



## Hering Português 08/05/15

**OPERADORA:** Senhoras e senhores, obrigada por aguardarem e sejam bem vindos ao Conference Call dos resultados do 1T2015 da Cia. Hering. Informamos que todos os participantes estarão conectados à conferência apenas como ouvintes durante a apresentação da Empresa. Posteriormente, será aberta a sessão de Perguntas e Respostas, quando mais instruções serão dadas para os senhores participarem. Caso seja necessária alguma assistência durante a conferência, queiram por favor solicitar a ajuda de um operador digitando \*0. Antes de prosseguir, esclareço que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência relativas às perspectivas dos negócios da Companhia, bem como projeções, metas operacionais e financeiras são previsões baseadas nas expectativas da administração. Essas expectativas são altamente dependentes das condições do mercado interno e do desempenho econômico geral do país e dos mercados internacionais, portanto, estão sujeitas a mudanças.

Conosco hoje em São Paulo estão os senhores Fábio Hering, presidente da Cia., e o senhor Frederico de Aguiar Oldani, diretor de finanças e de Relações com Investidores. Os executivos farão uma introdução inicial e em seguida responderão às questões formuladas.

Agora, gostaria de passar a palavra ao senhor Fábio Hering. Por favor, pode prosseguir.

**FABIO:** Olá a todos, quero cumprimentá-los e desejar boas vindas nessa teleconferência de resultados do 1T. Antes de iniciarmos a apresentação e comentar os resultados, eu queria fazer um rápido resumo sobre o contexto atual da Cia., e para isso quero rapidamente também retroceder aos últimos anos da Cia. Nós tivemos um período de 2008 até 2012 de fortíssimo crescimento da Cia., ela quadruplicou de tamanho e de resultados e nos últimos exercícios de 2013 e 2014 nós nos defrontamos com a dificuldade em



manter níveis de crescimento dentro dos patamares esperados. Mantivemos durante esse período muito bons resultados em termos de margens e geração de caixa e entramos nesse ano de 2015 com o 1T com uma severa queda nos nossos resultados, tanto no que diz respeito a receita bruta e receita líquida, quanto principalmente a nossa margem bruta do 1T. Esse é um cenário crítico, um cenário que se caracterizou nesse 1T como algo incomum para a Cia., embora a gente tenha uma visão que os dois próximos trimestres ainda refletirão um cenário negativo, não serão certamente nessa mesma proporção. A queda em vendas se deu por uma retração muito forte em relação aos nossos canais em que atuamos, os dois principais canais que são franquias e o canal multimarcas e bem como também pela excessiva venda de saldos ou produtos de coleções anteriores em estoque. O movimento feito nesses últimos 2 anos na Cia. na sua reestruturação organizacional proporcionou interessantes movimentos em relação a explorar outras marcas, outros potenciais de crescimento. Fizemos ano passado o lançamento da Hering4you, esse ano estamos introduzindo o relançamento da marca Dzarm com os primeiros resultados apontando acima das nossas expectativas e nós sabemos, dentro desse contexto, embora com resultado nesse 1T, como eu disse com uma severa queda, nós sabemos exatamente o que precisamos fazer tanto no curto como no longo prazo. A importância do que foi desenvolvido já em termos de coleção, em termos de produto vem se comprovando muito assertiva. Há ainda coisa pra evoluir. Na parte de canais de distribuição é importante a gente avançar mais rapidamente do que vínhamos em relação à gestão dos dois canais, mas principalmente o canal de franquias. Uma gestão mais próxima em relação à gestão dos estoques, em relação ao planejamento de compras, ao abastecimento da rede de lojas, para que a gente consiga retomar ainda este ano o crescimento e retomar com mais força a rentabilidade histórica da Cia. Esse é o contexto que a gente vive. Quero transmitir aqui, embora com esse resultado do 1T fraco, que a administração está completamente ciente e vê com muita clareza, com muita



exatidão o que precisa ser feito e está executando isso. Eu queria agora pedir então ao Fred que fizesse a apresentação dos resultados e que comentasse, para que depois a gente entrasse na sessão de Perguntas e Respostas com a expectativa de que esse call seja bastante esclarecedor. Muito obrigado por enquanto.

**FRED:** Olá, bom dia a todos. Eu vou começar a apresentação de resultados a partir do slide número 4, onde a gente comenta sobre o desempenho de venda no mercado interno tanto por marca quanto por canal. Nesse primeiro trimestre, o que é importante notar é a diferença de desempenho quando a gente olha os canais onde a gente faz venda sell in, ou seja, que a gente vende para uma loja que foi a venda para os canais franquia e multimarca, que apresentaram quedas fortes, a franquia caindo 14,0% aproximadamente e o varejo multimarcas 16,0% e isso contrasta bastante com o desempenho que a gente viu quando a Cia. vende direto para os consumidores, ou seja, nos canais loja própria e webstore, onde a gente apresentou um crescimento de 22,0% em lojas próprias e 35,0% nas webstores. Isso demonstra que o desempenho nosso de venda para os canais está apresentando um padrão bastante distinto no desempenho que a gente tem visto das vendas para o consumidor final. Quando a gente olha o desempenho por marca, a gente teve queda nas nossas quatro marcas, embora valha a pena comentar especificamente sobre a Dzarm, a queda da Dzarm era esperada, e mesmo a gente considera que a Dzarm teve um bom desempenho, visto que com a nova estratégia de negócios a marca deixou de operar no segmento masculino, que representava aproximadamente 30,0% das vendas. Então, esse resultado mostra que a nova estratégia da Dzarm, focada no feminino, já praticamente conseguiu compensar a eliminação da linha masculina e a gente acredita que foi um bom desempenho. As demais marcas, a gente não acha que tiveram um bom desempenho e o principal fator está associado à questão de canal, como já foi comentado na introdução do Fábio.



Indo para o slide seguinte, o slide número 5, mostrar o desempenho do nosso principal canal de distribuição que é a rede Hering Store, onde no trimestre, as vendas totais cresceram 3,9%, principal em função da ação de 47 lojas na comparação annual, o que compensaram uma pequena queda de 1,9% no desempenho mesmas lojas nesse 1T. Em relação ao desempenho mesmas lojas, o que vale a pena comentar é que 1,9% explica muito pouco do que está acontecendo na rede. A gente tem visto, como a gente já tinha comentado anteriormente, uma heterogeneidade de resultados, onde a gente tem importantes grupos de franqueados com uma boa performance, ao mesmo tempo que tem um outro grupo de franqueados com a performance bastante pior. Aqui a gente ilustra a diferença de desempenho mesmas lojas da companhia, só para evidenciar que existem histórias muito distintas quando a gente olha o desempenho da franquia, o que deixa, o que mostra para gente bastante claro que o caminho para restabelecer o crescimento passa por melhoras na gestão de canal.

