



Hering Português 10/01/13

MEDIADORA: Obrigada por aguardarem e sejam bem vindos ao Conference Call da Companhia Hering. Informamos que 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 a assistência de alguma operadora durante a conferência, queiram por favor solicitar a ajuda digitando *0 (asterisco zero). Antes de prosseguir, esclareço que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência relativas às perspectivas de negócio da Companhia, bem como projeções, metas operacionais e financeiras são previsões baseadas nas expectativas da administração. Essas expectativas são altamente dependentes das condições do mercado interno e do desempenho econômico geral do país e dos mercados internacionais, portanto, estão sujeitas a mudanças.

Conosco hoje em São Paulo estão os senhores Fábio Hering, presidente, e 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, senhor, pode prosseguir.

FABIO HERING: Bom dia a todos que nos ouvem. Nós fizemos uma divulgação ao mercado ontem transmitindo uma prévia do nosso desempenho operacional do 4T12, juntamente com a divulgação do, uma atualização do nosso potencial de expansão da rede Hering Store e também da meta de abertura de lojas Hering Store e Hering Kids para o ano de 2013. O objetivo dessa divulgação ontem se deu principalmente em razão da necessidade nossa de atualizar o mercado, tendo em vista o fechamento do balanço anual, em que demanda um pouco mais tempo, nós só vamos publicá-lo no dia 21 de fevereiro, portanto um período de praticamente 40 dias e nesse período nós temos alguns eventos em que vamos participar com investidores e é importante, então, a administração, ter esses dados publicados, essas informações publicadas para poder comentá-los. Não é mudança de prática,



nós eliminamos essa prévia que tínhamos no passado...de fazer porque tínhamos antecipado sempre na divulgação dos trimestres o resultado total, e aí a gente tem conseguido publicar em até 20 dias do encerramento do trimestre, o que dispensa, então, uma prévia. Mas para o final do ano, essa prática, ela é consistente e é importante. Por essa razão é que fizemos.

Eu queria nessa introdução fazer alguns comentários rápidos sobre o que foi divulgado. O principal objetivo desta teleconferência é de abrir bastante espaço para a sessão de Perguntas e Respostas. Nós fizemos neste comunicado divulgação, como eu disse, do desempenho nosso do 4T12 e, embora, lá no dia, na última teleconferência nossa, que foi em 19 de outubro, tivéssemos uma perspectiva mais favorável de crescimento de vendas brutas e também da performance da rede de lojas, nós acabamos encerrando o trimestre abaixo dessas expectativas. Fechamos o trimestre com crescimento na receita bruta de 10,7%. Tínhamos potencial para realizar mais. A principal dificuldade, o principal fato que enfrentamos nesse trimestre foi a questão do nosso canal de suprimentos, tanto o interno, ou seja, a produção própria, bem como também o canal chamado de outsourcing, ou seja, a compra de produtos tanto do mercado local quanto do importados. Tivemos uma difícil aceleração para conseguir atender uma demanda que se aqueceu, de fato maior. A perspectiva que nós tínhamos, e já tínhamos comentado, através dos nossos showrooms alto verão, que é a principal coleção do final do ano, era de termos um crescimento maior, mas a cadeia de suprimentos não conseguiu atender isso dessa forma e embora esse crescimento de 10,7% seja de dois dígitos, não é um crescimento pequeno, mas ele sem dúvida não atingiu as expectativas que a própria administração tinha. Não só pelas dificult..., pelo desabastecimento que houve mas também em razão, em muitos casos, de um abastecimento tardio, muito próximo do natal.

O lado positivo disso que nós observamos durante, principalmente o mês de dezembro, período que antecedeu o natal, numa análise qualitativa, é de que a nossa rede de lojas teve um movimento, um fluxo extraordinário. Sem dúvida nenhuma, a loja Hering Store, dentro dos shopping centers, ou mesmo dentro das áreas de comércio em que ela esteve presente era sempre uma das lojas de maior movimento, de maior fluxo, com filas. Em parte isso mostra uma preferência pela



marca, preferência pela, pelo produto. Mas, por outro lado, também trouxe alguns problemas operacionais em termos de gargalo de operação, seja no caixa, seja no atendimento ao cliente, pela busca de cor ou tamanho, que também nos comprimiram os resultados. Observamos também, isso é uma característica provocada pela oferta que fizemos e também, entendemos nós, pela característica deste natal, o consumidor que buscou preços médios mais competitivos, nós tivemos também uma característica que mostrou uma não elevação do nosso preço médio. Isso até dezembro caiu em relação ao ano anterior, não por conta de maior venda de produtos básicos, a gente registrou uma venda expressiva de produtos de moda, a coleção de moda, mas produtos mais em faixas de preço mais baixas, mais competitivas. O consumidor buscou o presente com valor, ou a compra de presentes em faixas de preço de R\$ 39,0. Isso então fez com que a gente tivesse uma, no mês de dezembro, uma queda no nosso preço médio. O que contamina, é claro, o desempenho do chamado vendas mesmas lojas, que foi levemente negativo, de -0,2%, mas em grande parte, em razão desse, dessa queda no volume de peças registrada no mês de dezembro. De peças, não, de valor, de preço médio, no mês de dezembro.

Nesse contexto, de dificuldades que a gente enfrentou para atender a demanda e também as operações de lojas com seus gargalos, elas fizeram então com que todo trimestre nós tivéssemos um desempenho de same store sales abaixo também das expectativas. Com isso também sofremos na nossa operação as dificuldades na tentativa de atender, ou de melhor abastecer o mercado, sofremos algumas perdas de pedidos, sofremos também na rede de, chamada multimarcas, por um atendimento talvez não tão bom, em razão da priorização que demos para entrega na rede Hering Store, e principalmente na rede de franquias. Então, dentro desse contexto também os custos nossos de operação foram maiores no trimestre, foram afetados pela necessidade de última hora de provocar horas extras, aumento de frete em alguns períodos para agilizar nossa entrega, até optando por frete aéreo em algumas situações, perda de eficiência. Então, isso tudo criou esse cenário no 4T12 que trouxe essas dificuldades.



O ponto muito positivo de tudo isso, quer dizer, é essa observação qualitativa que a gente fez de que a loja, coleção, produto, fluxo mostrou realmente que o consumidor continua sendo muito bem atraído pela marca, pela loja. Não há nada em relação à marca, não há nada em relação à coleção, não há nada em relação à qualidade. Pelo contrário, tudo isso são ativos muito fortes que atraíram mais uma vez bastante o consumidor neste natal para dentro da Hering Store.

Juntamente com esta, com este momento de final de ano, nós também, em novembro, fizemos o nosso showroom, chamado Showroom de Vendas tanto para franquias quanto para multimarcas e coleção de outono-verão. A resposta foi muito positiva, esse primeiro trimestre está já mostrando crescimento no nosso nível de pedidos ou de ordens para atender o mercado. As coleções de alto verão foram muito bem recebidas, isso está gerando também uma expectativa positiva no que a gente chama de sell in, que é a nossa venda para esses canais, no primeiro trimestre. Vamos, claro, observar daqui para a frente o desempenho no chamado sell out, ou na nossa rede multimarcas, na nossa rede Hering Store, para confirmar essa expectativa positiva com relação ao trimestre.

Junto com essa análise de desempenho operacional, nós também divulgamos a abertura de lojas realizada em 2013. Nós atingimos 515 lojas... 2013, não, desculpa, 2012, atingimos 515 lojas Hering Store, abrimos 84 lojas, uma delas, uma loja foi fechada, portanto o saldo foram de 83 novas lojas Hering Store, mais 22 Hering Kids, portanto chegamos a 27 lojas Hering Kids. 78 lojas PUC e sem nenhuma abertura, a Dzarm, com a sua primeira loja piloto. Junto com este, com esse número de lojas já atingidas, de 515 lojas, também estamos agora divulgando a atualização do estudo de potencial de expansão da rede para o mercado brasileiro. Esse estudo, esse potencial é atualizado e ele é um potencial que vai acompanhando os indicadores econômicos do mercado. Nós tínhamos um estudo feito em 2010 que mostrava um potencial de 604 lojas, a atualização feita agora no 2T12 e que também divulgamos ontem mostra um potencial de 796 lojas aqui no mercado brasileiro. Em relação às 515 já existentes, mostra então ainda um enorme potencial de abertura de novas lojas no sentido de a gente aumentar nossa penetração, aumentar nossa capilaridade dentro do mercado brasileiro.



Esses são os comentários que eu inicialmente queria fazer sobre a, o comunicado que fizemos ontem ao mercado. Como eu disse, no início, principal objetivo para essa teleconferência é de abrir bastante espaço para uma sessão de perguntas e respostas. Então, quero colocar nós aqui da Hering, o Frederico está aqui comigo e eu à disposição para perguntas e respostas. Muito obrigado por enquanto.

MEDIADORA: Obrigada. Iniciaremos agora a sessão de Perguntas e Respostas. Caso haja alguma pergunta, queiram por favor digitar asterisco um (*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

MEDIADORA: A senhora Juliana Rosembaum, do Itau BBA, gostaria de fazer uma pergunta.

JULIANA: Olá, bom dia a todos. Eu tenho algumas perguntas, vou tentar ser breve. A primeira é se o same store sales caiu 0,2% e vocês notaram o desabastecimento das lojas, para que tipo de same store sales vocês tinham se preparado? Quer dizer, vocês estavam ainda mais conservadores do que isso e qual o motivo para tanto conservadorismo?

FABIO HERING: Juliana, desculpe, mas é que no meio da sua pergunta, nós estamos aqui no escritório em São Paulo e passou um veículo aqui na rua com barulho e eu não consegui entender a sua pergunta. Você poderia repetir?

JULIANA: Claro. É que se o same store sales já foi negativo e se vocês tiveram desabastecimento ou não tiveram capacidade de abastecer as lojas, para que tipo de same store sales vocês tinham se preparado e por que um número tão conservador?

FABIO HERING: a gente tinha se preparado, quer dizer, a nossa expectativa era um same store sales single-digit, mas bem acima disso, quer dizer, né. O que a gente pode observar também se a gente olhar a rede como um todo, a Hering Store, o

nosso sell in foi mais baixo do que o sell out. Quer dizer, houve, nesse trimestre uma desestocagem por parte da rede, né, a gente não conseguiu atender toda a demanda que houve e também dentro do tempo necessário. Quando a gente fala assim, em desabastecimento, tem dois aspectos. Um aspecto é o que não deu para atender e a gente nem assumiu que fosse atender, né, porque sabia que não ia conseguir. E depois o que a gente assumiu que ia atender nós também tivemos uma parcela dele que foi atendida um pouco com atraso, muita mercadoria que ficou nas lojas já no período mais próximo do natal, o que dificulta muito a operação. A nossa operação nas lojas, nos dias que antecedem o natal, eu me refiro aí a partir do dia 10 de dezembro, é uma operação muito estressada, muito estressante, que entra e sai muita coisa. Então, à medida que a mercadoria começa a chegar mercadoria muito tarde, fica até difícil as exposição, fluxo, a entrada no estoque, na operação da loja em si, então isso também complica. Mas, não houve um conservadorismo, houve uma dificuldade em conseguir atender um potencial maior de crescimento que existia e que a gente acabou não entregando.

JULIANA: Você tinha mercadoria mas teve um problema de logística, não conseguiu entregar a tempo e aí você tem um estoque elevado?

FABIO HERING: Não. Não é isso que eu quis dizer não. Desculpe. Eu disse assim, não que a gente tinha mercadoria. Muita coisa não conseguimos atender e aquilo que nos comprometemos a atender, alguma parte menor, quer dizer, ela acabou também indo para a loja um pouco tarde, né. Então, mas no geral, e esse dado também vai ser demonstrado, o que a gente teve resposta no trimestre foi uma desestocagem da rede Hering Store. Não é que ela esteve estocada, pelo contrário.

JULIANA: Não, a rede como estava dizendo, a rede está desestocada. Você está estocado?

FABIO HERING: Não, nós também.

JULIANA: Vocês também?

FABIO HERING: Também estamos sem estoque.

JULIANA: Tá. E se você, você acha que é só o movimento de recomposição de estoque que a rede vai ter que fazer no primeiro tri, só isso, quer dizer, sem contar ainda com o same store sales que vai acontecer, quanto que isso implicaria no crescimento de sell in no primeiro tri?

FABIO HERING: Não há nenhum assim, não é que a rede também está desabastecida de básicos e precisa só recompor o estoque de básico. Eu estou falando de coleção. A coleção de verão foi, ela não vai recompor. O que a gente tem de carteira da rede mostra o desempenho do nosso showroom foi em novembro, no outono, que é uma coleção nova e a perspectiva é maior, é de crescimento, quer dizer, está positiva nesse aspecto, né. Mas não dá para vincular diretamente esse fato da, do que se perdeu de venda no natal. Porque o que perdeu de venda no natal não vai recuperar, quer dizer, não vai buscar de novo para recompor.

JULIANA: Tá. E só uma última pergunta. Esse showroom que você está fazendo, que fez agora, ele já tem um preço médio que já foi aumentado para recompor toda aquela história do fim do benefício de Santa Catarina e de pressão de câmbio, ou ele está no preço antigo e, se for o caso, quando é que você vem com uma lista de preço nova?

FABIO HERING: Não, esse showroom já está com toda a sua atualização, tanto de dólar, com o câmbio novo, bem como também do incentivo à importação, isso para a mercadoria importada. E para a mercadoria do mercado nacional também, já está com preços atualizados a nova coleção. Não há nenhum reajuste previsto para esta coleção daqui para a frente, já foi tudo feito.

JULIANA: E, na média, de quanto que foi o reajuste?

FABIO HERING: Na faixa de 8,0% em média.

JULIANA: Está ótimo. Muito obrigada, Fábio.

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

GUSTAVO OLIVEIRA: Bom dia a todos. Minha pergunta é em relação a esses gargalos operacionais. A gente teve, a gente viu a mesma coisa no 3T12, é mais ligado à logística, centro de distribuição, agora eu fiquei com a impressão de que é muito ligado à parte de manufatura, ao abastecimento de terceiros. A primeira pergunta, então, em relação à parte de logística de centro de distribuição, se você já realmente conseguiram arrumar isso, se isso já está rodando 100%. A segunda, nesse novo elemento, nesse novo gargalo de suprimento em si, de produção de produtos, em quanto tempo vocês acham que isso se normaliza? E se vocês estão vendo também algum outro gargalo operacional no curto prazo? Essa é minha primeira pergunta.

FABIO HERING: Gustavo, olha, realmente, você, essa questão do gargalo de logística que nós tivemos no 3T12, isso é uma coisa pontual, que cabe exclusivamente à mudança de CP que tivemos em Goiás. Isso foi superado e não tem nenhuma, nenhum reflexo, de nenhuma, não há nenhuma fonte de pausa de gargalo nesse outro tri. O quarto tri, o problema operacional que a gente encontrou foi realmente na cadeia de suprimentos, tanto interna quanto externa e o erro nosso foi talvez lá no final do mês de setembro não conseguir preparar nossa cadeia de suprimento com uma expectativa de que esse crescimento no quarto tri com, imaginando que esse quarto tri não tivesse essa performance, só esse potencial de crescimento. E aí o que nós enfrentamos foi a dificuldade em reagir mais rapidamente, conseguir a reação em tempo necessário, né. Lógico, na nossa história a gente tem, e vocês que nos acompanham há bastante tempo sabem disso, né, nós tivemos assim períodos de crescimento muito maiores, muito mais expressivos de crescer vendas 30,0% no trimestre, que ter conseguido atingir isso, então até pensam “Puxa! Porque deu todo esse esforço só para conseguir crescer 10,0% as vendas?” Mas eu acho que o ponto aí era que o momento que a gente estava, quer dizer, nós não estávamos preparados para uma reação e essa reação acabou demorando, foi um problema operacional, foi um erro, mas a capacidade de implementar nossa cadeia de suprimento, em crescer, até pelo próprio modelo de negócios que a gente tem nós temos que estar preparados para isso. Eu não tenho a expectativa que isso seja algo que vá ser recorrente não. Acho que nós estamos muito bem estruturados para poder atender crescimentos futuros, em eles havendo.



Houve sim, nesse ano de 2012, dois trimestres que esses problemas operacionais causaram essa... um foi a questão da logística, que é um outro aspecto e o outro foi esse outro trimestre em relação a realmente a cadeia de suprimentos. São duas falhas que nós cometemos mas que não são crônicas nem devem se repetir.

GUSTAVO OLIVEIRA: Você acha que vocês vão ter que trabalhar com nível de estoque um pouco mais elevado para evitar esse problema de abastecimento?

FABIO HERING: Olha, nosso nível de estoque tem, durante todo esse ano de 2012, ele foi bem conservador, foi bem baixo. Eu acho que a gente tem sim que olhar essa questão, principalmente de produtos básicos, talvez trabalhar com estoque, com volume de estoque maior para poder atender mais rapidamente o mercado. Mas o outro aspecto muito positivo, na parte de coleção, com a venda de showroom a gente tem conseguido trabalhar o nosso canal de suprimentos, tanto produção interna quanto fora, boa parte também, não no importado, mas do mercado nacional, em cima de ordens, em cima de pedidos existentes o que diminui bastante também nosso risco de sobras de estoque. Mas, respondendo objetivamente a tua pergunta, sim, acho que a gente deveria buscar um nível de estoque um pouco...um pouco, levemente maior do que a média que a gente tem trabalhado.

GUSTAVO OLIVEIRA: Você comentou também Fábio sobre esses custos médios maiores na operação, principalmente associados a fretes e horas extras dos funcionários. Qual é o efeito que isso teria no terceiro trimestre?

FRED: Oi, Gustavo, é o Fred. Basicamente, tem dois efeitos. Um, nas despesas de vendas, nas variáveis de vendas onde os nossos fretes vão ser bem maiores do que foram nos últimos trimestres. E também tem uma questão que a gente não tem 100% ainda medido, mas é a questão das horas extras e todo o esforço que a fábrica teve que fazer nessa reta final. Isso provavelmente deve ter um peso grande na margem bruta do quarto trimestre.

GUSTAVO OLIVEIRA: Impacto na margem bruta, além do efeito da moeda, né?

FRED: Sim, além do efeito da moeda. É bem provável que a margem bruta desse tri siga bastante pressionada, mais do que a gente imaginaria só com o efeito do câmbio.

GUSTAVO OLIVEIRA: Última pergunta: se você pudesse descrever esse efeito de straight down na demanda, se você já tem um entendimento do porquê um tiquete de só R\$ 39,0, o que será que aconteceu com o consumidor?

FABIO MONTEIRO: Não é o tiquete, é o preço médio, né.

GUSTAVO OLIVEIRA: É, está certo.

FABIO MONTEIRO: Até teve um crescimento do nosso chamado real, peças por atendimento que até cresceu um pouco, um crescimento. A gente observou durante o trimestre uma curva assim heterogênea. Em outubro e novembro a gente até teve um incremento de preço médio em alguns períodos e depois a queda. Em dezembro, particularmente o natal teve essa característica, não sei se é uma característica de mercado, mas nós constatamos isso na nossa rede, e acho que aí juntou tanto oferta que a gente fez, quanto o, a tendência do consumidor de buscar soluções de presente nessa faixa que a gente verificou de R\$ 40,0, ou R\$ 39,0. Acho que isto, por um lado é bom, quer dizer se quando a gente olha o nosso *same store*, claro, esse *same store* de -0,2%, que é um *same store* fraco, mas em peças a gente teve um desempenho maior então também não mostra que a gente perdeu market share, quer dizer, a Hering vendeu mais peças. Mas eu acho que sinaliza para a gente que, claro, acho que o consumidor, olhando soluções ou alternativas no natal de presentes com faixa de preço mais atrativa.

GUSTAVO OLIVEIRA: Tá bom, obrigada.

MEDIADORA: A senhora Irma Sgarz, do Goldman Sachs, gostaria de fazer uma pergunta.

IRMA SGARZ: Bom dia, boa tarde agora. Eu queria perguntar sobre o nível de atendimento nos clientes multimarcas que Fabio, você comentou um pouco que talvez o nível de serviço tendo sido um pouco pior durante os problemas de logística

no terceiro tri tendo afetado o nível de pedidos lá do cliente multimarcas. O que é que vocês estão fazendo e como é que, se puder dar um pouco mais de detalhes sobre, primeiro, como era a performance do multimarcas, que a gente não tem esse nível de detalhe no release de vocês ontem. Então se puder comentar sobre a faixa de crescimento especificamente no segmento da marca Hering. E a segunda pergunta é o que vocês estão fazendo para trabalhar justamente com este cliente que normalmente, agora um pouco mais carente, para vocês conseguirem manter as taxas, ou voltar para as taxas de crescimento históricas. E a segunda pergunta é se vocês acham que o nível de investimento que vocês fizeram nos anos passados e o que vocês estão vendo para frente em distribuição e cadeia, e também em capacidade industrial produtiva é adequado ou se a gente deveria contar com um aumento nestes investimentos daqui para a frente, justamente para ampliar este caminho de crescimento em números de lojas. Obrigada.

FABIO HERING: Eu vou iniciar a resposta e depois a gente pode complementar com algum outro dado. Primeiro ponto, com relação ao multimarcas, o que a gente observou é o seguinte, lógico, nosso nível de serviços piorou e não foi tão bom como costuma ser no atendimento. Nós temos uma, damos uma prioridade à rede de franquias no atendimento, então a rede mult...teve problemas na rede de franquias, no multimarcas teve um problema um pouco maior, agora a gente observa também ainda, o diagnóstico nosso não é completo, estamos apenas no dia 10 de janeiro então ainda estamos fazendo uma série de análises ainda, mas me parece que em termos de cobertura, quer dizer, nós temos uma quantidade de pontos de venda multimarcas atendidos e com a presença, assim, sem alteração, quer dizer, não é que a gente está diminuindo presença nesse canal. O que houve sim foi dificuldade de atender os volumes dele como um todo. O que a gente pretende fazer em relação ao multimarcas é melhorar esse nível de serviços, quer dizer, nós temos um outro padrão de entendimento já consolidado, quer dizer, não foi esse o tropeço que vai estabelecer uma mudança no padrão de atendimento que a gente dá. Não. Nosso padrão é outro e ele volta imediatamente para ser o padrão de atendimento dentro dos prazos e que sem dúvida nenhuma vai proporcionar um melhor desempenho nosso dentro desse canal multimarcas. Em relação à investimentos necessários, não vejo alteração significativa nisso no curto prazo, né. Nós temos observado assim,

nesse momento, como foi o quarto trimestre dentro do canal de abastecimento no que diz respeito ao nosso canal de produção própria, o maior desafio foi justamente o de conseguir confecção, ou costura, suficiente. Isso, em grande parte é terceirizado, houve alguma dificuldade, sem dúvida por conta do pleno emprego que se vive aqui, que viveu aqui no Brasil nesse quarto trimestre, continua-se vivendo, então alguns até terceiros nossos que operam confecção tiveram dificuldade de selecionar mão de obra na própria, no próprio treinamento, quer dizer, no treinamento, no aproveitamento da mão de obra, de produtividade. A gente vai investir sim mais nesse aspecto. Em relação ao investimento em ativos, para incremento de capacidade, não é algo que esteja na agenda agora para 2013 não. Isso seria uma outra etapa, talvez para 2014 se a gente precisar e decidir aumentar a capacidade numa outra etapa da cadeia, que é a etapa tanto da, do que a gente chama de tecelagem, da malharia, quanto da etapa também de acabamento e de tingimento. Esse sim exigiria, nada também muito elevado, mas exigiria um investimento de CAPEX maior. Acho que é isso, Irma, não sei se respondemos sua pergunta.

IRMA SGARZ: Não, está ótimo, o suficiente. Mas em distribuição especificamente você não enxerga uma necessidade de fazer maiores investimentos em sistemas nos centros.

FRED: Não, Irma, a gente acabou com CD novo, esse CD novo a gente tá em operação no 3T12 e ele nos garante aí por algum tempo. Então, assim, a questão de distribuição a gente está bastante confortável.

IRMA SGARZ: Obrigada.

MEDIADORA: O senhor Tobias Stingelin, do Santander, gostaria de fazer uma pergunta.

TOBIAS STINGELIN: Bom dia Fabio, bom dia Fred. Eu gostaria de saber de vocês, vocês não estão preocupados com execução da loja. Quer dizer, você tem uma loja que tem um projeto arquitetônico relativamente novo, mas tem lojas mais antigas ainda, a concorrência está se mexendo, até as lojas de departamento aqui, tem loja

de departamento que tem hoje em dia um formato um pouco diferente, o mix tem mudado um pouco também. Vocês estão preocupados, vocês estão monitorando, estão fazendo alguma coisa diferente para mudar um pouco de mix, oferecer outros tipos de produtos? Essa seria a minha primeira pergunta. E a segunda pergunta, eu queria saber se a gente consegue ter um pouco de economics de como é que tem sido essa expansão de loja nova, quer dizer, hoje em dia como é que está o retorno médio, em quanto tempo essas lojas maturam, só para a gente ter uma ideia também da ponta que está crescendo. Se a gente continuar crescendo bastante, como é que vai estar evoluindo, se a quantidade vai ser menor do que a quantidade atual. Obrigada.

FABIO HERING: Aqui é o Fábio. Realmente, eu diria que é uma, preocupação a gente sempre tem, como tudo o que está no varejo a gente tem que se preocupar com todos os detalhes da operação. O que a gente tem percebido na nossa operação em si, além desses gargalos pontuais, que sempre acontecem nos eventos, nas datas promocionais, como natal, dia das mães, dia dos namorados etc. O que a gente percebeu no ano passado, 2012 como um todo, o nosso modelo de operação de loja a exemplo de outras operações que são lojas mais especializadas e diferentes dos magazines ou lojas de departamento, ele conta mais, ou ele exige mais, de mão de obra, que a gente chama de vendedor de loja, do assistente, do gerente. Quer dizer, nós temos um modelo de venda que a gente chama de autosserviço assistido, então, ele não é totalmente auto-serviço, e essa assistência, ela tem sido um enorme desafio. Todos vocês sabem que nesse setor, na loja, quer dizer, essa mão de obra do vendedor ela é de altíssima rotatividade, e o que a gente tem percebido são as dificuldades, de novo, para questão de pleno emprego, tanto na contratação e principalmente na qualificação dessa mão de obra, pela rotatividade, então isso é um motivo de grande preocupação nossa, de melhorar nosso pacote, o nosso esforço para reduzir essa rotatividade, para conseguir atrair, melhorar o processo de seleção também dessa mão de obra, melhorar também a forma de integração e de treinamento inicial. Esse é um ponto que a gente está se voltando, já há algum tempo, como uma expectativa assim de ajudar bastante no nosso desempenho, inclusive de venda por metro quadrado e conseqüentemente o crescimento do same store sales. A nível de concorrência que você comentou, eu

acho que se tem um setor na nossa economia que é bastante competitivo já há décadas eu acho que é esse nosso setor do varejo de vestuário de moda. Sempre foi. Tanto é que ele é extremamente fragmentado, a concorrência é muito grande, muito forte, tem concorrente nacional, tem concorrente regional, tem concorrente dentro de shopping, fora de shopping e acho que isso a gente tem sempre conseguido enfrentar e se diferenciar através da marca, do serviço, da qualidade e do produto que a gente oferece. Às vezes, as lojas que a gente tem aberto em relação às taxas de retorno, elas tem se mantido dentro da média que a gente vem operando, sem grandes alterações, quer dizer, o próprio resultado que a gente tem mostrado de abertura de lojas e, na grande maioria, ou quase total maioria, através de franquias, isso mostra que o franqueado vem tendo taxas de retorno interessante e continua abrindo. Franqueados existentes estão sempre se mostrando dispostos a ampliar a rede, com novas lojas. Quer dizer, dessa frente, a gente vem observando uma perspectiva de crescimento sem problemas, sem dificuldades. A rede Hering Store teve, nos últimos 5 anos, um crescimento de venda por metro quadrado muito forte. 2012, sem dúvida nenhuma é um ano atípico, que mostrou na sua totalidade um same store fraco, abaixo da, inclusive, da própria correção da inflação, quer dizer, não é... mas a gente tem que também olhar, quer dizer, a evolução que houve nos anos anteriores. Então, a operação por si ela atingiu um patamar de vendas por metro quadrado, não que isso seja o seu limite, não, a gente vai e precisa continuar crescendo, mas ela atingiu um patamar de taxas de retorno bastante interessantes e confortáveis e a própria abertura de lojas mostra isso. Quer dizer, que o franqueado faz a conta ele abre porque tem boa taxa de retorno.

TOBIAS STINGELIN: Obrigada. Deixa eu botar um follow-up: como é que você consegue na rede franqueada enforce essa questão de melhorar o treinamento, como é que você consegue, na loja própria dá para entender, mas a loja do franqueado, como é que você consegue gerir mais a operação dele, que não seja essa parte de preço. Foi feita alguma mudança lá, ou não? Quanto à questão econômica, se você pudesse falar só o seguinte “Olha, dois anos atrás a média...dois anos e agora é três...”, enfim, mais uma meta para a gente entender um pouco e a gente ver que o preço continua muito bom. Eu só queria ter uma ideia que



obviamente a loja nova é uma loja que fatura menos, na média, do que uma loja atual, então só para a gente se sensibilizar um pouco com relação a isso. Obrigado.

FABIO HERING: A primeira parte da pergunta, quer dizer, como que a gente integra o franqueado nesse processo de melhora de equipe. Bom, a gente tem a, o vínculo direto com ele através da nossa rede de consultores que são colaboradores da Hering que atuam, consultor de franquias que atuam em cada um de nossos franqueados, em cada uma das lojas, a gente tem dentro da nossa área de expansão, sob a nossa gerência de expansão, também, a área de treinamento, que desenvolve programas e pacotes. Tem sido uma preocupação, uma preocupação não, tem sido um ponto, um foco nosso grande na questão de gestão de pessoas na Companhia como um todo. Esse ano de 2012 foi um ano inclusive que a gente criou uma diretoria de gestão de pessoas, estão tratando desse assunto com muita prioridade e o que a gente enxerga não é só dar treinamento, porque com essa alta rotatividade característico desse, do varejo, e principalmente nesses anos como foi 2012, com pleno emprego, tem muita oferta de emprego aí, a rotatividade aumenta mais. Não adianta você se preocupar em treinar, treinar, porque você treina, acaba de treinar e a pessoa vai embora. O importante é você realmente investir em olhar e estruturar bem o processo de seleção, como captar a pessoa, o processo de entrevista, de integração. E criar também movimentos, criar também coisas que estabeleçam mais retenção, como através da remuneração, com alguns benefícios, com tempo, então são coisas que a gente está trabalhando, o filiado está integrado a isso através do nosso braço junto com ele, que é o consultor de franquias, e a proximidade que a gente estabelece com a rede. Tanto é que, fato, o padrão de rotatividade na loja própria ou na rede de franquias ele é muito parecido. A gente não tem o desempenho melhor de rotatividade de loja própria do que na rede de franquias. A segunda parte, falando em retorno, eu não saberia te dizer assim de bate-pronto se houve alteração de retorno. As lojas novas, sim, elas têm faturamento por metro quadrado mais baixo porque elas estão, quer dizer, elas começam a estar, na sua maioria, não na sua totalidade, mas na sua maioria, a estar presentes em pontos de venda de menor, ou de potencial mais baixo do que os grandes shoppings ou as grandes ruas de comércio. Isso é claro, é natural. Mas tem seus custos também adequados a essa realidade, quer dizer, tanto no investimento de luva para



abertura, bem como também nos custos de ocupação, que se referem a aluguel, condomínio, etc. Então, tudo adequado, quer dizer tem sempre mostrado taxas de retorno que eu acho que tem se mantido nessa, desconsiderando luva, né, desconsiderando o ponto, tem se mantido aí na faixa de 18 a 24 meses. No máximo, 2 anos de retorno.

TOBIAS STINGELIN: Está ótimo. Obrigada. Bom dia.

MEDIADORA: Caso haja alguma pergunta, queiram por favor, digitar asterisco um (*1)

MEDIADORA: O senhor Neil Clinton, da Polo Capital, gostaria de fazer uma pergunta.

NEIL: Could you give us some sort of a feeling on what might be (46:02 inaudível) happen to margins deterioration in the 4Q, given these increase rates, costs, etc. what should we be expecting to say in the results in February?

FABIO HERING: Could you please repeat your question, there was a lot of noise in the line and we couldn't hear you well? Can you repeat the question, please?

MEDIADORA: Mr. Neil, you can proceed.

FABIO HERING: Could you please repeat your question, we couldn't hear you well?

MEDIADORA: Mr. Neil, you can proceed.

MEDIADORA: A senhora Magali, da Gávea, gostaria de fazer uma pergunta.

MAGALI: Bom dia! Eu queria saber se vocês tem aí um best cast do que poderia ter sido o desempenho do same store sales sem esses problemas de suprimento interno e externo?

FRED: Magali, essa pergunta é difícil de responder porque, assim, você nunca sabe exatamente, você pode tentar estimar o que teria sido. Mas para a gente, a gente tinha se preparado para fazer mais, como o Fabio tinha comentado, a gente tinha se



preparado para fazer um same store positivo, e veio só de um dígito. Agora, com certeza, se a gente não tivesse tido todos os problemas que nós tivemos se a gente teria chegado ou não nesses números é bastante difícil de a gente fazer essa estimativa.

FÁBIO HERING: Magali, é Fabio. Complementando, assim, como o Fred disse, é muito difícil responder a sua pergunta, mas assim, por um lado, em termos de peças, por exemplo, nós não tivemos queda, né, como eu comentei de preço médio. Então, se a gente considerar só que o preço médio tivesse crescido igual a inflação, pelas mesmas peças, teríamos tido um crescimento nominal de 6,6% igual à inflação, no mínimo.

MAGALI: Está bom, perfeito. Obrigada.

MEDIADORA: Lembrando que para fazer perguntas, basta digitar asterisco um (*1)

MEDIADORA: Não havendo mais perguntas, encerramos neste momento a sessão de Perguntas e Respostas. Gostaria de retornar a palavra ao senhor Fabio Hering para suas considerações finais.

FABIO HERING: Gostaria de agradecer a todos que participaram então dessa teleconferência. Encerrar dizendo que a administração da Companhia mantém assim sua, o seu otimismo em relação ao potencial que a Empresa, que a rede Hering Store, a rede Hering Kids, que a rede PUC e que a Dzarm oferecem para um crescimento orgânico nos próximos anos, nos próximos trimestres. Esse desempenho de 2012, ele no same store sales não mostrou atingir nem de perto as expectativas que nós tínhamos, mas ele trouxe novamente conquistas importantes, por exemplo, na abertura de lojas, foram 84 aberturas, um saldo positivo de novas 83 lojas Hering Store, conseguimos também superar as 20 lojas Hering Kids que tínhamos como meta, abrindo 22 lojas, os projetos Hering Kids tem se mostrado um projeto muito promissor, então as condições de potencial de crescimento da companhia, nesse braço, nessa frente orgânica continuam muito fortes e a administração vê com boas perspectivas e com bastante otimismo o futuro da empresa. Temos consciência de que neste 4T, a exemplo dos dois anteriores, nós



não atingimos os resultados que poderiam ser atingidos, não entregamos tudo o que poderíamos entregar, tudo está muito bem avaliado e endereçado pela administração, correções necessárias ou foram feitas ou estão sendo feitas e a gente entende que a Companhia, para frente tem que superar essas dificuldades que em 2012 apresentaram e voltar então ao rumo normal. Mesmo assim, nós, no dia 21 de fevereiro, vamos ter, como marcada, oportunidade de apresentar nossos resultados, já com diagnósticos talvez melhores em relação ao desempenho do 4T, com uma análise mais detalhada, como também as margens do trimestre e o fechamento do ano. E então espero até lá poder apresentar mais detalhes e informações mais detalhadas a respeito. Mais uma vez, muito obrigada e tenham todos um bom dia. Até logo.

MEDIADORA: o Conference Call da Companhia Hering está encerrado. Agradecemos a participação de todos e tenham uma boa tarde. Obrigada.