

Local Conference Call

Cia. Hering

Resultados do 3T20

5 de novembro de 2020

Operadora: Senhoras e senhores, obrigada por aguardarem e sejam bem vindos ao conference call dos resultados do 3T20 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 e 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: Bom dia a todos. Quero cumprimentá-los e agradecer muito a participação nessa nossa teleconferência de resultados do 3T20. Sejam todos muito bem vindos. Ano esse bastante desafiador, o 3T mostrou-se mais reanimador. Conseguimos depois de um 1S extremamente complicado com muitas lojas fechadas durante muito tempo, já nesse 3T, ao longo dos meses de julho, agosto e setembro, mostraram uma evolução bastante positivo.

Nós vamos ter a apresentação na sequência dos nossos resultados com comentários sobre o trimestre e também falar sobre as perspectivas do presente e do futuro, já ingressando no

4T com a perspectiva de um término de ano bem melhor do que a gente registrou nos trimestres anteriores.

Nossa visão e perspectiva futura nesse momento para o mercado brasileiro ele é positivo para nós. Acho que nós conseguimos evoluir muito na construção e na velocidade da nossa gestão para atender bem nossos consumidores e atender melhor, com mais velocidade. Nossas marcas Hering, Hering Kids e Dzarm construíram nesse ano, mesmo com todo esse desafio, enormes evoluções no que diz respeito à aproximação delas a nossos consumidores.

Sabemos, estamos cientes de que vivemos um momento bastante conturbado no ambiente macroeconômico e de consumo. A perspectiva de retração ela se transformou depois numa perspectiva de retomada aguda, e isto também nos coloca um desafio grande pensando já em 2021 em relação à acomodação que haverá nos agentes de mercado com essa nova normalidade que a gente deverá encontrar.

Alguns desafios em relação a custos, e não me refiro só a nosso setor, mas também essa pressão inflacionária que a gente vem observando que afeta, claro, o bolso de todos os consumidores - mas isso tudo não tem nos desanimado nem um pouco, pelo contrário; tem criado dentro da companhia uma perspectiva muito positiva da gente conseguir, pelo nosso modelo de negócio, pelas marcas que temos e pelos avanços que fizemos tecnológicos, digitais, da gente conseguir conquistar crescimento aumentando nossa presença e participação de mercado.

Tendo feito essa rápida introdução eu passo a palavra primeiro o Rafael, que fará a apresentação e depois ao Thiago, que continuará na apresentação detalhando melhor o ocorrido durante o 3T, principalmente falando de como a gente está já nesse 4T e as perspectivas futuras. Na sequência, como de costume, estaremos os três, Thiago, Rafael e eu, disponíveis para uma sessão de perguntas e respostas. Então Rafael por favor, dê continuidade.

Sr. Rafael Bossolani: obrigado Fábio, bom dia a todos, espero que estejam todos bem, com saúde e queria agradecer pela presença na participação do nosso call de resultados do 3T20.

Gostaria de começar comentando os resultados e o desempenho financeiro começando pelo slide número três da receita bruta. Então a receita bruta da companhia ela atingiu R\$ 303 milhões, uma retração de 33% versus o 3T19. Ao longo do 3T as vendas elas avançaram em sincronia com a retomada e a abertura gradual das lojas, sendo que no final do trimestre a gente tinha praticamente 100% das nossas lojas da nossa rede toda a aberta.

Acho que é superimportante a gente destacar a instabilidade dessas aberturas, bem como os horários de atendimento reduzido e o comércio fechado aos finais de semanas em algumas praças importantes para nosso negócio, como por exemplo São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Rio de Janeiro, etc., além de uma queda de fluxo principalmente nos shopping centers, que acabou impactando diretamente do desempenho dos nossos canais físicos.

Então no início da pandemia a gente tomou a decisão também de cancelar a coleção de verão, que normalmente chegaria às lojas no final de julho, início de agosto. Na nossa visão é uma decisão, na nossa visão é uma decisão considerada acertada uma vez que a gente mitigou um risco de estoque tanto para a companhia quanto também para nossa rede de franqueados - e eu vou dar mais detalhes mais para frente na apresentação.

Então nós vendas sell-out o destaque positivo continua sendo o nosso canal do e-commerce. Então do 3T20 as vendas via web store cresceram mais de 160%, elas totalizaram R\$ 50 milhões e seguem acelerando nos meses subsequentes. Em outubro esse canal apresentou crescimento de mais de 170% quando comparado ao mesmo período do ano anterior.

As nossas lojas próprias, que estão localizadas primordialmente em shopping centers, elas tiveram uma redução bastante acentuada do fluxo como mencionei e conseqüentemente uma retração na receita próxima de 40% versus o 3T19. Acho que é superimportante destacar a aceleração nos indicadores de produtividade dessas lojas: então aumento de mais de 5 pontos na nossa taxa de conversão, o tíquete médio subindo mais de 9%, nosso número de peças por atendimento subindo mais de 23%. Então indicadores de produtividade bastante importantes.

Uma mudança relevante e com impacto positivo para nossa rede foi a alteração do nosso modelo go-to-market. Em julho, agosto e setembro a gente fez nosso showroom da coleção de alto verão, que é nossa última coleção do ano, de forma 100% digital para atender nossa rede de franqueados e todos os nossos clientes multimarcas. Essa jornada do showroom ela mostrou-se bastante intuitiva e também amplificou bastante a experiência de compra dos nossos clientes. Então importante ressaltar que a performance da companhia no mês de outubro apresentou crescimento total de receita na ordem de 16,5% versus o ano anterior, incluindo aí tanto o sell-in quanto o sell-out.

Então seguindo para nosso slide número 4 o lucro bruto da companhia ele atingiu R\$ 100 milhões no trimestre, conseqüentemente a margem do trimestre atingiu 38,8%. É uma evolução importante versus o 2T, mas uma retração versus o ano anterior de 6,2 pontos. Mais da metade dessa retração, desse impacto na margem, ou seja, 3,3 p.p., ela está atrelada ao menor volume de vendas do trimestre e conseqüente menor diluição dos nossos

custos fixos de fábrica, nosso overhead de fábrica, que apesar de ter tido uma redução de mais 17%, ainda a gente não conseguiu gerar essa alavancagem.

