

GPA cancela projetos sem foco e quer resgatar ‘Pão’, diz Pimentel

Na primeira entrevista desde que assumiu a presidência do GPA, Marcelo Pimentel citou ainda certas fragilidades que o Pão de Açúcar precisa resolver e fala em "virar" os números e apresentar melhores resultados

Por Adriana Mattos, Valor — São Paulo

27/09/2022 14h15 · Atualizado há uma semana

Em sua primeira entrevista desde que assumiu, há seis meses, a presidência do **GPA**, Marcelo Pimentel tem uma percepção clara de que há uma janela para o grupo começar a “virar” os seus números e passar a apresentar melhores resultados ao mercado. Entre abril e junho, já sem a operação de **Assaí**, desmembrado do grupo em 2020, e sem a rede Extra, o GPA no Brasil apurou R\$ 4,4 bilhões em vendas brutas, e cresceu pouco menos de 5%, em termos nominais. Margens caíram e o lucro de R\$ 65 milhões um ano antes virou prejuízo de R\$ 135 milhões no segundo trimestre.

Pimentel diz que a atenção de investidores neste momento é na oportunidade de monetização do grupo colombiano Éxito — o negócio é parte do GPA hoje, mas deve ser cindido — o que cria um tempo para arrumar a casa. “Neste contexto, temos que ser sábios em usar esse tempo, em fazer o ‘basic’ bem feito. Eu entendo que o mercado tenha essa expectativa com a empresa, mas não há grandes invenções de roda. O que precisa é execução consistente de uma proposta de valor oferecida, que no caso da rede Pão de Açúcar, precisa ser resgatada”, disse.

“Nosso foco absoluto é resgatar o “Pão”. É aqui que a gente precisa voltar a ser referência no mercado ‘premium’ para a população A e B, e a rede Minuto Pão de Açúcar vem junto com isso. Hoje, o foco da expansão está 90% nessas duas bandeiras”.

Na entrevista a seguir, Pimentel cita, sem rodeios, certas fragilidades que o Pão de Açúcar precisa resolver, assim como os projetos que o grupo varejista começou a focar — de

centenas de projetos, restaram 25 em seis pilares. Planos maiores envolvendo Mercado Extra, Compre Bem e Mini Extra ficaram em segundo plano. A atenção está em explorar melhor a plataforma digital, como o James Delivery, e acelerar aberturas de lojas de proximidade, especialmente o “Minuto”.



Marcelo Pimentel, presidente do Grupo Pao de Acucar. — Foto: Carol Carquejeiro/Valor.

Pimentel ainda detalha melhor os ganhos com algumas mudanças já feitas nesses últimos meses (como no nível de satisfação de clientes e em perdas de produtos) e fala sobre como liderar uma empresa num momento em que circulam informações sobre o seu futuro, quando a insegurança das equipes cresce. O GPA deve avançar na separação do *Éxito*, e ainda há informações no mercado sobre a possibilidade de o controlador, o *Casino*, se desfazer de ativos no mundo, inclusive no Brasil. A empresa já se manifestou a respeito semana atrás, negando conhecer algo nesse sentido.

“O acordo que tenho com conselho e com os meus diretos é de transparência absurda de tudo o que a gente tem feito. Todos os movimentos que têm acontecido a gente tem tido o cuidado de conversar com o time antes e explicar o porquê de cada movimentação, inclusive, de mostrar o caminho futuro”, diz.

“Uma das razões para vir para cá é ter uma crença absurda no potencial do ‘Pão’. Eu tenho tido um cuidado muito grande de ter essa transparência, de que não é um projeto de um dia para o outro. E parte dos meus acordos é que isso é projeto de médio e longo prazos. E o que não está na minha mão, enfim, não está na minha mão”. A seguir, a entrevista concedida pelo executivo na semana passada, na sede do GPA, em São Paulo.

