

Local Conference Call

Cia. Hering

Resultados do 2T20

14 de agosto de 2020

Operadora: Senhoras e senhores, obrigada por aguardarem e sejam bem vindos ao conference call dos resultados do 2T20 da Cia. Hering.

Informamos que todos os participantes estarão conectados à conferência apenas como ouvintes durante apresentação da empresa. Posteriormente será aberta a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão dadas para os senhores participarem. Caso seja necessária alguma assistência durante a conferência queiram por favor solicitar a ajuda de um operador digitando asterisco zero.

Antes de prosseguir, esclareço que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência relativas às perspectivas dos negócios da Companhia, bem como projeções, metas operacionais e financeiras, são previsões baseadas nas expectativas da Administração. Estas expectativas são altamente dependentes das condições do mercado interno, do desempenho econômico geral do país e dos mercados internacionais, portanto estão sujeitas a mudanças.

Conosco hoje em São Paulo estão os senhores Fabio Hering, Presidente da Companhia, o Sr. Rafael Bossolani, Diretor de Finanças e de Relações com investidores e o Sr. Thiago Hering, Diretor Executivo de Negócios. Os executivos farão uma introdução inicial e em seguida responderão às questões formuladas.

Agora gostaria de passar a palavra para o Sr. Fabio Hering. Por favor pode prosseguir.

Sr. Fabio Hering: Olá a todos. Quero cumprimentá-los e agradecer pela audiência nessa conferência de apresentação do nosso resultado do 2T com um tom um pouco diferente, porque além de mostrar com mais detalhes os fatos e números do 2T a gente pretende também tratar de apresentar sobre estratégias para o momento e para o futuro próximo e para o futuro também de longo prazo da companhia.

Nós já tivemos oportunidade durante o call de resultados do 1T, e já estando dentro da pandemia naquele momento do dia do call, em trazer ações emergenciais que nós efetuamos dentro da companhia e acho que agora a gente complementa nesta visão do 2T, através das apresentações na sequência do Rafael e do Thiago, em como nós lidamos com

ela até o final de junho e também como a gente avança para esse 3T e enxerga as perspectivas até o final do ano e para o futuro.

Acho que a companhia evidentemente mostrou resultados no 2T bastante impactados pela pandemia; entretanto, nos traz muita satisfação dentro de casa uma série de mudanças e uma série de inovações que conseguimos implementar, considero eu, num curto prazo de tempo. Então com isto acho que feitas essas considerações iniciais eu queria primeiro passar a palavra para o Rafael, que fará a apresentação dos resultados, e ele depois na sequência será seguido pelo Thiago com a apresentação dos negócios tanto de presente quanto também perspectivas para frente. Muito obrigado e todos nós três estaremos à disposição na sessão de perguntas e respostas.

Sr. Rafael Bossolani: obrigado Fabio, bom dia a todos. Espero que estejam todos bem e com saúde, obrigado pela presença e participação no nosso call de resultados do 2T20. Eu queria, gostaria de começar com nossos resultados de desempenho financeiro no slide número 4. Então a receita bruta da companhia ela atingiu 142,3 milhões. Isso representou uma queda de 66,3% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse declínio é explicado primordialmente pelo fechamento de toda a rede de lojas físicas que refletiu negativamente tanto no abastecimento sell-in quanto nos canais de venda direta ao consumidor.

Durante o 2T a gente teve uma reabertura gradual das lojas físicas, sendo que ao final do trimestre a gente tinha 62% da nossa rede total de lojas abertas. Aqui é super importante destacar uma instabilidade dessas aberturas, bem como os horários de atendimento reduzidos em algumas praças importantes para a companhia como São Paulo e Rio de Janeiro, além da queda de fluxo principalmente nos shopping centers, o que impactou também diretamente o desempenho desses canais físicos.

As vendas para nosso canal multimarca elas atingiram 69 milhões, representou queda de 63% versus o ano anterior. Esse desempenho também pode ser atribuído aos mesmos fatores que já comentei. Apesar dessa retração ressalto a estratégia da companhia em desenvolver um novo canal de vendas e aumentar a representatividade dos nossos clientes chamados aqui de key account, que em sua maioria são varejo os especializados, grande parte online, cujo crescimento nesse ano foi de 237% versus o ano anterior.

O destaque positivo da receita nesse tri é nosso canal e-commerce. No 2T as vendas via web store cresceram 165%, totalizaram R\$ 40 milhões e seguiu acelerando nos meses subsequentes. Ao longo do trimestre a gente fez uma série de aprimoramentos em nossa plataforma digital, os quais garantiram uma melhora na experiência e na navegação pelo site e acabaram se convertendo em maior fluxo orgânico de novos usuários e também de

compras recorrentes. A gente vai dar mais detalhes dessas iniciativas de digitalização na sessão operacional que o Thiago vai seguir.

Seguindo então para slide número 5 o lucro bruto atingiu R\$ 25 milhões decorrente do menor faturamento no período. Conseqüentemente impactou nossa margem bruta no trimestre, que atingiu 21,1%, uma retração de 22 pontos, que foi impactada além desse menor volume de vendas que eu mencionei, que gerou uma desalavancagem operacional com uma menor diluição dos nossos custos fixos e uma perda de produtividade fabril - apesar, que eu acho que é importante mencionar, de uma redução bastante acentuada dos nossos custos de overhead com suspensão e redução de contratos dos colaboradores das fábricas através da adoção da medida provisória 936.

Esses impactos, além desses impactos o aumento na venda de saldos nossos versus a coleção regular no mix de produtos também impactou negativamente a margem bruta. Vale ressaltar que a gente está com uma qualidade muito boa dos estoques, com alta concentração de itens permanentes e perenes, o que limita uma necessidade acentuada de remarcações futuras pelo envelhecimento de coleções.

Seguindo para o slide seis as despesas operacionais atingiram um saldo positivo, elas foram positivas de R\$ 25,9 milhões, impactadas por alguns itens não recorrentes, principalmente o reconhecimento do crédito do PIS e COFINS no valor de R\$ 150 milhões. Incluindo os efeitos dos itens não recorrentes destacados na apresentação, da tabela, o valor líquido foi de 115 milhões positivo. A companhia atingiu o montante, se a gente excluir esse valor, a companhia atingiu o montante de 89 milhões de despesas, o que representa aproximadamente uma queda de 32% versus o ano anterior, principalmente por economias com despesas com pessoal, vendas, geral e marketing. Em relação ao orçamento foi uma redução mais acentuada ainda, representou mais de 40% de redução versus aquilo que a gente havia planejado e para o 2S do ano - e a gente vai seguir com uma gestão bastante rígida dessas despesas, com expectativas também de redução versus o ano anterior.

O Ebitda da companhia atingiu 73,4 milhões essencialmente em razão dessas despesas e dos itens não recorrentes que eu acabei de mencionar e se a gente excluísse...

Operadora: com licença, por favor aguardem o Sr. Hering, obrigada.

Sr. Thiago Hering: bom dia a todos, Thiago falando, espero que estejam todos bem e absolutamente confiantes como nosso time, como nossa liderança, de que a partir desse próximo trimestre a gente entre num ambiente de oportunidade, muito cientes de confiantes de que a gente possa sempre executar uma melhor estratégia, atentos às tendências e às agendas que devem ser aceleradas. Eu enfim vou dividir minha apresentação...

