

Conference Call - Cia. Hering

Resultados do Terceiro Trimestre de 2015

30 de outubro de 2015

Operadora: Senhoras e senhores obrigada por aguardarem e sejam bem vindos ao conference call dos resultados do 3º trimestre de 2015 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 asterisco zero.

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. Estas expectativas são altamente dependentes das condições do mercado interno, do desempenho econômico geral do país e dos mercados internacionais, portanto, estão sujeitas a mudanças.

Conosco hoje em São Paulo estão os senhores Fabio Hering, Presidente da Companhia, 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.

Gostaria agora de passar a palavra para o Sr. Fabio Hering. Por favor Sr. Fabio, pode prosseguir.

Sr. Fabio Hering: Olá. Quero cumprimentar a todos que participam dessa nossa teleconferência de resultados do 3T15 e antes de passar a palavra ao Frederico para fazer a apresentação dos resultados eu gostaria de transmitir a vocês algumas atualizações sobre o momento da companhia.

Nós estamos chegando ao final do ano, já ingressamos no quarto e último trimestre de 2015 de um ano que para nós foi bastante desafiador desde o seu princípio. Tivemos no início do ano uma safra de resultados em queda na companhia e nós conseguimos ao longo do período uma série de inovações que foram introduzidas, e dentre elas eu destacaria no

campo do nosso abastecimento da rede de franquias não só da rede Hering Store mas de todas as franquias e das marcas em que operamos um desenvolvimento muito importante no plano de abastecimento e que passou a ser introduzido a partir da coleção de alto verão, que é a principal coleção do ano e é a coleção que suporta o período de vendas de Natal e portanto o 4T deste ano.

Nesse esforço nós conseguimos melhorias expressivas no plano de abastecimento das lojas que nos fazem ficar mais confiantes com relação à melhora na operação nossa em todas as lojas, mais de 800 lojas que operamos aqui no Brasil espalhadas por mais de 300 municípios.

Junto com isso também nós tivemos importantes avanços no que diz respeito ao desenvolvimento das nossas coleções, produto sempre com foco central dentro da companhia para todas as nossas marcas.

Tivemos também, isto já nesse 3T o último, a abertura da primeira loja da Dzarm dentro do nosso plano de negócios da Dzarm e que prevê o crescimento dela focado no mercado feminino.

Junto com tudo isso, com essas ações todas também, tivemos oportunidade de desenvolver importantes pesquisas com nossos consumidores no meio do ano, no final ou no meio do 2T também, e que comprovaram mais uma vez a força da marca em relação ao seu nível de conhecimento e em relação à sua percepção por parte dos nossos consumidores. A marca Hering num estudo comparativo de dois anos de 2013 para 2015 apresentou um crescimento ainda maior como top of mind de roupa casual.

Apresentou também um crescimento importante em relação à sua percepção de qualidade, de inovação e isso tudo nos coloca muito confiantes e com os planos que nós temos para frente em relação à operação, a execução de lojas de produto, nós mesmo num ambiente bastante desafiador macroeconômico a gente está bem preparado para enfrentar e procurar retomar crescimento de rentabilidade.

Tendo dito isto eu queria passar agora a palavra para o Frederico que fará apresentação dos resultados.

Sr. Frederico de Aguiar Oldani: Alô, bom dia a todos. Vou começar a apresentação dos resultados no slide número 5 onde a gente vai comentar sobre o desempenho de receita bruta total, aberta também por marca e canal.

No 3T a receita bruta atingiu 422 milhões o que dá uma pequena retração de 2,3% em relação ao 3T de 2014.

Em relação ao desempenho das marcas tanto a marca Hering quanto a marca Hering Kids tiveram desempenho flat em relação ao passado e a gente teve quedas na marca PUC e na marca Dzarm, na marca Dzarm lembrando que essa queda era esperada, está dentro do planejamento feito no novo plano de negócios da marca onde a partir deste ano a gente está fazendo esse desempenho mas sem a linha masculina. A linha masculina ela foi descontinuada nesse ano e ela representava aproximadamente um terço das vendas e então esse desempenho de Dzarm está dentro do que a gente esperava.

Quando o agente olha desempenho por canal a gente neste trimestre a gente já viu uma recuperação de vendas no canal franquias, ainda não no canal multi marca. Nas franquias essa recuperação já é resultado de todos os esforços que a companhia tem feito de melhorar o abastecimento com plano de ajuste de estoques, plano de melhora da forma como as franquias que se abastecem e a gente espera que isso continue ao longo dos próximos trimestres.

Já no canal multi marca a gente entende que o macro está afetando bastante desempenho desse canal além de alguns efeitos também de competição específicos dentro deste canal.

No canal on-line a gente segue com bom desempenho, crescimento da ordem de 20% e isso principalmente em função da nossa nova plataforma on-line que já está operacional para todas as marcas e a gente espera que esse canal continue liderando o crescimento dentre os quatro canais que a gente opera.

Nas lojas próprias a gente teve um desempenho praticamente flat ainda em função dos ajustes que a gente tem feito de sortimento, de abastecimento na rede, lembrando que as lojas próprias não tem mais o mesmo nível de promoção que o resto da rede em função dos estoques já estarem em níveis adequados já há algum tempo.

Indo para o slide número 6 comentar um pouco sobre o desempenho da rede Hering Store. O sell-out da rede Hering Store atingiu 324 milhões, uma pequena retração de 1,7 em relação ao ano anterior. Esse desempenho ele é composto de um same-store negativo de 4,3% que foi parcialmente compensado pela abertura de 36 lojas em relação ao mesmo período do ano anterior.

Em relação ao desempenho da rede o que vale a pena destacar é o fim da campanha de ajuste de estoques que a gente estava promovendo desde maio. Essa campanha terminou agora no final de outubro e a gente conseguiu uma redução significativa nos estoques de coleção antigas não só da rede Hering Store mas de todas as nossas redes de lojas, e isso já abre espaço para um melhor abastecimento de todas as redes para o período do Natal, ou seja, após um período de ajuste de dois trimestres a gente entende que os ajustes que a

gente promoveu vão ajudar a rede a estar muito bem preparada para este período de final de ano em termos de abastecimento.

Indo para slide número 7 vou comentar também sobre o ponto que o Fabio já destacou que a inauguração da primeira loja Dzarm que ela aconteceu agora no mês de setembro, a loja no Pátio Higienópolis. É uma loja bastante interessante, tem toda uma parte de visual e de conceito de loja reformulado, não é o mesmo projeto que a gente tinha no Amália Franco, é um projeto totalmente revitalizado.

No slide seguinte que é o slide de número 8 a gente tem uma foto da loja do shopping, quem tiver a oportunidade eu recomendo que visite a loja que ficou realmente muito bacana.

No slide número 9 a gente mostra um pouco do que é a nova proposta de valor para Dzarm, uma oferta de produto focada para o público feminino, mulheres de 18 a 30 anos, separadas em cinco ocasiões de uso diferentes (três ocasiões de uso e dois complementos), ou seja ocasiões de uso seriam o dia, o trabalho e a festa além do complemento das coleções de acessórios e jeans.

Cada uma dessas linhas ela também vem com algo que a gente chama de curadoria onde a gente tem uma série de inovações que ajudam a mulher a fazer uma boa combinação entre tops, bottoms e inclusive até o nível de fashion que tem cada tipo de produto, ou seja, é uma proposta bem interessante, é algo que a gente considera inovador e bastante aderente com o que a gente espera para a marca nos próximos anos.