Então acho que é superimportante ressaltar que o efeito oposto de crescimento, quando a gente cresce a gente consegue gerar uma alavancagem operacional também bastante grande num momento de expansão de vendas, principalmente olhando isso para frente.

Além disso, a gente teve uma menor participação de vendas de coleções vigentes, uma vez que nossa coleção de inverno ela acabou fazendo parte do papel da nossa coleção de verão, que foi cancelada para a proteção do negócio, como mencionei, e obviamente teve algum tipo de incentivo.

Então vale destacar também um efeito positivo no nosso mix de canais, com uma participação de vendas do e-commerce e maior margem sell-out. Então essa é uma tendência também para a gente observar.

Então seguindo para o slide número 5 as despesas operacionais elas atingiram R\$ 105 milhões, uma redução de próximo de 11%, mesmo impactado com alguns itens não recorrentes. Então excluindo esses efeitos desses itens não recorrentes, muito deles atrelados à reestruturação ou créditos fiscais e à adequação da indústria que a gente vem fazendo esse ano, então excluindo esses efeitos não recorrentes tem um valor líquido de 23 milhões, que foi 14,7 milhões negativo nesse trimestre e positivo, 8,5 milhões positivo no 3T do ano passado, então a companhia atingiria um montante de 91 milhões de despesas no 3T, o que representa uma redução de mais de 28% em valores nominais.

Essa redução ela é explicada principalmente por diversas negociações de custos de ocupação que a gente vem fazendo nas nossas lojas próprias. A gente teve também redução de despesas com pessoal, variáveis de vendas, etc. Então aqui demonstra o resultado de uma gestão bastante austera de despesas em todas as áreas da companhia.

O Ebitda do trimestre atingiu 16,7 milhões e 31 milhões quando a gente exclui esses efeitos não recorrentes que eu acabei de comentar, uma margem de 12,2%.

Seguindo para o slide seis o nosso lucro líquido totalizou R\$ 155 milhões no 3T deste ano, uma alta de 143% versus o ano anterior, e foi impactado bastante positivamente pelo reconhecimento de alguns créditos provenientes de subvenção de custeio no valor de 178 milhões. Então acabou gerando uma receita financeira de 72 pela atualização monetária desse valor do principal e um crédito de 106 milhões na linha de imposto de renda e contribuição social.

No que diz respeito ao nosso fluxo de caixa a companhia teve uma geração de caixa livre no trimestre de mais de R\$ 22 milhões, então praticamente em linha com o que a gente observou no 3T do ano passado, mesmo contabilizando um resultado operacional menor.

Então eu acho que vale ressaltar aqui que nosso fluxo de caixa está bem controlado, além do fato da gente ter uma posição de liquidez bastante sólida e confortável. Então ao final desse trimestre a gente está com uma posição de caixa líquido de 292 milhões, mesmo após os últimos doze meses a gente ter realizado investimentos na companhia acima de 50 milhões, a gente recomprou 65 milhões de ações e a gente acabou pagando também quase 40 milhões entre dividendos e juros sobre capital próprio. Então a gente tem feito uma gestão bastante focada na preservação da nossa liquidez e na nossa solidez financeira e nossa expectativa é seguir com uma geração positiva de caixa nos próximos trimestres.

Por último no slide sete que antes de passar a palavra para o Thiago, acho bastante importante ressaltar também nossa gestão de estoques. Os estoques da companhia no mês de setembro eles apresentaram uma queda de 2,5% versus o ano anterior, mesmo com todos os desafios que a gente enfrentou ao longo desse ano. Então acho que vale destacar também uma boa qualidade dos estoques que a gente tem nos nossos produtos acabados, que eles acabaram reduzindo quase 7% versus o ano anterior, mas mais do que isso tem uma alta concentração nos nossos itens perenes de coleções vigentes, então 72% dos estoques de produto acabado são de altíssima qualidade, o que significa que as coleções de verão para trás reduziram 30% contra o ano anterior, o que limita uma eventual necessidade de remarcações, remarcação das coleções olhando para frente. Então eu queria passar a palavra, era isso, eu queria passar, esses são os highlights e queria passar a palavra para o Thiago agora se quiser fazer um complemento ou seguir com a parte dos dados operacionais.

Sr. Thiago Hering: obrigado Rafa, bom dia a todos. Eu queria reforçar as palavras do nosso CEO na introdução. Tem sido uma jornada de fato bastante desafiadora, intensa e a gente ainda tem uma série de etapas a serem percorridas - e aí eu me refiro não só ao ano de 2020 com todos os desafios trazidos por esse evento da pandemia, mas também à nossa jornada maior de transformação cultural dessa companhia centenária.

Mas acho que o mais importante é que é apaixonante e a gente tem convicção de que o alcance é exponencial. Acho que é muito bom poder contar com um mix de talentos e habilidades no time tão vasto num momento como esse. Tem sido, aliás, fundamental para a gente poder pensar de uma forma não convencional, inovar e endereçar de maneira criativa todos os desafios que a gente vem encontrando. Então acho que queria começar fortalecendo o pilar maior da companhia que são as pessoas, é gente, e a gente está muito confiante e muito satisfeito com um time que vem tomando forma.

Vou dividir aqui sob duas perspectivas. Na verdade vou falar um pouco, vou falar bastante do trimestre, dos resultados e das agendas que evoluíram bastante. A gente tem se desafiado a um pace mais acelerado na agenda de inovação. A gente tem um desafio que é construir essa organização ambidestra, equilibrar bem todo o mato alto que a gente tem que cortar numa agenda de eficiência operacional - e a gente sabe que existem ótimas oportunidades aqui, tanto em marcas como em canais e também na nossa agenda de supply - mas é importante que uma companhia com nosso nível de ambição e com nossa disponibilidade de recursos também ter uma agenda de inovação forte, é importante.

