

Hering Português 25/10/13

MODERADORA: 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 para os senhores participarem. 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 estão participando do nosso call de resultados, e iniciar fazendo algumas considerações sobre o trimestre, que foi de resultados razoáveis dentro de um cenário de consumo mais fraco principalmente para o vestuário, em razão do ambiente econômico de . Mesmo assim, tivemos um crescimento de vendas brutas de 12,0% que, embora abaixo de nossos padrões históricos, uma qualidade de margem e retorno sobre o capital acima da média do setor. O trimestre também teve a

importante implementação da nossa nova estrutura organizacional. Nesse aspecto, além da efetivação das duas novas diretorias de marcas, conseguimos avançar fortemente no preenchimento de outras posições chave para gestão de nossas marcas e canais de vendas. Foi sem dúvida, um trimestre de enorme avanço na preparação da Companhia para explorar os potenciais de crescimento que temos com nossas marcas e canais de distribuição.

Trouxemos para participar desse call de resultados o Luiz Bueno e o Edson Amaro, que como já é do conhecimento do mercado, passaram a partir desse trimestre a ocupar seus novos cargos. Luiz, trazendo enorme experiência em outras empresas, conseguiu rapidamente entender a Companhia Hering por dentro e iniciar importantes mudanças na nossa gestão. O Edson, com carreira construída aqui na Companhia, traz foco para nossa gestão de mercado infantil com as marcas Hering Kids e PUC e na gestão da marca Dzarm. Os dois farão, após a apresentação de resultados, uma síntese sobre a situação e perspectivas das suas respectivas unidades de negócios.

Agora, passo a palavra para o Fred que iniciará a apresentação dos resultados do trimestre.

FRED: Bom dia a todos. Gostaria de começar a apresentação dos resultados dando uma visão geral resultados do 3º tri, no slide número 4. A gente apresentou no 3T um crescimento de 2,0% no faturamento da Companhia, com destaque para o crescimento da marca Hering Kids, que apresentou um crescimento de 36,5%. A marca Hering adultos apresentou um desempenho de vendas de dois dígitos, de 2,7%, enquanto as demais marcas, PUC e Dzarm, apresentaram desempenho um pouco abaixo. Também em relação aos canais de distribuição, o destaque para o crescimento do canal de varejo multimarcas, que cresceu 19,3% no tri, foi o canal que mais cresceu, comparado com a franquia que cresceu 8,4%, Web Store, que caiu 3,0% e as

Cia.Hering

lojas próprias que caiu 1,4%. o desempenho do canal multimarcas está bastante associado ao 3T12, onde a gente, diante das dificuldades de abastecimento, a gente priorizou a entrega pro canal franquia, em detrimento do canal multimarcas. Já nesse ano, a operação normalizada, a gente conseguiu atender os dois canais de forma bastante satisfatória. Em relação ao desempenho de Ebitda, a gente apresentou um Ebitda que cresceu 10,8% no tri, um crescimento de dois dígitos, que a gente considera bom dentro do cenário difícil que o 3T acabou se mostrando, margem praticamente estável.

Comentando um pouco sobre o desempenho de sell out da rede Hering Store, a rede apresentou um crescimento de 8,1% em relação ao trimestre anterior principalmente em função da abertura de 71 lojas na comparação anual, já que o desempenho de vendas mesmas lojas veja um decréscimo de 2,4% no trimestre.

Indo para o slide seguinte, slide número 5, comentar um pouco sobre as campanhas e o desempenho da rede no 3T13. O 3T foi um trimestre que tradicionalmente em julho a gente tem o nosso rapa de inverno, onde a gente entra em liquidação para queimar os estoques, as sobras de estoques de inverno. Nesse momento a gente teve um desempenho melhor no quesito same store sales, mas que a partir dos outros meios a gente não viu esse bom desempenho se manter. A gente tem, além do rapa, no trimestre, a gente tem também a campanha do dia dos pais, e também a preparação para a coleção alto-verão, que é a coleção que vai ficar nas lojas até o Natal e a coleção mais importante do ano.

Falando um pouco de resultados, especificamente, indo para o slide número 7, o desempenho de receita bruta, como eu comentei, o crescimento 12,0%, vale a pena comentar um pouco sobre o desempenho dos canais. A gente já comentou um pouco do desempenho de marca em dos canais na parte introdutória, mas é importante destacar de novo o crescimento do varejo

multimarca, que como a gente já comentou, em função da normalização apresentou um crescimento bastante forte. O desempenho do canal franquia nesse trimestre foi mais fraco do que a gente vem apresentando. A principal razão para isso foi o desempenho mais fraco do sell out no 2T e 3T, então a gente vê com normalidade esse crescimento mais fraco no canal franquia e a gente entende que isso é importante para ajustar os estoques da rede e preparar para um 4T com mercadoria nova, mercadoria de alto-verão que já foi introduzida nas lojas nesse momento.