Essa primeira loja foi um marco no novo plano de negócios da Dzarm. A gente deve abrir uma outra loja ainda esse ano e a gente espera dar sequência no plano de expansão da Dzarm no início do ano que vem.

Indo para a sessão de desempenho de P&L, slide número 10, vou comentar sobre o lucro bruto. A gente teve uma pequena retração da margem bruta caixa de 1,2 p.p. Essa queda está dentro do que a gente já esperava. A companhia ainda teve uma atividade promocional acima do usual principalmente para reduzir os estoques da companhia de coleções passadas e a margem bruta também foi prejudicada em função do não crescimento de vendas onde a gente tem mais dificuldade de diluir a parte dos custos fixos - mas lembrando que essa margem bruta ela já mostra um desempenho bastante diferente do que a gente que teve no primeiro semestre do ano e a gente teve quedas bastante fortes em margem bruta, ou seja, esse 3T já mostra que as ações tomadas para reverter o resultado já estão surtindo efeito.

Em relação a Ebitda o Ebitda do tri foi de aproximadamente 55 milhões, o que ainda mostra uma queda em relação ao mesmo período do ano anterior, ou seja, a gente caiu por volta de 26% o Ebitda o que deu uma margem Ebitda de 15,5% nesse trimestre. É uma margem

que ainda não reflete o que a gente entende que é o nosso potencial de geração de resultado.

Vale lembrar que dentro desse resultado a gente teve também um efeito não recorrente de 4,7 milhões nas despesas de vendas em relação à campanha de ajuste de estoques que a gente já conseguiu apurar em relação ao 3T. A gente espera que tem uma outra despesa dessa mesma magnitude aproximadamente no 4T quando a gente terminar de apurar todos os resultados da campanha de redução de estoque, ou seja, a campanha de redução de estoque no total entre 3T e 4T o total deve ser por volta de 10 milhões reconhecido na linha de despesa de vendas.

Indo para slide de número 11 vou comentar sobre lucro e investimentos. A gente teve um desempenho bastante bom de lucro no trimestre que atingiu R\$ 98 milhões, um crescimento de 38% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse resultado foi beneficiado por um ganho extraordinário de R\$ 53,5 milhões na linha de imposto de renda e contribuição social associado à liquidação da subsidiária Hering Overseas e de operações intragrupo entre Hering Overseas e a Cia. Hering.

Na parte de investimentos o nosso investimento no tri foi de aproximadamente R\$ 24 milhões, bastante em linha com a nossa projeção de Capex para o ano de aproximadamente R\$ 100 milhões. Vale lembrar que nesse trimestre a gente inaugurou em Goiás a unidade de São Luiz dos Montes Belos. É uma unidade que ela concentra diversas atividades, diversas etapas da produção que antes estavam espalhadas em outras plantas.

Além disso a gente segue com investimentos fortes em TI principalmente em função da implementação do SAP que ela está programada para acontecer no mês de janeiro de 2016.

E indo para slide número 12 vou comentar sobre o fluxo de caixa. No trimestre a gente teve uma geração de caixa de R\$ 5,2 milhões. Esse resultado ele foi impactado por um aumento nos estoques acima do que seria usual para esse período, lembrando que nesse período o estoque é sempre o pico do ano.

Mas desse ano especificamente em função da implementação do SAP a gente necessariamente precisa antecipar um pouco o calendário de produção porque em janeiro você tem que parar as operações por praticamente três semanas durante o período de transição do sistema, e isso a gente tem que puxar toda essa produção para o ano de 2015 e isso encavala com a produção normal no final do ano, ou seja, requer uma antecipação um pouco maior de produção do que seria o normal para esse período.

A gente não espera que os estoques continuem em nesses níveis. O estoque já para o 4T começa a normalizar e ao longo do 1T do ano que vem ele deve estar totalmente normalizado em função desse ajuste para a implementação do SAP.

Em relação aos resultados é isso que a gente tinha para comentar. Eu vou agora para o slide número 14 comentar um pouco sobre as perspectivas de negócios. O Fabio já comentou um pouco isso na abertura, mas eu vou só reforçar que o foco da companhia hoje está em ações que permitam a gente trabalhar em duas frentes ao mesmo tempo: tanto na questão de crescimento de vendas quanto na questão de normalização dos resultados.

A parte de crescimento de venda tem um foco bastante grande na parte de melhoria do sortimento e abastecimento de lojas. Tem uma série de frentes que estão sendo trabalhadas já desde o final do 1T e essas frentes elas continuam ao longo dos próximos trimestres. A gente já para o final do ano conseguiu fazer um plano de abastecimento para a rede Hering Store bastante melhor do que a gente fez nos últimos anos. A gente conseguiu um abastecimento tanto em termos de volume de abastecimento quanto o mix abastecimento bastante aderente com que a gente planejou e acreditamos que as redes vão entrar bem preparadas para o período do final do ano.

Além disso tem outras evoluções importantes que a gente pretende fazer tanto na frente do abastecimento de loja quanto na questão também de ambientação de loja e experiência de compras que vão continuar ocorrendo ao longo dos próximos trimestres. Vocês vão escutar a gente falar bastante ainda de abastecimento, melhoria de produto, melhoria de sortimento e experiência de compra e isso não só para a rede Hering Store mas para todas as redes. Essa é a tônica não só para o próximo trimestre mas provavelmente nos próximos dois anos.

Em relação às margens a gente já viu que nesse 3T a gente já começa a mudar um pouco a cara das margens, ou seja, tanto do lado da margem bruta a gente já teve quedas bem menores do que a gente teve no primeiro semestre. A gente já tem já fazem pelo menos três coleções onde a gente tem sobras inferiores ao que a gente tinha no ano anterior, na mesma coleção do ano anterior, e isso por si só tira bastante pressão de margem bruta para os próximos trimestres.

Também estamos fazendo uma série de ajustes na matriz de suprimentos para ter maior competitividade de preço e também ajudar a melhorar o sortimento de produto e com isso o mix de importado deve cair substancialmente nas próximas coleções.

E também temos trabalhado bastante na estratégia de pricing com dois focos: um de ter um preço bastante competitivo nas lojas e ao mesmo tempo conseguir promover uma recuperação de margens em relação ao que a gente teve nos últimos trimestres.

Por fim a parte de controle de despesas, a despesa companhia neste ano está crescendo muito pouco. O crescimento que a gente tem de despesa está muito mais associado às campanhas de ajuste de estoque e também às despesas não recorrentes em função das desmobilizações de algumas unidades operacionais que aconteceram ao longo do ano e descontado isso despesa que a companhia praticamente não teve, não está tendo crescimento no ano.

A gente considera que a gente está fazendo um ano bastante bom em relação ao controle de despesas e isso deve continuar ao longo dos próximos trimestres - mas ao mesmo tempo sem abrir mão de investir nas novas frentes de crescimento, ou seja, os planos de crescimento de Dzarm e Hering For You continuam sendo executados e a gente acredita que a gente deve continuar nesse caminho de tentar buscar o máximo possível de melhoria de eficiência, mas sem comprometer os projetos que a gente espera que vão garantir o nosso crescimento a longo prazo.

Em relação às perspectivas era isso que eu tinha para comentar e eu queria agora abrir para parte de perguntas, obrigado.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Obrigada. Iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Caso haja alguma pergunta queiram por favor digitar asterisco um e para retirar a pergunta da lista digitem asterisco dois.