Comentando um pouco sobre o trimestre, acho que a gente vem - seguindo na apresentação na visão de negócios - a gente trouxe de uma maneira bastante ilustrativa como a gente está evoluindo o look-and-feel e das nossas marcas, como é que a gente está cada vez mais próximo do cliente compreendendo tendências, comportamentos e tentando de uma forma fluida, orgânica, intuitiva, conectar emocionalmente com esses clientes. A gente acredita muito nessa convergência do nosso estilo proprietário com algumas tendências importante que a gente vem observando. A gente falou bastante desse atributo, conforto, que vem tomando uma proporção importante e é algo que é legitimamente nosso, está dentro da nossa proposta de valor desde sempre.

Acho que a companhia já desde os últimos anos compreendeu que era importante fortalecer a essência, resgatar o DNA, mas sabendo modernizar o discurso, sabendo refinar o "como" para que a gente possa encontrar principalmente na marca Hering, a marca principal, um novo momento, um novo ciclo virtuoso. Então a gente vem apostando bastante naqueles atributos que constroem nossa tal smart choice, nossa proposta de valor, então combinando muito bem qualidade, design, conforto, preço e tecnologia, e entendo eu que a gente tem evoluído bastante em todos os pontos de contato com o cliente, tem conseguido trazer, tem conseguido aumentar o impacto, engajamento e a relevância.

Então aqui eu trago no primeiro slide um pouco da ilustração de como a Hering quer ser percebida nesse próximo trimestre: então nas cores, no verão, na leveza, na alegria e na compra fluida do presente. A gente definitivamente tem um lugar especial nessa agenda do presenteável. A gente sabe como é importante essa agenda para nossos resultados do 4T e a gente está muito confiante na proposta de valor que foi desenhada. Teve ótima aderência, engajamento dos nossos parceiros e aqui a gente traz um pouco de como a gente vai contar essa história ao longo do trimestre.

A gente, ao longo de todo o release, vem reforçando muito essa ideia da ampliação dos pontos de contato com o cliente. Hoje é muito importante a conexão além do transacional. O ponto de partida é essa jornada única com facilidade de compra, ultraconveniência e elevado nível de serviço - mas é apenas o ponto de partida. A gente acredita que a ambição, a missão a ser perseguida é ir além do transacional, é combinar conteúdo, serviço

e produto, é de fato fazer diferença na vida dos clientes conectando emocionalmente com eles.

A gente tem evoluído muito não só na tecnologia mas nos produtos em gerais, em geral e nas nossas próprias competências para tentar cada vez mais personalizar a experiência, criar engajamentos one-on-one com os clientes e isso tem absoluta sinergia com a visão evoluída de plataforma multicanal que inclui não só os ambientes, os canais transnacionais (e-commerce e loja) mas também todos os pontos de contato, inclusive social mídia, App e todos os lugares onde o cliente pode encontrar de maneira inequívoca a Hering e seu statement de marca.

Então aqui a gente traz no slide seguinte um pouco dessa ilustração de como a gente vem evoluindo nos pontos de contato traduzindo da melhor forma nossa proposta de valor, ficando a bandeira no básico, acreditando nisso e entendendo que nessa perfeita combinação de qualidade, design, preço, conforto e tecnologia a gente encontra um lugar importante, forte e que é absolutamente contemporâneo.

Eu trouxe aqui também um pouco da evolução da nossa outra marca, Dzarm. A gente fortalece essa essência jeanswear como ponto de partida, mas é uma marca fácil, de combinações múltiplas - sim, com um grau de moda maior que a Hering, mas que tem que ter essa fortaleza no jeans. A gente também aqui evoluiu bastante o look-and-feel em todos os pontos de contato. É uma marca sim, cuja maior parte da receita está no multimarca e assim deve continuar; mas é importante também que a gente use todos os canais à nossa disposição para comentar a relevância, o desejo, a aspiração pela marca para apresentar a marca para novos clientes.

E a gente está muito próximo também dos nossos parceiros para que eles também sirvam como embaixadores da marca. Então a gente recentemente lançou uma nova experiência de compra no varejo físico, uma nova, um novo conceito de loja cujo papel principal é apresentar a marca, é criar experiência, conectar o cliente com o produto de uma forma bastante digital. A loja nasce omnichannel de ponta a ponta com a arara infinita, com muita facilidade de compra e com uma curadoria de produtos e uma seleção de produtos muito especial com todos seus atributos destacados.

A gente também fez recentemente na marca uma evolução na plataforma, migramos a plataforma evoluindo o e-commerce não só no aspecto de performance e conversão, mas também como importante ponto de contato para uma marca que tem essa vocação para o atacado. E convido também todos a seguirem a Dzarm no social mídia, onde a gente também tem importantes avanços e começa a criar uma conexão, uma personalização maior da comunicação, para que a gente possa aumentar também nosso engajamento nessas comunidades, nessas redes.

Seguindo aqui e aí trazendo dados dos canais na sequência no slide 13, a gente continua com um pace bastante acelerado no e-commerce, mudando de patamar trimestre a trimestre, mantendo os níveis de crescimento - e aqui a gente traz não só nosso crescimento no 3T muito em linha com o trimestre anterior, e mesmo com a abertura das lojas físicas na sua quase totalidade e trazemos aqui também já uma visão de outubro, com inclusive alguns pontos percentuais a mais no crescimento, o que mostra claramente que a meta, a missão estipulada, a gente está no caminho certo.

Da última vez no último call eu trouxe aqui das principais alavancas. Várias delas evoluíram bastante nos últimos três meses, mas a gente entende ainda que existem oportunidades adicionais a serem capturadas, o que é claro fortalece ainda mais a convicção de que traduziremos um percentual em torno de 20% da receita em termos de penetração no canal digital. Hoje é lógico que sem a base de receita estabilizada a gente está muito próximo disso, mas a ambição e o plano para 2021 permanece e a gente está muito positivamente surpreso e confiante, porque todo tipo de evolução, todo tipo de iniciativa que a gente vem colocando em prática tem retornado resultados bastante interessantes.