Indo para o slide número 6, comentar um pouco sobre os resultados. Nesse 1T a gente teve uma retração grande de margem bruta, uma queda de 7,4 pontos em relação ao ano anterior, esse resultado é um resultado atípico. Teve, foi fortemente impactado pela venda de saldos, ou seja, sobras de coleções, coleções passadas, além de também de provisões para perdas de estoque em função da maior atividade promocional que a Cia. tem feito. Então, parte desse resultado antecipa um pouco de efeitos negativos que ocorreriam ao longo dos próximos trimestres, mas em função de provisão de estoque, parte disso já foi reconhecido ao longo do 1T. Vale a pena ressaltar que essa questão de saldos é o principal efeito, explica a grande maioria da queda de margem bruta, mas não é o único efeito. Em menor proporção, também tem a questão dos custos fixos, com uma queda de 11,0% nas vendas, a Cia. não consegue diminuir custos fixos e com salários crescendo 7-8,0% ao ano isso também ajuda a explicar parte da deterioração das margens, da margem bruta nesse 1T. A combinação de queda de venda com



retração da margem bruta acarretou nessa queda de aproximadamente 50,0% no EBITDA no primeiro trimestre, que alcançou R\$ 47,1 milhões, e com aproximadamente 10 pontos de queda de margem EBITDA no trimestre.

Indo para o slide número 7, comentar um pouco sobre o lucro líquido e investimentos. O lucro líquido apresentou uma queda de 35,7% no trimestre, principalmente em função do desempenho negativo do lado operacional que foi parcialmente compensado por mais receitas financeiras em função de maior nível de caixa em relação ao ano anterior e também ao maior nível de taxa de juros e uma menor taxa efetiva de IR, que apresentaram alguns efeitos de ganhos pontuais, que não esperamos que devam voltar a acontecer nos próximos trimestres. Em relação aos investimentos, o nosso CAPEX está bastante em linha com o que a gente tinha projetado para o ano. Os nossos investimentos para o ano estão principalmente concentrados na área de TI onde a gente está finalizando o processo de desenvolvimento do nosso novo RP ou SAP, que a gente tem go live previsto para o meio do ano, especificamente no mês de julho. E além da parte de TI também a gente tem investimentos importantes em produção e logística, principalmente em Goiás, que a gente acredita que são investimentos importantes tanto para melhorar a produtividade quanto para garantir abastecimento futuro.

Indo para o slide número 8, comentar um pouco sobre fluxo de caixa. O 1T foi um trimestre bastante forte de geração de caixa. A geração de caixa mais do que dobrou atingindo R\$ 62,5 milhões, apesar da queda de EBITDA a menor necessidade de capital de giro e também o menor pagamento de IR contribuíram bastante para a geração de caixa o que mostra que a Cia. continua com uma, a despeito dos resultados, a geração de caixa segue bastante forte e o balanço da Cia. segue numa posição bastante confortável.

Indo para o slide número 9, comentar rapidamente sobre payout. Foi aprovado agora na assembleia de acionistas pagamento de R\$ 50,0 milhões adicionais em relação ao exercício de 2014 que vai ser pago agora no dia 27,



o que totaliza um payout de aproximadamente R\$ 146,0 milhões em relação ao exercício, o que é aproximadamente 46,0% do lucro do ano. A Cia, além do pagamento de dividendos, a Cia. tem um programa de recompra em aberto onde já foi até o momento executado 24,0% do programa, programa que previa até R\$ 5,0 milhões de ações para serem recomprados. Já foram recomprados 1.200 mil ações e a Cia. entende que é uma interessante alternativa de retornar valor para os acionistas além dos dividendos e é um programa que a Cia. pretende continuar executando ao longo dos próximos trimestres.

Em relação ao resultado, era isso que eu tinha para comentar.

Eu queria agora passar para a sessão de perspectivas no slide de número 11. Em relação às perspectivas, dado as dificuldades de resultado que a Cia. apresentou no 1T, a prioridade para o ano passou a combinar ações que combinem tanto crescimento de vendas quanto recuperação de margens. Ao longo dos últimos anos, a gente não teve grandes desafios de rentabilidade então a gente tinha um foco muito maior em recuperar venda porque a gente acreditava que só recuperação de venda poderia sim ajudar a melhorar os resultados. Dado o cenário do 1T, recompor os nossos níveis históricos de margem, margem bruta, margem EBITDA passou a ser uma prioridade no mesmo nível do que recuperar crescimento de vendas. E nessa linha a gente acredita que a gente tem que atuar em 3 focos distintos: o primeiro em relação a crescimento de vendas, a gente tem duas ações que já estão em andamento e que a gente acredita que vão ser suficientes para retomar o crescimento de venda ao longo do tempo. A primeira, em relação à questão do sortimento, que é uma continuação de todo o plano que foi implementado ao longo de 2014, como o Fábio comentou, a gente acredita que a gente evoluiu muito a proposta de valor, de produto, coleção, mas ainda a gente enxerga algumas oportunidades em algumas categorias específicas e a gente ainda acredita que tem coisas pontuais a serem melhoradas na questão do



sortimento. E a segunda frente que a gente considera mais importante, que a Cia. já está trabalhando há algum tempo, desde o começo do ano, é a frente de abastecimento, onde aqui a gente em um claro objetivo de melhorar a oferta de produtos dentro da loja e também a gente melhorar bastante o nível de influência e de controle que a gente tem sobre o sell out das lojas. Esse é um projeto bastante grande e envolve diversas áreas da Cia. Ele já está numa fase de desenvolvimento e com soluções que estão sendo algumas já implementadas a partir do mês de maio, outras que a gente acredita que elas serão implementadas a partir do 4T e a gente acredita que esse é a grande frente de restauração de crescimento de venda para os próximos pelo menos 2 anos. Indo para a segunda frente, que é a frente de margens, Na frente de margens tem 3 ações principais que a gente acredita que vão ajudar a restaurar a nossa margem bruta. A primeira delas é em relação a pricing. Aqui a partir das coleções do 2S em diante a gente está fazendo uma revisão, na verdade já foi iniciada, uma revisão tanto de preço quanto de construção de produto, de forma a buscar oportunidades que a gente enxerga hoje bastante claras que a gente tem de pricing em algumas categorias de produto e também de trabalhar melhor algumas categorias que a gente acredita que não estão necessariamente entregando as melhores margens hoje. E aí passa não só por preço mas passa também por revisitar a forma que o produto está sendo construído, as oportunidades que a gente tem de eventualmente construir um produto com mais valor agregado, um produto um pouco mais barato mas que ajuda a gente a botar uma estratégia de preço que nos ajude a recuperar a venda. A segunda frente é a frente que a gente acredita que vai ter maior impacto no resultado é a questão da redução de sobras de estoques. A sobra de estoque foi o principal detrator do nosso resultado no 1T. Nesse aspecto a gente precisa normalizar o nosso calendário de produção, que ele continua antecipado em relação à nossa média histórica e também redução dos estoques. A gente acredita que isso só vai ser possível na medida em que a gente implemente o SAP, o que vai acontecer em julho e