Valor: *Qual o maior desafio do grupo hoje?*

Marcelo Pimentel: Eu comecei a conversar com o grupo em dezembro de 2021 e a principal questão era entender a decisão de sair de hipermercados, uma decisão extremamente corajosa e um “turning point” para nós. O *Extra* era um modelo gerador de caixa, mas não de resultados, e a decisão era voltar a focar no DNA. Minha missão no novo GPA é focar nas lojas de proximidade, nos supermercados e na multicanalidade, no digital. Eu digo que é como se

fosse um avião com duas asas, com as redes Pão de Açúcar e Minuto Pão de Açúcar numa das asas. E o “Minuto” deixa de ser algo desconectado para ser algo complementar ao Pão, e a mensagem dos dois precisa ser a mesma. Não pode ser uma ideia separadas, de “mix” de produtos, de serviços. Tem que ter o mesmo DNA de comodidade, de qualidade dos produtos, passando a ser complementar e conectado com a proposta do Pão. E o “Minuto” nasceu mais simplificado do que isso.

Valor: *E como ficam as outras redes do grupo?*

Pimentel: Do outro lado da asa desse avião estão nossas bandeiras “mainstream”, o Mercado Extra, o Compre Bem e o Mini Extra. Mas no curto prazo, olhando para dois a três anos, nosso foco é absolutamente resgatar o Pão de Açúcar [supermercados]. É aqui que a gente precisa voltar a ser referência no mercado “premium” para a população A e B e o “Minuto” conversa nisso com o “Pão”. Não estamos ativamente focados em Mercado Extra e Mini Extra. E como é que a gente vai fazer isso? Revemos, nos últimos cinco meses, desde que entrei, tudo o que estava a acontecendo. Toda a visão estratégica e, na prática, todos os projetos.

Valor: *Pode dar exemplos?*

Pimentel: Eu cheguei e pedi para fazer um inventário de todos os projetos que estavam acontecendo nas diferentes áreas, e o fato é que a gente estava com muita coisa nesse processo de tentar vencer, e na melhor das intenções, foram tentando criar soluções. O fato é que a gente reduziu, na verdade, cancelou todos os projetos e decidiu quais seriam as prioridades estratégicas. Hoje, há seis pilares estratégicos, e abaixo deles nós temos, no máximo, 25 projetos. Então o primeiro passo é dizer o que a gente não vai fazer, para que a

gente possa ter clareza do que vai fazer. O primeiro dos seis pilares é a volta de crescimento sustentável, das vendas nas bandeiras e, principalmente, no “Pão”.

Valor: *O que o sr. chama de crescimento sustentável? É voltar a ter vendas “mesmas lojas” [com mais de um ano de operação] de um dígito alto?*

Pimentel: Como crescimento sustentável eu cito três pontos. Estamos terminando projeto com a consultoria Bain & Company de alinhamento de sortimento ideal. Muito do que aconteceu nos últimos tempos foi inserção de sortimento sem o controle coordenado de gestão de categoria, de forma que o sortimento conversasse com necessidade do cliente. E trabalhar o “on-shelf availability” [medida de disponibilidade do produto na gôndola], o “supply chain” do produto [a cadeia de suprimentos de mercadorias da loja], com nosso time e dos fornecedores. Temos que garantir que o produto esteja lá, que o cliente o encontre e volte na semana que vem. Esse era um dos pontos de reclamação dos nossos clientes, e que afeta o nosso NPS [pontuação que mede nível de satisfação com as lojas]. A inconsistência leva à dúvida da experiência. O terceiro ponto é o aumento da participação de perecíveis [verduras, legumes, frutas], que sempre foi uma fortaleza da rede. Os perecíveis foram perdendo participação, e um dos 25 projetos, é retomada de perecíveis na venda total.

Valor: *Qual a participação hoje dos perecíveis e qual a meta?*

Pimentel: Temos como ambição, nos próximos dois anos, chegar uma penetração acima de 50% dos perecíveis na venda total da loja. Está em torno de 41%, [ficou abaixo de 40% na época em que a empresa operava o Extra]. E ele traz melhor margem, recorrência e expectativa da experiência porque vamos focar na melhora da qualidade do produto. A segunda parte do crescimento sustentável é a retomada nos clientes “premium”, através de um trabalho de inteligência e segmentação para garantir que a gente não traga só clientes novos, mas aumente a quantidade de clientes “premium”, que são os mais valiosos porque tem uma frequência de compra muito maior e um “mix” de rentabilidade maior. Para chegar nisso, cito três pontos principais. Nós temos que trabalhar, por exemplo, a experiência de fila no caixa. O Pão perdeu a excelência da experiência, nosso cliente não quer pegar fila. Nós já

treinamos 100% de nossos colaboradores para que todos saibam operar caixa neste último semestre . Já vemos uma melhora do NPS nisso.