Operadora: senhoras e senhores, por gentileza aguardem.

Sr. Thiago: bom dia a todos. Retomando nossa apresentação para dividir com vocês alguns dados operacionais dos nossos principais canais e na sequência falar um pouco de iniciativas de estratégias para frente. Espero que estejam todos bem e inicio então na página 9 com alguns comentários sobre nossa operação de e-commerce.

A gente assistiu ao longo dos últimos trimestres uma significativa evolução em vendas totais atingindo crescimento de 165% no 2T20 e mantendo a tendência no atual trimestre. O entendimento, a ambição e o compromisso do time é que a gente observe trimestre a trimestre um novo patamar de vendas no e-commerce bastante associado a uma série de iniciativas que estão em execução, e logicamente combinada também com um novo normal, uma nova circunstância que cria uma oportunidade ímpar de aceleração nas nossas vendas digitais.

Ao longo desse trimestre de 2020 a gente observou evolução em praticamente todos os indicadores além de vendas totais, fluxo de novos clientes e conversão. Destaco um crescimento na base de novos clientes na ordem de 71%. Desde abril a gente conseguiu trazer 250.000 novos clientes para nosso e-commerce. Metade desse número clientes novos, metade clientes novos de e-commerce oriundos dos nossos canais físicos. A gente vem mantendo níveis de conversão no site bastante altos em relação aos nossos peers beirando 2% e com picos de até 3%, fruto de evolução na disponibilidade, no sortimento, usabilidade do site.

Colocamos de pé também novas iniciativas para ampliar nossos pontos de contato com clientes, então social selling, venda via Whatsapp, além de melhoria no nível de serviço e entrega com a ampliação da participação da nossa cadeia de omnichannel, que hoje atinge 15% da receita total do e-commerce e com meta e projeção para chegar ao patamar de 30% até o último trimestre desse ano.

Uma outra agenda que vale destacar é o crescimento das nossas vendas via market place, inclusive no nosso principal parceiro a gente atingindo uma posição de destaque dentre o ranking do setor de varejo de moda.

Os esforços para frente se concentram na integração dos nossos centros de distribuição e operação. A gente concluiu a migração do nosso centro de operação do e-commerce de Blumenau para Goiás no dia 6 de agosto. Isso instaura uma nova perspectiva com a ampliação de disponibilidade, sortimento e a consolidação do conceito de arara infinita. A gente vem exaustivamente trabalhando a cauda longa do e-commerce e lançando cápsulas de uma maneira bastante ágil. Essas cápsulas de produto, esses testes, esse laboratório tem retornado resultados bastante interessantes: tiveram em média 75% de sell-through no período, o que é um número bastante alto.

Além disso estamos desenvolvendo novas categorias em resposta inclusive a insights capturados desses clientes. A verdade é que a aceleração das vendas digitais traz um componente extra, que é uma melhor compreensão dos comportamentos de consumo e também se associando a marcas e conceitos sinérgicos numa ideia, num conceito de market place in.

Além disso ampliamos a atuação dos nossos dez principais hubs regionais melhorando o tempo médio de entrega hoje em 3,5 dias, a metade se compararmos com a média do último ano e quase um dia a menor do que o resultado apurado no 1T20 e rumo ao objetivo de ter pelo menos 30% da nossa venda online sendo despachada ou retirada nas nossas lojas físicas, explorando da melhor maneira nossa capilaridade.

Por fim, hoje fizemos o lançamento oficial para pessoa física da nossa plataforma de social selling, que já vem operando com franquias, multimarcas e colaboradores desde o início da pandemia. São mais de 6000 novos revendedores ampliando bastante nossa força de venda, ampliando a captura do sell-out por parte da companhia num conceito mais direto ao consumidor, mas mantendo sempre o parceiro, o stakeholder, o lojista dentro da proposta de valor. Então a gente criou uma extensão da nossa câmara de compensação omnichannel com um sistema de incentivo bastante coerente e equilibrado, mantendo todos os nossos parceiros dentro da ideia, dentro da plataforma e potencializando portanto esse novo canal de venda com skill fortemente digital.

Na sequência falo um pouco sobre a evolução do sell-out na rede ao longo desses meses. Hoje a gente está com uma base de lojas abertas no patamar de 88% da rede, um pouco mais de 600 lojas, mas ao longo do tempo esse número variou bastante, o que torna inclusive a apuração do indicador bastante difícil. A gente ainda tem as principais regiões como São Paulo e sul trabalhando em horário de funcionamento restrito com menos horas e menos dias. Essas lojas estão dentro do resultado e naturalmente impactam o resultado.

Mas o que a gente pode observar é que a gente tem tido mês a mês uma retomada de vendas. Em relação aos cenários projetados no início da pandemia, a gente tem superado todos eles e a boa notícia é que em agosto a gente já começa a encostar e até superar o número do último ano, do last year. Estamos vivendo a semana 33 do nosso calendário e nos últimos dias a gente vem flat, vem encostado no ano passado e até nos últimos dias superando em same-store sales o ano passado na combinação de vendas online e offline, o que é uma notícia bastante animadora para o time, para nossa rede, porque pouco a pouco vai se restabelecendo um ciclo virtuoso, retomando vendas e com isso retomando rentabilidade, fazendo a marca e a máquina girar.

A expectativa para frente ainda, óbvio, depende de todos os movimentos sociais e ações restritivas; mas o que pode ser dito é no cenário atual, com o número de lojas abertas e

mesmo com horários restritos em regiões como São Paulo, que representam até 43% da nossa receita, a gente vem conseguindo ter números bastante animadores nas duas primeiras semanas de agosto, e como o gráfico da página 10 mostra uma evolução mês a mês desde abril até a presente data.

Falando um pouco sobre perspectiva e plano de expansão eu queria destacar o esforço combinado do time para rapidamente colocar de pé um modelo de gestão e expansão integrado. A gente hoje trabalha muito bem o dado de mercado, o dado demográfico e também toda a informação e dados comerciais e transformacionais que a gente tem dentro de casa numa ampla ferramenta de geomarketing que vem facilitando bastante a geração de lead, a análise de potencial de mercado e a escolha do formato ideal. Hoje a gente tem uma gestão integrada de franquias e multimarca, mitigando os conflitos e otimizando os recursos para que a gente escolha o parceiro, a região e o formato ideal.

Isso combinado com uma proposta de valor revisada, a oferta de novos formatos compactos com CapEx mais leve, modelo mais simplificado de operação e muita transferência de know-how por parte da companhia tem acelerado também as conversões dos varejos qualificados. A gente trabalha com uma perspectiva de 130 aberturas no ano ao longo dos doze meses. Dividindo com vocês números um pouco mais granulares, a gente tem hoje algo em torno de 170 leads, 78 já aprovados e 86 em negociações quentes com mais 5 casos com negociação suspensa, ou seja, uma ampla perspectiva de conversão desses varejos qualificados e também de aberturas de novas lojas em formatos compactos.