a partir daí a gente vai conseguir botar os nossos estoques nos níveis históricos. Com isso a gente acredita que já no final do ano a gente deve ter um nível de venda de saldo mais próximo do que a gente teve nos anos de 2012 e 2013, não o que a gente tem visto ao longo de 2014 e início de 2015. E por fim, nós também estamos trabalhando já para reduzir o mix de importação da Cia. Essa redução é muito mais pronunciada nas coleções quentes do que nas coleções frias. Nas coleções frias a gente ainda acredita que importado vai ter um peso significativo mas a gente já está trabalhando há algum tempo para buscar fazer uma substituição maior de produtos importados que a gente de alguma forma consiga trazer para a produção local. A terceira frente de recuperação de resultado tem a ver com redução de despesas. Estão sendo feitos diversos ajustes em busca de diminuir despesa em praticamente todas as áreas da Cia. Essas ações combinam tanto redução de estrutura quanto reduções de despesas de todas as naturezas. Isso já está sendo implementado e a gente acredita que isso deve ajudar a compensar parte dos resultados negativos que a gente tem visto.

Indo para o slide número 12, comentar um pouco sobre os novos negócios. Que mesmo com as dificuldades que a gente está tendo de resultado, a gente não vai, e na questão da redução de despesas, a gente não vai afetar o plano de desenvolvimento das nossas novas marcas e novos canais de distribuição. Então, assim, plano de negócios da Dzarm a gente está bastante satisfeito com o resultado do relançamento, a gente vai continuar investindo pra desenvolver os novos canais de distribuição da marca e vamos abrir lojas próprias ao longo do próximo trimestre. A marca Hering4you também segue sendo desenvolvida. A gente não pretende alterar os planos que a gente tem pra marca. A gente acredita que esses novos negócios têm que ser mantidos os investimentos porque eles vão ajudar a criar novas avenidas de crescimento maiores no futuro. Além das webstores que a gente está terminando a implementação da nova plataforma para todas as marcas, a gente já tem visto, a partir da nova plataforma, uma aceleração do



crescimento do canal e a gente acredita que essa nova plataforma combinada com uma estratégia multicanal que está sendo desenvolvida vão ajudar a gente a tornar o canal online um canal muito mais representativo na Cia. e com sinergias para serem capturadas, combinadas junto aos demais canais.

Bom, era isso que eu tinha para comentar com relação às perspectivas. A gente tem um desafio grande de recuperar resultado mas a gente acredita que a gente tem planos e ações que vão colocar a gente de volta nos níveis de resultado que a gente já entregou no passado. Eu queria agora abrir para a sessão de Perguntas e Respostas. Muito obrigado.

**OPERADORA:** Obrigada. Iniciaremos agora a sessão de Perguntas e Respostas. Caso haja alguma pergunta, queiram por favor digitar \*1. Cabe lembrar que esta teleconferência é exclusiva para investidores e analistas de mercado. Solicitamos que eventuais perguntas de jornalistas sejam encaminhadas à sra. Ana Cláudia Câmara, da assessoria de imprensa pelo telefone (11) 3846-5787, ramal 48, ou pelo e-mail [anaclaudia.camara@approach.com.br](mailto:anaclaudia.camara@approach.com.br)

**OPERADORA:** O senhor Guilherme Assis, do Brasil Plural, gostaria de fazer uma pergunta.

**GUILHERME:** Oi, bom dia Fred, bom dia Fábio. Obrigado por pegar minha pergunta. Eu queria explorar um pouquinho aí esse outlook de vocês, e as estratégias que vocês mencionaram, principalmente em relação a alavancar vendas e para isso, eu concordo com vocês que vocês precisam trazer os franqueados e o canal multimarca onboard aí, de todas as iniciativas que vocês têm feito para melhorar a coleção e que eu acho que nesse ambiente macro, e dado os resultados dos franqueados principalmente nos últimos anos, é um desafio bem grande. Uma das coisas que vocês comentaram é que o grande impacto da margem aí, na verdade, foi por causa de desovar um



estoque um pouco mais antigo, um estoque não tão bom. Teve também um pouco de impacto de aumento de custo de produção, ou de não diluição de custo de produção, mas, assim, a minha pergunta na verdade é a seguinte: o desafio de trazer o franqueado e aumentar margem me parece um grande desafio e eu vejo talvez um risco da margem continuar pressionada. Eu queria saber como vocês vêem. Se vocês já estudaram ou consideraram, mudar um pouco o economics para o franqueado talvez dando um pouco mais de desconto e aumentando o mark up do franqueado para poder trazer ele onboard e poder melhorar a coleção na loja pra poder alavancar venda. Essa é uma pergunta. E a segunda pergunta que eu tenho é em relação ao preço médio, que a gente viu que apesar da queda das vendas o preço médio na loja, que a gente viu na rede Hering store não caiu muito. Mas, dado essa venda bem descontada, eu queria saber se a gente deve esperar uma queda do preço médio nos próximos trimestres. São essas as perguntas. Obrigado.

**FÁBIO:** Olá, Guilherme, é o Fábio. Eu vou começar respondendo a pergunta. Acho que é importante esclarecer o seguinte: essa venda de saldos, vamos chamar assim, de clouse outs, ela prejudicou muito a nossa margem e ela, não única mas a grande responsável pela queda de margem, e essa venda, ela se dá essencialmente no canal multimarcas, nada ou quase nada na rede de franquias. Então, não é na rede de franquias que existe a perspectiva de com isso perder preço médio ou coisa assim. Isso normalmente se opera, está dentro do canal de multimarcas e o grosso disso é em cima de alguns específicos clientes que trabalham com esse tipo de promoção. Indo na questão estratégica que você levanta em relação a recuperar a venda e recuperar a margem e como trazer on board, como você diz, o nosso franqueado, eu acho que é isso realmente que a gente tem um foco muito grande. Já desde o final do ano passado, e a gente enxerga para esse ano como uma prioridade número um de todas nossas prioridades. Nós temos que estar muito mais junto em relação a gestão do canal franquias, em relação a gestão das nossas rede de lojas como um todo mas principalmente