Valor: *E os outros pontos?*

Pimentel: O segundo ponto é melhorar os serviços especializados, como peixaria, açougue, padaria. Nós somos o maior vendedor de sushi do Brasil. E o terceiro pilar é a multicanalidade. Hoje já somos líderes da digital alimentar no Brasil, se olharmos só o alimentar, com base nos dados da Ebit [o **Carrefour** é líder em on-line total e líder se incluir o braço de atacarejo, o Atacadão].

Valor: *O que mais está sendo feito para tentar virar o resultados?*

Pimentel: Falando em curto prazo, uma das coisas que a gente tem feito é integrar tudo que estava acontecendo. Tem muita coisa boa no Pão, mas tem que organizar isso para que a experiência do cliente seja melhor percebida. O nosso “app” precisa ser um grande hub de conexão da experiência de varejo. Parte do que a gente já faz hoje já tem uma experiência muito boa, mas existem ainda alguns pontos de fricção que a gente quer tirar. Por exemplo, você vai pagar com o Stix [plataforma do programa de fidelidade], você é direcionado para o “app”. Você quer saber mais das nossas marcas próprias, tem um site de marcas próprias. O próprio James Delivery tinha um “app” próprio. Nós, em novembro, lançaremos novo “app”, para conectar tudo, para ser um grande hub integrado de alimentos. Não é um “superapp” porque não vou vender tudo ali. Ao integrar, queremos sair de uma taxa de 40% de entrega das compras no mesmo dia para 80% após novembro, no James.

Valor: *A questão aí é que você concorre com outros “apps” mais ágeis e mais competitivos.*

Pimentel: E que estão cada vez mais rápidos. E o Pão, como tem 1P [venda de itens próprios no on-line] consegue fazer isso sem depender de 3P [venda de itens de terceiros]. Nossa ambição é que isso tudo esteja rodando de forma mais integrada após janeiro e fevereiro de 2023, já no primeiro trimestre, já rodando por completo, e estamos fazendo testes para isso.

Valor: *Quais os outros pilares que são prioridade?*

Pimentel: São o nível de NPS, a multicanalidade, expansão de lojas, retomada de rentabilidade, e cultura/ESG. Precisamos fortalecer a visão de multicanalidade e o papel da loja. Hoje mais de 40% de nossa venda digital é feita no modelo “click e retire”, ou seja, ela nasce no digital e termina na loja física. Hoje, um projeto em fase de “roll out” é colocar um “aquário” para retirada de pedidos do cliente, na frente das lojas, para reduzir atrito e melhorar fluidez. Temos 50% da nossa venda no 1P [de itens do estoque da rede] e 50% são de parceiros, e por isso testamos coisas novas como a abertura da primeira “dark store” [área que funciona só para entrega on-line] com o iFood na loja do bairro do Morumbi [em São Paulo] para entrega expressa. E em 30 lojas também estamos com entrega expressa, em 30 minutos, com iFood. Nessas lojas, as vendas mais que dobraram. Sobre o “self checkout” [autoatendimento], o modelo responde por mais de 35% das vendas. Na avenida Paulista, lançamos no mês passado a primeira loja do “Minuto” 100% automatizada, sem caixa, sem nível de furto acima de lojas normais.