A gente tinha um catch up inicial para fazer com aqueles que a gente, com alguns benchmarks. Cumprimos e agora acho que tem uma nova avenida para criar. Acho que vale destacar aqui, a gente tem investido bastante em ampliação do sortimento, cauda longa, dando muito nível de disponibilidade no nosso e-commerce. Esse nível de disponibilidade ele é potencializado, claro, pela omnicanalidade. Nesse sentido a gente tinha um percentual bastante incipiente, hoje a gente já atingiu 16% de participação do omniservices na nossa venda total do e-commerce e a gente continua com uma ambição de dobrar esse montante, conectando mais lojas e pouco a pouco evoluindo nossas operações de hub. Os primeiros hubs já tem retornado, aqueles que já estão com track record maior, tem estabilizado a operação e tem sido importantes impulsionadores da venda do e-commerce.

A gente tem com muita clareza estratégica evoluído também na agenda de market place, principalmente os segmentados, e buscando sempre crescer base de clientes e não canibalizar nossa própria operação, e acho que a gente tem feito isso de uma forma bastante diligente.

Continuamos também evoluindo muito na agenda de UX, de experiência para melhorar o indicador de conversão, para entender e compreender as dores do cliente. Acho que a gente tem, trouxe isso de uma forma bastante clara e evidente. A gente está construindo, solidificado uma cultura de centralidade no cliente e o NPS tem sido um grande balizador, tem sido um indicador discutido exaustivamente dia-a-dia, não só o score, mas principalmente todos os quesitos, perguntas, dores e ações decorrentes dessa pesquisa quantitativa - e que é quantitativa e qualitativa - com nossos clientes, e nesse sentido

importantes evoluções foram feitas e a gente ainda entende que existem outras agendas a serem superadas e que obviamente vão trazer melhores retornos.

Os indicadores do e-commerce permaneceram em um ótimo nível: conversão a 1,75% com picos de até 4%. Temos aqui uma leitura de que estamos acima do bench, mas ainda não onde a gente quer estar. Então todas essas iniciativas que eu narrei sobre usabilidade e a jornada em si vão obviamente ter um efeito bastante positivo em cima desse indicador.

Conseguimos cortar em relação ao 2T mais um dia no tempo médio de entrega. A omnicanalidade tem papel importante aqui com a entrega expressa diminuindo esse indicador; mas a gente também tem trabalhado à luz da nossa, do novo centro de operação que a gente migrou de Blumenau para Goiás e plugando no nosso principal CD em agosto, e isso também tem nos ajudado principalmente na operação a melhorar o SLA e também a diminuir o tempo médio de entrega.

A gente continua com um fluxo bom de novos clientes no site: 45% de novos clientes no período e com um bom indicador de recompra também, impulsionado, dentre outras coisas, por um produto digital que a gente vem evoluindo, que é o power cash, que tem trazido um ROE bastante interessante.

A gente teve alguma oscilação no NPS do e-commerce, perdeu 2 pontos durante o período. Ele está numa curva ascendente. Vários temas de logística, entrega e usabilidade foram tratados ao longo do trimestre, mas é sempre uma agenda contínua e a gente, como eu já disse algumas vezes aqui, estamos absolutamente alertas.

Vale sempre trazer o potencial desse cliente omnichannel, um cliente que tem 2,5x a frequência, quase 3x o gasto médio, então um cliente de alto potencial, bastante fiel, e traduzir essa experiência amplificada para ele tem retornado ótimos resultados comerciais, como é possível ver nesse esquema no slide 13.

Seguindo para o slide 14 a gente traz aqui um pouco dos canais digitais que foram desenvolvidos ao longo desse período, não só para aumentar a penetração digital mas também para driblar a adversidade da pandemia, para levar a loja até o cliente, e todos esses produtos vão ser continuamente desenvolvidos, sobretudo para garantir uma experiência segura e sem fricção nesse trimestre onde tem eventos de alto fluxo como Black Friday e o Natal e para os quais a gente está se preparando de uma maneira bastante intensa e diligente.

Então destaco nossa plataforma de Social Selling, onde a gente já tem mais de 2000 vendedores cadastrados. São franqueados, multimarcas, colaboradores, inclusive pessoas físicas, embaixadores da marca e vendedores como atividade principal ou até como receita incremental.

Trago também nossa ferramenta de Smart Sales do Whatsapp, que tem sido, foi fundamental enquanto as lojas estiveram fechadas para gerar receita para as franquias, para as lojas próprias, enfim, para todos os canais e também ela continua levando a loja até o cliente de uma maneira direta, digital, fácil, ágil, super segura. Então todos os nossos parceiros conseguem gerar catálogos digitais com o estoque da loja integrado, link de pagamento seguro, com isso a gente fazendo mais de 8000 atendimentos por mês, e o mais interessante é que esse canal tem essa combinação da facilidade da jornada digital com a assistência, o vendedor do outro lado na interação, tem retornado indicadores de produtividade bastante interessantes. Então uma conversão média de 11%, substancialmente maior do que o e-commerce, um pouco maior até do que seria uma conversão típica de um app e um tíquete médio 21% maior do que na loja. Então essa combinação do recurso digital com a assistência de venda tem retornado indicadores bem interessantes.

Vou citar aqui também o nosso app que está em fase de design screen, que está em desenvolvimento então. A gente tem sido bastante profundo nessa jornada de descoberta no nosso segmento para traduzir um app que seja de fato útil, que haja o download e haja a recorrência, o uso contínuo. O lançamento será agora em meados de novembro, pré-Black Friday e a gente junto lança nosso programa de loyalty, e tem aqui uma sinergia bastante grande. Acho que o rol, o cardápio de benefícios e serviços do loyalty é um importante estímulo impulsionador da aderência ao nosso app e aí cria-se mais um ponto de contato com o cliente não só para transacionar, reitero, mas também para gerar conteúdo, para interagir, para dar dicas de presentes, para recomendações de compra, enfim, todo tipo de recurso, todo tipo de interação com o cliente - e vou trazer assim que lançado em mais detalhes para vocês também.