em cima da rede Hering Store, claro. E estar participando mais da gestão significa nessa amplitude do que a gente chama de plano de abastecimento, é justamente a gente atuar mais junto ao plano de compras, ao plano de sortimento, ao fluxo de entrada de produtos na loja, a saída das coleções. Significa a locação adequada, não só pelo tamanho da loja, pela área quadrada da loja mas também pelo perfil que ela tem histórico de fluxo, de número de atendimentos e isso tem que ser correlacionado com um plano de sortimento para as lojas. Então, o que nos está muito claro já há algum tempo e a gente precisa implementar com mais velocidade é, justamente, essa clusterização, vamos assim dizer, da rede de lojas Hering Store e atuar ou ter alavancas, ou ter processos diferenciados para cada um desses diferentes clusters. O nosso franqueado está on board, ele precisa de ajuda e a gente tem que saber como ajudá-lo, né. Então, esse desafio na rede de franquia, ele hoje está muito claro para nós de tudo que a gente tem que fazer. E a gente já começou a colocar em prática e as coisas vão se incrementando ao longo dos próximos meses, ao longo das próximas coleções. E a gente vai com isso, então, conquistando a chance não só de melhorar a performance de venda por m<sup>2</sup>, tendo um sortimento mais adequado, tendo profundidade adequada dentro desse sortimento, bem como também conseguido melhorar a performance de margem. Como vocês sabem, a gente faz constantemente pesquisas junto ao consumidor final. E essas pesquisas são feitas em ambientes diferentes. Dentre os ambiente diferentes, um que a gente usa muito é o de saída das nossas lojas. Tanto entrevistando consumidores que compraram quanto consumidores que deixaram de comprar. A principal razão daqueles consumidores que saem da loja sem comprar não é preço, não é qualidade, não é qualquer questão relacionada ao brand equity, ou à marca, mas a grande mensagem que o consumidor passa é o de não ter encontrado aquilo que precisava ou que procurava em relação a tamanho, cor ou modelo. E isto caracteriza muito claramente, pra nós, a necessidade de trabalhando melhor o sortimento e a profundidade da oferta em relação a cores, tamanhos,



cria também dentro da loja uma organização melhor. A gente vai conseguir ter uma loja mais clara, mais organizada e que vai vencer esse obstáculo grande que se mostra que é a perda de venda daqueles consumidores que saem por não ter comprado por não ter encontrado aquilo que procurava. O desafio no canal multimarcas, ele não é maior, mas ele é diferente. Ele é menos claro para nós por conta da distância que a gente tem maior em relação a esse canal. Esse canal é um canal em que a gente tem que buscar um foco muito mais voltado ao sell in e não ao sell out como a gente tem no canal franquia e em lojas próprias. E nesse modelo de buscar muito sell in é muito mais um modelo de conquistar mais espaço dentro desses lojistas. Ele tem se mostrado um canal extremamente competitivo, muitas marcas procurando nesse canal uma alternativa em relação a esse momento macroeconômico de queda de consumo como um canal para buscar reparar perdas de volume. Então ele está muito concorrido. E a gente tem uma força muito grande dentro dele pela rede de distribuição que a gente tem pelos mais de 300 agentes, ou representantes atuando junto a este canal. Mas tem sido um desafio grande conseguir manter e crescer vendas dentro desse canal. Eu acho que com isso a gente tem muito claro todas as ações que a gente precisa implementar para atuar mais fortemente dentro desses canais, os dois canais, tanto franquia quanto multimarcas. E buscar tanto uma retomada tanto no crescimento de vendas quanto também uma recuperação de margem, principalmente na questão da margem, reduzindo substancialmente o nosso volume de sobras e saldos.

**GUILHERME:** Tá bom. Tá ótimo, Fábio. Mas, assim, só tentar voltar e pra ficar bem claro. Você vê ou vocês já consideraram alguma necessidade de rever os economics do franqueado ou vocês acham que está próximo em melhorar o sortimento, a gestão de estoque isso é suficiente dado que a gente está num momento macro bem ruim e o franqueado está sofrendo há algum tempo?



**FÁBIO:** Então, Guilherme, a gente tem uma visão muito clara hoje de que os economics, os mark ups e margens dos franqueados estão adequadas, não há necessidade de alterar. O que nós precisamos incrementar é a venda por m<sup>2</sup>, o crescimento no critério mesmas lojas. O franqueado, hoje, ele encara crescimento nas suas despesas de ocupação de shopping e ele pode, precisa compensar isso através de crescimento de vendas. E nós temos dentro da rede, como nós comentamos um cenário bastante polarizado, né. Nós temos dentro da rede alguns franqueados que vem operando com desempenho bem distinto, com crescimentos expressivos na venda por m<sup>2</sup>, no critério mesmas lojas, e o que demonstra, assim, que não é algo generalizado. Não, nós temos uma outra parte substancial da rede que precisa acompanhar esse movimento que a gente está vendo em alguns franqueados que a gente já conseguiu implementar na nossa própria rede de lojas próprias e com isso então criar a volta de crescimento de venda mesmas lojas que trará sem dúvida nenhuma melhoria na rentabilidade. Não há necessidade de alterar markups de saída ou coisas do gênero, para melhorar os economics. A melhora, os resultados virá através do incremento de vendas mesmas lojas.

**GUILHERME:** Tá, tá ótimo Fábio. Se eu puder fazer só uma última pergunta. No release aqui, vocês mostraram, comentaram que teve alguns poucos fechamentos de lojas, vocês assumiram algumas lojas de franqueados, né. Como é que vocês estão vendo esse movimento dos franqueados? E vocês estão vendo, assim, como está, vocês estão tendo procura de franqueados que querem vender loja, que querem desistir do negócio ou eventualmente fechar ou foram coisas bem pontuais, assim. Queria entender como está essa parte do relacionamento com o franqueado.

**FÁBIO:** Guilherme, é claro que num cenário macroeconômico tão negativo como o que se viveu e vive nesse momento no Brasil, os questionamentos em relação aos negócios se enaltecem. Então, naquele momento de Brasil com vento de popa, tudo indo maravilhosamente bem para agora existem mais



questionamentos com relação a franqueados. Mas ainda são coisas muito pontuais, muito isoladas e muito pequenas. E na contra mão disso nós temos também diversos franqueados interessados em expandir e diversos franqueados interessados até em comprar as lojas existentes de outros, né. Então, isso é uma coisa que está sendo monitorada, vista, não é motivo de preocupação até nesse momento, existem, sim, casos pontuais. No caso de aquisição nossa de lojas, nós temos uma política em relação a isso muito clara, de buscar algumas lojas que são lojas com potencial grande, superfícies grandes, em shoppings importantes para expandir nossa rede própria nesse modelo, bem como nós temos nossa política a ideia de que algumas lojas próprias, ainda nesse ano de vendê-las para franqueados. Lojas menores, ou que estejam fora desse nosso núcleo que atuação. Mas, em síntese, respondendo sua pergunta, não existe um movimento na franquia de redução de lojas, de querer fechar loja. Não, nada. Existem coisas muito pontuais. Não é nada que esteja trazendo preocupação. E a gente, claro, tem que estar sempre monitorando isso muito de perto. A Cia. tem uma história de 20 anos de franquia e uma das nossas características, mesmo com toda essa rede hoje que somadas as diversas bandeiras, a gente fala de mais de 700 lojas franqueadas. São mais de 200 franqueados, né. Nós temos uma relação muito próxima, um diálogo muito positivo e bom com todos os nossos franqueados.