Valor: *Qual o GPA que surgirá em termos de rentabilidade e margem? O sr. já mencionou a analistas que não espera duplo dígito para margem Ebitda neste ano pela fase atual que a empresa vive. E sobre vendas, o mercado calcula, sem incluir Éxito, algo entre R\$ 19 bilhões a R\$ 20 bilhões em 2023, e investimentos anuais menores, na faixa de R\$ 600 milhões a R\$ 700 milhões. Quais os números dessa nova empresa?*

Pimentel: O Pão precisa recuperar venda, que ainda não vem fazendo, e crescer mais que a inflação. A gente acredita que, em dois a três anos, chegamos mais perto da taxa de inflação. Mas ainda não acima dela. Vai ser um passo de cada vez. Um dos motivos do foco no “Minuto”, é porque ele mostra crescimento acima da inflação. O plano de expansão que anunciamos em setembro, para até 2024, que diminui de 100 aberturas de “Pão” para 50, e sai de 100 novas lojas Minuto para 250, é exatamente olhando ajuste de comportamento do consumidor. O “Minuto” não só tem crescido acima da média da empresa, mas a maturação tem sido mais rápida, com performance de margem e vendas muito saudáveis na composição de ebitda para os próximos três anos. A margem não vira só do “Pão”, mas junto com o “Minuto”. Hoje, o foco da expansão está 90% nessas duas bandeiras.

Valor: *Mas qual a meta? Se aproximar de dois dígitos de crescimento em venda? Porque vocês crescem, nominalmente, pouco, cerca de 5%, 6%, tirando postos, em “mesmas lojas”.*

Pimentel: Estamos em um dígito médio e nosso trabalho, num primeiro momento, é levar para um dígito alto, e aí superar uma inflação futura menor [que a atual]. Nossos focos são o “Pão”, o “Minuto”, o aumento de perecíveis e os canais digitais.

Valor: *Então você recupera venda, com uma estrutura de despesas ajustada ao seu tamanho após fim de Extra, e futuramente, com menor pressão de taxa Selic em despesas financeiras, para então voltar a um Ebitda mais aceitável?*

Pimentel: Há algumas alavancas aí. Parte da questão de despesa financeira deve ir melhorando à medida que em que há o efeito dos recursos do dinheiro da venda das lojas de Extra ao Assaí e os dividendos do Éxito. E parte dessa transição é desalavancagem da empresa, e isso é superimportante esse processo. E liberar esse caixa para investimento.

Valor: *Essa questão de voltar a investir é algo que vem na pauta desde a venda da **Via**. A ideia era vender a Via para elevar esse investimento. Mas o GPA não teve um 2020 e 2021 com expansão nisso por causa da crise, em parte. E depois ainda veio a agenda de separação de Assaí e fechamento do Extra. Agora, voltamos a falar de retorno de investimentos?*

Pimentel: Vou falar de pontos reais. A empresa vem se organizando para elevar seus investimentos e isso inclui as conversões de 24 lojas do Extra em supermercados do Pão de Açúcar, Mercado Extra e Compre Bem. E isso finalizou no terceiro trimestre, e no quarto trimestre nós nos beneficiaremos disso. Já fizemos, neste ano, transformação de mais de 40 lojas para a geração sete do “Pão” [novo modelo de loja], que estão performando acima da média da empresa. O que queremos é acelerar em 2023 para ter 100% das lojas do Pão convertidas para G7. O modelo G7 que falamos agora é de 2019.

Valor: *Minha pergunta é porque a nova geração ganhou relevância no seu plano, mas houve uma lentidão na transformação de lojas antigas em G7. Se não me engano, é um modelo lançado em 2016. Até 2020, o grupo tinha só 25% do total de lojas no modelo. A transição demorada pode estar afetando a taxa de crescimento hoje? Além disso há analistas que entendem que após inaugurar a loja nova, anos depois, ao se olhar a venda total do Pão, a taxa de crescimento é baixa.*

Pimentel: Nem todas as lojas foram reformadas para geração sete. Nós terminaremos isso no ano que vem, no modelo de nova geração de 2021, já com ajustes do modelo anterior. Olhar o pátio total é importante porque, realmente, se você começa a misturar gerações, você não consegue ter a visibilidade do que foi feito. Hoje temos em torno de 60 lojas no G7 que performam consistentemente melhor em todos os fundamentos.