Um outro ponto interessante na nossa expansão geográfica e que percebe importante ganho de produtividade é o nosso projeto de mega loja, one-stop-shop, cujo piloto foi realizado no Shopping Parque São Caetano e inaugurado no último trimestre do ano de 2019. Aquele piloto até a pandemia traduzia um ganho de receita, um incremento de receita e produtividade na ordem de 85%. A gente tem simulado, modelado as novas lojas em torno de 60% num cenário um pouco mais conservador, e ainda assim com resultados de venda e resultados operacionais bastante interessantes nessas grandes superfícies.

O plano culmina com uma abertura de 10 a 15 dessas operações. Não são aberturas, na verdade são redimensionamentos de lojas atuais em shoppings de grande potencial. Nessa semana só a gente fechou três novas negociações e estamos bastante animados e engajados nesse projeto também. Acho que é muito importante que a gente tenha variados produtos na prateleira de expansão para que a gente possa endereçar de novo essa combinação ideal entre o operador, o potencial de mercado, a geografia e o formato ideal para melhor ativação de marca em cada um desses pontos.

Além disso tivemos importantes avanços na gestão dos nossos canais sell-in B2B com a digitalização do showroom realizado em julho com mais de 6000 clientes atendidos, um

pedido médio bastante alinhado com o plano. A jornada digital ela potencializou a experiência ao invés de restringir, diminuiu em 30% nosso tempo de atendimento fora o custo de servir, que ficou muito menor.

Além disso a experiência de showroom B2B combinada com nossa plataforma transacional Conecta traz uma riqueza enorme de dados também no B2B também para que a gente possa potencializar também uma agenda de CRM B2B, entender melhor o comportamento de compra, personalizar a oferta e tudo isso em tempo real. Então a gente consegue dados não só transacionais, ou seja, pós finalização do pedido, mas também cliques, pesquisa, itens favoritados, tudo aquilo que é possível capturar de dado numa jornada B2C de um e-commerce típico também no ambiente B2B.

E por fim todos esses parceiros e canais multimarcas, franquias e também lojas próprias puderam ter, tanto no momento de restrição como com as lojas abertas, sua força de venda potencializada por novas ferramentas. Então colocamos de pé, além do social selling, uma ferramenta de vendas via Whatsapp, venda assistida. Essa combinação do digital com a assistência do humano tem retornado níveis de conversão de tíquete médio bastante altos e em breve - vou falar mais para frente - teremos novos canais de venda também sendo implementados na nossa rede.

Além disso observamos um crescimento interessante da representatividade dos clientes key accounts - e aqui eu divido em duas agendas: os nossos principais clientes no ambiente digital aumentando a nossa relevância no digital e também os volumes de vendas e sim, sempre com nossas marcas principais; e também alguns projetos que estamos desenhando para canais específicos, não especializados em moda e com marcas made-for, ou seja, com linhas e marcas novas, dirigidas especificamente para esses canais e de outro lado mantendo o posicionamento das nossas marcas atuais em canais especializados de moda e nos canais próprios.

E encerrando, e aí tentando já sintetizar a nossa jornada iniciada a pouco mais de dois anos de transformação cultural e digital, eu queria trazer alguns pontos-chave da máxima clareza do que vem sendo construído e das pequenas vitórias que a gente vem capturando e das grandes oportunidades que a gente vê pela frente.

Eu queria começar falando do ativo mais importante: cultura e talentos, gente. Pouco a pouco a gente vem formando um time bastante homogêneo, que diverte bastante na opinião mas é muito alinhado no objetivo, que tem, guarda uma multidisciplinaridade de talentos mas que tem muita clareza da estratégia, da visão do que a gente quer conquistar, ambicionar; muita energia e essa energia tem sido testada diariamente em tempos de pandemia; e coragem também para experimentar, assumir erros e acertos e rapidamente

corrigir e poder escalar o modelo e traduzir, e com a escalabilidade traduzir em resultados operacionais melhores e mais consistentes.

Estou particularmente bastante orgulhoso do time. Sei que a jornada ainda é longa - com pandemia e pós - mas queria reforçar muito esses pontos, porque esse é o alicerce fundamental de uma companhia que quer promover uma jornada próspera e restabelecer um ciclo virtuoso e de crescimento.

Começo aqui também falando um pouco de quem a gente serve, que é nosso cliente. Então os trabalhos em relação a esse principal stakeholder têm sido de organizar dados para que a gente possa explorá-los da melhor maneira. Então a gente concluiu nossa organização de dados, nosso CDP, criando uma visão única de cliente. Hoje temos mais de 9 milhões de clientes na base com quase 40% dessa base ativa, ou seja, com compra nos últimos doze meses, ou seja, muito dado, muita informação, muita gente para encantar.

Desenvolvemos nossa plataforma de CRM, o que tem nos permitido personalizar mais a oferta, evoluir na agenda de clienteling, customizar também as ativações em loja. Evoluímos muito também na gestão do ciclo de pedido melhorando o nível de serviço, entrega. Tivemos aprendizados novos na pandemia testando também a eficácia dos nossos parceiros e da nossa própria operação. Quando a gente fala de vendas omnicanais essa combinação de um centro novo de operação e expandido, com maior potência e a interligação com toda a rede vai sem dúvida melhorar muito o nível de serviço e o ciclo do pedido em termos de eficiência.

Amadurecemos bastante o nosso NPS. Tem sido uma leitura semanal de todos envolvidos no comitê de clientes. O indicador hoje já é melhor do que na comparação com os principais peers, mas a gente tem uma meta bastante arrojada de estar em 80 pontos, ou seja, acima da zona de excelência - e a gente vem renovando quesitos, buscando ser cada vez mais granular nas análises e sempre pesquisando, compreendendo, entendendo e se relacionando com nossos clientes.

Quando a gente fala do ativo marca, e acho que na era dos one-stop-shops, na era dos market places, esse ativo nunca pode ser subestimado. Ele tem um valor intangível enorme e nesse sentido a gente vem evoluindo bastante em criar um posicionamento sustentável, ou seja, uma resposta sistêmica, que nossas marcas sirvam à sociedade, ao planeta onde estão inscritas. O consumidor vê cada vez mais valor na causa, no propósito, no impacto positivo. As nossas marcas são agentes de mudança cultural e que devem ser epicentros de conversas e precisam ser importantes veículos no que a gente vem chamando de jornada do conforto, o que está bastante detalhado e especificado no nosso release.

Conforto é o atributo da vez, cada vez mais valorizado. É um atributo multidimensional que brinca com todos os nossos sentidos, então não se resume a produto mas tem a ver com a experiência, com facilidade de compra, com a gente entende que tem uma oportunidade ímpar porque converge bastante com nosso estilo proprietário. Por isso a gente vê fortalecendo nosso core dando ênfase nas nossas categorias-chave, no básico, na essencialidade, tentando sempre traduzir essa ideia de smart choice, ou seja, a melhor equação de valor entre qualidade, tecnologia, preço e design. A gente entende que isso pode ser absolutamente poderoso e nos posiciona bastante bem no mercado.

E sobre tudo isso, se a gente tem clareza do "porquê" e do "que", a gente vem refinando também o "como", desenhando uma comunicação 360, ampliando nossa geração de conteúdo no mundo digital. Tem sim aqui uma escolha de mais digital, mais on e menos off - mas é importante que a gente seja relevante, que seja útil, que de fato crie engajamento, crie impacto, crie utilidade para nós seguidor, para nosso cliente.