**GUILHERME:** Tá ótimo. Tá claro. Obrigado, Fábio.

**OPERADORA:** Nossa próxima pergunta vem do Sr. Tobias [áudio interrompido].

**TOBIAS:** Alô.

**OPERADORA:** Por favor, Sr. Tobias, pode prosseguir.

**TOBIAS:** Alô? Alô. Bom dia. Vocês estão me escutando?

**FÁBIO:** Bom dia, Tobias. Pode falar.



**TOBIAS:** Então está bom, obrigado. Eu queria fazer três perguntas. Para vocês, nesse trabalho de melhora de sortimento, quer dizer, de mais proximidade com o franqueado, eu imagino que vocês vão ter que mudar a estrutura da empresa. Faz sentido entender que vocês vão ter que ter mais gente agora atuando mais de perto, que vocês vão ter que ter uma maior proximidade, enfim, uma estrutura maior para poder fazer esse acompanhamento? Essa é a primeira pergunta. A segunda, eu queria saber se vocês podiam abrir um pouco melhor, vocês estão falando que a distribuição da performance dos franqueados está muito diferente. Então, assim, a maneira de como a gente parece que enxerga isso é a seguinte: tem alguns que estão indo bem, ou razoavelmente bem, enquanto tem outros que obviamente não estão indo bem. Como o net ainda é negativo, então suponha-se que a maior parte da rede ainda não está indo bem. Pelo menos no conceito same store sales, eles estão comprando corretamente, que eles tão com sortimento errado, enfim, tudo que você já explicou. Dá para você dar uma ideia para a gente de como que está essa distribuição dos franqueados? Quer dizer, quantos franqueados, os franqueados grandes, como eles estão indo? Franqueados menores ou o percentual de vendas só para a gente ter uma ideia efetivamente do tamanho do challenge que vocês tem, porque os caras que estão indo bem você não precisa fazer nada. Os caras que tão indo mal, que é obviamente onde você vai ter que fazer um trabalho mais pesado. Eu queria ter uma ideia de quão pesado esse trabalho em função da quantidade de franqueados que ele envolva. E, por fim, eu só queria entender o seguinte: obviamente, o sell in baixo, acho que ele reflete duas coisas. Uma falta de confiança na economia, então obviamente o franqueado está mais preocupado com a economia. Mas, em segundo lugar, também, pode-se ter a leitura do produto. O cara não está confiando no produto, “ah, eu acho que esse produto não vá vender bem.”, no inverno tem uma questão sazonal, mas pode ser que talvez a coleção incrementada também não esteja indo tão bem.



Eu queria que vocês pudessem elaborar um pouco isso. Quais são as percepções de vocês com relação a isso, por favor? Obrigado.

**FÁBIO:** Olá, Tobias. É Fábio. Eu vou começar respondendo em relação a primeira questão, sobre estrutura. Não, não há necessidade de ampliar estrutura. Nós temos uma estrutura adequada já, com gerências regionais para atender franqueados. São quatro regionais no Brasil, cada gerência regional dessa tem um time que a gente chama, são colaboradores da Hering, a gente chama o cargo de consultores de franquias que acompanham todos os nossos franqueados. Não há necessidade de aumentar estrutura, há, sim, necessidade, e isso nós temos feito intensamente, já nesse T1, de preparar melhor a nossa equipe de consultores, de preparar e treinar melhor a nossa equipe de consultores para que consigam operar melhor junto com os franqueados nesse plano de melhoria de abastecimento. Então essas equipes estão recebendo treinamento intenso, todos nós temos nos envolvido diretamente nisso, para criar uma visão cada vez maior de olhar o sellout, de olhar todas as oportunidades em relação a sortimento, profundidade, plano de entrada de cada uma das coleções, plano de saída das coleções. E junto com isso, também, nós estamos do lado do desenvolvimento de produto com planos de ação também para adequar melhor o nosso cronograma de lançamento de coleções para que a gente tenha sortimentos melhor adequados para as diversas épocas de venda do ano. Eu me refiro aí, então, ao melhor sortimento adequado para os períodos de entressafra, pra os períodos de forte venda como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal etc. Em relação à dispersão que a gente observa na rede de franqueados, ela existe e os franqueados que estão mais aparelhados em relação a sistemas interligados conosco e já adotando algumas práticas que nós pilotamos em lojas próprias e passamos ou fizemos um roll out para esses franqueados que são os franqueados maiores, não todos eles, mas na sua essência, tem demonstrado então resultados mais positivos. A gente precisa e a gente tem que, o mais rápido possível, fazer com que essas boas práticas que tem



mostrado resultados positivos se expandam para a rede como um todo. Um dos defeitos, um dos problemas que a gente enfrenta como consequência, como nuance desse forte crescimento da rede, que hoje, como eu disse, atinge em termos de franquias no total das marcas mais de 700 lojas, no caso de Hering Store mais de 600 lojas, né, foi talvez este de a gente não conseguir implementar isso, ainda, na rede como um todo. Por conta disso, quero dizer que a grande prioridade nesse momento é, justamente, de estar mais próximo da rede e conseguir fazer com que essas boas práticas que alguns franqueados já tem e que mostram resultados muito positivos se expandam para toda a rede. E isso está acima, como prioridade, da nossa própria expansão da rede prevista para esse ano. Em relação a última. Oi?

**TOBIAS:** Desculpa te interromper, mas só pra fazer um follow up. Mas, da pra dizer, por exemplo, o seguinte, é, não sei, não sei quantos franqueados você tem agora, mas, sei lá, se você tiver 70 franqueados. 20 franqueados são grandes e...

**FÁBIO:** Temos mais de 210 franqueados.

**TOBIAS:** Desses 210 franqueados da para dizer “olha, temos aqui um grupo com 20, são 20 grandes franqueados, estão indo muito bem e o restante que, sei lá, representam tanto da venda é aí que está parte o problema. Eu só estou tentando entender, justamente, quem está indo bem, está indo bem. O negócio é entender a quantidade de franqueados, na realidade, que você vai ter que, de alguma maneira...