E acho que o último ponto dentro dessa visão é o quanto a gente vem evoluindo não só no marketplace-out plugando nos principais, principalmente nos especializados - repito, reforço, buscando trazer um novo cliente, aumentar a base de clientes e não canibalizar - e também o marketplace-in testando novas categorias com parceiros, entendendo bem como funciona a dinâmica desses outros segmentos, traduzindo uma solução head-to-toe, ampliando a nossa cauda, ou seja, o sortimento, opções e com isso também trazendo maior fluxo e produtividade.

Falando um pouquinho do desempenho do sell-out da rede de lojas, a rede Hering e Hering Kids combinado, a gente reportou um same-store sales no trimestre de -10,4. A gente tem aqui um trimestre no ano de 2019 uma base bastante sólida de +6,6 na base comparável. Eram três anos seguidos de same-store positivo, ou seja, bastante consistência nesse indicador pelo menos nesse período. E a gente também trouxe aqui já uma prévia do same-store de outubro, +5,2, e acho que aqui vale a pena um disclosure adicional, até porque o

nosso desempenho de same-store sales no 4T19 consolidado decepcionou bastante, e eu à época disse que a gente teve momentos bastante antagônicos ao longo do trimestre, então acho que vale trazer aqui a base isolada: o same-store 19 contra 18 de outubro foi 5,4, então a gente está falando aqui de 5,2 (20 versus 19) contra uma base de +5,4 (19 contra 18) em outubro.

Nesse mesmo slide 15 a gente destaca um pouco, traz no mapa do Brasil região a região não só nosso percentual da receita - até porque acho que é um dado de mercado - o quanto o norte e o nordeste vem performado melhor, e de fato nessas regiões a gente vem capturando same-store de dígito duplo. A gente tem ainda uma baixa penetração nessas regiões com bastante concentração no sudeste, e isso obviamente tem um impacto. É um deflator do same-store sales.

Vale destacar também que continua um desafio bastante grande na recuperação do fluxo principalmente no sudeste e principalmente nas lojas de shopping; em contrapartida, a gente traz aqui um cenário bastante positivo nos indicadores de produtividade: um crescimento de mais de 20% no nosso PA - peças por atendimento, conseguindo trazer mais itens para a cesta. Acho que isso tem a ver não só com a alocação de estoque de produto, com o mix, mas também como a parte de visual merchandising a jornada está montada para facilitar a vida do cliente para que ele possa encontrar os itens essenciais de forma rápida e aproveitar da melhor forma o tempo de permanência dele na loja.

A gente também teve crescimento expressivo no indicador de conversão de mais de 5 p.p. e da mesma forma o tíquete médio. Para quem pudesse pensar que a gente estivesse aumentando o PA mas às custas de uma queda bastante grande no preço médio, a gente tem conseguido ter no tíquete médio, que é a combinação do PA com o preço médio, também um crescimento próximo de 10%.

Falando no slide 16 sobre o desempenho de vendas sell-in, nós já cumprimos todos os eventos de go-to-market referentes ao ciclo de sell-out até dezembro, e o que a gente tem assistido é a recuperação do same-store sales do sell-out na ponta acima da expectativa ou das projeções. Tem recobrado o nível de confiança dos parceiros e isso teve impacto bastante positivo nos últimos eventos.

O número inclusive informado sobre a receita líquida em outubro em +16,5% reflete um pouco uma alocação inicial maior para o período. A gente está confiante, as projeções mostram uma perspectiva bastante positiva de crescimento para último trimestre em relação a 2019 na receita líquida total, provavelmente não nesse patamar de outubro por conta de como a alocação de estoque funciona - e tem aqui, claro, uma formação de estoque no final do ano - mas a gente está bastante confiante na perspectiva do trimestre ressalvados os

desafios, e tenho certeza que a gente vai falar sobre isso daqui a pouco na agenda de S&OP.

Sobre o showroom acho que vale destacar ele definitivamente é um showroom 100% digital e isso tem traduzido um custo de servir menor, uma agilidade muito maior, um time-to-market menor, o que obviamente melhora a assertividade na coleção, a captura das tendências. A gente tem observado indicadores muito alinhados com o showroom físico - então o pedido médio, tem conseguido atrair mais de 6000 clientes em cada um dos blocos, e acho que o que é mais interessante é a riqueza de dados que isso traz na visão B2B. Então é possível fazer recomendações, ver o vídeo de produto na hora, entender potenciais slow movers e best-sellers no sell-in, carrinhos o que saiu do carrinho, o que ficou, o que não foi finalizado, enfim, é uma riqueza muito grande à luz de uma jornada B2C no digital, a gente tem aqui também no B2B.

E mesmo aqueles mais céticos clientes e parceiros têm aderido a cada showroom, a cada evento, mais fortemente ao showroom digital e definitivamente a uma ferramenta que fica e é que é fundamental para a gente reduzir time-to-market, melhorar a assertividade de coleção, programar, fazer um melhor planejamento de demanda, enfim, servir melhor ao nosso cliente B2B e ao nosso cliente B2C, obviamente com o produto certo, no lugar certo, na hora certa.

Por último, no slide 17 a gente traz uma visão aberta do nosso plano de expansão. A gente está bastante em linha com as 130 aberturas que foram divulgadas no último release. A gente tem 97 já abertas, 21 aprovadas, 2 em negociação, ou seja, a gente está bastante on track com o plano. Vale destacar não só o pace de aberturas e a quantidade de conversões de VQs, o multimarca vendo muito valor nessa transferência de know-how e as próprias conversões vão mostrando os primeiros efeitos positivos dessa gestão no canal de forma mais integrada e olhando para o ciclo de vida do cliente, buscando aumentar a produtividade dele e não canibalizar as regiões com novos clientes.