Avançando bastante na agenda de CRM. Como disse antes, nas ativações, nas personalizações de ofertas e potencializando a experiência. A gente tem investido bastante em usabilidade tanto no site como nas lojas, melhorando nas lojas a execução do VM, tornando a jornada mais intuitiva, deixando o core à mão e no site também com diversas fontes e também com esse desafio de aplicar a usabilidade, os algoritmos, a ciência de dados para esse cliente em digitalização, esse cliente novo que transpôs a barreira do digital e traduzindo de novo a melhor usabilidade.

E no futuro também investindo no app que a gente lança em novembro. Acho que um app é sempre um desafio para o setor de moda pela baixa frequência, mas a gente tem aqui uma ideia de combinação de produtos, conteúdo e serviço que vai ser bastante interessante e que a gente entende que isso, junto com nosso loyalty, vai impulsionar bastante também mais esse ponto de contato com nossos clientes.

Falando de portfólio, e aqui o ponto de partida é estressar, desafiar cada vez mais a cauda longa, ou seja, usar o nosso e-commerce como um grande laboratório. A gente conseguiu colocar cápsulas em menos de três semanas no ar. Elas tiveram, como disse antes, 75% de sell-through na média, o que é bastante alto e obviamente que elas servem de insight, de input de dado, de fato, de venda provada para que a gente possa com isso trabalhar bem a pirâmide de produto e retroalimentar essa pirâmide da ponta para baixo, ampliando nosso rol de best sellers, dando solidez para nossa pirâmide de produto.

A gente vem conseguindo personalizar mais ofertas, ou seja, trabalhando bem a ideia de mass customization no cluster de loja e sendo até cada vez mais granular pensando em agrupamentos de clientes e não só em cluster de loja, testando novas categorias de

produtos e serviços - sempre usando e abusando da nossa capacidade de sourcing, mas também se juntando a parceiros.

E óbvio, atento às oportunidades de mercado. É sempre importante quando a gente fala de oportunidades de M&A que sejam marcas e negócios sinérgicos, que a gente consiga correlacionar e equilibrar tendências, macro tendência, mercado endereçável e sinergia com essa ideia maior de jornada do conforto para que sim, a marca e a plataforma como um todo possam crescer fortemente.

E aí quando a gente desce mais para o ambiente de canais e de forte interação com o cliente, essa ideia de unified commerce - e aqui usando o buzzword que a gente quiser - mas a gente vem consolidando nosso omnicommerce. Eu sempre falo ser omni de verdade não tem a ver só com tecnologia empregada, com câmara de compensação, com todas as lojas teve um aplicativo, a tecnologia; tem a ver sim com engajar os times, a rede e acelerar a penetração dessa venda omnichannel. A gente tem um potencial enorme com mais de 750 lojas no Brasil e pontos de venda multimarca de ter esse grande estoque virtual avançado, e a gente vai ver, vai assistir com certeza mês a mês, gradativamente esse índice de 15% de omnichannel crescendo fortemente e a gente plugando toda a rede, consolidando esse ambiente omnichannel que tem um potencial de captura enorme.

Na ideia de escolher os melhores formatos para servir o cliente eu falei um pouco sobre novos formatos, sobre os formatos compactos, a Basic Shop e a franquia light interior afora e também a mega loja, one-stop-shop que carrega todo o portfólio e serve também de hub de distribuição e centro de experiência. Acho que a grande cereja do bolo, o grande ponto de contato do nosso consumidor, nosso cliente com a marca e com nosso portfólio.

A gente vem extrapolando os limites e as restrições de circulação e físicas botando de pé rapidamente novos produtos e canais digitais, como citei a plataforma de social selling, Whatsapp e o app, e isso sem dúvida cria mais pontos de contato, aumenta a conversão, aumenta o spend, o gasto médio do cliente. E também quando a gente consegue combinar a ferramenta digital com algum nível de assistência a gente consegue, além de ter indicadores de produtividade maiores, criar um grau de satisfação maior para os clientes.

E também no ambiente B2B o desenvolvimento dessa plataforma, a combinação do life commerce, ou seja, do showroom digital com todos os recursos tecnológicos e essa jornada fluida que retornou ótima adesão e ótimos indicadores junto também com o Conecta, que tem evoluído muito. Hoje em dia tem mais de 70% dos clientes transacionando pelo Conecta também, o que claramente traz uma mudança importante para nosso negócio.

E gente, nosso modelo de negócio ele é extremamente resiliente. Ele superou ciclos, ele potencializou ciclos virtuosos e superou ciclos viciosos. A gente quer muito entrar num ciclo

virtuoso. Toda a construção de cultura, estratégia, de time converge para isso e nosso modelo de negócio tem que estar sempre cada vez mais apoiado no uso de dados, na nossa agenda de transformação digital.

A gente tem evoluído bastante nossa agenda de advanced analytics e uso em algumas frentes, como geomarketing, telemetria de lojas para redução de dispersão de resultados, gestão do ciclo de pedido tanto do B2C como do B2B e também começamos a melhorar bastante a aplicação dessa inteligência artificial, desse uso de dados, numa agenda de planejamento e alocação de produto e também CRM e clienteling.

É uma jornada longa de aprendizado. A ideia de machine learning ela é extensa, ela compreende alguns anos e no meio do caminho a gente ainda vai ter que analisar e compreender dados sobre pandemia. Então tem um desafio sim, mas o mais importante é que a gente pouco a pouco começa a colocar na cultura da companhia uma ideia de data driven, de uso de dados e de combinar, sim, uma bela dose de intuição - mas de estar muito comparado por ciência.

Eu queria citar também a digitalização do go-to-market concluída. Então hoje, daqui para frente a gente terá todo o go-to-market digital. Do ponto de vista do sell-out e do sell-in a gente já tem concluído, fizemos os primeiros showrooms digitais como eu disse em julho, e a gente agora está buscando digitalizar do balcão sell-in para trás: então reduzindo amostras, usando 3D, usando recursos tecnológicos para acelerar também a etapa de desenvolvimento de produto e reduzindo no geral nosso time-to-market. A gente já consegue traduzir uma redução de time-to-market de três meses e a gente espera ter números até maiores com a conclusão dessa nova etapa.

A gente vem num desafio contínuo de revisão da nossa matriz de sourcing e distribuição, o exemplo é integração do centro de operação do e-commerce lá em Goiás, mas não só; a gente descontinuou nossa planta fabril no Rio Grande do Norte porque conseguimos criar no jeans uma matriz de sourcing, de outsourcing mais eficiente e essas escolhas estratégicas vão ser constantes para trazer mais eficiência operacional para o modelo.

E por fim, e aqui tem um desafio importante, a gente está contando com apoio externo para que a gente possa transformar o modelo full-push que cada vez é mais diretivo em recomendar, alocar e reabastecer as lojas mas com implantação de inteligência artificial, com uso de tecnologia para que a gente possa automatizar isso e criar uma agenda de push-and-pull como admiráveis peers nossos já fazem uso e isso traduz para eles uma eficiência operacional é enorme.