**FÁBIO:** Quantidade de franqueados? Entre 10% e 20% estão indo bem. Quantidade de franqueados.

**TOBIAS:** Tá.

**FÁBIO:** Mas, na maioria dos casos são franqueados maiores, né. Em volumes, quero dizer. Mas, mas eu não tenho um número preciso assim dos



200 e poucos quanto exatamente. Mas, para eu te dar uma ordem de grandeza, entre 10% a 20%.

**TOBIAS:** Perfeito. Obrigado. Desculpa interromper você.

**FÁBIO:** Não, imagina. E, por último, a última pergunta, a última questão que você trouxe é com relação a economia e a confiança no produto, na coleção. O momento atual, que é de inverno, que é sempre mais desafiador, né. Em relação ao macroeconômico, a gente tem falado pouco, porque eu nem comentei isso na abertura da teleconferência porque acho que essa é uma questão já completamente disseminada. Claro que não vivemos um momento macroeconômico bom. Mas por outro lado a gente não tem visto assim, ainda na ponta final do consumidor reflexos muito negativos. O Fred quando mostrou o desempenho que a gente teve nas nossas, o nosso próprio same store sales que não foi positivo, mas ele não foi tão dramático quanto o nosso resultado de sell in, bem como nossa venda na rede de lojas próprias, no comércio eletrônico. Quer dizer, o desempenho não está negativo, fortemente negativo em relação a esse ambiente macro que é muito ruim. Na questão de produto, é claro que o inverno é sempre mais desafiador, ambos os canais, e isso afetou o sell in fortemente, em ambos os canais tanto franquia quanto multimarca se mostraram muito conservadores para formar estoques de venda para o inverno, então isso também atrapalhou. Isso tende a mudar no 2S por conta, não da melhora do ambiente macroeconomico, porque a gente não acredita nisso, mas porque se ultrapassa esse ciclo de inverno que é um ciclo de muito maior risco. E em relação à percepção de produto nós temos assim, como clara comprovação, até por conta do desempenho que a gente tem heterogêneo numa mesma cidade em relação a franqueado. Dentro daqueles franqueados, daquele grupo, que é uma minoria mas são franqueados fortes e que tem tido desempenhos muito positivos de same store, numa mesma cidade onde você tem outro franqueado com desempenho negativo de same store e o produto é exatamente o mesmo, a



coleção exatamente a mesma. Então não está atrelada à coleção. E as avaliações que a gente tem das nossas coleções tanto de outono quanto de inverno são muito positivas, tanto na questão de estilo quanto na questão de percepção de valor ou de preço. Com destaque maior na coleção feminina que é a principal alavanca de vendas dentro das lojas. Então, em síntese eu não quero dizer que não exista nada a melhorar em relação a produto. Existe sim, como sempre haverá, mas nós fizemos um avanço significativo no ano passado nessa frente e que mostra hoje resultados positivos na avaliação tanto dos dois canais, do franqueado e do multimarcas, bem como também na percepção que a gente tem do consumidor final, através de pesquisa e pelos próprios resultados comparados como eu mencionei, em situações de mesma praça, com lojas com resultados muito fortes e outras nem tanto.

**TOBIAS:** Obrigado, Fábio. Perfeita a resposta. Só um último follow-up. Vocês fazem, fizeram alguma pesquisa com os franqueados também especificamente, uma base grande de franqueados, estruturado, assim “o que vocês acham das mudanças que a gente fez em relação a produto” nos últimos 12 meses ou são muito mais conversas informais, com franqueados. Vocês fizeram alguma coisa nesse sentido ou não?

**FABIO:** Em relação à pesquisa formal, sim, que a gente tem uma avaliação que é feita no mês de outubro, foi feita em outubro do ano passado com relação à percepção dos franqueados em relação à franquia. E ela avalia tudo, não só produto, como serviço etc. Eu não tenho agora de bate-pronto em mente dados para comentar mas, em síntese eu posso dizer que os resultados foram positivos e houve uma estabilidade em relação à mesma pesquisa realizada no ano anterior, lá em 2013. De forma qualitativa, todos nós aqui sempre fazemos isso. Vocês sabem que nós temos um conselho de franqueados, com representantes de todas as regiões do Brasil e a gente tem reuniões periódicas com eles, recebemos feedback. Eu mesmo, pessoalmente participo de todas essas reuniões. Os feedbacks que a gente



tem com os franqueados, de forma qualitativa, além desse forum do conselho de franqueados é constante, de todos nós, as equipes, eu mesmo tenho isso. É claro que nunca haverá sempre uma unanimidade, não é? E sempre comentários em relação à questão de produtos sempre existem e são bem vindos. Mas, sem dúvida nenhuma, as nossas coleções Item recebido uma boa avaliação.

**TOBIAS:** Tá ótimo, Fabio, obrigado de novo.

**OPERADORA:** O senhor Franco Abelardo, do Morgan Stanley, gostaria de fazer uma pergunta.

**ABELARDO:** Olá, bom dia a todos. Obrigado por pegar minha pergunta. A primeira pergunta é mais um follow up em relação à pergunta anterior. Deu pra entender que as lojas que tem um sortimento correto, que tem um abastecimento correto, já estão performando melhor. Eu queria entender com mais detalhes como fazer com que o restante dessas lojas compre a grade correta de produtos, o sortimento correto de produtos e isso não significaria um volume maior de compras? e acho que o cenário macro e o próprio resultados dessas outras franquias que ainda não estão performando tão bem, meio que inibe essa compra maior, esse volume maior de produto. Então, qual é o caminho? Seria estimular com mais descontos para quem compre uma grade completa, por exemplo, ou tentar quebrar as coleções em mais mini coleções. Ter uma entrega mais frequente. E nesse caso, como está preparada a rede de distribuição da Hering para ter talvez um volume de entrega mais frequente e em menor quantidade a cada entrega para atender esses franqueados. Eu queria entender com mais detalhes em relação a isso.

**FABIO:** Vou responder a sua pergunta. Essencialmente, não tem nada pra gente fazer o roll out dessas boas práticas, não há nada relacionado a desconto ou quebrar entregas, e sim, o que eu comentei anteriormente, a nossa atuação em ajudar o franqueado a planejar seu abastecimento, planejar suas compras, planejar a forma de entrada das coleções, a saída das



coleções, os eventos de final de coleção e nos eventos de liquidação fazer as promoções para conseguir abrir espaço para a entrada de novos produtos e isso é um compromisso nosso e o que nós precisamos para isso é sistema, que a gente tem, e precisamos da nossa equipe, como eu mencionei antes, de consultores de franquia, bem preparada, bem treinada para, na atuação junto aos nossos franqueados na rede toda, não só nos showrooms, mas no dia-a-dia que consiga implementar essa gestão melhor de abastecimento tanto no que diz respeito a sortimento, que a variedade que se vai colocar em cada uma dessas lojas, bem como também a profundidade dos estoques para, como a gente falou antes, não perder venda por o consumidor não encontrar o modelo ou a cor ou o tamanho que procurava. Então, tem muita oportunidade nessa frente já identificada, e a gente tem aí que através das nossas equipes já existentes, e elas melhor preparadas e melhor treinadas, conseguir transferir isto que já está se comprovando como eficiente em várias lojas para toda a rede.