E acho que vale também trazer um pouco de dados de produtividade: então uma franquia light nas lojas que a gente vem monitorando no primeiro ciclo de conversões vem trazendo 20 a 25% de aumento na venda no mesmo ponto de venda, ou seja, de ganho de produtividade. São operações com CapEx leve, sortimento customizado, modelo de gestão fácil. Eles têm trazido uma venda por m2 em torno de 14000, o que pelas zonas que elas ocupam é bastante interessante, é boa produtividade até porque essas lojas têm em média algo em torno de 5,5% de custo total de ocupação.

Então parece ser um modelo bastante promissor na agenda de expansão, sabendo claramente ter uma boa gestão de geomarketing, compreendendo bem as zonas brancas ocupadas sem canibalização, enfim, expandindo de uma maneira ordenada e correta. A

gente entende que essa combinação na agenda de expansão das mega lojas, que são redimensionamentos de pontos atuais, ressignificando o papel da loja física para trazer o centro de experiência, o one-stop-shop, o sortimento completo e servindo também como hub de distribuição e consolidar o ambiente omnicommerce combinado com a capilaridade que é obtida a partir da expansão dos formatos compactos nas zonas corretas, tem um alcance sem dúvida exponencial. A combinação dessas duas coisas garante que a gente tenha presença, footprint nacional, capilaridade interior adentro mesmo em regiões onde a penetração do digital ainda é uma questão e principalmente por conta do desafio da última milha.

Bom, eu encerro aqui a apresentação e vamos abordar os demais temas nas perguntas. Obrigado e seguimos com as perguntas.

Sessão de Perguntas e Respostas

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

Cabe lembrar que esta teleconferência é exclusiva para investidores e analistas de mercado. Solicitamos que eventuais perguntas de jornalistas sejam encaminhadas à Sra. Marina Ricciardi, da Assessoria de Imprensa pelo telefone: (11) 97375-9687 ou pelo e-mail: marina.ricciardi@ciahering.com.br

Nossa primeira pergunta vem da Sra. Helena Villares do Itaú. Sra. Helena pode prosseguir.

Sra. Helena Villares: oi pessoal, obrigada por pegarem minha pergunta. Na verdade a gente queria entender melhor sobre o cenário agora mais normalizado, então tentar entender um pouco mais a discussão que a gente tinha lá no começo do ano antes da pandemia em relação ao canal multimarca de que vocês tinham, estavam gerando maior integração, colocando o ponto de venda que você consegue ler o sell-out, consegue ler estoque, entender mais o que era assertividade de produto nesse ponto. Como é que está esse projeto? O que caminhou durante a pandemia ou o que vocês pretendem encaminhar durante 2021?

E vocês também tinham um projeto semelhante, mas que também já estava bem mais desenvolvido para a franquia. Também se vocês conseguirem dar um update em relação a essa parte também acho que ajudaria bastante, obrigada.

Sr. Thiago: Helena é o Thiago. Sobre o multimarca acho que sim, a gente teve importantes evoluções durante a pandemia. A gente concluiu o projeto que ficou alguns anos com idas e vindas de segmentação de clientes. Hoje a gente tem uma visão bastante clara de perfil, de segmentação e de como endereçar necessidades em clusters de clientes diferentes. A gente vem medindo, não só em parte nos clusters maiores com integração de sistemas o sell-out e a evolução de estoque, mas também a gente vem observando in loco de forma amostral a evolução do nosso metro linear na loja, ou seja, a ocupação do espaço, o share of wallet, não só pelo pedido médio mas também pela observação do sell-out.

A gente tem observando ganhos de produtividade cluster a cluster semelhantes àquele que eu acabei de reportar durante, na conversão do cluster de multimarca para a franquia light. A própria conversão, como comentei, é um indício bastante importante de que a jornada vem sendo cumprida. Acho que o foco da gestão multimarca é o ciclo de vida do cliente, é como a gente vai pouco a pouco transferindo know-how, apoiando ele no sell-out para garantir um ciclo virtuoso, criar a fidelização recorrente de compra e ir aumentando a mancha da Hering dentro do cliente até que haja a conversão definitiva no formato exclusivo, que é a franquia light ou a Basic Shop, enfim, o cardápio disponível.

Então acho que evoluímos muito nos indicadores, na visão dos clientes, de dados, na segmentação dos clientes, na reorganização do time para atender, para participar desse novo modelo de atendimento. Então são skills e competências novas, uma visão mais de produto, trade, merchandising e menos relacional. Tem uma mudança bastante grande no time e na descrição de perfil, papel e responsabilidade.

A gente está muito mais próximo dos clientes de maior potencial e focando em melhorar a produtividade deles nas zonas ocupadas e focando a expansão em zonas brancas. Isso não significa que a gente não espere no topo do funil ter entrada de novos clientes, aquisição; mas a gente também tem desenvolvido novas ferramentas para melhorar também a agenda de aquisição de clientes para que a gente possa trazer clientes que de fato possam crescer dentro do ecossistema do nosso multimarca e ir passando de cluster. A gente inclusive tem metas para que a gente vá revendo a classificação do cliente, e que isso é um indício claro de que ele está ganhando produtividade e a parceria com a Hering sendo mais importante para ele.

A gente também, durante o showroom digital, a gente consegue fazer, ser mais diretivo nas recomendações, dividir mais dados, traduzir de forma mais homogênea de norte a sul a estratégia do ponto de venda, a gestão da pirâmide, dos best-sellers e óbvio, customizando sempre a recomendação para esse canal que tem características próprias.

Como a gente também ajustou política de incentivos para que de fato o estímulo fosse dado para o ganho de produtividade e não para a abertura de novos clientes, e acho que

tem uma última etapa que é a ressignificação do papel do representante. Não é a extinção, mas a ressignificação para que ele possa traduzir, assim como o nosso time, uma transferência de know-how mais efetiva no sell-out, no trade, no merchandising.