Valor: *E a questão é como o GPA mantém isso, a execução...*

Pimentel: Um dos pontos do Êxito é que o varejo é uma constante inovação. O fato de eu mudar a loja agora não quer dizer que eu não tenha que manter essa loja ativa. No nosso caso, mais do que simplesmente manter a loja atraente, eu preciso manter a consistência da excelência na experiência desse cliente e fazer ele parar de ir para outro lugar. Que ele venha aos nossos açougues e volte a ser nossa fortaleza. Agora, por exemplo, no último trimestre, a gente viu o açougue voltando a crescer. A gente está voltando a cuidar do DNA, do “core”, do que é a experiência Pão de Açúcar. Mas voltando para a questão de rentabilidade, estamos olhando nesse novo GPA os ganhos de otimização de despesas, porque somos uma empresa menor, precisamos nos ajustar a isso. Os seis pilares desde abril mostram melhoria. A gente vai bater a meta de expansão, e o que me deixa encorajado é que não tem ninguém perdido, e em situação de “turnaround” era o pior que poderia acontecer.

Valor: *Quando os ajustes chegam num nível normalizado, por que isso ainda está em processo, certo?*

Pimentel: O primeiro trimestre de 2023 vai ser o momento. Estamos fazendo um esforço para finalizar em 2022 esse trabalho de custos em andamento, para termos um ano de 2023 já normalizado. É um trabalho de revisão de despesas operacionais, de malha logística e otimização logística, e começamos a ter resultados em parceria com a indústria. E vamos mostrar em breve a melhora em quebras, que é produto jogado fora, perdido, e afeta margem. Estamos três trimestres com quebra menor. E **ainda há** a negociação com a indústria, de repensar a logística, porque fechamos quatro centros de distribuição [após se desfazer de Extra] e há uma nova malha logística que se cria. Isso avançou no braço físico, está um pouco melhor, mas é um processo, porque a logística do digital ainda é a ponta que falta. Tínhamos um centro exclusivo para o digital e ele se integrou ao nosso centro principal da rodovia Anhanguera. Estamos próximos do final, mas **ainda há** ajustes em malha logística para garantir a fluidez.

Valor: *Vocês perderam escala com o Extra, mas precisam se manter competitivos no premium e na proximidade, num cenário com avanço de novas redes, como Oxxo. Como a indústria te ajuda nisso?*

Pimentel: Você tem perda de escala mas continua uma empresa de R\$ 20 bilhões, principalmente com concentração no eixo Rio, São Paulo e Recife, Fortaleza, muito forte, então existe ainda um poder negocial muito forte. E o Pão é uma grande janela da indústria, uma grande vitrine para que ela consiga oferecer um sortimento completo. Então existe muita parceria a explorar. A indústria precisa entender exatamente o que está acontecendo aqui dentro e ela precisa nos ajudar a criar um ambiente aonde o nosso cliente perceba a diferença. Nós temos trabalhado com nossos fornecedores nas lojas. A loja do “Pão” da avenida Brigadeiro Luis Antonio [em São Paulo], que abrimos recentemente, lançamos uma

adega em parceria com um dos nossos fornecedores, com atendente digital. E vamos mudar a gestão de categorias de ovos na loja com apoio de uma indústria. Porque eles querem participar. O Pão tem que se rum ambiente de gente feliz. É um lugar de gente feliz, não é para entrar e correr para ir embora.

Valor: *Sobre o plano de aberturas anunciado dias atrás, de 200 para até 300 lojas até 2024, como isso está sendo planejado?*

Pimentel: O plano anterior era abrir 100 lojas do Pão, incluindo as 24 conversões, e 100 lojas de proximidade. Eu queria me dar o direito de ver se isso faria sentido para o momento atual. Olhando para as oportunidade de “real estate”, acesso a um plano com relação custo/benefício mais rápida, e foco em certas praças, eu percebi que faria sentido focar no “Minuto”. Aí reduzimos a abertura de 100 lojas de Pão para 50, e essas 50 estarão em São Paulo, mais no interior do Estado, além do Rio de Janeiro e Nordeste. Mas onde já temos presença de marca. Nós não vamos desbravar regiões novas, tentando ganhar espaço onde teria que começar a construir a marca. As conversões em praças novas foram feitas porque era loja do Extra que foi convertida em Pão, como Recife e Fortaleza. Já nas lojas de proximidade, eram 100 aberturas projetadas que viraram 250. A gente vai ter muito menos expansão de Mini Extra e a grande maioria concentrado em Minuto.