Indo para o slide número 8, comentar um pouco sobre resultado lucro bruto e margem bruta, a gente teve uma pequena expansão de margem bruta no tri, expansão de 1,0 p.p., a gente saindo de 43,9% no 3T12, indo para 44,9% no 3T13. Essa expansão de margem se dá principalmente em função de menos atividade promocional em relação ao ano anterior. O ano anterior foi, o 2T e o 3T foram bastante difíceis e esse ano, a situação do mercado continua difícil mas a gente conseguiu recuperar parte da margem que a gente acabou entregando nesse mesmo período do ano passado. Em relação a Ebitda e margem Ebitda a gente acabou que a expansão de margem bruta não necessariamente se transformou em expansão de margem Ebitda, principalmente em função da normalização da provisão para bonus. Assim, no ano passado, em função dos resultados a gente não teve provisão para bonus no 2S e esse crescimento no provisionamento de margem, de provisão ele acabou compensando a expansão de 1,0 p.p. na margem bruta. Também vale a pena elencar o bom comportamento nas despesas do trimestre, onde a gente teve um crescimento bastante baixo nas despesas de vendas, de 5,3% no ano. Claro que isso tem alguns efeitos não recorrentes de despesa de marketing que afetaram negativamente o 3T12 mas esse desempenho já mostra também, já está afetado nesse ano pelos aumentos nas estruturas da diretoria de marca que a gente implementou e vai continuar tendo um pouco desse efeito ao longo dos próximos trimestres. Esse efeito também acontece no SG&A, nas despesas administrativas, onde a gente passou a ter um

crescimento mais forte de 23,8%. é esperado que pelo menos até o fim do ano que vem a nossa despesa administrativa deve ter um crescimento mais forte, de 23,8%, e é esperado que pelo menos até o fim do ano que vem a nossa administrativa deve ter um crescimento forte e isso está totalmente relacionado à implementação da nova estrutura. Também a gente gostaria de comentar um pouco sobre Ebitda e lucro bruto. Mais para a frente, a gente vê ainda um cenário desafiador na questão de margens, principalmente em função das pressões inflacionárias que a gente tem visto em função de, principalmente, mão de obra, mas também volatilidade no câmbio real que tem causado bastante incerteza em relação ao comportamento das margens de curto prazo. Para isso, a companhia, a partir do trimestre passado, passou a adotar uma política de hedge para estar protegendo as coleções futuras que a gente já tem contratado, principalmente no que diz respeito às importações, então a gente acabou contratando hedge para até a coleção inverno do ano que vem, que isso cobre a nossa exposição cambial praticamente da maior parte do primeiro semestre do ano que vem, e essas operações de hedge foram feitas em intervalo de dólar entre R\$ 2,25 e R\$ 2,30. Indo para o slide número 9, comentar um pouco sobre o lucro líquido. O lucro líquido a gente apresentou um crescimento de 6,7% no trimestre, com a margem líquida que atingiu 16,1%. Os principais fatores associados são, claro, o crescimento de 10,8% no Ebitda mas, também, parcialmente compensado pela alíquota efetiva de imposto de renda, esse aumento na alíquota de imposto está diretamente ligado à perda de alguns incentivos fiscais nesse ano, incentivos fiscais que não eram tributados para fins de imposto de renda. E, também, em menor parte, pelo menor resultado financeiro, em função do caixa líquido da companhia, que está mais baixo neste trimestre do que no mesmo trimestre do ano anterior. Indo para o slide número 10, comentar um pouco sobre os investimentos. Os investimentos no trimestre totalizaram R\$ 25,4 milhões, destaque pro investimento em TI, R\$ 7,5 milhões. Esse investimento, ele está diretamente associado à extensão do SAP. A gente está projeto SAP na fase

dois, onde a gente pretende estender o SAP para as áreas principalmente comercial e logística. A companhia já tem SAP desde 2008, onde a gente implementou inicialmente o SAP em toda a parte de back-office, contabilidade e financeiro; agora a gente está nessa segunda onda, onde a gente pretende implementar o sistema em janeiro de 2014 para as partes de venda e logística e também, pro futuro, a gente imagina que, em algum momento, a gente deve, também, migrar toda a parte de produção também para a plataforma SAP mas a gente ainda não tem data definida para quando isso deve acontecer. Mas a gente espera que, sim, deve haver uma terceira fase onde a gente acaba estendendo para o SAP para a parte de produção. Importante mencionar, indo já para o slide número 11, sobre os impactos que essa implementação está gerando principalmente no fluxo de caixa e na gestão de estoques da companhia durante esses meses agora que antecedem a implementação do sistema. A gente espera que, em função da implementação do sistema, durante o mês de janeiro, a gente deve ter uma parada nas operações tanto de fábrica, quanto de logística, quanto de faturamento por aproximadamente uns dez dias e, além disso, a gente também deve ter, nos dez dias subsequentes, uma operação com uma velocidade significativamente mais lenta do que a nossa operação usual. Como contingência para isso a companhia decidiu antecipar todo o calendário de produção de janeiro de 2014 para o 4T2013. E para isso você teve que também deslocar uma parte do volume de produção que aconteceria no 4T de 2013 já para o 3T2013. Então a gente, como vocês podem ver por esse gráfico e também do slide 11 e também pelos números de estoque nos nossos demonstrativos financeiros que teve um aumento significativo no estoque de produto acabado. Esse aumento é temporário. A gente tem esse slide número 11 justamente para demonstrar qual é o impacto dessas antecipações de produção nos níveis de estoque da companhia e para mostrar como isso se normaliza ao longo do primeiro semestre de 2014, ou seja, no 3T a gente teve um pico de estoque, isso começa a se normalizar já no 4T e a partir a gente imagina que, ao final do

2T a gente imagina níveis de estoque normalizados. São estoques que, sim, eles são mais altos do que o 2T2013, a gente entende que esses são, os níveis corretos do estoque, dado que a gente passou, durante o primeiro semestre de 2013 normalizando ainda os estoques em relação a 2012, que estavam atipicamente baixos. E, com isso, a gente imagina que a gente deve ter uma implementação do sistema com certo grau de segurança, a gente vai ter já a produção dentro de casa para minimizar qualquer risco que a gente possa ter de abastecimento dos nossos clientes no começo do ano.