Fecho aqui então a apresentação. Espero que tenha sido bastante produtivo e agora nos colocamos à disposição para perguntas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Caso haja alguma pergunta queiram por favor digitar asterisco um e para retirar a pergunta da lista digitem asterisco dois. Cabe lembrar que esta áudio conferência é exclusiva para analistas e investidores de mercado. Solicitamos que eventuais perguntas de jornalistas sejam encaminhadas à Sra. Ana Cláudia Câmara da assessoria de imprensa pelo telefone (11) 3846 5787 ou pelo e-mail anaclaudia.camara@approach.com.br.

A primeira pergunta vem de Olivia Petronilho, J.P. Morgan.

Sra. Olivia Petronilho: oi pessoal bom dia, obrigada por pegarem minha pergunta. Eu tenho três perguntinhas na verdade, a primeira é se vocês pudessem dar um pouquinho mais de detalhe do canal de multimarcas, o que vocês estão vendo com relação à saúde financeira desse pessoal, como é que vocês estão vendo eles voltando agora nessa reabertura não só em termos de sell-in mas...

Sr. XXX: Olivia você pode começar de novo porque a gente caiu e não deu para escutar por favor?

Sra. Olivia: lógico, lógico. Bom, minha primeira pergunta é quanto ao canal multimarcas, se pudessem dar um pouco de detalhe do que vocês estão vendo de saúde financeira desse canal, não só que vocês estão vendo de sell-in no retorno mas enfim, do tamanho que o canal volta, se vocês acreditam que ainda vão perder base ou se vocês acham que essa limpeza já foi feita.

A segunda pergunta é quanto ao nível de estoque. A gente viu um estoque relativamente flat, eu queria entender o que é que tem aqui ainda para ser feito de mark-down, se o estoque está mais focada em peças básicas, em coleções novas?

E a terceira pergunta vocês comentaram um pouco quanto à implementação de push-and-pull e melhoria em todo o processo de produção, etc. Eu queria entender se vocês têm algum KPI quanto ao lead time, de quão mais rápido hoje está esse processo deste desenvolvimento de coleção até o produto chegar na loja, o que vocês acreditam que pode ser melhorado ainda para frente? Obrigada.

Sr. Thiago: Olivia bom dia, é Thiago. Sobre o multimarcas a gente tem tido uma surpresa positiva com o showroom como eu disse, tanto na recuperação da venda como na adesão dos clientes. A gente teve pouco mais de 6000 clientes frequentando nosso primeiro evento

em julho. Lembra que a gente fatiou nosso evento de go-to-market em três eventos: um aconteceu em julho, o próximo em agosto e o próximo em setembro, e como primeira meta o objetivo foi cumprido tanto do ponto de vista de vendas como de base de clientes como de indicadores de pedido médio e conversão.

A gente tem visto níveis de inadimplência do multimarca abaixo da provisão, abaixo do que a gente entendia como um cenário pós pandemia e a gente não tem, daqueles clientes, um pouco mais de 350 clientes do multimarca que a gente tem controle de sell-out, a integração da informação, eles tiveram até um desempenho muito alinhado com nossa franquia de rua, ou seja, bastante melhor do que a média e bastante melhor do que o shopping, até porque estão em regiões de interior afora e isso provavelmente cria um impulso para frente em termos de abastecimento.

Em relação ao estoque o estoque está levemente abaixo do ano anterior. Obviamente a gente está vivendo uma situação de rolling forecast, então a cada semana os números são replanejados e a gente está havendo uma perspectiva de aceleração da curva, ou seja, cobertura caindo - mas eu queria destacar a qualidade do estoque. A gente tem hoje um estoque concentradamente em itens perenes, básicos e essenciais, ou seja, continuados, sem nenhuma pressão de mark-down e isso fruto de uma diligente gestão de planejamento de produto e produção nos últimos meses, onde a gente em parte parou as fontes de produção e suspendeu a carteira, e na sequência a gente focou todo o desenvolvimento e a produção em itens essenciais olhando para frente, então itens de verão para frente.

Quando a gente fala de moda os níveis de estoque de coleções anteriores ao inverno muito baixos, o que seriam saldos com maior pressão de mark-down e mesmo dentro da coleção de inverno níveis equilibrados, administráveis e também não de overtop, ou seja, de categorias que têm naturalmente um preço menor, nível de obsolescência menor. Então eu diria que a situação do estoque é bastante confortável e controlada.

Sobre time-to-market e investimentos e as agendas na cadeia de supply a gente, como eu disse na minha apresentação, a gente já vê uma redução de três meses no ciclo total, tanto é que a gente conseguiu fatiar o evento de go-to-market de verão e alto verão para clientes sell-in em três, ou seja, vou te dar um exemplo: dezembro, que seria um mês de sell-out que ele contraria em julho, ele faria a decisão de sell-in em julho, ele vai tomar na segunda metade de setembro, ou seja, tem uma redução aí importante no prazo e a gente sim, tem a expectativa de novas versões. Quando a gente olha o best-case-scenario, o melhor cenário, foram as cápsulas que a gente conseguiu botar de pé em duas ou três semanas no site em cauda longa.

Essas cápsulas poderiam ter tido a escala de um varejo físico. A ideia de lançar na cauda longa é o teste, a experimentação para eles poderem ter tido a amplitude e também terem

ido para o varejo físico. Então a gente começa a olhar como melhor caso três semanas, duas semanas para a tendência, mas a gente consegue ver também uma redução importante não só pelo uso de tecnologia e dados, mas principalmente a digitalização da cadeia, mas pela simplificação da agenda quando a gente digitaliza o showroom, quando a gente abre mão das amostras, quando a gente faz tudo em formato 3D, quando a gente revisita também a nossa matriz de sourcing e melhora a gestão do ciclo de pedido. Tudo isso combinado melhora o time-to-market e o lead time final. Então a gente já tem ganhos efetivos importantes e deve ter novas reduções para frente, ficando mais alinhado com players puros de sell-out. Eu diria que até o desafio aqui é ter um time-to-market até menor do que eles, principalmente naquelas linhas que a gente produz internamente.

Sr. Rafael: Olivia Rafael falando. Eu queria só complementar a resposta do Thiago com relação aos estoques porque ele já mencionou aqui a boa qualidade e controle que a gente vem exercendo nos nossos estoques da companhia, da indústria, então limitando um eventual impacto na margem daqui para frente.

Mas acho importante também a gente destacar o nível dos estoques na ponta. Então durante esse período de pandemia a gente observou uma desestocagem do canal, então a gente observou uma redução principalmente no canal franquia quando a gente olha mesmas lojas em torno de 15% de redução de estoques na ponta. Então isso também abre espaço para que esse franqueado principalmente volte a se estocar com estoque de boa qualidade daqui para frente. Isso é o efeito também de uma movimentação que a companhia vem tomando já há algum tempo, que é exatamente esse controle e abastecimento no push e vai fazendo uma reposição de acordo com o giro que a gente observa na ponta.

Sra. Olivia: perfeito pessoal ficou super claro, obrigada.

Operadora: a próxima pergunta vem de Helena Villares do Itaú.