Cabe lembrar que esta teleconferência é exclusiva para investidores e analistas de mercado. Solicitamos que eventuais perguntas de jornalistas sejam encaminhadas para a senhora Ana Claudia Camara da assessoria de imprensa pelo telefone (11) 3846 5787, ramal 48 ou pelo e-mail anaclaudia.camara@approach.com.br.

Nossa a primeira pergunta Thiago Macruz, Itaú BBA.

Sr. Ruben Couto: Bom dia pessoal na verdade é o Rubem Couto aqui falando. Eu queria voltar na questão do estoque. Eu não entendi seu comentário feito em relação ao SAP e na verdade eu queria entender um pouco melhor sobre esse comentário em relação ao SAP.

E também pensando no que a gente vem acompanhando ao longo do ano e o comentário de vocês sobre franqueados ficando menos conservadores e começando a reagir um pouco em função desse esforço de giro do estoque que vocês estão prevendo esse ano, mas ainda assim a gente não está vendo nenhuma melhoria do ponto de vista de estoque.

Eu queria entender então se expurgando o efeito SAP a gente já poderia estar enxergando sim uma melhoria de estoque e se vocês puderem comentar também um pouco da composição desse estoque total, quanto está focado já nas coleções mais novas que vocês entendem com mais adequadas no produto que a Hering quer vender para o cliente final seria ótimo, obrigado.

Sr. Frederico: Alô Fred falando. Em relação aos estoques primeiro a campanha de redução de estoques que a gente fez foi principalmente na rede Hering Store e não teria impacto nos estoques da companhia, então são estoque separados.

A campanha de redução de estoques foi focada em reduzir os estoques das lojas, não necessariamente o estoque da companhia, e isso a gente sim com base na redução de estoque que a gente vê nas pontas a gente já vê a rede com uma necessidade de se reabastecer de uma forma mais normal, ou seja, nas redes de loja os ajustes grandes que tinham que ser feitos foram feitos e agora a gente já começa a ver uma retomada dos pedidos em linha com expectativas de crescimento, ou seja, um nível normal de abastecimento. Isso é o que a gente tem para comentar em relação às redes de lojas.

Em relação a estoques da companhia sim, em função da implementação do SAP a gente tem que antecipar o calendário de produção porque eu tenho que fazer produção que normalmente aconteceria no final do ano e entre o final do ano e começo de janeiro eu preciso trazer isso para dentro de dezembro. Quando eu trago isso para dezembro eu puxo a cadeia inteira duas a três semanas para trás na produção e num momento em função do volume ser muito maior que a média do ano é justamente num momento de maior gargalo de produção.

Então você precisa antecipar a produção que normalmente você iria estar fazendo duas, três semanas depois para três semanas antes e com isso todo o calendário de estoque vem para frente. O nosso estoque hoje ainda tem uma parcela de coleções antigas, mas essa parcela não é isso, não é essa a parcela responsável pelo aumento dos estoques. O aumento dos estoques de nesses últimos dois trimestres ele é principalmente em função desse ajuste no calendário de produção em função do SAP, esse é o ganho, ou seja, a qualidade do estoque está boa, a gente não espera deterioração da qualidade do estoque em função desse ajuste de calendário do SAP.

Sr. Ruben: tá ótimo. Se eu puder fazer mais um follow up em relação ao multi marca eu acho que continua bastante volátil. Vocês têm comentado diversas vezes ao longo dos últimos trimestres que deve ter uma melhorada nesse canal quando você tem uma retomada do consumo como um todo, mas nesse tri especificamente o que trigou essa moderação? Teve algum approach diferente para o canal do lado de vocês? Vocês podem comentar um pouco dessa moderação por favor?

Sr. Frederico: a gente tem uma série de ações que a gente tem no canal multi marca mas são ações que tem um impacto menor por exemplo do que a gente tem no canal franquias. No canal franquias a gente consegue entrar na loja e tomar ações que corrigem bastante a loja, então a gente consegue mexer em abastecimento, merchandising, campanhas.

No canal multi marca a nossa ação para um layer antes, ou seja, eu consigo trabalhar bastante qual multi marca eu estou selecionando, eu consigo trabalhar muito eficiência de equipe de vendas, mais foco em visita, onde ir, onde estão os buracos de distribuição; mas eu consigo trabalhar menos um multi marca que tem problema por exemplo de estoque ou que a venda dele caiu. Eu tenho mais dificuldade de entrar na loja, coisa que a gente consegue fazer bem melhor no canal franquias.

Então a gente intensificou bastante as ações no canal multi marca, mas ações muito focadas em selecionar as melhores multi marcas. A gente continua trabalhando bastante forte no plano de especialização, em aumentar o número dos varejos qualificados. Tem bastante ações em termos de melhorar a eficiência de show room, a eficiência de visita de representante; mas essas ações elas dependem muito também do desempenho da economia para fazer a loja girar para a gente conseguir ver um desempenho melhor no canal e ver uma normalização das ordens.

Mas a gente espera que o multi marca seja mais ligado ao cenário econômico. Nas redes de loja a gente acredita que a gente consegue trabalhar mais e corrigir alguns pontos independente do macro.

Sr. Ruben: entendi Fred. Em relação a essa intensificação de certas ações teve também um esforço promocional talvez mais acentuado nesse trimestre ou foi mais esses outros pontos que você comentou?

Sr. Frederico: não, foi mais outros pontos.

Sr. Ruben: tá bom então obrigado pessoal.

Operadora: nossa próxima pergunta o Guilherme Assis, Brasil Plural.

Sr. Guilherme Assis: Oi boa tarde Fred, boa tarde a todos, obrigado por pegar a minha pergunta. Fred eu queria explorar um pouquinho mais essa questão da relação com o canal de franquias. Eu entendo que o grande desafio do ano e o grande foco da companhia do ano foi de aliviar o canal, de melhorar a questão do estoque. Vocês vêm de um trimestre em que vocês gastaram quase 5 milhões em despesas de vendas para ajudar o canal desovar o estoque mais antigo.

Olhando agora que passou essa grande parte do esforço e que na avaliação de vocês na verdade estão com estoque mais ajustado como fica agora o relacionamento? Eu entendo que vocês estão focando no abastecimento; o que muda da relação da Hering com o franqueado para poder ajustar no sortimento no abastecimento?

A partir de agora em vocês vão... o que muda no show room se muda alguma coisa? Vocês vão sugerir ou incentivar alguns produtos e a coleção?

Eu entendo também que vocês estão mudando um pouco a forma como os franqueados fazem os mark downs, que a partir de agora já há alguns tris vocês estão forçando o franqueado a fazer o mark down para ele não ficar guardando estoque velho.

Eu queria entender em que pé está esse relacionamento e quais são os passos daqui para frente para melhorar a performance do canal? Essa é uma pergunta.

E uma segunda pergunta em relação à coleção especificamente, ao produto e ao preço. A gente está num ambiente macro desafiador e os números da APMC de vestuário estão bem ruins. Eu queria saber qual é estratégia de vocês em relação ao produto para poder lidar com esse momento macro desafiador.

O que a gente vê pelo preço médio, etc., os dados que a gente tem, o preço médio continua meio flat, parece que estava crescendo abaixo da inflação e cai um pouquinho 3T. Como a gente deve ver em relação à precificação daqui para frente ou ao mix que leva ao preço médio também e o que vocês esperam para o ano que vem. Essa é a minha pergunta, obrigado.

Sr. Fabio: Guilherme é o Fabio, eu que vou responder à pergunta e depois o Fred se precisar complementa com alguma coisa. Na verdade são duas perguntas. Com relação primeiro a questão de desestocagem, desse programa, desse plano de redução de estoques que nós implementamos em maio e termina precisamente hoje no final de outubro isso era uma questão aguda.