Valor: *E com isso você tem desembolso de caixa menor e margens maiores? Há uma lógica, certo?*

Pimentel: Claro, custo menor, consigo reagir mais rápido, e o acesso a real estate. É mais difícil achar 50, 100 pontos assertivos de Pão.

Valor: *Você consegue fazer uma loja de proximidade por menos de R\$ 5 milhões e um Pão por R\$ 25 milhões.*

Pimentel: Isso.

Valor: *Só que temos que pensar também em áreas totais da empresa, porque loja menor não cresce tanto área bruta e a área do grupo cresceu pouco nos últimos anos. Não me parece que há uma questão na empresa hoje em ser maior e ao mesmo tempo mais rentável?*

Pimentel: Há essa agenda sim, a construção de metro quadrado tem que continuar, e isso vai acontecer com as aberturas. Mas mais que aumentar metragem, tenho que garantir a assertividade do investimento hoje. Cinquenta lojas Pão em três anos é uma meta arrojada.

Valor: *Desta previsão de 100 lojas a serem abertas em 2023, e 125 em 2024, como é a divisão entre as bandeiras?*

Pimentel: São 12 lojas do “Pão” e 88 do “Minuto”, e em 2023, a proporção é parecida.

Valor: *Nessa nova fase, quais projetos ficaram em segundo plano ou foram cancelados? Entre eles, me lembro de Aliados [parceria da marca Compre Bem com lojas de bairro] e Fresh [lojas focadas em perecíveis], que desaceleraram.*

Pimentel: Vou citar exemplos. O plano com James Delivery não cancelamos, mas estamos utilizando ele para um bem maior. Deixei de focar nele como uma coisa separada e passo a integrá-lo ao hub alimentar. Suspendemos projetos internos de real estate”, como gestão de galerias externas, porque não é “core”. O modelo do “Fresh” não demos andamento, mas lojas as vou manter. Muita coisa, nós paramos. Tínhamos centenas de projetos distraindo nosso foco. Hoje são 25 projetos que suportam os seis pilares.

Valor: *O sr. tem citado em conversas com analistas a questão da cultura da nova empresa, de virar o ‘chip’ após o fim do Extra, de mudar a cabeça e não perder o comprometimento da equipe, considerando tudo o que ocorreu no grupo nesses anos. O que fazer para manter isso?*

Pimentel: Minha vida sempre foi loja, eu nunca fui corporativo. E acredito que, de forma prática, estamos aproximando o escritório e a indústria para a ponta. Voltamos ao trabalho presencial, apesar de não ser uma decisão popular, estamos num “turn around” e é preciso ter as pessoas aqui. Temos trabalhado com transparência, para entender onde estamos, compartilhar os pilares e o acompanhamento semanal, e ver o que vai bem e mudar o que não está. Nas segundas-feiras temos reunião com time de liderança no auditório, para tratar de questões táticas. Isso antes estava mais espalhado e com público menor. E nós criamos rituais de café com presidente, em que uma vez por mês eu tomo café com equipes, e não apenas com escritório. E toda a sexta-feira, temos o “Viva Loja”, em que a equipe do escritório sai para a loja, e levamos indústria junto. Também instituímos o “RMR”, a reunião mensal de resultados, que também não existia, e damos visibilidade da performance da empresa, para saber como nós estamos indo, frente às nossas metas.

Valor: *Houve mudanças de alto escalão nas últimas semanas. O sr. decidiu trocar pessoas?*

Pimentel: Eu troquei. Geraldo Monteiro entrou na diretoria executiva de operações [ex-Carrefour], Joaquim Souza foi para a parte comercial [também ex-Carrefour], e Marcelo Rizzi, como diretor executivo digital [ex-Big]. Isso foi de três meses para cá, e é parte desse processo.