Sra. Helena Villares: pessoal bom dia, obrigada por pegarem minha pergunta. Eu acho que vocês mostraram no call e no release mesmo várias iniciativas bem legais para se adaptar a essa transformação que o mundo todo está passando e os varejistas especialmente. A nossa dúvida aqui só é o que é prioridade, quais são as principais prioridades que vocês pretendem atacar e que tipo de estrutura vocês têm in place agora para poder ter esse tipo de questão do que é prioridade, o que não é tanto, para um projeto não atrapalhar o outro. Essa é a primeira dúvida.

E a segunda dúvida é uma coisa mais conceitual: olhando mais para frente uma Hering daqui a um, dois anos, como vocês enxergam esse mix de canal? Vocês têm várias iniciativas para ajudar vários canais, transformação digital para o franqueado, para a

companhia como um todo, até para o multimarca. Mas como vocês enxergam a companhia daqui a dois anos em termos de mix de canal mais ou menos? O que vai ser mais relevante, o que menos relevante ou talvez até o market place separando um pouco do e-commerce próprio? Como é que vocês enxergam tudo isso? Obrigada.

Sr. Thiago: é Thiago, vou responder as duas de trás para frente. Então quando a gente fala de mix de canais em dois anos a gente sim espera uma captura maior de sell-out por parte da companhia, ou seja, a aceleração dos nossos canais próprios sejam lojas no formato one-stop-shop e outros formatos obviamente nas principais regiões, principais centros econômicos, e a forte aceleração do e-commerce.

A gente deu um indicativo de penetração do e-commerce para 2021 num patamar de 20% - mas isso não significa desprestigiar ou desinvestir dos canais sell-in. O que a gente começa a enxergar é uma lógica dentro do nosso modelo que é de intermediação de maior captura do sell-out por parte da companhia operacionalizando, mas tendo a força de vendas ao longo da cadeia bem amarrada com papéis ressignificados, mas bem amarrada no sistema de incentivos capturando parte dessa receita. Acho que a gente vai falar muito de conceito de profit sharing ou revenue share para manter essa rede engajada. Isso não significa que a gente vai ter só lojas próprias, muito pelo contrário; a gente pensa muito nos canais de sell-in, tanto franquias como multimarca porque eles garantem boa capilaridade e é muito importante ter o empreendedorismo como, ele é uma grande força motriz. A gente vê muito valor na dor de dono, no censo de urgência desses parceiros - mas sim, a gente deve ter ao longo dos próximos dois anos um mix de canal com aumento de penetração dos canais próprios, tanto lojas como e-commerce principalmente.

E também quando a gente fala de social selling, fala de plataformas DTC, a gente está sim envolvendo esses parceiros, mas a captura do sell-out acaba sendo nossa com pagamento de, como eu disse, parte da receita ou de comissões ao longo da cadeia.

Voltando na pergunta inicial um pouco mais ampla acho que vale muito do último slide da minha apresentação. A gente tem o que a gente chamou de jornada do conforto. A gente acredita que esse atributo ele converge muito com nosso estilo proprietário. Então através da marca Hering, que é sim a nossa principal marca e representa mais de 90% da nossa receita, mas esse conceito pode ser expandido para outros segmentos, para outras linhas, ou seja, multidimensional como eu disse, e quando a gente combina comunicação, a proposta de novo de produtos, experiência de compra, isso se aplica sim a novos conceitos e novas marcas. A ideia é sim uma plataforma de marcas que enderece, que nos torne um agente de mudança cultural, que nos torne relevantes numa jornada de conforto latu sensu para o cliente.

Acho que uma segunda, e também está bastante abordado nos documentos, nos materiais, é a transformação digital de ponta a ponta, e aí a gente está priorizando duas coisas basicamente: unified commerce, essa ideia de ampliar a omnicanalidade com novos canais digitais, novos formatos e esse engajamento de todos os stakeholders através de um sistema de incentivos e definitivamente o-to-o, online e offline conectados, ampliando muito nossa arara; e por outro lado é olhar para a cozinha, olhar do balcão para trás, coisa que acho que a gente não fez bem nos últimos anos, que é toda a digitalização do planejamento comercial, desenvolvimento de produto e toda a cadeia de supply para que a gente possa ganhar muito no time-to-market e oferecer, colocar de novo o produto certo no lugar certo, na hora certa, e eu entendo que a gente tem todas as ferramentas e recursos para, escrevendo as regras e os processos, para fazer isso de uma maneira muito competitiva.

E final de novo lembrar todo dia que a gente serve o cliente, que a gente tem uma riqueza enorme de dados nessa base de mais de 9 milhões para dar inputs importantes, cada vez mais customizando a oferta, personalizando-a para que a gente possa ter de novo o produto certo, no lugar certo, na hora certa e o encantamento dos clientes. Acho que tem um ponto de produto, de oferta; mas também tem um produto de nível de serviço, e eu trouxe muito isso aqui no amadurecimento do nosso NPS, na melhor gestão do ciclo do pedido e da experiência.

Sra. Helena: tá ótimo, muito obrigada.

Operadora: a próxima pergunta é de Tobias Stingelin do Citi.

Sr. Tobias Stingelin: bom dia Thiago, Fabio. Na realidade eu queria saber o seguinte: a decisão vocês não estavam falando muito a respeito de expansão e agora resolveram falar desse assunto... que compõe um modelo mais compacto, mas também a loja light, que seria um varejo qualificado convertido. Eu queria entender essa decisão agora em função do que vocês enxergaram agora na crise, digamos assim, vocês viram oportunidade, vocês perceberam que dá para acelerar isso ou essa é uma decisão antiga que vocês tinham tomado e estavam esperando para anunciar? Eu queria só entender um pouco como parece, pelo menos na leitura vocês estão sendo mais agressivos - vou usar esse termo aqui - mas é basicamente vocês estão indo para cima, basicamente talvez vocês tenham mais convicção do que vocês tinham algum tempo atrás? Obrigado.

Sr. Thiago: acho que não tem mudança, acho que tem fortalecimento da estratégia, da ideia, da ambição. Desde que a gente, como eu disse ampliou a prateleira, começou a customizar mais os formatos, ou seja, não indo para uma solução única para todas as geografias e todos os mercados, essa agenda passou a ser mais aderente. A gente tinha um refinamento para fazer em alguns desses formatos, isso foi feito.

E o que a gente vê hoje é de um lado um redimensionamento de parte da frota como loja própria principalmente do conceito de mega loja. Aí sim ganho de produtividade no mesmo empreendimento, no mesmo local; e quando a gente fala de formatos compactos, o que eu estou dizendo franquias light e basic shop, esses formatos vão ser muito importantes para a gente tanto converter varejos qualificados, como eu disse levando uma maior transferência de know-how, a gente tem visto nos primeiros cases um ganho de produtividade entre 25 e 30%, ou seja, um incremento de receita no mesmo ponto de venda de 25 a 30% com a conversão, o que obviamente deixa a gente e o parceiro bastante satisfeitos.

Mas também a gente vê uma oportunidade, e aí sim acho que não a pandemia mas o contexto de taxa de juros, que é a pessoa física olhando para investimentos que possam retornar a mais que a Selic, a renda fixa, sejam ações, como a gente tem visto um boom na bolsa, como também olhando para a atividade empreendedora, até porque tem pessoas que eventualmente foram desligadas, perderam o emprego, querem mudar a característica de vida e então a atividade empreendedora reúne a ocupação com uma perspectiva de investimento.