Quando você fala do plano de abastecimento isso é uma questão crônica. Então para tratar o agudo o que nós fizemos que é o nível de estoque e de sobras de coleções anteriores e identificado no começo deste ano como um problema dentro da nossa rede de franqueados - e mais uma vez reforçando, esse é um estoque que não é um estoque nosso, é um estoque que está nos livros do franqueado mas a gente também administra como se fosse nosso.

Nós então criamos aquele programa de promoções contínuas com redução de mark up. A companhia suportou parte da perda do mark up e esse é o custo no 3T de quase 5 milhões e ainda para o 4T uma nova parcela.

E esse plano, repetindo ele termina hoje, mas nós temos já o dados preliminares do final dele porque a gente veio acompanhando isso periodicamente, ele foi de enorme sucesso. Nós conseguimos com isso reduzir substancialmente o nível de estoques da rede de franquias e a sorte é que veio junto com a piora, com uma deterioração do cenário macro. Então ainda bem que começamos isso lá no começo do ano, no primeiro semestre, para que a gente chegasse ao final do ano com um ambiente macroeconômico pior, está provado que a demanda está muito mais difícil, e a nossa rede já com padrões de estoque mais baixos e isso tem reflexo não só na abertura que o franqueado tem para comprar novos produtos, para a nova coleção, como também a sua própria saúde financeira que fica bem melhor.

Junto com isto também desde o início do ano como projeto nós desenvolvemos um novo plano de abastecimento e esse plano de abastecimento novo ele foi introduzido na coleção de alto verão que é a coleção agora do 4T que começamos a entregar em começo de outubro para as lojas.

E nesse novo plano de abastecimento que compreendeu a execução do show-room de alto verão em princípio de setembro ele também trouxe enormes melhorias em relação a quanto e como abastecer as lojas dentro daqueles clusters que nós criamos. Nós criamos clusters. A rede de lojas é muito pulverizada, muito grande, só de Hering Store são mais de 640 lojas com tamanhos diferentes giros bem diferentes.

Então nós criamos clusters principalmente... ou melhor clusters caracterizados por tamanho de loja, área quadrada, giro de estoque, giro de venda e região, região quente/região fria. Nessa primeira introdução no show-room nós focamos mais no tamanho, na quantidade, no volume de compras que cada franqueado para cada um desses clusters, cada uma das suas lojas deveriam alocar. Tiramos muito êxito nisso, os franqueados acompanharam muito fortemente isso.

Fizemos também a proposta de quantidade de artigos cor para cada um desses clusters e isso também foi não tão aplicado enquanto o volume total, mas também foi aplicado na compra, na gestão, na preparação, no abastecimento para o alto verão. Então nós temos para este final de ano para o 4T, para o alto verão, uma evolução significativa de melhora na abastecimento da rede de lojas, o que, é claro, não é fator determinante, vai depender muito de como o Natal deste ano vai acontecer; mas a gente está com um padrão de estoque equalizado.

E além disso também tem um plano de abastecimento com uma enorme melhora em relação ao nosso padrão histórico. Então isso coloca a rede melhor preparada para já a partir do 4T. Vamos ver como será o desempenho de mercado, é claro.

Para sua segunda pergunta que é com relação preço quando a gente olha os últimos dois trimestres o preço médio da rede de chamado sell-out ele tem um pequeno impacto também que leva para uma certa queda, uma redução, em razão dessa própria promoção que a gente fez de desova de estoque da rede, essa campanha ou esse plano de redução que eu mencionei há pouco. Como isso compreendeu promoções isso também prejudicou ou diminuiu um eventual crescimento de preço médio em termos nominais eu me refiro.

Nós temos no nosso desenvolvimento de produto mantido e reforçado o fato de sermos uma marca acessível na rede Hering Store. Esse posicionamento ele se diferencia das nossas outras marcas principalmente no que diz respeito a Dzarm e PUC, claro; mas para a marca Hering e na rede Hering Store este posicionamento tanto para o básico quanto para o moda de acessibilidade ele está mantido. Nós temos constantes acompanhamentos de preço nosso em relação à concorrência, ao mercado, e as próprias pesquisas de mercado mostram que o consumidor enxerga na marca Hering uma excelente relação de custo benefício.

E no mercado mais competitivo com a força da marca dentro desse ambiente bem desafiador eu acho que o posicionamento que a gente tem com a marca Hering ele pode inclusive atrair mais consumidores para a frente tendo em vista esse posicionamento de custo-benefício mais acentuado e que tanto hoje o consumidor busca.

Então nós estamos com uma estratégia de preço daqui para frente muito igual, parecida com a estratégia que a gente vinha adotando. No mix a gente vê nos últimos trimestres um crescimento maior de tecido plano. A gente tem prevista para o ano que vem uma retomada maior de produtos de malha, tem projetos para isso. Então o comportamento de preço ele deve se manter, se a gente olhar preço médio a gente deve ter um acompanhamento nominal em relação aos níveis de inflação, mas sempre mantendo essa estratégia de boa, excelente percepção de custo-benefício.

Sr. XXX: tá ótimo Fabio. Só seu puder voltar na primeira pergunta que é em relação a relacionamento com o franqueado como é que tem sido a resposta dos franqueados a essa nova postura da Hering na tentativa de ajudar a melhorar o sortimento de abastecimento? Você tem sentido que os franqueados estavam esperando isso? Eles têm sido receptivos ou você acha que você tem que construir isso para o franqueado para poder ter, retomar essa parceria de vocês?

Sr. Fabio: tem sido muito construtivo. Os franqueados de maior porte a adesão é muito maior. Em muitos deles já existia, eles já tinham uma orientação de abastecimento parecida com esse projeto que a gente criou. Nos franqueados menores ela vem sendo construída. Eu costumo dizer que isso é um processo de educação, de alinhamento de visão. A decisão equivocada de que às vezes o franqueado menor teve... quanto maior a variedade menos

risco de estoque eu tenho é uma visão equivocada e a gente vem conseguindo construir isso junto com eles. A nossa capacidade de influenciá-los e de direcioná-los num diálogo construtivo tem sido muito forte.

Então daqui para frente eu vejo que nesse plano de abastecimento as melhorias elas devem ser permanentes, muito alinhamento com relação a isso. A companhia tem tido uma postura muito alinhada em olhar junto com o franqueado o número do sell-out. Não nos importa o número do sell-in, o quanto companhia vende para ele ou fatura para ele. O que importa de fato é a gente construir junto o número de sell-out e fazer esse número crescer e ele puxar o resto.

Então há muita favorabilidade a esse plano da companhia e a gente tem retorno disso através do constante contato que a gente tem com os franqueados, com nosso conselho de franqueados, enfim tudo bastante alinhado.

Sr. Guilherme: tá bom, tá ótimo, tá claro, obrigado Fabio.

Operadora: nossa próxima pergunta o Andrea Teixeira, J.P. Morgan. Sra. Andrea pode prosseguir.

Nossa proposta pergunta Fabio Monteiro, BTG Pactual.

Sr. Fabio Monteiro: Boa tarde a todos. Eu queria explorar um pouco a coleção de alto verão. Vocês falaram bastante do abastecimento e eu queria entender o percentual de franqueados que se reabasteceu da forma que vocês imaginavam, mas o que não deu tempo de aplicar na coleção de alto verão o reabastecimento em toda a base, eu queria ter uma ideia disso.