Indo pro slide número 12, comentando um pouco sobre o fluxo de caixa, no tri a gente acabou gerando R\$ 32,6 milhões de caixa livre. Essa redução em relação ao ano passado, onde a gente gerou R\$ 86,0 milhões de caixa, ela está totalmente explicada pelo aumento de estoques no período na comparação anual aumentou R\$ 73,0 milhões em função dessa antecipação de produção em função da implementação do SAP. Bom, em relação ao resultado era isso, eu queria voltar pro Fábio, que vai comentar agora sobre as perspectivas de negócios. Obrigado.

FÁBIO: Em relação a perspectivas para frente, nós temos uma visão de que o ambiente futuro no nosso mercado é um ambiente mais desafiador. É um ambiente em que, além de questões de pressão inflacionária também tem um panorama de consumo mais difícil, portanto o mercado será bem mais competitivo. Entendemos que a companhia está se preparando cada vez melhor para enfrentar esse cenário e para poder aproveitar o potencial todo que suas marcas têm. Nós conseguimos, ao longo dos últimos anos, construir uma excelente presença nos mercados em que atuamos. Temos identificados, dentro do mercado brasileiro, algumas regiões com potenciais ainda subaproveitados em termos de participação de mercado, que serão o foco principal nos próximos trimestres em termos de atuação. Sabemos do desafio que temos em relação à venda por metro quadrado que, ao longo desses últimos anos, também, nas nossas lojas da rede Hering Store

Cia.Hering

atingiram patamares elevados e isso vem mostrando um desafio grande em conseguir desenvolver e crescer mais no critério chamado *same store sales* e, em relação a isso, temos desenvolvido trabalhos, assim, profundos de análise e identificando potenciais, identificando ações que permitam, no futuro, no médio prazo, voltar a crescer nossos *same store sales* acima da média do mercado. Todo esse ambiente desafiador e todas essas questões de desafio que temos dentro do nosso negócio, das diversas marcas, aquelas marcas como Dzarm e como PUC, como Hering Kids, que são projetos ainda que estão surgindo, que têm que se desenvolver, tudo isso cria uma perspectiva muito favorável e positiva para olhar o desenvolvimento e o crescimento orgânico da companhia num horizonte mais de médio e longo prazo como muito positivo. E, para construir isso, além das marcas serem muito fortes, além da nossa já forte presença com rede de distribuição, os multicanais que operamos, este ano tem sido, e esse último trimestre foi um marco muito importante, o ano tem sido de preparação na estrutura organizacional. Eu considero que fizemos um enorme avanço, não só pela mudança da estrutura mas, principalmente, pelas pessoas que conseguimos envolver, trazer, promover para ocuparem posições-chave no desenvolvimento da nossa gestão, na melhor qualificação, no ir para resultados e, conseqüentemente, de crescimentos mais expressivos. Então estamos, assim, embora com uma visão conservadora em relação ao ambiente de negócios, por ser extremamente desafiador, mas estamos, sim, com um otimismo muito grande em relação às perspectivas que a companhia tem no médio e no longo prazo. Olhamos esse trimestre já em curso, o 4T, como um trimestre desafiador, ele é sempre o trimestre mais importante do ano, para nós, pelas vendas de Natal. A expectativa é de que a gente tenha, em relação a consumo, que a gente tenha um crescimento no final do ano, nas vendas de Natal, mas evidentemente isso tudo tem que se confirmar dependendo, principalmente, do comportamento do consumidor brasileiro.

Eu queria agora passar a palavra para o Luis e para o Edson, o Luis vai falar primeiro, e antes de ele iniciar a apresentação dele, eu queria reforçar que nós acabamos de anunciar que realizaremos no início de dezembro, no dia 10, o Investor Day aqui em São Paulo, e é muito importante contar com a presença de investidores, de analistas, porque nessa oportunidade teremos mais tempo e também mais material para poder mostrar, para poder divulgar e para que todos entendam melhor as perspectivas e entendam melhor o caminho que a companhia continuará seguindo. Então agora eu entrego aqui ao Luis a palavra, ele vai fazer as suas considerações e, em seguida, o Fred. O Edson, desculpa.

LUIS: Bom dia a todos. Eu sou responsável pelas marcas Hering Adulto e Hering Íntima e nesse trimestre nós finalizamos a contratação de todos os gerentes nessa nossa nova estrutura. A nova equipe foi formada com a combinação de gestores vindos de importantes empresas do mercado mas também contando com gestores da própria Hering. E essa estratégia, nós acreditamos que propiciará uma complementariedade de habilidades e conhecimentos importantes para nossa evolução. Na nova estrutura teremos gestores dedicados e focados em cada uma das marcas e essa estrutura possibilitará evoluirmos na capacidade de planejamento do sortimento das coleções, estratégia de preços e, principalmente, estimativa de demanda. Além disso, nós também fortalecemos nossa equipe de criação das coleções e também a área de marketing e comunicação. O que nos falta fazer agora, nos próximos meses, é finalizar a contratação dos analistas. Nesse trimestre, também, nós iniciamos um projeto extremamente importante, focado na identificação de oportunidades de melhoria *same store sales*. Nós estamos fazendo um diagnóstico profundo para identificar essas oportunidades. Embora ainda não tenhamos finalizado o projeto, nós já sabemos que não há um único ponto que será responsável pela recuperação dos *samestore sales* mas, sim, uma série de ações que, em conjunto, nos possibilitarão avançar nesse indicador. Como parte desse diagnóstico, nós fizemos várias pesquisas