**ABELARDO:** Está ótimo. Está claro. Mais uma pergunta em relação a renovações, reforma de lojas. No último call acho que foi um ponto bastante discutido, de que esse ano seria o foco não em expansão mas em renovação de lojas, vocês teriam aí cerca de, naquele momento, 50 lojas no novo formato e que o grande foco seria converter as outras lojas para esse formato. Eu queria um update, como está isso, como que vocês estão trabalhando a cabeça do franqueado. Em relação a essas renovações, se vai ter algum tipo de financiamento, seja em termos de capital de giro ou algum intermedio com outras fontes de funding, ou se não, se realmente agora esse novo plano ele deixa um pouco de lado essa parte de renovações e de lançamento do novo formato de loja é para um segundo momento. Obrigado.

**FRED:** Alô, Franco. Sim, a gente já começou o plano de reforma de lojas. Eu não vou te precisar exatamente quantas lojas a gente vai reformar, mas neste



momento eu posso dizer que já tem algumas lojas em reforma e isso deve se acelerar no 2T e 3T.

**ABELARDO** – Mas como está o processo? Vocês têm assumido a loja durante a reforma? Como vocês estão trabalhando aí? Vocês estão trabalhando só com reforma de lojas próprias por enquanto?

**FRED** – Tem tanto reforma de loja própria como de franqueado. O processo é assim: a gente define, existe uma lista de prioridades de lojas para serem reformadas, nessa lista tem lojas próprias, tem lojas de franqueados, as lojas próprias já estão sendo reformadas também. Tem lojas de franqueados já em processo de reforma e tem lojas em processo de negociação com o franqueado para executar essas reformas. A gente acredita que não é um processo rápido. É um processo longo. A prioridade são pras lojas mais antigas, então as lojas da safra 2007-2008 são as lojas que a gente está priorizando as reformas e dentro dessa safra existem lojas mais importantes a serem reformadas e as menos importantes. Essa lista já está pronta e as reformas estão sendo ou já executadas ou em fase de negociação junto aos franqueados.

**ABELARDO** – Está ótimo. Obrigado.

**OPERADORA:** O senhor Gustavo Oliveira, do UBS, gostaria de fazer uma pergunta.

**OLIVEIRA** – Bom dia a todos Fábio e Fred. Eu queria entender um pouco melhor as duas iniciativas novas que vocês estão colocando de recuperação de margens e redução de despesas. Elas não estão muito claras pra mim, tendo em vista aí o diagnóstico que vocês colocaram no 4T. Você teve um problema grande em multimarcas, pressão de margem muito forte, as vendas não acontecendo mas alguma dispersão, como vocês comentaram. Vocês tem produtos que estão vendendo bem nas lojas e imagino que os estão vendendo bem nas lojas que estão executando melhor talvez o preço esteja



também adequado. Eu não estou conseguindo entender essas novas iniciativas de recuperação de margem, principalmente a estratégia de precificação nova e, além disso, redução de importado. Como vocês estão o que aconteceu no 4T. E a terceira iniciativa de redução de despesa também não está muito claro, porque aonde vocês estão querendo cortar despesas, sabendo que a gente tem...

**FABIO:** Gustavo, você está falando do 4T ou do 1T?

**OLIVEIRA** – Desculpe, do 1T, do diagnóstico atual, agora. Então, em relação à redução de despesas, o que exatamente vocês estão dizendo? Porque isso é uma coisa que vocês estão investindo agora, desde dezembro de 2013, em implementar, em aumentar o middle management para conseguir executar melhor abastecimento, sortimento etc. as estratégias de pipeline estão claras. A estratégia de recuperação de margem que não está casando muito com o diagnóstico e é isso que eu gostaria de entender um pouco melhor, principalmente a estratégia de pricing e essa redução de importados no seu mix.

**FABIO** – Tá, vamos lá então. É que o maior, o grande ofensor de margem está sendo, foi no 1T e está sendo, as sobras de estoque. Então, esse é sem dúvida, a principal ferramenta, a principal alavanca de melhoras de margem está atrelada à redução dessas sobras. Isto compreende o melhor planejamento nosso de produção, quando a gente fala de produção, na verdade é de source, como um todo. Não só produção interna bem como também nosso sourcing tanto local quanto o sourcing internacional. Então, vem daí a maior parte da recuperação de margem. A grande parte, quase toda a recuperação. Além disso, nós temos uma estratégia de pricing e, entenda o seguinte: quando a gente fala aqui de margens, Gustavo, nós não estamos falando das margens do operador franqueado, estamos falando das margens nossas, a Cia., nossa margem no critério sell in. Essas é que foram muito afetadas. Os franqueados não tiveram a rede de lojas, ela não teve, ela



não foi afetada desta forma nas suas margens. A Cia. foi no seu sell in. E junto com esta redução de sobras que é a grande alavanca de melhora de margens, tem também estratégia de pricing. E essa estratégia de pricing inclusive tem na redução do mix de importado o conteúdo dela. Embora a gente tenha colocado a redução do mix de importado como um outro ponto para recuperação de margem, isso também está atrelado ao pricing na ponta do custo. Então, nós fizemos um movimento alguns anos atrás, muito forte de crescimento no nosso sourcing internacional, nesse momento o que a gente enxerga é que existe oportunidade de trazer parte dele de volta para a produção local e ganhar ou recuperar margens com isso. Não significa que nós vamos, em hipótese alguma, eliminar o sourcing internacional. A importação, como o Fred comentou, principalmente nos períodos de inverno ela é muito importante e continuará existindo. Mas uma alteração no mix disto também recompõe margens. Além disso, também, nessa estratégia de pricing, na própria construção de produtos e na construção de preços de venda a gente enxerga clara oportunidade de melhorar as margens. Mas, em síntese, para responder bem a sua pergunta, entenda que esta recuperação de margem se dá muito mais pela redução das sobras do que pela estratégia de pricing, em termos de resultado em si.

**OLIVEIRA** – Tá, tudo bem, então. Acho que o primeiro ponto é importante. Os estoques e o markdown que você teve que fazer foram o ponto principal. No teu sell out das lojas, tanto franquias como lojas próprias você não está tendo que reposicionar seus preços, seus produtos. Isso não é parte dessa estratégia de pricing?