E também ouvir um pouco sobre como foi esse sell-in, como foi a performance de vendas, qual o tamanho da aposta ou pelo menos se vocês puderem dar um range de aposta dos franqueados ou dos franqueados que se reabasteceram corretamente.

E também uma opinião de vocês e se tiver um feedback de franqueado, um feedback mais amplo dos franqueados sobre a qualidade da coleção de alto verão do ponto de vista de composição preço produto, preço de entrada de cada segmento. Basicamente isso, obrigado.

Sr. Frederico: Fabio Fred. Em relação ao abastecimento para o final do ano que o que eu posso te dizer é que para não dizer todos franqueados, mas a imensa maioria dos franqueados se abasteceu para crescer same-store no final do ano. Ninguém aposta num crescimento forte, mas o abastecimento foi feito de forma a viabilizar um crescimento, algum crescimento de same-store sales.

Como é que a gente enxerga que isso foi? Em termos de volume tivemos praticamente 100% dos franqueados comprando no volume que a gente imaginava, em relação a mix entre básico e moda também, em relação a variedade gente teve uma adesão um pouco menor principalmente nos franqueados pequenos e os grandes franqueados a gente acredita que o abastecimento vai estar bastante próximo do que a gente considera um abastecimento ideal.

Em relação à qualidade do sortimento a estratégia foi montada e mesmo antes da coleção a gente cuidou bastante de ter iscas em diversas categorias. A gente tem uma estratégia de preço produto que a gente considera boa para o final do ano. Em praticamente todas as categorias em que a gente gostaria de ter preço competitivo a gente tem bastante produtos que a gente acha que vão fazer, vão construir essa competitividade de preço. Onde a gente não tinha a gente conseguiu trabalhar alguns fast fashions para complementar, e o feedback que a gente teve em relação à coleção foi positivo.

Ainda enxergamos oportunidades de melhorar diversos aspectos da coleção, mas o feedback em geral foi que do ano praticamente foi a coleção que a gente teve melhor feedback de todos os canais.

Sr. Fabio Monteiro: tá legal. Só uma última pergunta. Sobre o time eu queria ouvir um pouco, vocês tiveram, reduziram um pouco a base de funcionários e tiveram algumas mudanças no Management e eu queria entender quais peças estão faltando, o que vocês imaginam seja... vocês imaginam que já está no ideal, próximo do ideal e em que horizonte vocês acham que fecham esse time principal para tocar toda essa parte de Hering, Dzarm, Kids e PUC, obrigado.

Sr. Fabio: oi Fabio é Fabio também. Redução de número de colaboradores ela está atrelada a alguns movimentos que nós fizemos mais na área industrial. Nós tivemos o encerramento de uma unidade nossa e essa unidade a produção que ela fazia lá no sul foi transferida para Goiás e parte dela através de mão-de-obra terceirizada, então mais esse aspecto.

É claro que como o Fred disse em perspectiva a gente tem trabalhado como todas as empresas aqui no Brasil hoje de uma maneira muito rigorosa em relação a despesas, headcount, procurando mais produtividade com menos custo e isso pode compreender também ajustes de mão-de-obra.

No que diz respeito mais ao Management, ao time de liderança, nós fizemos no 3T uma mudança na nossa gestão de marcas. Teve a saída de um diretor nosso. Nós trouxemos o Edson que era diretor das marcas infantis e Hering e Dzarm para a cuidar de produto e

marketing de todas as marcas mantendo uma gestão completamente separada para as nossas marcas.

E junto com isso nós trouxemos também agora recentemente, três semanas ou um mês talvez uma nova profissional como gerente geral da marca Hering com experiência bem grande no varejo de moda, o que é muito importante e com isso nós estamos com a equipe com a estrutura definida, a equipe praticamente completa.

Nós temos uma posição de varejo que a gente está buscando mas a equipe está estruturada, está bem montada e o foco que a gente tem dado e reforçado muito é em cima de produto e de loja. Então o perfil hoje na nossa equipe ele está... aqueles que estão conosco há mais tempo, mas amadurecidos em visão de loja, de varejo e visão de produto e as novas contratações, a exemplo da Andrea que entrou para ser gerente geral da marca Hering também com uma experiência muito forte varejo e moda e produto, é isso.

Sr. Fabio Monteiro: tá ótimo Fabio, obrigado Fred.

Operadora: nossa próxima pergunta o Andrea Teixeira, J.P. Morgan.

Sra. Andrea Teixeira: Olá boa tarde a todos, obrigada por tomarem a pergunta, desculpe o problema técnico mas era só para entender um pouco, o Fabio já explicou, o Fred também um pouco dessa melhora dos estoques. Eu só queria entender um pouco do timing disso, em relação também à implementação do SAP. O SAP tem sido um processo longo só para entenderem que etapa, ou seja, eu estou nos 15 minutos do segundo tempo nessa limpeza de estoque ou não? Porque eu me lembro no 2T aquele anúncio dos 15 milhões de ajuste de estoque.

Eu queria reconciliar tudo isso para que a gente possa entender o que pode ser a margem bruta nos próximos trimestres e se isso, dado que como Fabio observou eu acho que isso é uma tônica geral das empresas... o alvo está mudando conforme a gente tá andando, então pode ser que em função da demanda ter sido ainda pior se existe espaço para reduzir margem ainda mais nessa coleção de alto verão dado que o cenário está pior. Essas são as três perguntas obrigada.

Sr. Frederico: Andrea Fred. Eu vou começar em relação aos estoques. Eu vou começar falando dos estoques da companhia. Os estoques da companhia eles cresceram puramente... alô Andrea? Alô? Está funcionando?

Bom, em relação aos estoques da companhia é puramente uma antecipação de calendário porque a fábrica vai ter que estar... alô? A fábrica vai ter que parar durante três semanas em janeiro e então essas três semanas eu preciso trazer para dezembro e com isso eu tenho

que puxar todo o calendário de produção, antecipar em três semanas. Isso causou aumento de estoque da companhia nesse 3T.

Esse aumento de estoque a gente não vê ele como um grande problema para questão de margem do 4T, ou seja, o 4T o sell-in está praticamente feito. A gente deve ter sobras menores do que a gente teve no ano passado e do que a gente teve ao longo do ano e a perspectiva de margem para frente em relação a sobras é positiva, e isso tem sido o principal fator que fez a nossa margem bruta cair nos últimos provavelmente dois anos, ou seja, o maior nível de sobras esteve associado à queda de margem bruta.

Perspectiva para frente será de menos sobras independente do nosso estoque no final do 3T pontualmente ter passado mais alto as sobras diminuem e no 4T a gente já tem isso praticamente como certo.

Sra. Andrea: desculpa, ninguém escutou, nem Brasil, nem EUA escutou os primeiros 60 segundos da sua ponderação. No final você falou que não tinha mais estoques. A gente só escutou os últimos 20 segundos eu acho.

Sr. Frederico: eu vou responder de novo então. Em relação aos estoques os estoques da companhia eles passaram altos no terceiro tri puramente por uma antecipação do calendário de produção, ou seja, a fábrica ela vai ter que parar três semanas em janeiro e essas três semanas eu tenho que puxar isso para dezembro. Com isso parte de dezembro tem que vir para novembro, parte de novembro para outubro e assim por diante, fazendo com que eu tenha que antecipar em três semanas todo o calendário de produção. Isso levou a esse aumento de estoque no terceiro tri.

Sra. Andrea: isso não aconteceu ano passado? Só para entender ano passado essa parada também existiu não?

Sr. Frederico: Isso aconteceu em 13, isso aconteceu em setembro no 3T13. Isso também aconteceu quando a gente planejou para fazer a implementação naquele momento, só que naquele momento a gente acabou postergado o SAP.

Hoje como a que a gente está em relação ao SAP? A gente está pronto para implementar. Não tem mais discussões na companhia se a gente vai implementar; a gente vai implementar, a data é janeiro, a companhia está preparada para isso. Hoje a gente só está fazendo ajustes finais de questão de treinamento de equipe, de preparar o monitoramento do período de transição, trabalhar nas cargas de dados, enfim a decisão de implementar em janeiro está tomada e vai acontecer.

Sra. Andrea: e quando no trimestre passado, perdão, vocês tinham implementado uma nova rigidez em termos de idade de estoque, então existiam certos gatilhos, vamos dizer

assim, então se uma blusa estava lá rolando dentro do franqueado por mais de 60 dias você vai estimular esse franqueado ou até subsidiar esse desconto.

Isso já acontece agora ou não, isso é uma aspiração quando o sistema estiver todo implementado e nessa tônica é por isso que você acha que não vai ter excesso em janeiro quando tiver a queima do Natal?

Sr. Frederico: essa parte da campanha de redução de estoques essa campanha começou em maio e ela já terminou agora, ela termina hoje a campanha. Então essa campanha ela tinha... o foco era aumentar o giro de produtos de coleções passadas, produtos com certo aging onde a gente sim, a gente estimulou uma remarcação maior desses produtos na rede e a gente deu uma contrapartida de arcar como parte da conta desse mark down.

Isso tem um custo aproximado para a companhia de R\$ 10 milhões sendo que 5 eu já reconheci (4,7 para ser exato) eu reconheci já na despesa de vendas do 3T e vou reconhecer mais aproximadamente 5 milhões no 4T em função dessa campanha. Mas essa campanha ela encerrou e ela é relacionada aos estoques das lojas e não necessariamente o estoque da companhia.

O estoque da companhia hoje a gente enxerga menos sobras porque já tem praticamente todo o sell-in do 4T eu já tenho ordens dentro de casa, então hoje eu consigo enxergar o meu nível de sobras que eu vou ter no final do ano e para a gente está bem claro que a sobra vai ser menor do que a gente teve nos anos anteriores e com isso a gente acaba tendo menos pressão de margem bruta no 4T por exemplo do que a gente teve no ano passado.

É claro que o final do ano vai ser importante para a gente medir o desempenho do sell-out e aí com base no desempenho do sell-out da rede a gente vai avaliar como é que tem que ser a liquidação de Janeiro. Mas isso não tem a ver mais com a campanha de ajuste; a campanha de ajuste está feita, o estoque da companhia a dinâmica diferente, a dinâmica é em função disso que eu falei de SAP e o estoque dos franqueados o grosso do ajuste foi feito, as lojas estão abastecidas para o final do ano e o desempenho do sell-out é que vai dizer como a gente vai trabalhar depois de janeiro.

Sra. Andrea: mas é uma referência circular porque depois o franqueado ele repôs o estoque dele e então como você falou vai observar o sell-out dele e chegando janeiro vai ter que... mas a dúvida é essa, se vocês vão ter uns triggers mais acertados agora nesse Natal, "se não vendeu até 19 de dezembro, até dia 20, vamos lá, não vamos deixar tudo para liquidar em janeiro". Essa é a minha pergunta, se existia uma certa mudança de política não paliativa mas preventiva.

Sr. Frederico: na parte preventiva o que a gente trabalhou na parte de abastecimento a gente comentou bastante no que a gente fez no abastecimento do alto verão onde as lojas se abasteceram adequadamente. Mas a gente também teve os ajustes no abastecimento, na coleção férias, que é a coleção que vem logo na sequência do alto verão e que ela coexiste como período de liquidação, e ali a gente criou um buraco de abastecimento justamente para os canais liquidarem eventuais sobras que possam ter em relação ao final do ano, ou seja, os ajustes de abastecimento que a gente está fazendo também vão ajudar a rede a corrigir mais rápido eventuais sobras de estoque tanto pelo perfil de abastecimento que a gente está fazendo quanto pelas políticas de incentivar mais rápidas remarcações quando a gente enxerga essas necessidades.

A gente tem dois períodos no ano onde a gente concentra as grandes liquidações que é janeiro e julho. Esses períodos a gente também fez mudanças na forma de abastecimento e também a gente está fazendo mudanças importantes na forma que a gente faz gestão do canal justamente para avaliar qual a necessidade de promoção para fazer isso, para acelerar ou desacelerar em função do desempenho do sell-out no período imediatamente anterior. Isso também faz parte dos ajustes no plano de abastecimento, eles já foram implementados também e estão sendo implementadas para a coleção posterior ao Natal.

Sra. Andrea: muito obrigada.

Operadora: próxima pergunta Irma Sgarz, Goldman Sachs.

Sra. Irma Sgarz: Boa tarde diz Fred, Fabio. Eu gostaria de entender um pouco como vocês estão pensando sobre planos de expansão em 2016, até potenciais fechamentos de lojas agora menos no 4T, realmente muito mais para 2016 tinha algumas, até várias lojas franqueadas da PUC fechando e eu entendo que vocês estão passando um momento mais apertado nessa marca. Mas eu queria entender globalmente para as várias marcas o que é que vocês estão vendo para 2016.

E a segunda pergunta é quando vocês estão planejando a produção agora para os próximos tris vocês estão trabalhando com uma expectativa de uma queda, uma queda contínua em 2016 nas vendas para multi marcas? Pelos comentários iniciais respondendo uma das perguntas anteriores eu entendo que vocês estão ainda com uma perspectiva mais pessimista para as vendas para multi marcas, então eu queria confirmar que o cenário é de queda realmente para 2016, obrigada.

Sr. Frederico: Irma eu vou começar respondendo sobre o multi marca. Não, a gente não tem não tem uma expectativa de queda contínua no canal multi marca para 2016. O que a gente vê é que o canal ele tende a demorar mais para recuperar o crescimento do que o canal franquias, mas não necessariamente a gente enxerga queda nos próximos trimestres

ou isso se traduz numa expectativa para 2016. A gente vê que é um canal mais difícil, ele vai ter mais dificuldade de retomar crescimento, mas isso não significa queda ao longo do ano de 2016.

Em relação às redes de loja a gente não vai ter um foco em crescimento de área no ano de 2016, o que não quer dizer que não possa ter alguma expansão, só não é o foco principal, exceção feita na Dzarm onde a gente tem um novo plano de negócio para a marca e a gente deve sim buscar começar a expansão dentro da marca Dzarm.

Vou só passar para o Fabio que quer complementar.

Sr. Fabio: eu só queria complementar, Irma, não é bem direta a resposta: o nosso foco para o ano que vem ele está muito voltado no caso da rede Hering Store para a gente promover um grande número de reforma de lojas. Nós temos hoje 642 Hering Stores aqui no Brasil e dessas 642 87 estão com o projeto novo ou porque inauguraram já com esse projeto atual ou então por um número muito pequena de reformas.

Nós estamos tentando estruturar o plano para promover um foco grande de reformas de loja. Nós temos lojas que já estão com mais de cinco anos de vida útil e eu acho que isso é muito importante também para ajudar no aspecto de crescimento, venda por m2 no critério mesmas lojas.

Com relação à expansão e só acrescentando, como o Fred disse não é o principal foco. Nós teremos aberturas e eu só queria acrescentar dizendo a visibilidade está muito ruim em relação a como vai ser de fato o próximo ano. Nós não temos, além desses casos de PUC e de algumas situações muito específicas que são exceções, nenhuma visão, nenhuma situação de pressão de fechamento de loja, nada disso existe, era isso.

Sra. Irma: obrigada Fabio. Talvez só fazendo um follow up que nessa linha poderia comentar sobre uma potencial ajuda que vocês estão dando aos franqueados nessa situação macro bastante apertada seja em termos de ajudar no financiamento das reformas eu acho que vocês já falaram que vocês talvez ajudando a facilitar a linha a ser crédito, talvez formas de ajudar através de maior tempo para pagar os pedidos, ou até talvez ajudando na renegociação de contratos de aluguel que é uma coisa que a gente está vendo bastante de outros varejistas. Tem alguma iniciativa adicional nova nessa linha?

E também se vocês puderem comentar sobre o nível de inadimplência dentro da rede de franquia.

Sr. Fabio: eu vou responder a primeira parte. Está dentro do nosso plano, projeto de reformas, construir algo bem agressivo para que promova a possibilidade da gente reformar

um número bem grande lojas ano que vem. Isso está em desenvolvimento, ainda não está pronto, ficará pronto muito em breve e aí a gente vai anunciar.

Com relação à inadimplência nada preocupante mais eu vou passar para o Fred para responder porque é ele que cuida mais dessa questão.

Sr. Frederico: Irma com relação à inadimplência a gente tem um nível bastante baixo e historicamente tanto de atraso quanto de perda. É claro que a gente viu ao longo do último ano, ano e meio, uma deterioração nesse cenário mas ainda em níveis bastante baixos e bastante pouco preocupantes.

Nos últimos dois, três trimestres está estável. A gente está trabalhando bastante quando você falou suporte a gente tem trabalhado bastante para resolver os problemas de fluxo de caixa, gestão de estoque e que tem um impacto bastante forte na inadimplência. A gente tem trabalhado bastante forte nessa frente, o que tem permitido que a gente não tenha uma deterioração da inadimplência e esperamos também uma melhora nisso para frente e principalmente à medida que os estoques estão se ajustando na rede - e isso é um dos principais fatores de inadimplência, não é venda; o que impacta fortemente inadimplência e atraso é de gestão de capital de giro.

Então todas as nossas ações que a gente tem tomado na frente de abastecimento elas têm ajudado a resolver boa parte dos problemas que a gente tem achado de inadimplência da rede, que são problemas pontuais, e não gera nenhum tipo de grande preocupação na companhia de um aumento generalizado de inadimplência. Não enxergamos esse tipo de preocupação nesse momento.

Sra. Irma: perfeito obrigada.

Operadora: nossa próxima pergunta Thais Dias, UBS.

Sr. Gustavo Oliveira: oi Fred é o Gustavo Oliveira UBS tudo bem? Eu queria fazer uma pergunta em relação ainda ao 3T e entender um pouco dinâmica de same-store sales que apesar da campanha de redução dos estoques dos franqueados o same-store sales desacelerou versus o que a gente viu no 2T e também eu acho que as vendas nas próprias lojas de vocês onde o estoque já estava mais equilibrado ele também desacelerou, eu acho que o same-store sales nas suas lojas foi até mais fraco do que nas franquias. Você poderia comentar um pouquinho o que vocês acham que aconteceu nesse trimestre?

Sr. Frederico: Gustavo Fred. O same-store sales nas lojas próprias foi em linha com as franquias. A gente teve algumas lojas grandes sendo reformadas durante esse período e então quando você olha desempenho total parece que a queda foi maior mas na verdade não foi, foi bem em linha com o desempenho de lojas próprias com restante da rede -

lembrando que lojas próprias não têm o mesmo nível de promoção que tem a rede, ou seja, a gente fez o mesmo desempenho com um estoque mais saudável.

Em relação ao same-store a dinâmica do tri o tri foi um tri bem volátil, tiveram alguns momentos piores do que outros mas está difícil de ter uma leitura clara. Setembro foi um mês pior do que os outros mas muita volatilidade ao longo do mês, muito efeito de final de mês de você ter um desempenho mais forte nas primeiras duas, três semanas e ter a última semana, os últimos dez dias do mês enfraquece bastante. Está um pouco volátil e difícil de ler qualquer tendência em relação aos números mais recentes de same-store.

Sr. Gustavo: está claro. Quantas lojas vocês estavam reformando? Eu imagino que sejam lojas próprias que estavam em reforma nesse trimestre.

Sr. Frederico: sim, tiveram algumas lojas grandes: a gente teve eu acho que três ou quatro lojas próprias grandes reformando nesse período.

Sr. Gustavo: e vocês comentaram em alguma pergunta anterior sobre o plano de expansão para as lojas para o ano que vem. Vai ser só lojas próprias ou também com o franqueado?

Sr. Frederico: na Dzarm continua tendo abertura de lojas próprias. A gente abriu a primeira em setembro, a segunda a gente abre em dezembro. Devem ter mais algumas lojas próprias em 2016 e possivelmente a gente pode começar a expansão também via franquia.

Sr. Gustavo: eu falei expansão eu estava me referindo à reforma, Fred, desculpa. Era o plano de reforma que eu queria saber.

Sr. Frederico: o plano de reforma a gente espera fazer um número grande de reformas, mas nós não vamos determinar nem um número ainda se nesse momento.

Sr. Gustavo: mas é mais loja própria?

Sr. Frederico: lojas próprias e franqueadas. As lojas próprias a gente já tem, gente já está fazendo um número interessante de reforma este ano. A gente acelera isso no ano que vem mas a expectativa é reformar lojas mais antigas sejam elas próprias ou de franqueados, e isso implica fazer um grande número de reformas em franquias também.

Sr. Gustavo: tá. A última pergunta em relação aos estoques, voltando um pouco essa pergunta: vocês param a produção por três semanas no ano que vem mas o tempo de implementação do SAP é realmente três semanas ou ele é um pouco mais que isso? Eu só queria entender o que é a implementação do SAP que você vai fazer ano que vem; é uma integração com as tuas plantas produtivas, com a loja, com o centro de distribuição ou é

alguma coisa mais gerencial? O que o que exatamente é o SAP só para entender essa transição.

Sr. Frederico: bom esse módulo do... a gente já tem SAP por toda parte de contabilidade, financeiro, já é SAP. A gente vai estender o SAP para toda a área de vendas e logística principalmente.

Vendas não é loja; vendas é como você gerencia todo o fluxo de ordens que você recebe dos canais versus como você atende essas ordens, então você precisa coordenar desde os pedidos dos canais até como isso é atendido, ou seja, se eu tenho 20 milhões de peças para faturar com um certo cronograma para um certo número de franqueados como você monta esse atendimento, ou seja, quando vai entrar o produto, em quantas entregas você vai quebrar aquele atendimento, como é que isso está coordenado com o fluxo da fábrica, ou seja, é todo o link entre os pedidos e o fluxo de produção.

Essa é a parte do SAP que o SAP vai cobrir - mas não necessariamente o chão de fábrica. Eu não vou mexer nos meus sistemas de produção mas eu vou mexer a partir do momento em que ele integrou no meu estoque como é que isso é faturado, como você faz o link entre o mundo vendas e o mundo produção.

Como é que a prática é a implementação do SAP? Eu vou tentar resumir, ser bem simplista mas é o seguinte: fechou o ano eu tenho que fechar a contabilidade, fechar o balanço no sistema antigo. A partir do momento que eu fechei isso eu não possa ter nenhum tipo de transação até eu fazer toda a integração disso para o sistema SAP.

Entre você fechar a contabilidade, fazer todas as cargas no novo sistema, testar e voltar a faturar normalmente isso demora por volta de duas semanas. Na terceira semana você teoricamente está com o sistema implementado mas você passa a ter uma operação que a gente chama de operação assistida, ou seja, você não vai trabalhar full scale; e se você fatura normalmente 5000 notas por dia você vai faturar 50 notas e vai checar uma a uma para ver se o processo inteiro está funcionando e isso você vai escalando até voltar para o nível normal de faturamento que deveria ser isso o fim da terceira semana.

Então durante esse período você praticamente tem que parar a produção e você para não só produção mas você para toda a operação: você para a entrega, produção, enfim você para as principais atrações de faturamento e de produção. Então o mês de janeiro ele tem as primeiras três semanas que seriam a implementação e a operação assistida e quando chega a quarta a gente estaria já trabalhando de forma normal.

Sr. Gustavo: tá certo muito obrigado pela explicação.

Operadora: nossa próxima pergunta Giovana Oliveira, Credit Suisse.

Sr. Tobias XXX: Fred boa tarde, Fred e Fabio é Tobias. Eu só queria fazer uma pergunta e desculpa se já foi perguntado antes mas eu só entrei na metade do call: vocês têm como dar um pouco de detalhe para gente como a que foi o same-store sales do grupo de franqueados? No total ele cai uns 4% mas se você pegar os maiores franqueados eles representam tanto eles foram assim, só para ter uma ideia de como a que está evoluindo mais ou menos dentro da rede essa performance, essa primeira pergunta.

Sr. Frederico: Tobias Fred. Está bastante volátil, você tem resultados bem distintos. A gente tem visto desempenhos piores em regiões como o nordeste, a gente tem tido mais dificuldade. São Paulo, no estado de São Paulo a gente teve desempenhos melhores. Franqueados maiores também tiveram desempenho um pouco melhor do que os demais, mas com bastante heterogeneidade e com pouca clareza do que esperar para frente.

Sr. Tobias: eu acho que no 1T, que foi o trimestre mais assustador digamos assim, parecia que tinha um grupo que estava indo bem, quer dizer os maiores franqueados estavam indo bem e que o problema seria mais na parte dos menores franqueados.

Essa tendência então não se confirmou e agora a performance está assim: tem grande indo mal, tem grande indo bem, tem pequeno indo bem? Enfim está bem heterogênea mesmo é isso?

Sr. Frederico: tem tido bastante heterogeneidade por região, mais até por região do que por um grupo de franqueado. Os maiores franqueados hoje eles já estão com nível de estoque muito mais ajustado do que os pequenos e então quando você fala do mesmo desempenho você tem questões, nível de promoção bem diferente em diferentes redes.

Então a gente sim vê que os franqueados que tem uma melhor gestão de abastecimento continuam indo melhor.

Sr. Tobias: a minha pergunta era só para meio que juntar isso com aquela resposta que você deu que vocês estão fazendo uma compra muito mais assistida para fazer com que o cara compre o que vocês estão sugerindo na quantidade, na grade, na quantidade, nas cores; e a minha ideia era justamente tentar entender se os franqueados menores estão recebendo mais esse aporte e se eles estariam performando pior; mas pelo que eu estou entendendo a performance é realmente muito volátil e entre todos os grupos de franqueados.

Desculpa. Outra coisa com relação ao SAP só aproveitando o gancho se não me engano eu acho que você tinha um custo que rodava quase uns R\$ 10 milhões/ano só de ficar mantendo a estrutura do SAP entre gente que tinha que ficar treinando em paralelo, entre consultoria.

Se você implementar o SAP o que a gente pode esperar? Talvez você tenha uma economia... não sei se esse valor que eu falei faz sentido para o ano, mas ao mesmo tempo eu não sei o que que você tem de gastos adicionais. Você pode falar um pouco talvez como é que a gente deveria enxergar a parte de despesa ou de custo relacionada com a implementação do SAP no ano que vem digamos assim?

Sr. Frederico: o principal impacto é uma redução significativa no Capex de TI. Na parte de despesa não deve ter nenhum efeito relevante para companhia.

Sr. Tobias: tá ótimo então obrigado de novo.

Operadora: nossa próxima pergunta Adeodato Netto, Eleven Financial.

Sr. Adeodato Netto: Oi Fred, Fabio bom dia, obrigado para receber a pergunta. Eu acho que todas as questões operacionais e de vendas foram basicamente abordadas. Eu queria olhar um pouco para a tua estrutura de custo e entender como é que está o teu processo de um, substituição dos importados ou redução dos importados; e dois, em relação aos que os instrumentos de hedge.

Você tinha até o trimestre passado um volume de hedge interessante com taxas interessantes, mas se eu não estou enganado o hedge que você tinha suportava até janeiro de 2016. Como é que está isso, como é que está o teu processo de troca do que incide na formação de custo, que é obviamente onde você tem mais controle, de importado para nacional e o que está lá fora o que é que está protegido por hedge. Como é que você está olhando para esse quadro? Obrigado.

Sr. Frederico: bom em relação ao hedge a gente tem hedge até uma parte do 1T do ano que vem a taxas bem mais baixas do que a taxa de câmbio atual, e para frente a gente vai reduzir substancialmente a importação. Os planejamentos das coleções tanto outono quanto inverno já mostram isso e em função da gente ter produção própria gente está movendo para a produção própria uma boa parte do que a gente está substituindo de importado, mas importado ainda tem, ainda vai ter uma participação, ou seja, você não consegue eliminar totalmente o importado.

Mas tem bastante coisa para ser trabalhada em relação ao produto, em relação a negociação com fornecedores, alguma coisa de ajuste de preço, enfim o que eu posso te dizer é vai ter uma redução significativa das importações e boa parte disso a ser absorvido por produção interna. Mas você não consegue eliminar totalmente a importação, isso nunca vai acontecer.

Sr. Adeodato: obrigado, eu efetivamente imagino que sim mas até no nosso relatório de cobertura a gente fala, aborda isso dessa maneira: o fato de você ser indústria te dá uma

certa proteção em relação ao impacto direto que o varejo puro e simples tem e te dá algum grau de controle sobre a atual estrutura de custo.

Imaginando que hoje não é um quadro conveniente ou ideal para você fazer trava cambial você imagina que nesse gap de tempo entre o espaço que você tem encerrando a proteção que você tem contratada a taxas muito boas ao final, dentro do 1T16 como você mencionou, o gap de tempo entre criar novas proteções cambiais e acelerar o processo de substituição a gente pode esperar eventualmente algum impacto na margem e no resultado seja no 1T16 ou 2T em relação ao efeito cambial direto, seja do fim da proteção por taxas bem contratadas anteriormente ou por ainda não consegui fazer um movimento mais acelerado de substituição?

Sr. Frederico: bom a princípio a gente espera compensar esses custos parte com a substituição por produção interna, parte com algum ajuste de preço e parte com alguma redução de custo na contratação na Ásia que a gente também têm tido um sucesso nesse sentido.

Mas a nossa estratégia de preço para essas coleções só vai ser definida bem mais para frente e para momento é o que eu tenho a comentar.

Sr. Adeodato: tá ótimo obrigado.

Operadora: Não havendo mais perguntas encerramos neste momento o conference call da Hering. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde, obrigada.