Cia.Hering

com os principais *stakeholders* para avaliar: força da marca Hering, atratividade das coleções, a proposta de valor da Hering e a experiência de compra dos nossos consumidores. E, como exemplos, fizemos focus groups em São Paulo e no Nordeste, fizemos pesquisa quântica com mais de 1.200 pessoas em todo o Brasil, entrevistamos franqueados e varejo multimarca, e realizamos pesquisas com mais de 500 gerentes de nossas lojas Hering. Um ponto bastante positivo que saiu dessas pesquisas foi relacionado à força da marca Hering. A marca continua firme e forte, tendo evoluído nos principais indicadores de saúde de marca como *top of mind* de preferência, comparativamente a uma pesquisa similar que realizamos em 2011. Outro ponto relevante é que estamos trabalhando no desenvolvimento de um novo projeto de Hering Íntima, que será lançado em 2014. Esse novo negócio será focado no público feminino e será uma fusão de categorias tipicamente encontradas separadamente no varejo. Nossa proposta será focada em diferentes ocasiões de uso, tanto dentro de casa quanto fora de casa e sobre esse projeto nós daremos mais detalhes no Hering Day. Eu passo agora a palavra ao Edson.

EDSON: Um bom-dia a todos. O nosso trabalho inicialmente de diagnóstico, obviamente a gente entende que as marcas têm desafios próprios cada uma delas, mas olhando um pouco mais profundamente quando a gente olha pro mundo infantil dentro de Hering Kids e PUC um dos principais desafios é estabelecer os territórios próprios de cada uma das marcas. Hering Kids, a gente vem com um trabalho de fortalecimento do posicionamento do mini-adulto, dentro desse aspecto já há um trabalho muito focado sobre ajuste de mix e estilo, a grande fortaleza dentro do projeto de Hering Kids está no foco na expansão das lojas e o fortalecimento na presença do varejo multimarca. Já na PUC o trabalho tem sido, nesses últimos três meses, em diagnosticar a capacidade de ampliar ocasiões de uso da marca, e estilo e aí, a partir disso, potencializar as oportunidades no mix de produtos que a gente oferta. Na Dzarm, talvez esse seja o nosso projeto mais desafiador, a gente vem

fazendo, desde então, já um processo de reavaliação de todo o *business plan* que havia sido construído que nos últimos anos que levou a um expressivo crescimento das nossas vendas no canal de varejo multimarca, mas que talvez que nos últimos dois anos tenha estagnado esse processo de crescimento. Então o projeto de, o business plan que a gente tá montando agora, ele visa uma estabilidade de mix e posicionamento dentro dessa marca e também rever todos os pontos de contato que a marca tem com seus consumidores, e aí a gente pode incluir ponto de venda e a própria comunicação. A exemplo do que o Luis apresentou sobre estrutura, a gente, na estrutura de marcas Hering Kids, PUC e Dzarm estamos fazendo o mesmo movimento de seniorização e mais profundidade da gestão, nós ainda temos algumas poucas posições em aberto e a expectativa é que, até o final do ano, a gente consiga concluir. Passo a palavra agora para o Fábio, que concluirá a conversa. Um minuto só.

FÁBIO: Muito bem, então acho que agora nós vamos iniciar a sessão de perguntas e respostas.

MODERADORA: 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 email: amalheiros@hering.com.br.

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

GUILHERME: Oi, bom dia a todos. Eu tenho, na verdade, duas perguntas. Primeira pergunta é em relação a, olhando aqui nos resultados da Hering

Cia.Hering

Store, o que a gente viu basicamente é que teve um aumento importante no preço por item ainda, de 14,6%, se não me engano. Aí eu sei que isso tem a ver não só com aumento de preço mas diferença de mix, né? Eu queria entender o que que é, se vocês podem dar um pouco de cor aí no que que foi preço, o que que é mix que causou esse aumento. E eu acho que pensando um pouco mais pra frente, queria entender, dentro dos estudos que o Luis falou que tem feito as pesquisas, qual que é a estratégia que vocês estão vendo daqui pra frente em relação a preço e mix, que que a gente pode esperar. E outra coisa que me chamou atenção no resultado da Hering Store é que foi o 1T que eu vi uma queda no número de check-outs. Isso vindo de um tri que foi o 2T, que você teve muitos problemas, inclusive manifestação, que afetou bastante tráfego em loja, em shopping e de modo geral. Queria saber então como é que vocês, qual que é a estratégia para poder aumentar de novo número de check-outs daqui pra frente se isso envolve essa questão do preço que eu perguntei e quando vocês esperam melhorar isso, se vocês já estão vendo alguma mudança agora no 4T, como é que vocês estão vendo e a gente vai esperar mais pra frente em relação a preço, check-out etc. São as perguntas, obrigado.

FÁBIO: Olá, Guilherme, é Fábio. Deixa, eu vou começar a responder. Talvez, depois, o Fred complemente com alguma coisa. Em relação à primeira parte da pergunta, a gente realmente observa um crescimento do nosso preço médio nesse 3T. Ele tem algumas razões, dentre elas, se a gente dividir, por exemplo, a questão de produtos chamados de básicos, a gente observa um crescimento de preço médio em razão principalmente de mix de produto. Produtos de valor dentro da linha básica, mas de produtos com valor com preço médio tiveram desempenho melhor. A nossa interpretação é em razão de alguns produtos mais diferenciados, com composição de tecido mais diferenciados e que promoveram esse tipo de comportamento. Em relação ao restante da linha, chamada, vamos dizer, de moda, tanto no feminino quanto