Valor: *Eu te pergunto isso, porque o sr. precisa ter a empresa na sua mão, acreditando no projeto. E transições sempre aumentam ruídos dentro das companhias, acabam gerando insegurança maior nos times, porque fica a dúvida, será que a empresa vai continuar ou vai buscar outro caminho? Quando te chamaram, isso deve ter passado na sua cabeça e imagino que foi parte da sua discussão com o controlador. Como tratar disso junto à equipe, e lidar até com suas limitações, já que as decisões sobre o futuro da empresa são do controlador, não são suas.*

Pimentel: O acordo que tenho com conselho e com os meus diretos é de transparência absurda de tudo o que a gente tem feito. Todos os movimentos que têm acontecido a gente tem tido cuidado de conversar com o time antes e explicar o porquê de cada movimentação, inclusive, de mostrar o caminho futuro. Uma das razões para vir para cá é ter uma crença absurda no potencial do “Pão” e porque essa marca têm uma conexão que nenhuma outra tem, e a gente vai resgatar. Eu tenho tido um cuidado muito grande de ter essa transparência com todos e com o mercado. Transparência de que não é um projeto de um dia para o outro. E parte dos meus acordos é que isso é projeto de médio e longo prazo. E como você bem colocou, o que não está na minha mão, enfim, não está na minha mão, não adianta eu...

Valor: *Não faz sentido te perguntar se o controlador venderá a empresa pois não cabe a você...*

Pimentel: ...não adianta eu me preocupar com isso agora. O que eu posso dizer, no entanto, é que toda a interação que eu tenho com o conselho de administração é focada na recuperação e no plano estratégico. Em nenhum momento eu tenho gasto tempo falando de outra coisa, a não ser disso. E é exatamente isso que eu vou continuar fazendo.

Valor: *A sensação que eu tenho é que o mercado está dando um tempo para a empresa, uma nova tolerância para ela apresentar resultados. Porque há uma agenda de monetização de ativos do controlador na mesa, que é um foco maior da atenção de investidores hoje, enquanto o mercado aguarda essa melhora. Nesse momento, a percepção que ouço de analistas e gestores é que há uma curta janela para a empresa, e que ela precisa aproveitar para mostrar melhorias. E o sr. precisa aproveitar essa janela?*

Pimentel: É isso aí. Absolutamente. E o foco do mercado neste primeiro momento é na grande oportunidade de monetização do Éxito com geração de valor enorme a ser feita. Neste contexto, temos que ser sábios em usar esse tempo, em fazer o ‘basic’ bem feito, e vamos lembrar que o ‘back to basic’ do “Pão” é um ‘back to basic’ mais premium, e tem que ter clareza disso. Eu entendo que o mercado tenha essa expectativa e entendo que já tenha sido dito antes, porque estamos falando de varejo. Não há grandes invenções de roda, o que

precisa é execução consistente de uma proposta de valor oferecida, que no caso do “Pão” precisa ser resgatada.

Valor: *E que se destrave valor, no futuro, pela operação, pelos resultados, que abrirão janelas para novas capitalizações e etc, gerando um ciclo positivo...*

Pimentel: Sim, e não apenas pela monetização.

Valor: *Sobre a questão da dívida, você anteciparam as parcelas de vendas das lojas do Extra ao Assaí, em R\$ 1,7 bilhão, em recebíveis no terceiro trimestre, e em dezembro serão mais R\$ 900 milhões. Por que antecipar agora?*

Pimentel: Porque o custo de captação foi mais baixo que o custo da dívida, e uma preocupação que temos no processo de separação do Éxito.

Valor: *Por que o Éxito deve ser separado, carregando caixa e pressionando a sua alavancagem?*

Pimentel: Iria [pressionar], por isso estamos antecipando.

Valor: *Qual a sua expectativa para o quarto trimestre, com Copa do Mundo, Black Friday e Natal? O alimentar não depende tanto de Black e Copa, mas o que projetam?*

Pimentel: Temos um plano robusto para último trimestre, mas com a visão desse “Pão” muito focado em volta da rentabilidade e também com um espaço físico completamente diferente daquele quando se tinha o Extra. A gente está muito cirúrgico para tomada de decisões assertivas que nos garantam melhoria de rentabilidade, que é nosso primeiro foco. A venda pela venda não é o nosso foco.

Veja tudo sobre o balanço do [GPA](#) e outros indicadores financeiros, além de todas as notícias sobre a companhia no Valor Empresas 360.

Tudo sobre uma empresa

 Digite o nome ou a ação

Acesse informações, gráficos, notícias e conteúdo exclusivo de uma empresa em um só lugar.
Conheça o Empresas 360.