Quando a gente olha para uma marca que tem forte awareness, uma companhia com uma estrutura de capital sólida e um modelo de negócio definido e provado, a gente tem uma capacidade de geração de lead bastante alta e os números comprovam: a gente está hoje com mais de 170 leads. A gente fez um leve refinamento na nossa proposta de valor, hoje o CapEx fica entre 80 e R\$ 150.000 para montar o formato compacto, ou seja, um terço do que seria o formato full. Então todos esses elementos combinados, o contexto de taxa de juros de mercado, quem está buscando e como a gente refinou a proposta de valor, de fato aceleram e o nível de confiança é tão alto que a gente está disposto a colocar isso no release como uma meta, um objetivo e um objetivo que está bastante claro e evidente vamos dizer assim. Então são as 130 aberturas e localizadas no ano, que compõem conversões de VQs, ou seja, não são novos pontos mas são pontos novos de franquias com maior produtividade e novas lojas também.

Sr. Tobias: obrigado Thiago e só para entender: superfície maior possibilita... lojas próprias, são dez lojas e assumo que isso até pelo nível de faturamento que elas possam vir a ter são lojas próprias - se não for por favor me corrige - e com relação especificamente sobre light ou... no formato básico, o envelope básico agora deve ter quase dois anos já, deve estar se aproximando de dois anos. Como é que esse formato performou nesse período? Talvez até o momento da crise agora fica difícil, pode ser que a loja esteja fechada e é difícil falar, mas se a gente fosse isolar esse case especificamente o que você pode falar a respeito dele?

Sr. Thiago: perfeito. São dez a quinze lojas majoritariamente próprias. A gente pode ter uma ou outra exceção de uma operadora regional, de um grupo grande, estruturado que

pode também operar mega loja e que tenha disponibilidade de investimento; mas majoritariamente são lojas próprias sim.

Em relação aos formatos compactos do básico a gente óbvio, não dá para cravar como algo transitório ou permanente, mas a gente tem visto claramente uma evolução da linha básica em termos de penetração em todos os canais. A gente tem hoje, durante a pandemia uma venda acho que de 80% no básico. A gente acha que para outros players isso possa ser transitório, para a gente na verdade é o fortalecimento do nosso core, e se a gente executar bem nas categorias-chave e tiver uma comunicação consistente isso é uma fortaleza, é um terreno que é nosso e que a gente tem que fincar a bandeira definitivamente.

A loja básica além de fortalecer essa ideia, estou fazendo aqui basicamente, é uma loja de best-sellers, de produtos essenciais, ela sim também tem capturado. A primeira loja foi aberta em dezembro de 18, ela teve same-store positivo nos primeiros doze meses, ela está acima do orçamento inicial, ou seja, o que foi planejado em termos de plano de negócios e até aqui todas elas têm cumprido o plano. Obviamente que é um formato compacto, de superfície menor, vendas absolutas menores; mas que guarda uma boa rentabilidade por duas razões: porque tem custos de ocupação menores, é capilar no sentido de entrar em regiões talvez, de novo, com custos de ocupação mais atraentes e além disso dada a concentração de itens básicos, essenciais, ela tem um nível de mark-down quase que zero, nulo. Então isso também mantém a margem bruta num nível bastante saudável.

Então a gente está sim satisfeito. A ideia da franquia light em paralelo é para regiões onde a característica de consumo não é só adstrita ao básico, e além disso varejos qualificados que já trabalhavam com outras linhas ou outra parte do portfólio - e é importante que eles mantenham isso, e nesses casos o que a gente quer como trade-off é uma evolução na produtividade entre o número de 25%, 30% que eu coloquei na resposta anterior.

Sr. Tobias: está ótimo, perfeito, obrigado.

Operadora: a próxima pergunta é de Gabriela Katayami do UBS.

Sra. Gabriela Katayami: oi pessoal bom dia, obrigada por pegarem minha pergunta. Eu tenho duas perguntas na verdade, a primeira sobre competição, como é que vocês estão vendo o ambiente competitivo; e a segunda é nessa questão que vocês vão fortalecer agora o básico e os fashion vão ser mais em coleções cápsulas, como é que você acha que isso pode ajudar agora a fortalecer a margem bruta e o mark-down da empresa como um todo dado que seu estoque vai ser muito mais perene, vocês vão ter menos itens que vão ter que ter mark-down por conta de coleções passadas? Acho que é isso.

Sr. Thiago: a gente, acho que todos os esforços que têm sido feitos em termos de planejamento de produto, gestão da pirâmide, convergem para ganho de produtividade e

consequentemente evolução em margem bruta. Quando a gente pensa numa pirâmide de produto que tem 80% entre básicos e básico de moda, ou seja, produtos com ciclo de vida continuado, produtos best sellers, produtos provados, mantendo níveis de estoques saudáveis para equilibrar a cobertura e disponibilidade naturalmente a gente vai ter uma redução no nosso mark-down, uma evolução na margem bruta. É importante que a gente mantenha competitividade nesses itens, ou seja, price points atrativos e que desafie nossa cadeia de sourcing para a gente ganhar eficiência e independente de pressões inflacionárias melhorar a produtividade e preservar as margens iniciais.

Quando a gente fala da outra iniciativa que é a das cápsulas, quando a gente pensa no uso da cauda longa como laboratório você já tem aí uma alimentação do layer superior da pirâmide de moda com muito mais insumo, muito mais dados quando eu testo pequeno no e-commerce e escalo só depois que eu tenho a prova de qual é o atributo vencedor, qual é o atributo que fez aquele produto performar. Então isso também faz com que a gente mitigue parte - obviamente não todo, porque é moda - mas o risco desse topo da pirâmide e quando a gente olha para um sell-through, por exemplo, de 75% na média das cápsulas, é bastante alto. Qualquer sell-through nesse nível mitiga bastante também o risco e o nível de remarcação. Então acho que as duas, toda essa gestão de pirâmide que a gente tem feito deve sim retornar importantes avanços, evolução na nossa margem bruta.

Sobre o ambiente competitivo a gente vê sim, acho que lógico, precisamos olhar um pouco mais resultados e dados de mercado para começar a formar uma convicção, mas a gente vê que o ambiente concorrencial que vai chacoalhar bastante. A gente vê naturalmente aquelas empresas que estavam fazendo a lição de casa, mais digitalizadas, com estrutura de capital sólida, marca forte, capilaridade e distribuição se fortalecendo. Como aposta eu vejo uma agenda de consolidação de mercado com players grandes consolidando marcas no portfólio e aumentando seu market share - e a gente vai ser um desses. Então a gente está ciente das lições de casa, dos desafios; mas a gente vê, a gente quer entrar numa agenda de ataque, de oportunidade, de tomar mercado tanto nos canais de sell-in como também de sell-out, ou seja, do multimarca à loja própria, e ser um desses players protagonistas daqui para frente.

Sra. Gabriela: tá ótimo obrigada.

Operadora: a próxima pergunta é de Felipe Casemiro do HSBC.

Sr. Felipe Casemiro: bom dia a todos, muito obrigado por tomarem as perguntas e espero que todos estejam bem e saudáveis. Primeiro sobre o e-commerce - eu peço desculpas se eu repetir alguma coisa porque eu caí durante uns cinco minutos - mas vocês comentam sobre o NPS de 74%, imagino que isso é de forma consolidada. Vocês poderiam passar o

NPS da operação online e como foi a evolução durante a pandemia e como vocês estão olhando para a evolução agora?