no básico, há uma migração de venda também nesse trimestre para produtos no que a gente chama de preços superiores, ou de faixas de preço um pouco superior. Para o comportamento que a gente observou, de maneira geral, dentro de toda a nossa rede, até numa análise mais profunda, não há uma diferença de comportamento de preço médio relevante entre regiões ou entre lojas localizadas em diferentes públicos social de consumo, há uma certa homogeneidade nisso. Então é uma característica do trimestre, uma característica que a gente acredita ser até positiva, quer dizer, a gente não tem tido aumento de preço naqueles produtos que são assim comparáveis, os chamados like for like, os “básicos”, aumentos de preço nos últimos doze meses acima da inflação – pelo contrário, isso tem sido abaixo até da inflação. Então, a estratégia nossa é de, com esse contexto, inclusive, e com todas as análises que nós temos feito, é de explorar alguns potenciais que a gente enxerga em faixas de preço que são interessantes até pra ajudar e para promover também um incremento nosso de venda por metro quadrado. Nós estamos, como foi comentado antes, no meio de uma série de análises - e bem profundas - com relação aos desempenhos nossos das lojas, tanto por região, tanto por shopping, rua, localização em relação ao poder aquisitivo da região, proximidade de concorrências. Quer dizer, de todo tipo de análise, e isso está mostrando uma série de fatores que são oportunidades para a gente ir conduzindo como ações daqui para frente para, de fato, buscar melhora no desempenho. Não há uma única razão, como foi dito, são várias, e essas várias razões estão sendo agora, então, melhor interpretadas e está construindo planos de ação.

GUILHERME: Fábio, só se eu puder complementar aqui. A minha perspectiva, pelo menos a minha percepção indo nas lojas, me parece que agora, já no 4T, os preços estão um pouco mais baixos do que eu estava vendo antes, até em básico, assim, eu vi camiseta a R\$ 19,90 que antes estava a R\$ 24,90. Você acha que no terceiro tri, você teve esse efeito de

concentração em tais points mais altos, você pode voltar a ter isso ou teve alguma mudança de preço agora no 4T também? Ou não? Também é empírico, eu fui em algumas lojas, eu não sei como é na sua rede inteira. Talvez seja, então pegou alguma loja diferente, não sei.

FÁBIO: Guilherme, nós fizemos agora, em setembro, portanto dentro do terceiro trimestre, uma campanha que sempre realizamos neste período já historicamente, nós fazemos isso duas vezes ao ano: uma vez no primeiro semestre e outra no segundo, e justamente por volta de setembro, que é a chamada de jeans com básicos. E nessa campanha a gente coloca uma promoção, então esse exemplo que você citou de uma camiseta que o preço normal dela é R\$ 24,90 e ela fica a R\$ 19,90 foi uma campanha que sempre existe, mas o preço normal dela é R\$ 24,90 e nós acreditamos e sentimos isso, por pesquisa, que é o preço justo pelo produto que a gente oferece, pela marca. Para esse quarto trimestre, quer dizer, a estratégia de preço, ela vem, já pra começar o alto verão adequada ao final de ano. Eu acho que nós vamos, diferente do ano passado, se vocês se lembram, nós no ano passado não conseguimos crescer nosso preço médio. Nosso preço médio, do último trimestre de 2012 foi absolutamente *flat* em relação ao ano anterior. Para esse último trimestre a gente pretende crescer preço médio explorando dentro do mix de produto, produtos com maior valor, e acho que isso é uma oportunidade importante, não afasta cliente, atrai cliente porque nesse período de venda de Natal, a gente, claro, tem uma situação de consumo mais favorável para presente, o consumidor, através do 13º, tem mais dinheiro no bolso. Então mesmo dentro de um cenário mais competitivo, é importante aproveitar esse momento do mercado e assim, estamos nos planejando.

GUILHERME: Tá bom.

FÁBIO: Tem uma última parte da pergunta que você fez.

GUILHERME: Era sobre o check-out.

FÁBIO: Com relação ao check-out, né? Que eu queria responder. Com relação a check-outs, nós temos observado, do lado do ambiente econômico, realmente, eu acho que há uma certa queda de fluxo por conta de questões relacionadas nos principais centros a passeatas, questão de segurança, mas além disso também, eu acho que como o mercado está mais morno em relação a consumo o fluxo também tem tido uma certa diminuição nos centros comerciais, e a gente tem sentido isso, então eu acho que isso foi uma das razões do 3T. Além disso, olhando para dentro da nossa loja, eu acho que a gente tem, sim, caminhos pra melhorar e pra conseguir um melhor desempenho na conversão de venda não só sob o aspecto de aumento no número de atendimentos, mas também no aumento do chamado PA, ou peças por atendimento dentro do nosso tíquete, o que contribui para o aumento do tíquete médio. Acho que algumas frentes nesse sentido também foram e estão sendo analisadas. Luis, junto comigo e toda a equipe e o nosso pessoal de loja, franquia estamos com algumas boas ideias com relação a, para frente, a gente criar um melhor aproveitamento na conversão. Tanto no cliente que entra, quanto daquele cliente que compra fazendo, criando uma venda adicional.

GUILHERME: Tá ótimo. Obrigado, Fábio.

MODERADORA: O senhor Fábio Monteiro, do BTG Pactual, gostaria de fazer uma pergunta.

FÁBIO: Bom dia a todos, eu queria explorar a parte da Hering Store, o *samestore sales* do *sell-out*. Vocês já deram alguns *inputs* aí, tanto o Fábio quanto o Luis mas não sei se tem como passar algum feedback sobre um pouco do peso dos problemas, vamos pensar assim, que impactaram esse

sell-out no todo, eu sei que é subjetivo, é difícil mas principalmente assim dividindo em questões internas questões macro e questões de competição mesmo que não sejam um número preciso se vocês puderem dar uma ideia assim de tudo que vocês estão analisando, qual que é a percepção de vocês com relação ao peso dessas questões, nesse *same store sales*, por favor? Obrigado.

FÁBIO: Olá, Fábio, é o Fábio aqui, também, do lado de cá.

MONTEIRO: Tudo bem?

FÁBIO: Pergunta não fácil de responder. Vou começar respondendo raciocinando sobre ela, que acho que é bem interessante a questão que você coloca mas é muito difícil responder dando pesos. Eu acho que nós temos, de um lado, o ambiente, realmente, de consumo muito mais competitivo, a gente vê o estado concorrencial muito mais forte nesse trimestre, quer dizer, ao longo desse ano como um todo, e acho que essa perspectiva continua pra frente. A concorrência, principalmente magazines, lojas de departamento desenvolvendo bons trabalhos. Por outro lado a gente tem, como o Luis comentou antes, resultados de pesquisa que mostram assim um excelente, até nos surpreenderam, a expectativa já era alta mas veio acima da nossa expectativa os resultados de pesquisa com relação a percepção de marca, como o consumidor valoriza a marca. Acho que nós temos na marca Hering e na rede Hering Store uma enorme posição de atrair consumidores pela funcionalidade de produto, e também pela emoção que a marca traz junto a esses consumidores. Isso mostra um ativo extraordinário. E aí o porquê de esse desempenho de *same store sales* não positivo? quer dizer, porque esse trimestre, mais uma vez, um desempenho próximo de zero ou um pouco negativo. Eu acho que afora as questões de mercado nós temos, sim, dentro de casa, algumas lições para realizar, fizemos durante esse trimestre um

Cia.Hering

grande aprendizado não só pelos resultados do trimestre mas também por todo o projeto que temos aqui dentro de recuperar a *same store sales* que mostram, tanto do básico que representa uma enorme parcela da nossa venda, quanto também nas linhas feminina e masculina de moda oportunidades grandes na gestão de *price points*, na gestão de ciclos de introdução de produtos, a presença correta do produto nas campanhas que a gente tem. Então nós temos questões tanto no desenvolvimento de produto quanto na operação da loja Hering Store, a logística, tem uma série de frentes. Dessa série, eu diria que são cinco as mais importantes e mais significativas, que servirão, sem dúvida, de alavancas importantes para movimentar a venda por metro quadrado. Para dar peso, eu acho, assim, que a gente, graças a Deus, tem nas nossas mãos, a oportunidade para mais de 80,0% através do nosso bom trabalho conseguir recuperar crescimento de *same store sales*. A gente não precisa do mercado, o consumo, o ambiente econômico melhorar para a gente voltar a crescer. Eu acho que é mais trabalho nosso. E quando eu digo graças Deus é porque, e quando eu falo que isso é 80,0% para tentar responder a sua pergunta, né, está nas nossas mãos eu acho que isso é muito melhor que se a gente estivesse enxergando uma dependência de melhora ou de o consumo se acelerar pra gente conseguir voltar a crescer.

MONTEIRO: Tá. Não, não, está ótimo. Só um follow up: só entre macro e competição que também são *issues* mas, enfim, você acha que vocês conseguem recuperar independente disso mas entre macro e competição você acha que é mais macro ou mais competição, só percepção, assim?

FÁBIO: Ah, eu acho que o macro tem sido forte, né? Claro que o macro se tornando mais desafiador, a competição ou a concorrência também, quer dizer, ela acaba sendo mais forte, né? Mas quero deixar registrado também que a gente vê, não nesse trimestre exclusivamente, mas nos últimos

trimestres, um avanço de concorrência. É um mercado extremamente fragmentado como todos sabem. Quer dizer, quando a gente fala de vestuário, a exemplo da maioria dos mercados envolvidos no mundo todo, ele é extremamente fragmentado então não existe uma ocorrência direta entre poucos participantes; são vários os *players* nesse mercado e a gente sempre observa alguns melhorando, outros piorando. Esse é o rodízio que se cria nesse mercado de vestuário. Mas eu acho que o que nos coloca numa posição diferenciada é justamente a forte presença que nós temos em todas as regiões, a amplitude que a rede Hering Store tem como penetração em todas as classes sociais, visita de consumidores de todas as faixas etárias. Então acho que nós temos, assim, realmente, um diferencial muito importante para mesmo nesse mercado mais competitivo conseguir resultados acima da média, e esse é o gol, esse é o objetivo que nós temos para o futuro.

MONTEIRO: Tá legal. Tá ótimo, Fábio, muito obrigado.

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

GUSTAVO: Olá, Fábio, tenho duas perguntas: a primeira é em relação, voltando a essa tua discussão de aumento de preços ou a mudança de mix, para produtos mais diferenciados, migração para produtos de preços superiores etc., como que isso está influenciando essa discussão de vocês, que vocês estão tendo aí com o Luis Bueno para acertar ou alterar um pouco a estratégia de *merchandising* da empresa? Ou isso é uma coisa que ainda não dá para entender muito bem de dentro de toda a estratégia ainda está sendo analisado? Porque isso me parece um sinal muito positivo como você colocou. Eu não sei se é o tamanho desse negócio ou dessa migração é suficiente para mudar a estratégia de direcionamento da empresa ou todo o produto em *merchandising* dela ou é um sinal ainda, que vocês vão dar conta

de analisar. Essa é minha primeira pergunta, talvez um pouco mais difícil de responder. A segunda, em relação ao SAP, a implementação do ano que vem. É só um esclarecimento: vocês vão parar por dez dias as entregas nas lojas ou também na multimarca? Como é que vocês vão trabalhar isso, para esclarecer um pouco o que pode acontecer no 1T do ano que vem e se isso vai impactar mais o 1T ou mesmo vendas para o 2T?

FÁBIO: Olá, Gustavo, é Fábio. Eu vou responder à primeira pergunta, depois vou passar pro Fred falar sobre a pergunta do SAP. Em relação a preço eu gostaria também de reforçar com clareza, quer dizer, nossa estratégia não é subir preços, não, nossa estratégia é de aproveitar nas diversas faixas de preços que atuamos, oportunidades que estão sendo identificadas não introduzindo preços mais altos, mas em determinados preços que a gente já está oferecendo um pouco ou tendo uma oferta um pouco maior de produtos em patamares – os chamados Ps – que são um pouco superiores aos preços de entrada. E que podem, com isto e que trarão resultados de incremento de venda pra nós. A gente observa isso porque estratégia de preço está ligada ao desenvolvimento de produto nosso, ao desenvolvimento de coleções e a uma constante observância do mercado como um todo. Nós temos que estar com o radar ligado para estar sempre observando o movimento de toda a concorrência em termos de preço. E o que a gente observa é que existe, para nós, uma opção, uma alternativa interessante na parte de lançamento de produtos, não nos básicos, em determinadas faixas de preço, um pouco acima dos nossos preços de entrada. Isso tudo, quero também, nesse momento afirmar, que ainda é um processo em elaboração, nós pretendemos, inclusive, lá no Hering Day, dia 10 de dezembro, ter respostas mais precisas e claras com relação a esses pontos. Mas a tendência, quer dizer, o que a gente tá olhando é para ir nesse caminho. Então, isso não quer dizer que a gente vá ter uma estratégia de preço também para produtos básicos diferentes do que a gente vem adotando. O que nós sentimos, assim, são

oportunidades na gestão nossa de desenvolvimento de produto dentro dos chamados *price points*. Isto está sendo elaborado, desenvolvido e trará, mais no médio prazo, porque é importante reforçar isso, quer dizer, decisões tomadas hoje com relação a produto, coleção, elas têm o seu *lead time* que é de, no mínimo, por volta de seis meses para frente. Eu acho que isso são coisas importantes que estão sendo construídas. Eu queria, então, pedir ao Fred que fizesse comentários sobre o SAP.

FRED: Alô, Gustavo. A implementação do SAP, a gente vai começar a fazer isso logo no começo de janeiro. Então, em função de ter uma parada de aproximadamente dez dias e também ter uma operação depois com retorno a uma operação que nos primeiros dez dias é uma operação com uma velocidade muito abaixo da velocidade usual a gente imagina que o mês de janeiro vai ser um mês complicado na operação. Por isso que a gente tomou a decisão de antecipar todo o fluxo produtivo de janeiro para dezembro, inclusive a maior parte das entregas que deveriam acontecer em janeiro a gente já vai começar a faturar isso no final de dezembro para as lojas conseguirem ficar abastecidas adequadamente. Então, assim, essa parada, ela afeta todos os canais, loja própria, franquia, varejo, web, mas a gente entende que, com essa ação de antecipar o calendário de produção e antecipar as entregas, a gente vai acabar tendo um janeiro normalizado. Também é importante enfatizar que janeiro é o mês mais fraco de faturamento que a gente tem no ano inteiro de faturamento Ele foi, a data foi escolhida estrategicamente porque qualquer problema que dê não é um problema muito difícil de você ajustar ao longo do resto do trimestre.

GUSTAVO: Quando que vocês acham que conseguem normalizar a operação?

FRED: Já no final de janeiro.

GUSTAVO: No final de janeiro, tá. OK, muito obrigado.

MODERADORA: O senhor Bruno Taveira, do Santander, gostaria de fazer uma pergunta.

BRUNO: Olá, boa tarde! Eu queria fazer uma pergunta sobre a venda por metro quadrado de vocês. Pelo nono trimestre consecutivo, vocês tiveram um crescimento negativo de venda por metro quadrado na Hering. Eu queria saber até que ponto vocês enxergam que o que está acontecendo é que as novas lojas que estão sendo abertas estão sendo abertas, por exemplo, uma cidade do interior, onde você tem um potencial de venda por metro quadrado menor mas como os custos são menores também o franqueado consegue manter o retorno dele e até que ponto é de fato um decréscimo da venda por metro quadrado dos antigos franqueados de vocês.

FRED: Bom, essa resposta tem um componente das lojas novas, elas têm sido abertas principalmente em cidades pequenas e médias e lojas de rua, então totalmente dentro da nossa estratégia e dentro do que a gente imaginava. São lojas venda por metro quadrado mais baixa mas são lojas que têm custos de operação também significativamente mais baixos do que por exemplo uma loja em shopping numa grande capital. Em termos de retorno a gente vê essas lojas que a gente tem aberto nesse perfil de cidade com retornos muito positivos isso não deveria, assim, a queda na venda por metro quadrado, por esse lado, não deveria gerar nenhum tipo de preocupação. Em relação aos franqueados antigos, aí a melhor proxy seria o *same store sales*. O fato dos *same store sales* estar andando de lado mostra qual o efeito que a gente está tendo na base de lojas com pelo menos treze meses, mas a venda por metro quadrado, principalmente a queda, a diferença entre o *same store*

sales e venda por metro quadrado é principalmente em função do perfil das novas lojas e isso não deveria gerar nenhum tipo de preocupação.

BRUNO: Então você considera que o *sames tore sales* de vocês é uma boa proxy pros franqueados também, não só para lojas próprias?

FRED: Não, o *samestore sales* é uma combinação de todas as lojas próprias e franquias, sendo que a grande maioria da rede Hering Store é composta por franquia, então é, sim, é significativo para a rede.

MODERADORA: Caso haja uma pergunta, queiram, por favor, digitar *1.

O senhor Vitor Pascoal, do Itaú BBA, gostaria de fazer uma pergunta.

VITOR: Bom dia a todos. Boa tarde, né? Passada essa fase de diagnóstico profundo de recuperação de *same store sales* que vocês mencionaram, qual é a primeira coleção que vocês esperam que já carregue uma boa parte das ações efetivas que vocês identificaram para recuperação *same store sales*?

FÁBIO: Olá, desculpe, eu não consegui entender quem fez a pergunta, cortou.

VITOR: Vitor, do Itaú.

FÁBIO: Oi, Vitor, Fábio respondendo. Então, não existe, assim, uma coleção específica que será, bom, a grande mudança, porque, como comentamos, há uma quantidade de detalhes importantes na operação, há uma quantidade de detalhes importantes também no desenvolvimento de produto, e essas ações todas, elas também têm timings de desenvolvimento, timings de execução diferentes, então algumas coisas começam a acontecer mais no curto prazo,

outras no médio e, outras, mais no longo prazo. Então não há um dia D, a partir de tal data tal coleção mudou, mas a gente acredita em incrementos que comecem a surgir a partir do primeiro semestre do ano que vem e que vão se consolidando para frente. Então eu acho, assim, que 2014 será um ano importante nesse aspecto como um ciclo de virada e de crescimento melhor.

VITOR: Ok, obrigado. A gente viu também no resultado, o faturamento das lojas próprias foi pior em relação às franquias. Ele caiu ano a ano, sendo que houve aumento do número de lojas próprias. Tem algum fator que explique isso?

FÁBIO: Há dois fatores na nossa avaliação. O primeiro deles, mais representativo, é a questão que essas nossas lojas próprias são lojas mais maturadas. Em shoppings e com localização mais maturada e que, em alguns casos, tratam-se de shoppings que enfrentam mais dificuldade pelo ciclo de vida. E a outra razão é uma questão de gestão nossa. Nós tivemos durante este ano, como um todo, na liderança, no comando das nossas lojas próprias, nós tivemos vacância, nós tivemos a falta do gestor e isso foi coberto a partir desse 3T, a partir a partir de agosto. Então a expectativa, a gente já começa a sentir melhoras na questão de gestão. Continuamos entendendo que tem muita coisa para ser feita na gestão de loja própria, muita melhora, mas essas foram as razões.

VITOR: Tá ótimo. Por fim, só um esclarecimento, Fábio, para saber se eu estou eu tenho os valores corretos aqui. Eu tenho aqui a camiseta branca, camiseta básica. Aumentou de R\$ 21,90 para R\$ 24,90 no final de fevereiro, que seria um aumento acima de inflação, e você mencionou antes que os básicos não tiveram aumento acima de inflação. Esses são comparáveis, esses preços que eu estou olhando?

FÁBIO: O que nós dissemos é que nos últimos doze meses nós não tivemos aumento acima de inflação, abaixo, né. Isso na média dos básicos como um todo. Se a gente olhar a mais longo prazo, quer dizer, este produto a que você se refere, que é a nossa chamada *world t-shirt*, em 2006, 2007, ela estava R\$ 19,90 e hoje a R\$ 24,90, quer dizer, você tem aí um crescimento de preço bem abaixo de qualquer índice de inflação. O que determina também para nós a fixação de preço desse produto, que esse, por exemplo, é um dos produtos de entrada na linha de camisetas é a observância de mercado, é ver a competitividade. Nós não temos e nem queremos ter o menor preço do mercado, nós queremos é oferecer uma excelente relação de custo-benefício, preço justo entre a força da marca, a qualidade do nosso produto – que é superior à média do mercado nessa faixa de preço – e em relação à experiência de compra que a gente proporciona, aí sim, no canal Hering Store, afóra toda a nossa presença nas multimarcas.

VITOR: Tá ótimo. Muito obrigado, Fábio.

MODERADORA: 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: Para considerações finais eu gostaria de dizer, que, em primeiro lugar, não estou feliz, não estamos aqui dentro da Hering comemorando nossos resultados, muito embora, como já disse, acho que nosso resultado do terceiro trimestre, ele tem uma boa qualidade se, quando comparado à média do nosso mercado em relação a níveis de margens que trabalhamos, retorno sobre capital investido e é dentro dessa linha que a gente entende que a companhia tem um futuro muito promissor. Se não estamos comemorando tanto os resultados, por outro lado estamos comemorando bastante dentro da companhia as perspectivas que enxergamos pela frente. O movimento que

Cia.Hering

fizemos durante esse ano em relação às pessoas, gente, o desenvolvimento das pessoas internas, a felicidade nas contratações que fizemos, que mostrou, inclusive, uma enorme capacidade da Hering não só de atrair consumidores para suas lojas mas, também, para atrair bons profissionais do mercado para virem trabalhar conosco. Tudo isso cria em todos nós e, particularmente em mim, com todo o engajamento, comprometimento que tenho com esta maravilhosa empresa uma animação e uma motivação muito grande com relação a perspectivas futuras. Quero agradecer a todos os analistas, todos os investidores que sempre nos apoiam, nos acompanham e, finalmente, convidar a todos, mais uma vez, reforçar o convite para participar do nosso Investor Day que acontecerá dia 10 de dezembro. Ok, muito obrigado a todos e até a próxima.

MODERADORA: O conference call da companhia Hering está encerrado. Agradecemos a participação de todos e tenham uma boa tarde.