**FRED** – Você pode esclarecer um pouco, Gustavo, acho que a gente não entendeu exatamente o que você disse.

**OLIVEIRA** – Você acha que você teria que reduzir bastante seu preço sugerido de venda para o consumidor faz parte?



**FABIO** – Não, reduzir não. Nós temos hoje uma proposta de valor nas lojas super adequada. A gente enxerga até oportunidades de melhora no nosso pricing em algumas categorias. Nós não temos hoje, observando o mercado e observando o comportamento do consumidor, nenhum problema de preço.

**OLIVEIRA** – Tá. Então seria uma mudança de markup no seu sell in, praticamente? Você está dando um pouco mais de lucro para o teu franqueado. Você vai ter estruturalmente na tua venda no sell in com teu franqueado uma margem menor? Ou não chega a ser isso?

**FABIO** – Não. Deixa eu tentar entender melhor. Você se refere à questão do que a gente fala de pricing, de reconstrução? Não essa reconstrução de pricing nós não vamos nem aumentar nem diminuir markup do franqueado. Mark up que a gente hoje oferece de franquias é suficiente e é o necessário. Não precisa mudar. Na construção da coleção, mantido o mesmo mark up para o franqueado, na construção da coleção, na coleção do produto e no momento em que a gente estabelece o preço de venda final ao consumidor, a gente consegue nessa estratégia de montagem recuperar nossa margem de sell in, ou melhorar nossa margem de sell in, entendendo, ou frisando mais uma vez, de que esse não é o grande ofensor registrado no 1T que a gente vem registrando no próximo trimestre em relação a perda de margem. A principal fonte de ataque às margens são as sobras.

**OLIVEIRA** – E essas sobras, você falou que foram muito nos canais multimarcas, uma atividade de mark down muito forte para eles, é isso mesmo?

**FABIO** – É isso mesmo. A rede de franquias participa com quase nada nisso.

**OLIVEIRA** – Eu não entendi muito bem, como funciona isso? Quer dizer que você está tendo que dar muito mais desconto para ele, mas ele tem mais liberdade de preço na ponta também, não tem?



**FRED** – Gustavo, deixa eu tentar explicar. Dentro do multimarca, embora quando a gente trata do resultado a gente consolida o canal, você tem diversos tipos de multimarca no multimarca. Você tem desde o multimarca qualificado, que é aquele que só vende coleções, ele trabalha com o mesmo tipo de sortimento que uma franquia trabalharia, ele segue as coleções, renova da mesma forma que a gente renova na franquia. Até a gente tem no limite extremo, você tem o perfil de multimarca que só compra sobra de coleções, tá? Então, é assim: as sobras de coleções são direcionados para um tipo de multimarca que tem esse tipo de perfil. Ele não opera necessariamente em shopping, ele não opera nos principais centros de comércio normal, eles operam em lugares que são específicos de sobra de coleção e desova de coleção. Então, por isso que isso não necessariamente conversa com a questão de franquia. Ou seja, não entende a nossa queda de margem como “estamos dando mais margem para franquia ou canal multimarca”, não, é em função do nosso excesso de estoque, excesso de sobra, a gente tem uma parte relevante da venda que acaba sendo direcionada para esse tipo de multimarca que você acaba tendo que vender com descontos muito altos. Mas isso não é algo que permeia a rede inteira.

**OLIVEIRA** – Está claro. Bem claro. A última pergunta, então, é sobre estoques. Aumentou bastante ainda no 1T que terminou com resultado de estoque bem elevado ainda. Isso tem a ver com a migração pro SAP igual isso aconteceu, acho que em dezembro de 2012, quando você estava pretendendo fazer a transição para o SAP no começo de 2013 e não aconteceu, ou não é isso ainda, pode até ter um pouco relativo ao SAP mas realmente você fechou com mais estoque e a gente vai continuar tendo pressão de margem no 2T. Eu queria entender um pouquinho o estoque atual.

**FRED** – O estoque, se você pegar em relação ao ano anterior, ele está, o estoque total está pouco superior, mas se você pegar o estoque de produto acabado ele está mais baixo do que no ano anterior. Ainda assim, ele está



num nível mais alto do que é o desejável. Isso ainda não tem efeito de SAP, no 2T ainda deve ter pressão de margem porque os estoques estão mais altos, os níveis de sobra continuam acima do que a gente gostaria, acima do que a gente mantém historicamente. Tentando ser até um pouco mais, dar um pouco mais de direção, a gente ainda espera que esses estoques tenham um efeito negativo tanto no 2T quanto no 3T. Mas a gente acredita que ao longo do 3T os estoques se normalizem com a implementação do SAP que acontece em julho. A gente deve chegar no 3T com estoques mais normallizados e aí a partir do 4T a gente não deveria mais ter perda de margem. Esse é como a gente enxerga o comportamento de margem bruta ao longo dos próximos trimestres. Também é importante frisar que a gente não espera quedas de margem bruta na mesma magnitude que a gente teve no 1T. No 1T tiveram provisões para perda de estoque e isso já antecipa parte do resultado negativo que a gente espera nos próximos dois trimestres. Ainda sim, queda de margem bruta mas bem menor magnitude.

**OLIVEIRA** – Eu tinha feito uma pergunta e esqueci de fazer um follow up, que é em relação às despesas. O que vocês querem dizer com redução de despesas?

**FRED** – Olha, tem redução de despesa em uma série de frentes. Tem redução de despesas em lojas, tem redução de despesas em fábrica, tem alguns reajustes na nossa matriz de supplier, a gente tem uma planta agora que está sendo inaugurada em Goiás que ela vai consolidar operação de outras plantas. Também tiveram alguns ajustes na parte administrativa, ou seja, a gente consolidou algumas áreas, reduziu algumas despesas, enfim, a gente fez um corte bastante grande no nosso orçamento de despesa do ano. A única coisa é que a gente buscou ter o menor impacto possível nos projetos de crescimento futuro. Todas as outras áreas sofreram grandes cortes de orçamento e de despesas.

**OLIVEIRA** – OK. Muito obrigado.



**OPERADORA:** Encerramos neste momento a sessão de Perguntas e Respostas. Gostaria de devolver a palavra à Cia para as considerações finais.

**FRED –** Alô. Acho que tem mais duas ou três perguntas na fila.

**OPERADORA:** Infelizmente, não há possibilidade de passarmos às próximas perguntas. Gostaria de devolver a palavra à Cia para as considerações finais.

**FABIO –** Gostaria de desculpar por ter tido esse encerramento antes de a gente pegar todas as perguntas e a gente se coloca à disposição de tirar dúvidas de quem não pode ser atendido. Agradecemos a todos a participação. Muito obrigado.

**OPERADORA –** O conference call da Cia. Hering está encerrado. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia.