

Hering Português 21/02/14

**OPERADORA:** Senhoras e senhores, obrigada por aguardarem e sejam bem vindos ao Conference Call da Companhia 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. Caso seja necessária alguma assistência durante a conferência, queiram por favor solicitar a ajuda de um operador digitando \*0 (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. Essas 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 Fábio Hering, presidente, 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 Fabio Hering. Por favor, pode prosseguir.

**FABIO:** Olá, quero cumprimentar a todos que nos ouvem nesta teleconferência, desejando bom dia. E iniciar a conferência com alguns rápidos comentários sobre o nosso 4T13 e também em relação ao ano como um todo. Embora não plenamente satisfeitos com os resultados, consideramos eles bons para o ano que se encerra tendo em vista principalmente o ambiente econômico que enfrentamos e também o ciclo de transformações pelo qual a Cia. passa. Nós, quando falamos de resultados

# Cia.Hering

bons, nos referimos ao crescimento na receita que durante o último trimestre alcançou 10.0%. No ano, superamos um pouco, 12.0% de crescimento na receita, as nossas margens de lucro líquido, dentro do nosso setor, eu acho que são bem significativas, alcançaram no trimestre 20,0% e no ano 19,0% de lucro líquido sobre a receita. Margem EBITDA também dentro da nossa indústria, do nosso setor, bem significativa, com 27,0% no 4T e o acumulado do ano atingiu 23,0%. Então, no nosso modelo de negócio, acho que é muito importante destacar, o que a Cia. consegue gerar de retorno sobre o capital investido. No 4T praticamente 42,0% de retorno e no acumulado do ano também igual número de 42,0%. Então, isso nos deixa, é algo que a gente considera como resultados bastante positivos. Quando falo de um ciclo de transformação, me refiro a esse ano de 2013 passado como um ano muito importante, trabalhamos muito, muito mesmo, embora não alcançando resultado de crescimento significativo durante o ano, mas construímos, sem dúvida nenhuma, um futuro muito grande, um futuro muito promissor para a Cia. que está se preparando para entrar num novo ciclo de crescimento. Nós agora vamos discorrer a apresentação, quero passar a palavra ao Frederico e depois a gente volta com outros comentários. Obrigado.

**FRED:** Olá, bom dia a todos. Aqui é o Fred. Eu vou começar a passar a apresentação de resultados relativo ao 4T e também ao ano de 2013. Eu queria começar falando dos destaques.

No slide número 4, então a gente no 4T um crescimento de receita bruta de 10,2%. Que no acumulado do ano a gente terminou com 12.6%. Nosso EBITDA, no 4T, atingiu R\$ 137,7 milhões, crescimento de 3,5%. Já no acumulado do ano a gente conseguiu chegar em R\$ 439,0 milhões, o que dá um crescimento de 7,8% em relação ao ano de 2012. Em relação ao lucro, atingimos R\$ 101,7 milhões no 4T, e no acumulado do ano a gente fechou em R\$ 318,2, o que dá um crescimento de 2,3%. Vale a pena também destacar na rede Hering Store, durante o ano a gente acabou abrindo 77 lojas,

# Cia.Hering

bastante em linha com o guidance que a gente tinha passado, e com isso a rede Hering Store terminou com 592 lojas. Na rede Hering Store a gente acabou o ano, com o total de sell out crescendo 10,1% e no total do ano a rede atingiu quase R\$ 1,6 bilhões de venda de sell-out. E a gente permanece com a perspectiva de abertura de lojas, para a frente, ou seja, para o ano de 2014, a gente tem planejado 70 lojas Hering Store e com isso a gente espera fechar 2014 com 662 lojas. Na marca Hering Kids, a gente teve um ano bastante bom em termos de abertura de lojas, inauguramos 43 lojas, versus uma expectativa inicial de 30 lojas no ano e a gente permanece bastante otimista com a abertura de lojas Hering Kids e esperamos abrir mais 30 lojas em 2014, chegando no final do ano com 100 lojas.

Indo para o slide número 5, comentar um pouco sobre os principais pontos em relação ao ano. Em relação ao desempenho por marcas, a gente teve um desempenho bom, principalmente nas 3 marcas principais: Hering, Hering Kids e PUC, as 3 marcas com crescimento de 2 dígitos. Já a Dzarm teve um crescimento um pouco menor, um crescimento de 5,0%. Vale a pena destacar o bom desempenho de Hering Kids, com 25,5% de crescimento. Esse crescimento principalmente em função do desenvolvimento da rede Hering Kids que ainda está bastante incipiente, a gente ainda vê bastante potencial de crescimento para frente. Quando a gente olha também o desempenho entre canais, a gente teve, como a gente esperava, um desempenho bem mais forte no canal franquia, com 17,7%, em linha com a estratégia da companhia de continuar expandindo tanto a rede Hering Store quanto a rede Hering Kids, e no varejo multimarca, a gente teve também crescimento de 2 dígitos, de 11,6%, também em linha com a estratégia de crescer, principalmente, aumentando o share dentro dos atuais multimarcas do que necessariamente aumentando o número de clientes. Quando a gente olha como ficou a nossa distribuição no ano, a gente acabou ficando com o varejo multimarcas representando por volta de 47,0% das vendas, as franquias com 39,0%, lojas próprias com 11,9% e a web ainda uma parcela bem pequena de

# Cia.Hering

nossas vendas, terminou com 1,2% da receita, num canal que a gente vê bastante potencial para frente. A gente também está fazendo investimento importante na melhoria da plataforma das webstores, que a gente vai comentar um pouco mais à frente. Com isso, no ano, a gente terminou com EBITDA de R\$ 439,0 milhões, crescimento de 7,8% em relação a 2012, a margem EBITDA de 26,1%, uma pequena queda em relação ao ano de 2012, mas bem acima da média do que a gente vê na indústria e também até em outros setores.

Indo para o slide número 6, comentar um pouco sobre evolução da nossa rede de lojas. Finalizamos 2013 com 760 lojas, no consolidado das 4 marcas, sendo 592 Hering Stores, 70 Hering Kids, 80 PUC, 1 Dzarm além de 7 franquias Hering Stores no mercado internacional.

Indo para o slide número 7, comentar um pouco sobre o desempenho da rede Hering Store no ano. No ano, a rede cresceu 10,1%, principalmente em função da abertura de lojas, ou seja, a gente abriu 77 lojas no ano, visto que no ano o same store apresentou pequena contração de 0,6%. Também comentando um pouco sobre o 4T, no 4T a gente teve um desempenho same store, foi o melhor do ano, crescimento de 1,1%, claro ainda abaixo do que a gente entende do nosso potencial, mas sem dúvida foi um Natal difícil, mas ainda assim a gente conseguiu melhorar em relação ao que a gente vinha apresentando nos trimestres anteriores. Destaque para a campanha de Antecipe seu Natal, onde a gente trabalhou com o cartão bônus e o objetivo dessa campanha foi textualmente antecipar, além de antecipar um pouco as compras do Natal para o mês de novembro, mas também estimular a volta do consumidor para a loja depois dos meses de janeiro e fevereiro.

Indo agora para os resultados, no slide 9 a gente tem o desempenho de vendas onde no ano as nossas vendas brutas superaram R\$ 2,0 bilhões, com crescimento de 10,2% no quarto trimestre e 12,6% no ano.

# Cia.Hering

Indo para o próximo slide, slide número 10, comentar um pouco sobre lucro bruto e margem bruta. Nossa margem bruta, no 4T, atingiu 44,9% e o acumulado do ano nós terminamos com 45,2%. Os principais fatores associados ao desempenho de margem bruta tanto no tri quanto no ano, foi um ano bastante marcado por pressões de custos em função principalmente de câmbio e também salários, que o crescimento de salários vem crescendo acima da inflação, também combinados com a perda de incentivos fiscais de importação desde o começo do ano de 2013 e também por um cenário de vendas um pouco mais desafiador, o que também dificultou a gente ter um desempenho melhor de margem bruta, tanto no 4T quanto no ano.

O slide 11, EBITDA. No 4T no nosso EBITDA finalizou em R\$ 137,7 milhões, com margem EBITDA de 27,4%. Essa margem EBITDA é 1,6 p.p. abaixo do que a gente teve no 4T do ano passado. Já no ano a gente terminou com o acumulado de 26,1% de margem EBITDA, uma queda 1,2 em relação ao ano anterior. As principais razões associadas ao desempenho da margem EBITDA são principalmente em relação às dificuldades na margem bruta e também em relação à normalização do pagamento de PPR em função do não pagamento no ano de 2012.

Indo para o slide número 12, comentar sobre o lucro. Como o Fábio já havia comentado, nosso lucro líquido no ano de 2012 atingiu R\$ 318,2 milhões. Desculpa, em 2013. Com uma margem líquida de 18,9%, que é uma margem 2,0 p.p. abaixo do que a gente teve no ano de 2012. As principais razões para isso são o próprio resultado operacional, com EBITDA, com crescimento de EBITDA com uma pequena contração da margem EBITDA, mas também a gente teve um impacto negativo na linha do imposto de renda, em função da perda dos incentivos fiscais de importação. Esses incentivos fiscais passavam direto no resultado porque embora fossem incentivos de importação eles estavam atrelados a um plano de investimento em Santa Catarina e a gente considerava como subvenção de investimento, ou seja, eles não eram

# Cia.Hering

tributados para fins de imposto de renda. A perda desse benefício teve um aumento na nossa taxa efetiva de imposto que acabou prejudicando o crescimento de lucro no ano.

No slide número 13, comentar um pouco sobre os investimentos. No ano, a gente terminou com R\$ 72,2 milhões de Capex. Lembrando que a gente tinha uma previsão de investir até R\$ 100,0 milhões no ano, investimentos sempre têm a maior parcela relativa à indústria, principalmente manutenção e algumas expansões pontuais de capacidade, mas também esse ano a gente teve importante aumento nos investimentos em tecnologia de informação principalmente em função da implementação do sistema SAP.

No slide número 14, comentar sobre geração de caixa. Em 2013 a gente atingiu uma geração de caixa de R\$ 123,7 milhões. Esse desempenho é R\$ 85,0 milhões abaixo da nossa geração de caixa de 2012 e ele é praticamente todo explicado pelo aumento da necessidade de capital de giro, principalmente em função dos aumentos dos estoques. Aumento dos estoques que foram uma preparação para a implementação do sistema SAP e acabou não acontecendo no começo do ano. Então, essa geração de caixa a gente entende que esse aumento de estoque é pontual e a gente espera que isso seja normalizado ao longo de 2013.

Indo para o slide número 15, comentar um pouco sobre o nosso pay out de venda no ano. O que a gente já pagou em relação ao exercício de 2013 mais os R\$ 49,9 milhões que a administração está propondo agora para a assembleia, a gente está totalizando um payout de R\$ 138,5 milhões, pro ano, o que é em linha com a nossa política de estar distribuindo todo ano 100,0% da geração de caixa operacional.

Com isso a gente termina a parte da apresentação de resultados. Eu queria comentar um pouco sobre as perspectivas para o ano de 2014 e também até um pouco mais para frente.

# Cia.Hering

2014 é um ano que a gente enxerga, principalmente no 1S um cenário bastante desafiador, tanto em termos de margens operacionais quanto em termos de desempenho de venda da Cia., ou seja, venda não necessariamente na ponta, mas principalmente a venda no critério *sell in*. Esse cenário tende a ser desafiador, em margens, principalmente em função de câmbio, em função dos aumentos de salários e em termos de venda, principalmente em função das dificuldades que a gente vê tanto no ambiente econômico quanto em função de alguns específicos como Copa do Mundo e também Carnaval, esse carnaval atrasado, carnaval em março, o que combinado com a Copa do Mundo, causa uma preocupação em relação ao desempenho das coleções outono-inverno mais para frente, que tende a coincidir com o período da Copa do Mundo. Mas a gente, fora o primeiro semestre, a gente tem uma perspectiva bastante positiva para a frente, principalmente porque, a partir do 2S a gente começa a ver os resultados dos nossos planos, principalmente para a marca Hering, começarem a terem algum efeito no desempenho principalmente na ponta. A gente tem todo um novo modelo de gestão que a gente implementou na Cia. onde a gente passa a ter uma gestão dedicada por marca. Essa gestão dedicada por marca, na marca Hering, foi o primeiro time que foi montado e que a já está trabalhando há bastante tempo. No ano passado foi feito um grande trabalho de diagnóstico e foi montado um plano de melhoria que passa por diversos pontos, desde melhoria do sortimento até melhoria na operação, ou seja, no nível de serviço concentrado, na melhor coordenação entre os ciclos de produto, as entregas, enfim, uma série de novidades que começam a aparecer na loja no 2S. E com isso a gente entende que mesmo num cenário mais difícil a gente começa a ter, a nossa estratégia tende a começar a funcionar e começar a fazer a parte micro jogar a nosso favor. Além dessa nova estratégia para a marca Hering, a gente também segue forte no plano de abertura de lojas, ou seja, a gente pretende continuar abrindo 70 lojas Hering Store no ano de 2014, continuamos entendendo que o potencial de abertura



# Cia.Hering

de lojas ainda está, ainda é bastante grande. Entendemos que na rede Hering Store temos o potencial de chegar perto de 800 lojas, isso com base em dados de renda e consumo de praticamente 2 anos atrás, ou seja, a gente ainda tem bastante espaço para continuar abrindo lojas mesmo que o cenário macroeconômico do curto prazo não seja tão positivo. Também temos uma série de frentes para melhorar nosso market share, tanto no canal multimarcas quanto nas regiões norte e nordeste, a gente tem planos específicos. Um que é o plano norte-nordeste, onde a gente tem uma de ações que buscam aumentar nossa penetração na região em ambos os canais, tanto no canal franquia quanto no multimarca. E no canal multimarcas também temos uma série de ações que visam acelerar o nosso processo de ganho de share dentro do canal. Na nossa nova estrutura de gestão tem também uma parte importante da mudança foi feita na estrutura do canal multimarcas onde a gente passa a ter todas as áreas respondendo para um mesmo gestor e que tem planos específicos que já estão sendo implementados para acelerar o ganho de share nesse canal. Também estamos bastante animados com o lançamento da Hering4You. Na questão do *sell in* e para o canal multimarcas a gente já está lançando isso a partir da coleção inverno e a gente mantém expectativa de estar abrindo a primeira Hering4You, a loja conceito, ainda no primeiro semestre. No mercado infantil a gente segue no nosso processo de expansão, principalmente na rede Hering Kids onde a gente ainda vê muito potencial de abertura de loja, e também na Dzarm a gente tem uma estrutura nova de gestão que está trabalhando num plano de desenvolvimento para a marca, onde o principal objetivo é você criar uma rede de lojas onde a gente possa expandir a Dzarm para um canal em que hoje ela não está presente. Porque hoje, basicamente, a venda da Dzarm é feita somente no canal multimarca e o principal desafio dessa nova equipe da Dzarm é emplacar essa rede de lojas. Com tudo isso a gente está bastante otimista em relação a tudo o que a gente tem para entregar no longo prazo e a gente acha que as mudanças que a gente está



# Cia.Hering

fazendo na estrutura de gestão e também na forma de gerir individualmente cada marca vão nos ajudar a conseguir tirar não só o máximo que a gente consiga de potencial das nossas marcas atuais, mas também vão ajudar a gente a desenvolver outras plataformas de crescimento, coisas que no modelo anterior a gente tinha mais dificuldade de fazer acontecer. Então, em resumo, nós estamos tentando criar condições que nos permitam ter um forte crescimento nos próximos 10 anos, mas ao mesmo tempo a gente precisa estar ciente de que tem uma série de desafios no curto prazo e que a gente tem de tentar ter, tentar escapar o mais ileso possível. Mas as mudanças que a gente está fazendo são fundamentais e a gente está bastante otimista com o impacto que isso deve ver no resultado da Cia. no médio e longo prazo.

Essa que a gente tinha para falar em relação ao 4T2013. Eu queria agora abrir para a sessão de perguntas e respostas. Muito obrigado.

**OPERADORA:** 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 senhora Amélia Malheiros, gerente de Comunicação Corporativa da Companhia Hering, pelo telefone 47 3321-3182 ou no seguinte e-mail: [amalheiros@hering.com.br](mailto:amalheiros@hering.com.br).

O senhor Tobias Sidney, do Credit Suisse gostaria de fazer uma pergunta.

**TOBIAS:** Bom dia Fred, bom dia Fábio. Eu queria saber se vocês estariam dispostos a um risco de guidance de bruta para o ano, especificamente porque a mensagem clara no 1S complicado, no 2S as coisas começam a melhorar. Vocês vão dar alguma indicação de como vocês talvez fechem o ano em termos de margem bruta? E aí, pelo que vocês colocaram no release, fica claro e mesmo que pressão na margem bruta, mas mesmo assim vocês

# Cia.Hering

estão um pouco mais pessimistas, um pouco mais conservadores, digamos assim, na margem EBITDA, até em função dos [inaudível - 25:48]. Eu queria saber se vocês podem dar um pouco de balisamento do que vocês estão esperando com relação à margem. E entender também o que aconteceu com os fornecedores, especificamente, porque a conta de fornecedores praticamente ficou estável, ano contra ano. E por fim eu queria saber se o crescimento [inaudível - 26:03] especificamente, não parece baixo no trimestre? Você abriu muita loja ao longo do ano mas se você olhar o faturamento da equipe parece ser muito baixo. Eu queria saber como as vendas estão evoluindo na bandeira. Obrigado.

**FÁBIO:** Vamos lá, Tobias. Primeiro em relação à margem. O cenário de margem bruta para o ano, a gente entende que o primeiro semestre a gente vai ter uma dinâmica muito parecida com o 4T, ou seja, os mesmos tipos de pressão que a gente teve no 4T devem se repetir ao longo do 1S. E no segundo, o melhor cenário que a gente enxerga é a gente conseguir recuperar o que a gente perdeu no primeiro e fechar com margem bruta flat. Esse é, a gente consideraria um bom resultado no ano, margem bruta flat. Mas a queda no 1S é dado, recuperação no 2S e ele depende um pouco de algumas coisas que ainda estão fora do nosso controle. Também posso falar um pouco em relação à margem EBITDA, que é o seguinte, a gente botou uma estrutura de gestão que, como a gente comentou, fundamental pra gente conseguir implementar nossa estratégia de negócios, e o impacto dessa nova estrutura no resultado é por volta de 1,0 na margem EBITDA, ou seja, o que estou tentando dizer é que se a gente tiver margem bruta flat no ano, eu já deveria sair com uma margem EBITDA contraindo 1,0 p.p. na comparação anual. Isso talvez seja um cenário otimista no ano. Dependendo de como for a margem bruta no 2S talvez a gente possa ter uma queda de talvez mais 1,0 ponto. A dinâmica para o ano é de contração de margem EBITDA. Talvez, no

# Cia.Hering

melhor cenário, se contraia 1,0 ponto, talvez num cenário um pouco mais difícil mais para 2,0. A segunda pergunta foi em relação à Kids, não é?

**TOBIAS:** Fornecedores. O que me chamou a atenção foi a linha de fornecedores também.

**FÁBIO:** a linha de fornecedores é só uma questão de timing. Os nossos prazos com fornecedores não mudaram, mas como a gente antecipou muito o calendário produtivo em função da preparação para o SAP e cruzamentos de estoques, o que aconteceu, simplesmente isso antecipou no tempo. É simplesmente o efeito calendário. À medida que o nosso estoque normaliza, você vai ver a conta de fornecedores normalizada. É puramente diferença temporal. Se você pegar os prazos médios de pagamento deste ano em relação ao ano passado, eles são idênticos. É só porque nesse ano o fluxo de produção foi bem adiantado em relação ao ano passado. E a terceira pergunta, em relação à Kids. Em relação à Kids. A desaceleração de crescimento da Kids ela tem basicamente duas explicações. A primeira, é porque com o crescimento da rede Hering Kids, a gente está vendendo bem menos Kids dentro da rede Hering Store do que a gente vendia no ano passado. Isso afetou negativamente o *sell in* de franquias principalmente nesse 4T, que a gente teve uma abertura de lojas bastante forte. O segundo motivo, é que também depois de algum tempo de abertura de loja, a gente está conseguindo abrir as lojas Kids com estoque inicial menor do que o que a gente abria antes. Então, a gente fez um pequeno ajuste no estoque inicial das lojas Kids e as lojas do 4T13, as lojas novas, abriram com estoque menor do que as lojas que tinham aberto no 4T12.

**TOBIAS:** Então a venda está performando em linha com o que eu imaginava.

# Cia.Hering

**FÁBIO:** As venda na ponta está performando em linha com a que a gente imaginava.

**TOBIAS:** Maravilha. E uma última pergunta. O Capex está seguindo quase em 40,0% do que está no orçamento, não sei se vocês vão fazer ou não. O que é esse incremento de Capex especificamente? Obrigado.

**FÁBIO:** O Capex, o que é que a gente tem? A gente tem o que tem o maior crescimento é TI, em termos de dinheiro. Isso principalmente por 2 projetos, um que são as novas webstores, a gente vai vir com um investimento importante na nova plataforma de webstore. E também o segundo motivo é o SAP, que a postergação do SAP vai exigir que a gente tenha mais um ano de investimento na plataforma. Essa é a primeira razão. A segunda razão é em relação às lojas próprias. Em lojas próprias, tem 2 fatores. Um são os novos formatos, ou seja, a gente está planejando a abertura de algumas Hering4You, a gente pode ao longo do ano vir com formato novo de loja Dzarm, além de algumas lojas próprias, que a gente já tinha planejado, como alguns espaços Hering e que algumas lojas pontuais que a gente já planejava. Então esses são os dois principais pontos, se você pegar tanto na parte industrial, logística, não tem grandes mudanças.

**TOBIAS:** Maravilha. Obrigado de novo.

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

**GUSTAVO.:** Bom dia, Fred. Bom dia Fábio. Tem algumas perguntas. Eu queria começar pelo SAP e o ajuste de estoques. Se você puder nos dar um update de como isso está evoluindo agora no 1T e qual a perspectiva para implementação do SAP. Essa é a primeira pergunta.

**FRED:** Olá, Gustavo. A perspectiva do SAP é a seguinte: como está indo? Neste momento, a gente está revisando todo o cronograma de implementação do sistema, a gente achou importante a gente aumentar bastante a carga de testes antes de implementar e só fazer a implementação quando a gente estiver realmente seguro de que a gente consegue fazer uma implementação com menos impacto na operação possível. A gente também está revisitando a forma de implementação também para buscar ter um efeito menor nos estoques, quando a gente for fazer essa implementação e não gostaria de ter de repetir o aumento de estoques que a gente teve que ter no 4T em função da implementação. Então, assim, tudo isso está sendo revisitado e nesse momento eu ainda não consigo te dar uma data ou algo um pouco mais concreto que eu te falei, mas é basicamente isso. A gente aumentou bastante a carga de testes antes de [inaudível - 33:35] e a gente está buscando a estratégia para ter um efeito menor em estoques e capital de giro do que a gente tinha na forma que estava planejado para o começo deste ano.

**GUSTAVO:** Entendi. A segunda pergunta tem a ver indiretamente com o SAP. Pelo que eu estou sentindo vocês estão tentando ir para testes, talvez as coisas atrasem um pouquinho. É por conta disso que você está com um cenário muito mais cauteloso para a primeira metade do ano? E eu entendo a melhoria do cenário para a segunda metade do ano porque talvez os investimentos que você fez em capacidade de gestão já comece a trazer resultado na segunda metade do ano. Eu tenho olhado o ponto de vista macroeconômico, a primeira metade do ano tem um potencial muito melhor do que a segunda metade do ano. Agora, as vendas do varejo, alguns dados que já estão saindo, ou de institutos privados ou alguns pontos que você começa a pegar, as vendas de janeiro foram razoavelmente boas, você tem inflação menor, você tem um crescimento real de salário, você tem uma série de dados coletivos que poderiam ter um cenário justamente contrário do que

# Cia.Hering

você está imaginando para o ano. Eu queria entender por que você está muito cauteloso para a primeira metade do ano, é realmente uma questão de SAP, de gestão de operação, ou é, sei lá, uma dinâmica de vendas maiores de eletrônico atrapalhando a venda de vestuário. Eu queria entender um pouco como é que você está pensando para este ano, porque eu estou pensando justamente o contrário.

**FÁBIO:** Oi Gustavo, eu vou pegar essa pergunta aí para responder. Eu queria primeiro olhar sob duas óticas. Em relação a ambiente macroeconômico nós temos percebido uma certa volatilidade. De fato, concordamos com você que esse início de ano, na ótica do **sell out**, por exemplo, e *same store sales*, ele começou muito positivo. Nós tivemos um bom janeiro e estamos em curso com um fevereiro também bom. Então, no sell out, no same store sales a gente está com um quadro muito interessante. Isso não nos deixa assim muito tranquilos porque a gente observa volatilidade. Haja vista no 4T a gente se lembra de um novembro que foi muito bom, dezembro que começou bem e aí, na boca do natal, naquele período mais ou menos de 10 de dezembro até 24 ele foi mais fraco do que imaginávamos, com queda de fluxo em shoppings e essa volatilidade nos deixa mais cautelosos. Além disso, tem que se levar em consideração também que os eventos programados, principalmente Copa do Mundo, para esse 2T, eles também nos deixam mais cautelosos com relação à quantidade de feriados que se tem, feriados nos dias de jogos e impactos que a Copa, efeitos colaterais negativos que a Copa possa trazer para o comércio em geral e principalmente para o tipo de produto que a gente trabalha. Isso também nos deixa mais receosos em relação ao 1S. Além do que a gente percebe no *sell in*, nossa venda para os nossos clientes franqueados, para nossos clientes multimarcas, a gente também percebe uma certa característica de cuidado em relação às programações muito por conta desse ambiente duvidoso, com Copa, feriados etc. Então, acho que estamos também mais cautelosos. E a outra, o outro ponto de vista para trazer a

# Cia.Hering

resposta a essa sua pergunta, do porque a gente olha o segundo semestre melhor porque é justamente quando a gente vai ter aquelas sementes que nós plantamos no ano passado, no início do ano, com todos os estudos que fizemos, por exemplo, em relação à nossa rede Hering Store, pesquisas com consumidores, projetos que desenvolvemos em cima de *same store sales*, no canal multimarca também a criação do projeto de varejo qualificado, nosso projeto para a região nordeste e norte, toda mudança de mix de produto, isso tudo começa a nascer, a brotar, a partir da coleção verão, que se inicia justamente no começo do segundo semestre. Além disso, para o segundo semestre, nós temos um cardápio de outras novidades também, a abertura de novas lojas, mais lojas ainda para o mercado infantil, principalmente Hering Kids, o início, startup da Hering4you com as lojas piloto, ampliação das linhas do 4You para o varejo multimarca, das linhas já existentes de underwear, de fitness, o lançamento do lounge wear. Então, tudo isso são novidades que estão nesse cardápio novo e que trazem para o 2S realmente mais potenciais para a gente explorar crescimento. Então são essas as razões que nos levam a estar mais céticos, mais conservadores em relação ao 1S e mais positivos e animados com o 2S.

**GUSTAVO:** Uma última pergunta, Fábio e Fred. Em relação à campanha de antecipação do natal. Se vocês pudessem nos ajudar a entender se vocês acham que foi, teve muito sucesso e também entender se ela afetou um pouco a tua margem bruta negativamente aí no 4T e como ela posterga algumas das vendas para janeiro e fevereiro se ela também poderia ter algum impacto nas vendas do 1T em termos de margem ou até mesmo positivo em *same store sales*. Queria, se você pudesse avaliar um pouquinho os resultados dessa campanha para entender o que poderia melhorar para o ano que vem.

**FÁBIO:** Olha, gustavo, essa campanha foi muito interessante para, foi uma experiência inovadora. Nós criamos um mecanismo, uma espécie de cupom,



# Cia.Hering

um cartão que lá em novembro fez com que o cliente que realizasse compras ele conquistasse, acima de um determinado patamar de compra, ele conquistasse o direito de voltar à loja no período de final de janeiro até final de fevereiro, por mais ou menos 30 dias, e contar com desconto extra. Em relação a esse desconto, nós já, esse desconto acontece no 1T mas a gente provisionou isso no resultado do 4T, então já está provisionado e está acontecendo dentro da provisão feita. Conquistamos com essa promoção um cadastro de mais 350,0 mil clientes com dados deles completos, inclusive número de celular. A gente fez uma campanha agora no começo do ano mandando torpedos, ou sms, para todos os clientes voltarem à loja. Foi uma coisa muito inovadora. Se a gente olhar a base de lojas que a gente tem, esses 350,0 mil não são tão significativos mas eu acho que é uma base crescente. Quer dizer, conquistamos a promoção como meio de alavancar venda e também como meio de criar uma base mais próxima de relacionamento junto aos clientes. Então, foi super positiva e em relação aos descontos, eles já estão provisionados e alocados no 4T, já estão no resultado.

**GUSTAVO:** E você já tem uma magnitude desse impacto no 4T?

**FÁBIO:** Por volta de R\$ 3,0 milhões.

**GUSTAVO:** R\$ 3,0 milhões. Tá bom, muito obrigado.

**OPERADORA:** O senhor João Mamede, do Santander, gostaria de fazer uma pergunta.

**MAMEDE:** Bom dia Fábio, bom dia Fred. Eu tenho duas perguntas. A primeira delas é em relação a sortimento. Eu queria entender um pouco melhor se já existe alguma mudança no sortimento desde que vocês fizeram aquele

# Cia.Hering

mapeamento que vocês mostraram no Hering Day, se vem surtindo algum tipo de efeito. Na verdade, eu queria entender aquela dinâmica de tickets maior performando melhor do que itens mais baratos, ainda permanece e se já enxergam alguma mudança de lá para cá. Essa é a minha primeira pergunta. Por último, em relação ao impacto do câmbio. Eu queria entender um pouquinho melhor o tamanho do aumento médio que vocês vão fazer com relação a preço para esse novo patamar de moeda. Já emendando nessa pergunta, sobre o hedge que vocês tem contratado, eu queria entender até quando ele vai e até e foi feito a que nível de dólar médio? Então, essa seria a minha segunda pergunta. Obrigado.

**FÁBIO:** Eu vou responder a primeira pergunta com relação ao sortimento e depois passo para o Fred para falar sobre câmbio. Em relação ao sortimento, a primeira parte da sua pergunta ainda não temos refletidos aquelas mudanças, aquele plano nosso de mix de sortimento, aumentando a oferta de feminino, aumentando em tecido plano, aumentando em alguns *price points* diferentes, isso tudo inicia-se a partir da coleção verão, como eu disse, a partir do início do segundo semestre. Então, nada do que a gente vê hoje na loja reflete este plano. Passará a refletir a partir da coleção verão e depois mais intensamente, na mais importante coleção que é a alto verão. Isso com relação a sortimento. Em relação a preço médio, a gente tem verificado sim por parte do consumidor, quer dizer, um direcionamento, nós temos tido um crescimento de preço médio nas nossas lojas mais em função de mix de produto do que de aumento de preços efetivamente. O mix de produto ofertado tem direcionado o consumidor e o consumidor tem reagido assim para produtos com maior valor agregado, produtos que continuam dentro do conceito de moda acessível, mas que tem mais conteúdo de moda e conseqüentemente preço médio mais elevado. Vou passar agora para o Fred falar sobre câmbio.

# Cia.Hering

**FRED:** Em relação ao câmbio a Cia. está voltando a estratégia de a cada coleção, na hora que a gente planeja a coleção, a gente vê o que é o mix de importado dentro do esperado para a coleção e a gente está fazendo hedge de 100% de tudo que a gente tem já comprometido. Então, depende um pouco da coleção, porque o câmbio foi variando bastante ao longo dos últimos 2 meses, então, assim, a gente tem hedge entre R\$ 2,30 e R\$ 2,50, a gente tem cada coleção um valor diferente e a gente está hedgeado até já a coleção verão e uma parte pequena da coleção alto verão. Provavelmente, ao longo do próximo mês, mês e meio, a gente já deve estar praticamente com toda a coleção alto verão também já hedgeada, à medida que a gente defina como vai ser a cara do sortimento e os volumes para o 4T.

**MAMEDE:** Está ótimo. Se você puder dar só um followup aqui, pegando o gancho em perguntas anteriores em relação ao estoque, para tentar entender, quantificando um pouquinho, dá para assumir que para os próximos trimestres a gente deve ver um nível de estoque parecido com o que a gente viu em trimestres anteriores ou é algo no meio do caminho, até porque você tem a implementação do SAP que, possivelmente acontece ainda esse ano?

**FRED:** Não. O que acontece, o estoque deve cair gradativamente ao longo dos próximos trimestres. Não existe um ajuste brusco. O que acontece é que você vai ver principalmente a partir do 2T você começa a ver redução um pouco mais forte. No primeiro ainda tem muito pouco impacto, segundo e terceiro a gente já deve ver a maior redução de estoque no ano.

**MAMEDE:** Está ótimo. Obrigado.

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

# Cia.Hering

**GUILHERME:** Olá, bom dia a todos, obrigado pela pergunta. Na minha pergunta eu gostaria de explorar um pouquinho a questão do preço médio e do tráfego de consumidor na loja, eu queria entender, eu entendo o que vocês têm falado já há algum tempo, em relação à mudança de mix, que tem tido uma receptividade maior de produtos de price points mais altos. Mas quando eu olho a questão do número de check-outs me parece que os consumidores estão aceitando menos essa mudança do mix ou a mudança no preço médio. É minha impressão. Eu queria saber, Fabio, como é que você vê isso, se você acha que tem alguma coisa que pode ser feita ou que está sendo feita dentro dessa estratégia que vocês estão mencionando que deve vir mais ou menos no 2S para tentar melhorar a venda dos produtos mais básicos ou mais baratos e trazer mais fluxo para dentro da loja, que parece que o problema, na minha cabeça, que vocês têm tido, é um pouco relacionado a fluxo e eu queria entender como é que vocês vêem isso e se tem alguma coisa em relação a pricing ou à coleção que vocês já mapearam que vocês vão fazer para poder melhorar essa questão do fluxo. É essa a pergunta. Obrigado.

**FÁBIO:** Olá, Guilherme. Com relação ao desempenho crescente de preço médio e isso é reflexo de mix de produto, ele na verdade está sendo uma consequência do comportamento do consumidor e não algo provocado pela nossa estratégia de lançamento. A gente mantém os preços de entrada como mantínhamos. Quando a gente olha, por exemplo, produtos básicos nossos ou preços de entrada, a oferta nossa em calças e tops de malha, teve aumento de preço nos últimos anos, e no último ano, abaixo da inflação. Então, a oferta continua. O que a gente tem observado é, assim, por parte do comportamento do consumidor. Ele, ou por uma tendência de moda ou por uma tendência de mercado como um todo, ele tem buscado, mesmo com todo esse ambiente de consumo mais restrito, mas eu acho que a gente continua oferecendo sim muito preço acessível mesmo com esse mix, com esses preços mais elevados nas categorias que a gente oferece. Então, não é que

# Cia.Hering

haja falta de oferta de preço de entrada, não existe. E o desempenho desse preço de entrada tem tido crescimento de venda, o que a gente tem observado nos outros price points, com artigos mais de moda. De fato, como você disse, a gente observa uma redução de fluxo. Eu acho que, em primeiro lugar, consequência da própria queda de fluxo que se observou nas vésperas de natal do 4T em shopping centers, e dentro do número de check-outs nossos, quer dizer, a conversão, a gente observa, ela continua, não temos base estatística, mas numa análise qualitativa, a conversão continua em patamares como sempre esteve, históricos, quer dizer, em nível de conversão daqueles que entram é igual, não caiu, não reduziu, mas o fluxo diminuiu. Creio eu, também sem base estatística para confirmar, mas creio eu em função do ambiente mais retraído de consumo, algumas questões também que atrapalharam durante o 4T em relação a essas coisas de movimentos em shoppings, etc, problemas nos principais centros urbanos, e principalmente, eu acho que está ligado ao fato de a gente ter uma situação forte na nossa rede de lojas, a capilaridade é muito grande, se tem muitos shoppings um próximo do outro e a Hering Store é uma das poucas, muito poucas redes, que consegue estar em todos esses shoppings, pelo seu posicionamento democrático, quer dizer, a marca e a rede estão em shoppings tanto de classe alta quanto de classe C e em muitos casos a gente vê shoppings muito próximos. Então, quando você já tem uma queda de fluxo isso se acentua por essa capilaridade de presença que a gente tem. Então são esses, na nossa análise, os fatores. Não temos enxergado nenhum problema com relação a oferta de preço de entrada nosso estar tá comprometido ou então em relação aos preços estarem acima do mercado, dos nossos competidores.

**GUILHERME:** se você puder explorar um pouquinho mais, eu acho, estou tentando pensar um pouco alto aqui o que é que pode ser. Você tem as informações aí, você acha que pode ser alguma coisa em relação, você fala que a Hering é uma marca democrática e eu concordo, acho que é mesmo,

# Cia.Hering

mas você acha que por exemplo, para uma parte do seu público o preço hoje está fazendo mais diferença porque ele está mais sensível, ele pode ser se você vê que nos seus *high price points* você tem e nos *lower price points* você não está, pode ser talvez porque esse consumidor que comprava mais barato perdeu renda, por exemplo, perdeu capacidade de compra. Você acha que pode ser isso?

**FÁBIO:** Olha, Guilherme, isso é uma suspeita que a gente levantou. Eu não tenho dados da boca do natal último, mas a última fizemos no 2S do ano passado, em agosto, uma ampla pesquisa com os consumidores, tanto qualitativa quanto quantitativa. Qualitativa com discussões em grupos e quantitativa com mais de 1000 entrevistas em diversas regiões do Brasil. E a questão de preço de Hering não aparece como um problema, é confirmado, aí sim com base estatística naquele momento. De lá para o final do ano, nada se fez de significativo em questão de política de preço, se manteve o mesmo alinhamento. Então, isso nos faz concluir que não há um problema em relação a preço quando a gente se compara com concorrência. Se há um problema no Brasil hoje em relação a consumo de vestuário, descricionário, porque o consumidor resolveu reduzir endividamento, o consumidor está com o bolso mais apertado, o consumidor está com o humor mais negativo para gastar, isso sim eu concordo, mas eu não vejo a gente perdendo espaço por causa de política de preço equivocada. Pelo contrário, a gente tem mantido esse conceito de moda acessível e com vitória. E a pesquisa mostrou isso. Mostrou, a gente até teve oportunidade, durante o Hering Day de mostrar parcialmente os resultados dessa pesquisa, mostrar um crescimento de conhecimento, de lembrança, de *top of mind* da marca, e também nesse aspecto em relação a preço. Acho que vive-se também um momento como tendência de mercado mais voltado a produtos mais de moda, com conteúdo mais de moda, com mais valor agregado, por uma tendência de moda, isso

também restringe um pouco a venda do básico, que são coisas cíclicas que a gente já conhece ao longo da história toda.

**GUILHERME:** Está ótimo. Obrigado, Fábio.

**OPERADORA:** A senhora Andrea Teixeira, do JPMorgan, gostaria de fazer uma pergunta.

**ANDREA:** Bom dia a todos. Muito obrigada por tomar minha pergunta. Na verdade, eu queria explorar um pouco o que tanto o Fábio quanto o Fred comentaram, do que deixam tão confiantes. Eu sei que existe uma série de iniciativas para o 2S mas você tem aí um vento não a favor no 2S. Então, o que é que, se a gente considerar o que está acontecendo e, eu escutei, obviamente, o que o Fábio comentou que o consumidor procura um produto de mais valor agregado, quando a gente observa o preço médio por peça, ele subiu 14,0%, então obviamente a gente está tendo esse efeito no mix. Cada coleção que vocês comentaram, vocês tentam repassar um pouco de preço e o FX aí. O que que a gente deveria ver e como a gente vai track isso? O 2S já começa com essa coleção de verão nova, já tendo uma aceitação muito boa, vocês vão ter produtos da Hering4you e as multimarcas também têm acelerado, o que é que de fato te deixa tão confiante? Eu sei que é uma série de mas se pudesse dar uma ideia para a gente. E com relação ao câmbio, e é o que vocês falaram, o 2S, segundo o comentário do Fred, ele tende a melhorar muito mas a gente tem de ter uma conjunção de fatores muito positiva para poder chegar nessa margem e ficar flat dado que o 1S vai ser muito negativo. Eu só queria entender o que a gente deveria estar observando externamente para ver se vocês estão on track e o que o franqueado tem dado de percepção para vocês dentro dessas pesquisas que vocês falaram dentro do Hering Day que possa dar mais luz para a gente. Obrigada.



# Cia.Hering

**FÁBIO:** Andrea, confiantes em relação, ou tão confiantes, como você diz, em relação ao 2S, não está ligado ao ambiente macroeconômico, está principalmente ligado em relação às frentes novas que nós temos para que se iniciam, que começam a se transformar em resultado a partir do 2S, esse é o ponto. Nós, como eu disse repetidas vezes nos últimos encontros com os investidores e com o mercado, nós tivemos um ano de 2013, foi um ano de preparação para nós, nós construímos, trabalhamos muito para construir uma nova estrutura de gestão focada por marca, então isto, nessas frentes novas que a gente tem, tanto de Hering4you como na Hering Kids. O mercado infantil hoje tem uma gestão separada, dedicada, focada nela. Para a própria Dzarm que nós estamos desenvolvendo um novo plano de negócios, estamos desenvolvendo a marca, estamos desenvolvendo um projeto de loja novo e temos também para a Dzarm um gestor dedicado a esse projeto, para a Hering4you um gestor dedicado a este projeto. O plano todo que nós traçamos para melhorar o desempenho de *same store sales* na nossa rede hering Store, com um trabalho assim, durante 2013, profundo, olhando tudo, todos os lados, o que é que vende mais, onde vende mais, tudo o que é possível se analisar foi feito e nós detectamos oportunidades importantes que nós até apresentamos durante o Hering Day em dezembro, esse pool de ações, de frentes é que nos colocam animados, nos colocam positivos em relação a esse novo ciclo que a Cia. vai entrar de crescimento olhando para a frente, não estamos focando exclusivamente no 2S. A gente entende que o 2S é um novo ponto de partida, é uma nova etapa que se começa a construir. Não que a gente, como eu também disse no início, a gente entenda que no início de 2013, ou o 1S deste ano, sejam pontos em que a Cia esteja insatisfeita, nós não estamos satisfeitos com o resultado, ou assim muito pessimistas. Nós estamos assim observando crescimentos baixos. A Cia performa bem, ela tem resultados com margens muito boas, olhando-se o setor como um todo, isso continua. O que a gente tem nesses ciclos nossos, a gente tem o 2S como ponto de partida, ninguém está se referindo a ambiente

# Cia.Hering

macroeconômico, às questões do consumidor, isso tudo a gente vai ter que enfrentar e vai ter que olhar. Como eu disse antes, a gente enxerga o mercado volátil, a gente tem que enfrentar isso, tem que ser muito cuidadoso no dia-a-dia da gestão da operação. Mas eu acho assim, se o clima no Brasil não está bom, mas o clima dentro da Hering está muito bom. A gente entra dentro da Hering e a gente sente hoje um clima muito positivo com relação às perspectivas mais pra frente, não essas perspectivas de curto prazo. Nós, poucos anos atrás, comemoramos muito quando chegamos a R\$ 1,0 bilhão de receita bruta. Muito pouco tempo atrás. O ano passado, muito embora sem crescimento significativo, mas nós pudemos aqui dentro comemorar muito porque a gente ultrapassou R\$ 2,0 bilhões de receita bruta na Cia. Então, esse clima também é um clima muito favorável que faz com que essas frentes que a gente tem, com esses planos concretos, com projetos, com começo definido para cada uma dessas iniciativas traduzam isso que você chama, e eu concordo, assim de uma visão muito positiva com relação a partir do 2S.

**ANDREA:** Está bom, muito obrigada.

**OPERADORA:** A senhora Irma Sgarsz, do Goldman Sachs, gostaria de fazer uma pergunta.

**IRMA:** Olá, bom dia, boa tarde agora. Eu tenho duas perguntas, na verdade. Primeiro, em relação às reformas. Eu sei que vocês já experimentaram com uma loja lá no shopping Ibirapuera, que vocês estão ainda analisando os resultados e pensando em fazer talvez uma segunda loja que seja talvez uma transformação, uma reforma talvez um pouco mais radical. Se vocês puderem me dar um update de onde estão atualmente pensando sobre reforma, talvez, como era esse , se vocês já tiveram algum contato com os franqueados sobre potencial plano de reformas e qual é o cronograma mais ou menos que vocês estão pensando. Se já der para fazer isso, falar sobre isso. E a segunda

# Cia.Hering

pergunta é em relação com a curva de maturação de novas lojas. Ano passado vocês já comentaram das novas lojas, vocês têm na cabeça umas 70% da produtividade das lojas nas praças mais maduras e mais nobres, vamos dizer, com produtividade maior. Agora, pensando sobre o plano para 2014, talvez pensando sobre 2015, como vocês estão enxergando agora a curva de maturação? Ainda mais, Fábio, você comentou sobre o fato que a Hering já tem hoje uma capilaridade muito boa em algumas praças que acaba tirando também a venda, o tráfego de outras lojas. Como vocês estão pensando sobre isso mais pra frente? Obrigada.

**FÁBIO:** Olá Irma, com relação ao projeto lançado no Shopping Ibirapuera, ele não é um projeto totalmente novo. Como dissemos, é um projeto avanço do projeto atual, com algumas inovações importantes e que tem mostrado resultados positivos. Mesmo assim, nós já nesse projeto, nesse avanço que fizemos, já tomamos algumas decisões em relação a algumas mudanças, que são detalhes na exposição de básicos, na exposição de jeans e isso tudo ele já está tendo o primeiro *roll out* na loja do Shopping Morumbi. Nós iniciamos ontem a reforma da loja do Shopping Morumbi. A loja do shopping Morumbi é uma loja franqueada, fizemos uma negociação no final do ano passado com o franqueado e fizemos uma troca, para nós era importante rolasse desse projeto no Shopping Morumbi e o franqueado não tinha nenhum interesse em vender a loja para nós então nós trocamos a loja do Morumbi pela loja do Anália Franco, que era própria. O franqueado do Morumbi assumiu a loja do Anália Franco, a partir de agora, e assumimos a loja do Morumbi. Fechamos ontem para reforma e já vamos com um projeto igual ou similar àquele do Ibirapuera, já com algumas inovações. O *roll out* disso é assim, todas as novas lojas que se inauguram, ou todas as lojas que são reformadas, que são muito poucas, ainda que em modelo antigo não tem quase nenhuma, acho que tem uma loja só, mas as lojas que entram num ciclo de reforma, elas entram dentro desse projeto. Além disto, o que nós estamos plantando agora,

# Cia.Hering

estamos começando, é o desenvolvimento de um novo projeto, ainda mais revolucionário, uma mudança bem maior. Fizemos até junto com um escritório de arquitetura que nos atende, uma viagem de pesquisa agora no início de fevereiro, estamos desenvolvendo, está muito em fase inicial ainda, mas estamos desenvolvendo um projeto que é o projeto que será colocado em prática a partir de 2015. As novas lojas abertas e para as novas reformas. A gente entende que numa rede de lojas, ou seja, a característica de você sempre ter, sempre ir inovando e sempre ter a cada 5 anos um projeto novo é muito importante. Então essa é a forma que a gente trabalha e essa é a maneira que vai se constituindo esse *roll out* das lojas. Com relação à outra pergunta, agora perdi na memória qual que era o ponto, você pode repetir, por favor?

**IRMA:** era a pergunta sobre curva de maturação das novas lojas.

**FÁBIO:** Em relação à maturação, isso está, em primeiro lugar, muito atrelado ao local, ao ponto. Se são shoppings novos tem uma maturação mais demorada. Em relação às novas lojas nós no último ano realizamos, um crescimento maior em lojas de rua, o que tem feito com que nossa participação, ou a relação entre shopping, ela tem aumentado um pouco mais em rua. Ainda, é claro, prevalecendo lojas em shopping. No ponto que você levantou em relação à capilaridade e com isso a gente ter também uma certa, um acúmulo de lojas próximas, nós entendemos assim, se existem caso isolados em shoppings que estão muito próximos, como eu mencionei, mas que fazem, em ambos os casos, as lojas sobreviverem bem, problema de custo de ocupação. Nossa venda por m<sup>2</sup> é das maiores vendas por m<sup>2</sup> em shoppings, a gente mostrou isso durante o Hering Day em dezembro. Então, o nosso projeto de expansão, como o Fred mencionou, ele está baseado em indicadores já de alguns anos atrás, então a gente já tem pela frente muita loja para abrir. E, além disso, o que a gente tem colocado como prioridade, é

# Cia.Hering

um avanço maior em regiões como a região nordeste, principalmente, e região centro-oeste. Talvez diminuindo um pouco o avanço que foi nos últimos anos muito concentrado na região Sudeste.

**IRMA:** Perfeito. Talvez só complementando essa pergunta da curva de maturação. Quando vocês planejam a produção e as compras para esse ciclo de novas lojas, vocês agora trabalham com uma curva de maturação ainda igual dessas lojas que vocês abriram em 2013 ou 2012, ou a expectativa é que ela fique um pouco abaixo dessa curva em função muito daquelas praças às vezes sem uma renda per capita menor, talvez ficando em shoppings, como você falou, que ficam com uma curva de maturação mais lenta, eu queria entender isso. Obrigada.

**FÁBIO:** Irma, em relação à curva de maturação, a gente não vê diferença entre as lojas novas e projeto novo e o que a gente tem nas lojas antigas. Quando a gente planeja lojas, as lojas tem características muito distintas. Se você abre uma loja de shopping, ela tem potencial de venda bastante diferente de uma loja de rua, por exemplo, numa cidade do interior. Essa é a principal variável que vai definir qual é a compra da loja, ou seja, não é tanto na média mas é olhando loja a loja, a característica individual de cada loja. De qualquer forma, hoje a gente não está enxergando diferenças relevantes de maturação entre as lojas que a gente vinha abrindo e o que a gente vai abrir de agora em diante. O cenário continua sendo o mesmo.

**IRMA:** Então você diria que a forma da curva talvez seja a mesma, mas o ponto médio da loja, da venda por loja, continua sendo um pouco abaixo, não sei qual a direção que ela está indo, mas obviamente comparado com as primeiras 200-300 lojas o ponto médio provavelmente está seguindo mais num ponto mais para baixo.

# Cia.Hering

**FÁBIO:** A venda por m<sup>2</sup> é mais baixa porque a gente abre mais loja de rua do que de shopping, do que a gente abria no passado. Essa é a principal variável. E a loja de rua tem uma venda por m<sup>2</sup> mais baixa. Então, como o número de loja de rua aumenta, a tendência é que diminua nas lojas novas.

**IRMA:** Perfeito. Obrigada.

**OPERADORA:** O senhor Marcel Moraes, do Deutsche Bank, gostaria de fazer uma pergunta.

**MARCEL:** Oi, bom dia a todos. A minha primeira pergunta diz respeito à concorrência. Vocês têm comentado bem a questão de ambiente econômico mudando um pouco e isso afetando vendas. Eu queria entender na percepção de vocês, se não tem nenhum tipo de problema no que diz respeito a preço. Se vocês acham que a perda de fluxo na loja pode estar relacionada com a mudança de ambientação de loja, com base nos concorrentes de vocês, na experiência de loja que eles vêm proporcionando e se isso pode estar sendo um fator que nos últimos um ano e pouco vem afetando a venda da Cia.

**FÁBIO:** Olá. Com relação a preço, mais uma vez, nós entendemos que, pesquisa de mercado nos indica isso, não temos problema com a curva de preços que a gente oferece nas diversas categorias que oferecemos ao consumidor. Nós temos desde preço de entrada competitivos, produtos com conteúdo de moda, produtos de preços mais elevados. Para cada categoria nós temos uma curva, a chamada barriga de preço que é, que está perfeitamente adequado às expectativas do consumidor e em relação à concorrência. A perda de tráfego, de fluxo, além da questão da capilaridade que a gente tem com a nossa rede de lojas muito grande, eu, como disse, entendo que exista, hoje, no ambiente macroeconômico uma certa retração mesmo, de fluxo, de conversão, e acho que isso está mais focado dentro de

# Cia.Hering

vestuário, com mais intensidade. Nós não observamos, nem pesquisas nos indicam, que a gente esteja perdendo isso para algum concorrente. Acho que, de maneira geral, a queda de fluxo é uma realidade. Se existem exceções? Sem dúvida existem e a gente tem que admirá-las. Mas não é, hoje, no cenário de consumo no Brasil, uma característica de você perceber aumento de fluxo, aumento de conversão, rigoroso. E, mais uma vez, inclua nisso a questão da capilaridade, da quantidade de lojas que a gente tem e algumas delas muito dentro de shoppings que estão muito próximos um do outro.

**MARCEL:** Entendi. Uma segunda pergunta, diz respeito a investimento. Vocês tem um plano ambicioso de expansão não só da marca Hering, mas das outras marcas, e isso provavelmente vai exigir maior capacidade produtiva nas plantas industriais. Eu queria entender se a gente pode, quando olhar para os próximos 3 anos, 4 anos, imaginar que o nível de CAPEX da Cia., nessa parte do business, na parte industrial, aumenta ou se mantém relativamente estável? O que, como a gente deveria entender esta variável?

**FRED:** Bom, o que acontece, o nível de CAPEX da Cia, agora em 2014 e provavelmente em 2015 deve ser picos de investimento. Mas não necessariamente em função de novas plantas ou da necessidade de grandes aumentos de capacidade. Até porque o movimento que a gente está fazendo na oferta de produtos é um movimento que até diminui um pouco a necessidade de capacidade de malha e migra um pouco para tecido. Então, a questão de capacidade, no total, não tem grandes aumentos. Tem aumentos pontuais. Agora a gente espera que nos próximos, tanto em 14 quanto em 15, a gente tenha alguns outros investimentos que aceleram, como por exemplo, TI. A gente está fazendo não só o SAP mas tem investimentos importantes nas novas webstores, em lojas a gente tem o formato novo Hering4you, que a gente deve continuar investindo nesses formatos novos. Tem 4You para agora, mas deve ter Dzarm que, ou no 2S desse ano ou já no começo do ano seguinte a gente deve ter esse novo formato que a gente deve fazer um *roll*



# Cia.Hering

out e tentar emplacar essa rede. Assim, existem investimentos importantes que a gente está fazendo, mas eles vão ser bem menos associados a aumento de capacidade e bem mais associados a dois pontos: os novos projetos que a gente está implementando e também alguns investimentos em melhora de eficiência, que isso a gente também está buscando. Coisas relativas a automatizar CD, ou mesmo algumas etapas produtivas onde você consegue diminuir a necessidade de pessoas em alguns processos específicos. Esse tem sido o foco do investimento e provavelmente os próximos 2 anos a gente vai ter um pico de Capex.

**MARCEL:** Fred, se você puder dar uma ideia de, quer dizer, você vem carregando um Capex em torno de R\$ 70,0 milhões. Quando você fala em pico, o que você tem em mente, mais ou menos? Se você puder dar um guidance.

**FRED:** Esse ano é um pouco abaixo de R\$ 100,0 milhões.

**MARCEL:** Obrigado. Uma última pergunta com relação a estoque nas lojas franqueadas, principalmente. Agora que você está entrando nessa, talvez mais operacional de projetos de reestruturação. Eu queria entender o seguinte, se vocês, quando vocês olham para o estoque que está hoje dentro das lojas franqueadas, se vocês acham que vai ser necessário em algum momento algum ajuste nesse nível de estoque. Isso poderia, enfim, ter algum tipo de impacto ao longo da reestruturação?

**FRED:** Marcel, em relação ao estoque de franqueadas, a gente não tem nenhuma preocupação estrutural em relação a isso. O que acontece é que tem, o estoque do franqueado reage muito em relação à venda e perspectiva. Então, se você planejou para um cenário que não aconteceu, depois você, em algum momento, tem que ajustar. Então, as lojas têm inclusive limitação física de quanto estoque elas conseguem carregar. E também o nosso modelo é um

# Cia.Hering

modelo que preza muito novidade na loja. Então, a gente está sempre incentivando as lojas a estarem colocando novidades na loja e para isso você precisa estar sempre com o estoque fresco. Então, é assim, a questão de estoque sempre tem movimentos pontuais. O franqueado às vezes aposta num mercado que não se materializa, no tri seguinte tem que aumentar promoção, tem que diminuir um pouco a compra e essa é a dinâmica normal. A gente não tem nenhum tipo de preocupação em relação a isso. Os franqueados nossos são em geral experientes, têm bastante experiência em varejo, enfim, não tem nada que gere para a gente nenhum tipo de preocupação em relação a gestão de estoque do franqueado. O que a gente acha que a gente tem oportunidade para a frente é de usar um pouco da inteligência que a gente está criando hoje na construção de produto e coleção, e ajudar o franqueado a fazer uma compra mais assertiva. Isso a gente entende que tem uma possibilidade, é um projeto que ainda está bem incipiente dentro da Cia., mas na segunda fase que a gente, na sequência das melhorias de produto que a gente está implementando na loja, a sequência disso, é a gente levar essa inteligência, para o franqueado, para auxiliar fazer uma compra mais assertiva e isso é algo que deve ajudar na questão de gestão de estoque do franqueado, porque é uma compra mais assertiva, quer dizer, um estoque, menos sobra de estoque, menos remarcação.

**MARCEL:** Hoje, qual é o grau de regionalização que vocês têm já na gestão de sortimento, principalmente? Se você colocasse numa escala de 0 a 10, aonde que você está nessa escala no que diz respeito especificamente à regionalização.

**FRED:** Então, a regionalização eu posso dizer que é 10, porque hoje a gente não tem um modelo central onde a Cia. empurra produto para o franqueado. A gente tem um modelo onde o franqueado, dentro de parâmetros, tem bastante flexibilidade para ajustar a oferta regional. Claro que dentro da estratégia

# Cia.Hering

pensada, toda loja tem que ter jeans, moda básico, tem os produtos de campanha, o franqueado tem bastante responsabilidade sobre o sortimento que ele coloca dentro da loja, e isso é uma das premissas do nosso modelo. O que a gente acha que a gente tem a oportunidade de melhorar bastante, de dar mais ferramenta, pra ele fazer uma compra mais assertiva. Não necessariamente de trazer para a Cia. a responsabilidade de fazer alocação de produtos nas lojas em relação ao que é hoje o franqueado. A grande oportunidade é ainda mais inteligência para o franqueado comprar, porque regionalização a gente já tem.

**MARCEL:** está OK, obrigado pelas respostas.

**OPERADORA:** O senhor Vítor Pascoal, do Itaú BBA gostaria de fazer uma pergunta.

**VÍTOR:** boa tarde a todos. Eu tenho só uma pergunta sobre preço, mas de um ângulo diferente. Fábio, você mencionou que o aumento em preço não tem sido induzido por vocês e sim tem sido uma escolha do consumidor, você tinha inclusive mostrado aquele gráfico de *same store sales* no Hering Day, apontando P3, P4 e P5 como faixa de preço de melhor performance. Agora, um dos pontos cruciais da iniciativa para recuperar venda da marca Hering é justamente cancelar essa escolha do consumidor e reequilibrar a distribuição de preços dentro da loja ou então aumentar um pouco P3, P4 e P5 e diminuindo um pouco P1 e P2. Minha pergunta é: quão dispostos vocês vêm os franqueados em cancelar uma mudança de direção neste momento macroeconômico delicado, e quão preparados e confortáveis vocês Hering estão em ir para o lado, não oposto, mas pelo menos do core, do DNA da marca, que é o básico P1 e P2 nesse momento delicado. Obrigado.

**FÁBIO:** Oi Vítor, acho que essa questão foi muito bem compreendida, porque quando a gente fala em aumentar a oferta em P3-P4, principalmente, primeiro

# Cia.Hering

nós não estamos excluindo a oferta em P1 e P2, ela continua o que é importante: quando a gente diz que o consumidor, por outra tendência de produto, de moda, ele tem buscado mais P3-P4 e até P5, isso tudo, dentro da nossa oferta de barriga, ou de curva de preço. Então, quando a gente fala de P3, P4 e P5, estamos falando de P3, P4 e P5 da Hering. Esse P4 e P5 é um preço fora do tamanho do bolso do nosso consumidor. A Hering continua democrática, continua vendendo moda acessível. O que nós temos observado é que, assim, por tendência de moda, performance de produtos com grau de moda, que a gente chama de M2, M3, M4, também correlacionando com os Ps de Preço, a gente tem aumentado, mas, de novo, mantendo esta acessibilidade, esse preço acessível. Isso é um compromisso que a gente tem, como você diz, com o DNA da marca. O DNA da marca não está voltado só ao produto básico, para a concepção de um produto sem valor agregado ou sem detalhe de moda. Tudo é básico, na Hering. O produto de moda também é básico, a Hering como um todo é básica. O produto simples, ou produto mais limpo tem também seus ciclos. O que a gente vê nos últimos tempos é, o que a gente quer transmitir, a vocês é assim: produtos com mais conteúdo de moda, eles têm performado melhor e a gente por isso a gente toma oferta, mas não está tirando oferta de P1, P2, pelo contrário, produtos de P1-P2 recebem também inovações, renovações, troca de cor, cartela de cores novas, quer dizer, tudo isto nunca será abandonado. A gente tem esse compromisso.

**VÍTOR:** Eu entendo perfeitamente. Em nenhum momento eu me referi a excluir o P1 e P2 mas é uma opção dentro da loja oferecer mais um em detrimento de outro, e a minha dúvida é que sempre que a gente conversa com o franqueado, o franqueado diz que o porto seguro da marca é o básico e vocês acham que, no fundo o que você está me falando é que é possível fazer movimento cirúrgico de reduzir P1 e P2 sem comprometer a venda deles

# Cia.Hering

e aumentar o P3, P4 e P5 e esse movimento cirúrgico seria o suficiente para aumentar a venda. Eu estou correto, é esse pensamento?

**FÁBIO:** veja, quando você conversa com o franqueado, quando o franqueado diz que o produto básico é importante, ele continua sendo importante e será sempre importante. Mas não vamos esquecer que de 2007 para cá, o grande movimento que nós fizemos para ter o crescimento todo que tivemos foi ampliar nossa oferta de moda, com coleções, novidades. O conteúdo de moda oferecido é que fez em grande parte, na maior parte, a rede crescer em venda por m<sup>2</sup>, não foi o básico, né? O básico é importantíssimo a Hering tem uma posição sólida, consolidada, esse básico chamado de básico, ele se inova, se renova, mas a gente percebe, quando a gente fala de P3-P4 até P5, é a oportunidade em ampliar a oferta, não é trocar de P1 para P4. Mesmo assim, Vitor, quando a gente fala de crescimento de preço médio, a gente cresceu o preço médio nosso no último ano por volta de 13-14%. Mas aí tem 2 aspectos a se olhar. Primeiro, qual o preço médio de Hering Store? é R\$ 50,0, por volta de R\$ 51,0, quer dizer, não é que é o preço médio elevado. Nesse último ano nós tivemos um incremento grande de tecido plano e principalmente de jeans. A nossa oferta de jeans, por exemplo, ela tem desde o P1 até o P5 do nosso jeans um range que vai de R\$ 79-80,0 a R\$139,0. Então, quer dizer, são ofertas também muito voltadas a preço acessível. A gente não está abandonando isso não.

**VÍTOR:** Ok. Então, é correto dizer que, voltando um pouco no tempo, se fosse possível tomar essa decisão novamente seria preferível ter feito esse movimento de migração, não migração plena, mas aumento de penetração de moda de uma forma até mais forte do que vocês já fizeram?

**FÁBIO:** isso são coisas cíclicas, né? Quer dizer, você tem que ir pilotando isso, essa intensidade da oferta conforme a resposta do consumidor,

# Cia.Hering

conforme o que ele quer na tendência de moda. O que é muito importante para nós, é não cair num processo de comoditizar os produtos oferecidos dentro da Hering, entende? Isso eu acho que a gente fez brilhantemente, a partir lá do início dos anos 2000, quando a gente começou com a construção de lojas, o nosso básico, antigamente, não sei se todos se lembram, era uma commodity. O nosso básico deixou de ser commodity há mais de uma década. E essa transformação é muito importante. Eu estaria preocupadíssimo se nós tivéssemos numa rede de lojas vendendo commodity. Então eu acho que isso é muito importante, a gente ter feito isso com muita competência, sempre trazer a novidade e sempre explorar a marca junto com o consumidor. Eu acho que quando a gente fala, de novo, nesse P3, P4, P5, nível de moda M2, M3, M4, que são classificações internas, elas sempre têm o compromisso de manter essa competitividade e manter essa estratégia de preço acessível, sempre será mantido isso. Nosso P5 e M5 é um preço acessível na relação custo-benefício. A gente entrega good value pro consumidor.

**VÍTOR:** Muito obrigado, Fábio.

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

**GUSTAVO:** Fábio, muito obrigado pelo follow-up. A pergunta também estratégica. Quando eu olho para a Dzarm, hoje, vocês tem aí menos de 5,0% das suas vendas estão na Dzarm. O crescimento não é muito interessante, eu imagino que o retorno deva ser melhor, menor do que você tem na maior parte do teu negócio Hering e você está achando coisas muito boas para crescer a marca Hering. Marca com Kids, com Hering4you, crescimentos regionais, então está tudo muito claro. Mas conforme você está crescendo e apesar dos teus investimentos, o teu negócio está ficando bem mais

# Cia.Hering

complexo e você tem muito mais tipos diferentes de formatos para investir. E agora você está num momento em que seu Capex está crescendo fortemente e você também está tendo que investir mais em parte gerencial e tecnologia. Marca vai ser uma coisa muito importante para o futuro, você acabou de ter essa discussão importante com o Vítor sobre posicionamento de marca, marca, gestão. Vale a pena continuar investindo na marca Dzarm, fazer um *roll out* mais agressivo? Eu estou te perguntando isso agora porque vocês escreveram, primeiro porque o resultado não é nada surpreendente. E segundo vocês estão escrevendo que vão fazer uma reformulação na estratégia de negócios da Dzarm. Será que não vale a pena não fazer *roll out* ou simplesmente ou isso é uma coisa que vocês já definiram e vai ser feito? Essa pergunta talvez você não tenha tempo para responder, mas acho que está ficando muito claro isso.