E ainda sobre e-commerce vocês comentam que um dos pilares para o guidance de 20% de representatividade em 2021 é a cauda longa e novas categorias. Na verdade eu queria que vocês pudessem elaborar um pouco mais sobre novas categorias, quais vocês estão olhando, se seria mais acessórios ou especificamente alguma coisa mais ampla? Então eu queria escutar um pouco mais sobre essa estratégia, obrigado.

Sr. Thiago: Felipe, sobre o NPS sim, o indicador 74 é consolidado. O nosso e-commerce oscilou entre 68 e 71. A gente teve um pico negativo no final de maio, início de junho. A gente teve um importante aprendizado da operação. Acho que a gente viu isso o mercado como um todo, mas menos preocupado com os demais e muito preocupado em atender o nosso cliente, a nossa operação. A gente agiu rápido, a gente conseguiu rapidamente reduzir o backlog, atualizar nível de entrega. A gente também teve bastante gargalo no SAC, nosso SAC foi bastante redimensionado com recursos próprios e de terceiros.

A gente tem um SLA no SAC que é de 80% em todos canais, ele chegou a cair para 48, 49, está agora retomando em agosto o patamar ideal de SLA e tem sido um aprendizado diário. A gente tem tentado trazer não só dados transnacionais, mas pesquisas qualitativas e quantitativas para a gente melhorar usabilidade, nível de serviço, entrega e monitorando esse indicador NPS tanto na visão consolidada como mais detalhadamente no e-commerce. Então ele oscilou entre 68 e 71, pico negativo no final de maio, começo de junho ele vem evoluindo nas últimas semanas e a gente vem tratando de maneira super aberta, transparente, efetiva todos os casos, reclamações em mídias e regularização da operação. Hoje a operação não tem backlog, ela está em D+1. A gente como eu disse chegou a ter pico de 9,8 dias de entrega, hoje a gente está trabalhando com 3,5, ou seja, bem competitivo, bem equilibrado e esse é um pouco dos indicadores que a gente vem monitorando e dos quesitos que a gente vem avaliando no nosso NPS no e-commerce.

Em relação ao desafio dos 20% de e-commerce, do crescimento de receita, do novo patamar de vendas, você citou sim algumas das iniciativas e vou reforçar com algumas outras. Então a gente acredita que a integração do nosso centro de distribuição e operação lá em Goiás amplia a disponibilidade, porque além da carteira e do estoque virtual do e-commerce eu vou poder beber de todo o estoque não reservado e do B2B, ou seja, eu amplio disponibilidade e sortimento, e isso tudo constitui a ideia que eu comentei de arara infinita para valer.

A gente tem, a ampliação do sortimento também está apoiada nessa cauda longa do e-commerce tanto em testes, cápsulas, como também de crescimento de SKUs em categorias best sellers. Então por exemplo camisetas de estampa gráfica a gente tem três vezes mais

sortimento no e-commerce; básicos a gente tem mais cores, a gente tem a cartela combinada do frio e do quente, para dar alguns exemplos de ampliação de sortimento; além das cápsulas que a gente vem testando no e-commerce e a gente tem, como eu disse, essa ampliação de variantes de cor e de artigos nas categorias-chave, o que também dá bastante corpo, musculatura para o e-commerce.

Novas categorias a gente vem testando algumas em parceria com Lupo e outros parceiros até para aprender sobre esses segmentos. A gente vê oportunidade de ampliação em moda íntima, tanto em underwear como em pijamas. As cápsulas que a gente fez retornaram resultados bem interessantes até por essa ideia do stay at home, do fique em casa, e a gente acha que isso deve se manter.

A gente tem uma ideia de evoluir também para a linha de at leisure, de esportivo, seja com marca própria ou marca de terceiros. Podemos eventualmente criar uma parceria com calçados e aí muito apoiada nessa ideia do conforto e não tanto da moda. E acho que uma última menos prioritária lá na frente itens para casa - mas acho que a gente ainda quer esticar mais o sortimento e a ampliação dentro dessa ideia de vestuário, calçados e acessórios. Acho que essa é a prioridade quando a gente fala de novas categorias.

Uma outra agenda que também ela deve alavancar bastante o nosso e-commerce é o ganho de tração nos principais market places. A gente era muito incipiente, menos de 5% da nossa venda era via market place out e a gente está crescendo bastante isso mês a mês com os principais parceiros, a gente está também plugando em novos. Acho que é muito importante eu ter o market place, entender a aderência, a proposta. A gente tem buscado mais market places especializados em moda até por uma questão de curadoria e até de target de clientes, mas a agenda de market place é algo também, é um importante alavancador para o e-commerce.

Então disponibilidade, sortimento, novas categorias, market place e o último obviamente que é a evolução da nossa omnicanalidade. Eu falei da penetração que deve sair de 15 para 30, antes da pandemia era menos de 15 e obviamente durante a pandemia não capturamos o potencial total porque durante boa parte do tempo algumas lojas estavam fechadas, mas essa omnicanalidade também, porque quando eu meloro o tempo médio de entrega, aumento a participação da entrega super expressa, ou seja, meloro o nível de serviço e experiência e faça bom uso do estoque avançado, ou seja potencializo ainda mais a arara infinita, a gente já entende também que é um último elemento importante na alavancagem do e-commerce.

Sr. Felipe: muito obrigado Thiago.

Operadora: Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Devolvo a palavra ao Sr. Thiago Hering para as considerações finais.

Sr. Thiago: Eu queria agradecer a todos pela presença, desejar bom dia e reforçar a mensagem principal que a companhia se sente pronta, preparada para uma agenda de ataque. A gente viveu momentos difíceis, grandes desafios durante a pandemia. A gente vem vivendo desafios de aprender boas lições ao longo dos últimos dois anos nessa jornada de transformação cultural e digital da companhia, mas a gente entende que a gente vem formando um time de líderes muito inspiradores, energizados, com clareza da visão de futuro, da estratégia e com muita sede, muita vontade, muita coragem para executar.

Os times cada vez mais a gente consolida esse ambiente de divergência de opinião com alinhamento de objetivos. A gente tem, sabe que a jornada é longa, que os resultados precisam ser crescentes e consistentes; mas a gente também tem que saber celebrar as pequenas vitórias, as iniciativas.

Quando a gente olha para o ambiente concorrencial a gente olha com um olhar de ânimo, de otimismo, de oportunidade - porque de novo: marca forte, estrutura de capital sólida, solução híbrida de sourcing mega eficiente, omnicanalidade avançando, transformação digital avançando e uma ideia muito potente, que é a ideia da jornada de conforto que a gente trouxe aqui.

Então juntando tudo isso a gente está absolutamente confiante, mas também sabendo viver dia após dia, aprendendo com as pancadas, com as lições, superando desafios e a gente vai sim capturar as oportunidades que o futuro reserva para essa companhia. De novo obrigado a todos, um bom dia e até a próxima.

Operadora: O conference call da Cia. Hering está encerrado. Agradecemos a participação de todos e tenham uma boa tarde, obrigada.