Na franquia o desenho do modelo para visão de sell-out, gestão de operações e apoiar de fato o franqueado com um ganho de produtividade bastante evoluído na sua implementação - não digo completamente porque acho que é uma agenda de evolução contínua, a cada dia surgem novas necessidades. Acho que nesse ano a gente ficou mais próximo, aumentou ainda mais a frequência até porque existia uma necessidade de apoiar financeiramente, de ajudar na gestão de despesas, no plano de crise, na gestão da crise; mas hoje a gente tem rituais muito bem estabelecidos, uma visão de área em telemetria de desempenho de lojas visando reduzir a dispersão, visando compartilhar boas práticas. Nosso time de campo está desenhado e absolutamente focado em melhorar a same-store sales, em melhorar a venda por m2, em garantir a boa alocação e disponibilidade nos canais.

Tem essa visão, tem esse ritual diário, tem a visão de todos os indicadores e tem trabalhado a quatro mãos com o franqueado para que isso aconteça. Todos os incentivos também estão definitivamente atrelados ao sell-out e não mais ao sell-in, o que obviamente também cria um estímulo adicional ou até traz uma obrigação maior do franqueado de manter em níveis adequados no SLA de abastecimento, na disponibilidade de produto e também na boa gestão, na boa execução da estratégia do ponto de venda.

Toda essa interação digital tem facilitado muito isso, porque de fato a gente consegue criar uma homogeneidade maior na comunicação, disponibilizar mais informação e dados e fazer recomendações bem mais assertivas, e acho que a ideia final é integrar. Eu sou bastante cético ao modelo dividido de multimarca e franquia. Acho que em algum nível você tem que ter especialistas, mas a gente precisa entender que é uma jornada única que tem que ser integrada, não pode ser uma corrida maluca de quem chega primeiro na zona branca. Não, a gente tem que saber ir com o parceiro certo, o formato certo, no local certo e então por isso a gente vem também integrando todos os nossos canais B2B para que seja uma jornada que o cliente começa pequenininho lá com uma gôndola, com os produtos de curva A e vai ampliando o sortimento, vai amadurecendo a relação com a companhia para que a gente possa ter, enfim ao final, um formato exclusivo, deixando no fim do dia mais dinheiro para a companhia e mais dinheiro também, maior a rentabilidade para o operador.

Sra. Helena: tá ótimo, ficou super claro, obrigada.

Operadora: a nossa próxima pergunta vem do Sr. João Soares do Citibank.

Sr. João Soares: bom dia a todos, obrigado pelas perguntas. Eu tenho duas perguntas aqui, a primeira eu queria ouvir um pouquinho mais de Black Friday. A gente entende que a

realidade mudou bastante desde o ano passado, mas eu queria entender como é que vocês estão pensando a estratégia que vocês fizeram ano passado para garantir que as vendas do evento não vão pesar tanto em dezembro e afetar tanto a sazonalidade dentro do trimestre.

E a segunda pergunta o Rafael mencionou que o estoque já é de produtos de alta qualidade, então eu imagino vocês equalizaram bem essa questão de estoques e se eu somar isso à tendência positiva de vendas já de outubro dá para imaginar talvez, olhando assim, dá para imaginar margem bruta já não só se sequencialmente melhorando, mas talvez dá para imaginar uma margem bruta talvez melhor ano contra ano? Obrigado.

Sr. Thiago: bom, Thiago falando sobre a Black Friday. Acho que a gente tem trabalhado intensamente, organizou aqui times multidisciplinares para desenhar a melhor jornada, a melhor estratégia para o Black Friday e para o Natal, não só tendo em vista o comportamento dos últimos anos e a típica ressaca que acontece pós-Black Friday, mas também tendo em vista as restrições e os riscos que a pandemia traz em potenciais eventos de alto fluxo por conta das aglomerações. Então a gente tem trabalhado em todas as frentes tanto no desenho da estratégia de merchandising, na alocação de produto, no sortimento, a gente, como também na operação, no visual merchandising, como montar a loja nesse alto fluxo para uma jornada com tempo de permanência menor, mas sem perder nos indicadores de produtividade.

Acho que vale destacar que a gente está olhando um horizonte de 45 dias, então o pico do Black Friday na segunda quinzena de novembro, aquela primeira quinzena bastante desafiadora do ponto de vista da ressaca, e aí o pico do evento de Natal que se ano há uma certa incerteza sobre como o cliente vai se comportar. A gente está tentando balancear da melhor forma a receita, as ativações ao longo desses três períodos, evitando canibalizar categorias-chave no Black Friday que são drivers de receita importantes em dezembro, então saber bem o que chamar de oferta e o que ativar no Black Friday, em todos esses momentos tendo em vista que a gente precisa levar a loja até o cliente seja pelo nosso e-commerce, seja pelos serviços omni, seja por todos os canais digitais que eu aqui apresentei e que facilitam, tiram a fricção da jornada e driblam as adversidades que a pandemia traz - mas a gente está bastante confiante na estratégia tal qual ela foi montada e nessa evolução contínua que o time tem trazido cada vez mais no detalhe. A gente está confiante e preparado.

A gente também, toda a nossa estratégia de CRM também é muito apoiada em criar estímulo, incentivos para o cliente, para o retorno do cliente na primeira quinzena de dezembro para a gente também trazer clientes para as horas mais frias, enfim, acho que tem - não posso aqui dar o full disclosure; mas acho que o 360 da estratégia está muito bem montado e a gente, servindo bem a execução a gente vai ter um balanço melhor da receita

ao longo dessas três quinzenas também com equilíbrio de margens, sem canibalização de categorias-chave, que acho que é um ponto importante também e criando para o cliente um ambiente seguro, uma jornada sem fricção na loja física, no site e em todos os pontos de contato entre o site e a loja física com todos os produtos digitais que a gente desenvolveu.