**FÁBIO:** tenho tempo sim. Olha, vale sim a pena. Não é só vale a pena. A gente enxerga uma oportunidade muito grande com Dzarm, para ser construída e para ser desenvolvida. O que nós estamos fazendo agora? Estamos desenvolvendo um plano de negócios para a Dzarm, nós estamos trabalhando no conceito de branding da marca, nós estamos definindo dentro dos pontos de contato que a marca tem, todos, qual é o posicionamento mais adequado, então nós estamos no momento da inspiração, e nós vamos partir para a transpiração quando a gente tiver esse projeto pronto. O por que é que temos de aproveitar essa oportunidade com a marca Dzarm? Ora, a Cia. nos últimos anos teve um crescimento muito forte, a Cia. tem na marca Hering uma enorme concentração da sua receita, a marca Hering ainda tem frentes importantíssimas com potenciais muito grandes de crescimento, seja Hering Store, com abertura de loja, voltar a crescer *same store sales*, seja no canal multimarcas com varejo qualificado, o projeto nordeste nosso. O nosso market share no nordeste é menos da metade do nosso market share na região sudeste. A gente mostrou isso no Hering Day. Então, é óbvia e clara a



# Cia.Hering

oportunidade de se ampliar market share nessas regiões e isso tem um potencial enorme. O projeto Hering4you, o mercado infantil com a combinação de PUC e Hering Kids e a Dzarm, elas criam esse portfólio e frentes dessas avenidas de crescimento. A Cia. estava preparada para entrar agressivamente nessas frentes todas? Não, não estava. E o que a gente precisou fazer lá, desde 2012 e 2013 principalmente, foi não só criar uma estrutura para isso, para fazer gestão de marcas separadas, mas depois que você cria estrutura você colocar as pessoas. Então, se você puxar pela memória, você vai ver que a gente teve uma construção lógica, com cronograma lógico. Nós, lá atrás, há 2,5 anos, a gente investiu no quê? Investiu primeiro na criação da diretoria de pessoas, organização, trouxemos profissionais bons de mercado para nos ajudar, para me ajudar a formatar uma equipe, criamos uma estrutura, montamos, completamos as tais caixinhas das estruturas durante o ano passado. Quer dizer, esse preenchimento se deu aproveitando gente da casa, contratando gente de fora, então a gente criou uma estrutura e a Cia. não pode perder essas oportunidades, essas chances de crescimento. Nosso modelo, não rejeitando aquisição, porque pode até ser uma coisa que a gente venha a olhar, mas nosso modelo está sendo muito focado em pegar o que a gente já tem na mão e fazer isso acontecer, fazer isso se traduzir em mais ciclos de crescimento, então acho que isso tem muita lógica. A Cia. já tem há muito tempo estrutura de capital, estrutura societária, que permite a ela ir em frente na intenção de crescer fortemente, então nós não podemos perder essa oportunidade. E aí essa minha visão, essa visão nossa para criar este caminho de crescimento. A marca Hering continua sendo a principal marca, é um enorme potencial de crescimento, mas poxa, vamos aproveitar as outras oportunidades porque elas existem, estão aí na mesa. Só que a gente precisa de gestão para isso. E tem uma certa carência, as coisas acontecem e é no nosso modo de gestão também, no nosso modo de agir, nós não somos de tomar atitudes que às vezes poderiam ser irresponsáveis, de ampliar a base

# Cia.Hering

de marcas, começar a abrir lojas sem muito estudo, sem muita inspiração antes.

**GUSTAVO:** Eu concordo contigo. É que o que dá a impressão, e eu acho que esse aspecto de vocês serem bastante cautelosos nessa questão de loja, quer dizer, a Dzarm já tem um teste piloto há muito tempo, acho que é um dos motivos que eu particularmente gosto da filosofia de investimento de vocês. É que de repente, no mesmo segmento da Dzarm, você achar uma marca muito mais consolidada e como você colocou, uma aquisição faria muito mais sentido do que você investir o teu tempo e todos os recursos que poderiam estar sendo alocados na Hering para investir numa marca que talvez o potencial possa ser bastante questionável. Era mais justamente na tua visão de gestão de portfólio. Eu nunca vi empresa num momento onde a gestão de portfólio é a coisa mais importante que vocês têm no momento e claramente é isso que vocês estão querendo fazer.

**FÁBIO:** Gustavo, não eliminando a opção, alternativas de investimento que podem vir até a surgir, a primeira coisa que a gente tinha que fazer era pegar uma estrutura e nos permitisse fazer a gestão de marca, para a gente poder até fazer a exploração melhor das nossas marcas existentes até para poder pensar melhor em aquisição. Porque aquisição é uma coisa que pode gerar valor ou pode destruir muito valor numa Cia. E, inclusive, na aquisição talvez o mais fácil seja ir lá fazer o cheque e comprar. Depois, para digerir a coisa é complicada, a gente tem diversos exemplos mostrando e comprovando isso. E nós não somos tão melhores do que os outros para achar que uma aquisição aqui a gente põe para dentro e consegue resolver rápido. Então a gente faz isso tudo com muito cuidado. Acho que quando a gente fala em aquisição, também, lembre-se do seguinte: Dzarm não teve a atenção e a dedicação até hoje exclusiva e necessária. A Dzarm andou de forma marginal. O próprio projeto de loja foi algo assim que não teve

# Cia.Hering

acompanhamento. Erro nosso? Sem dúvida nenhuma, a gente não deu atenção. Agora a gente tem como dar atenção, a gente está dando atenção, a gente tem gente que, com capacidade, com vontade, que pensa só na Dzarm. Quando a gente fala, por exemplo, em aquisição. Gustavo, olha a Dzarm, a Dzarm é uma marca que só no canal multimarcas, sem essa dedicação exclusiva, sem essa gestão no nível que eu menciono, chega a fazer mais de R\$ 100,0 milhões. Procure nesse, isso, R\$ 100,0 milhões de sell in. Se você imaginar o que isso significa em termos de sell out, são mais de R\$ 200,0 milhões/ano. Procure no mercado quantas marcas nesse nosso mercado, nessa indústria, fazem mais de R\$ 200,0 milhões. Muitas marcas com notoriedade, marcas muito conhecidas, que tem redes de lojas e portanto com redes de lojas se tornam mais conhecidas, não chegam a esse nível de faturamento. Então, isso mostra que esses R\$ 100,0 milhões são os R\$ 100,0 primeiros milhões que possibilitam a gente alavancar coisa muito maior, entende? Nós estamos só no canal multimarcas, e webstore é ainda muito pequeno. Então, criar, pensar, criar, desenvolver um plano para uma rede de lojas faz todo o sentido, tem potencial para ser explorado e é isso que a gente está desenvolvendo agora, estamos desenvolvendo justamente esse plano para a marca.

**GUSTAVO:** Está claro, muito obrigado pela pergunta e desculpe se eu fui muito contundente.

**FÁBIO:** Não, eu acho ótimo. A gente gosta de ser provocado com isso. Muito obrigado pela pergunta.

**OPERADORA:** Temos uma pergunta da conferência em inglês. Vem do senhor Richard Zacarti, do Banco Espírito Santo, gostaria de fazer uma pergunta.

# Cia.Hering

**RICHARD:** Hi. My question has been answered, but the final one, is just about the store. Did you think about slowing down the expansion of the number of stores half way do you see the results and the initiatives you say will have an impact in the second half? Thanks.

**FÁBIO:** Nós não, falando de Hering Store, nós temos mantido uma ano a ano por volta de 70, entre 60-70 lojas. Nossa meta de abertura para esse ano de Hering Store já dada como guidance, são 70 lojas para 2014, e a gente tem que manter isso. Já divulgamos e mostramos um estudo feito que mostrou potencial de pouco mais de 800 lojas. Já comentado aqui hoje esse potencial de 800 e poucas lojas, ele leva em consideração indicadores macroeconômicos já antigos, então, certamente atualizando esse plano nós teríamos um potencial maior do que essas 800 lojas e a nossa dinâmica é de não alterar o plano de expansão nosso, manter a expansão nesse nível, por volta de 60-70 lojas, por aí de lojas por ano. Não entendemos que os movimentos que a gente está fazendo em relação a mix de produtos, em operação nas lojas tragam qualquer impedimento para manter essa abertura.

**OPERADORA:** Lembrando que para fazer perguntas, basta digitar \*1.

Não havendo mais perguntas, encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de retornar a palavra ao senhor Fábio Hering para suas considerações finais.

**FÁBIO:** Muito bem. Eu queria agradecer a todos que participaram desta teleconferência, reforçar finalmente o importante momento de transição que a Cia. Passa, nós estamos criando um ciclo novo, diversas frentes aqui comentadas com as nossas marcas são importantes para esse novo ciclo que está se desenhando. E o mais importante de tudo, talvez até diferentemente do clima que se observa no ambiente macroeconômico nesse momento no Brasil, o ambiente dentro da Cia. é muito positivo, dentro da Cia. com todas

# Cia.Hering

essas inovações trazidas, estruturas e pessoas focadas para cada uma das marcas, tem criado um círculo muito virtuoso para os nossos negócios. Então, mais uma vez muito obrigado a todos e desejo a todos mais uma vez um bom dia.

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