Em relação ao tema de margem e estoques aqui eu vou falar com o olhar de merchandising. Acho que é sabido, nosso mercado tem tido um desafio bastante grande de formação de estoque e tenho certeza que... nas perguntas na sequência por conta de escassez de matérias-primas ou retomada fabril, redimensionamento da própria malha logística.

A gente tem endividado esforços importantes aqui nessa agenda de SNOP. Uma formação de estoques ainda aquém do que a gente esperaria para o final do ano, mas bem administrável, o que obviamente tira a pressão de uma eventual cadência de markdown. A gente tem tido uma cadência de markdown bastante lenta, equilibrada, o que tira pressão de margem. Reduziu drasticamente vendas de saldo. O próprio gráfico apresentado pelo Rafael mostra a qualidade do estoque, a perenidade do estoque, então acho que o tema aqui é muito mais como a gente desafia a cadeia produtiva para que a gente consiga ter boa alocação dos canais de disponibilidade adequada.

Então acho que o tema está lá. Então eu diria que a gente pode sim afirmar que a perspectiva é de avanço na margem bruta, de recuperação dos patamares históricos. Acho que a gente deve ficar bastante alinhado inclusive com o 4T19 nesse indicador.

Sr. Rafael: João, eu queria só complementar um pouco o Thiago com esse tema de margem, e já mencionado aqui que a qualidade dos estoques indica uma baixa necessidade de remarcações e tal, isso é parte da história. Então a gente tem, nesse trimestre a gente teve uma margem bruta que sofreu pelo volume de vendas, então acabou impactando pela nossa diluição de custos fixos. Como já mencionei aqui isso foi em grande parte, mais da metade do impacto que a gente viu na margem; porém, a gente observa uma evolução bastante grande já inclusive desse indicador do 2T para o 3T. Então eu acho que isso é um fato superimportante.

Então a gente tem uma missão bastante grande para equilibrar essa pressão inflacionária que o Thiago acabou de mencionar nas nossas matérias-primas-chaves, principalmente fios, para os próximos períodos como um todo. Então a gente tem estudado nossa estratégia também de precificação sempre garantindo o nosso posicionamento, competitividade e principalmente nossa proposta de valor.

Então nosso negócio ele é, como você sabe João, é altamente alavancável, então à medida que a gente resgata nosso crescimento do top line a gente gera essa alavancagem

operacional na fábrica e nosso overhead hoje responde por mais ou menos 20% do nosso custo. Então à medida também que a gente voltar a acelerar o top line a margem bruta tende a também se expandir. Então para 2020 aqui, como o Thiago mencionou, a gente tem, a gente costuma ter um run rate de margem bruta da ordem de 44%, 45%, esse ano deve ficar muito próximo dos 40%, grande parte em fator do custo fixo que eu mencionei, mas também um menor aproveitamento fabril pela ociosidade.

Então quando a gente olha nosso 4T nossa margem deve ficar muito próxima dos patamares históricos, até eventualmente alguma expansão quando a gente olha nossa matriz de produtos e também a performance do sell-out. Então eu acho que só para sumarizar, então para 2021 a gente tem um desafio grande da inflação conforme mencionei, mas por outro lado a gente tem um aumento bastante recorrente também do nosso sell-out que vem, que tem uma margem bruta melhor, uma margem bruta cheia nos canais e-commerce e também nas lojas próprias, e a gente tem esse efeito da alavancagem que eu mencionei. Então em suma a gente vai ter sim pressão de margem bruta olhando para frente para os próximos períodos, mas a gente segue buscando uma série de ações para mitigar essa pressão dentro dos nossos resultados.

Sr. João: muito obrigado Thiago, Rafael. Um follow up rápido, eu acho que esse é um ponto importante: esses aumentos de custo de matéria-prima como é que vocês estão vendo isso afetando os preços olhando o mercado como um todo? Vocês já estão vendo o pessoal tirando um pouco mais o pé de promoções, que é justamente o que está com uma pressão de custo muito grande e precisaria passar alguma coisa? Como é que está, vocês estão vendo alguma mudança?

Sr. Thiago: a gente tem visto movimentos bastante difusos. Ao mesmo tempo que a gente tem visto - ainda não de uma forma material - ajustes de preço, preço de venda na ponta, os aumentos são bem esparsos. A gente tem visto uma dinâmica promocional forte principalmente no início do 3T por conta da pressão dos estoques de inverno, agora bem mais controlada. Obviamente a gente vai entrar num ciclo promocional por conta da do evento do Black Friday, mas como o Rafael comentou a gente está bem posicionado do ponto de vista da matriz de custo até o final de dezembro. Acho que o desafio maior para mercado vai ser em 2021. A gente já vem discutindo o planejamento de coleção obviamente de outono e acho que ali tem uma pressão grande.

Acho que a boa notícia é que a gente tem aqui um desafiar nossa cadeia, nosso supply chain, importante. A gente iniciou recentemente um projeto ambicioso para redesenho da cadeia. A gente também tem um pilar forte de eficiência, de ganho de eficiência em custo e acho que a gente tem todas as peças do quebra-cabeça para montar a melhor solução de supply local - e ainda mais num ambiente de alta variação cambial isso pode ser um grande

diferencial e a gente precisa saber bem organizar essas peças e os recursos e estamos com um projeto up and running bastante acelerado para fazer isso.

Acho que como o Rafael também trouxe a gente tem uma perspectiva de um mix de vendas maior, um aumento da participação do sell-out, o que também ajuda a margem bruta; a própria retomada fabril a gente fez importantes redimensionamentos no nosso parque fabril durante a pandemia e que não retornam, então isso também obviamente vai melhorar muito a alavancagem operacional. Então eu entendo que esse conjunto de ações vai mitigar riscos e vai ter uma resposta importante em margem - mas o cenário de mercado é desafiador principalmente para 2021 com uma pressão grande principalmente de matérias-primas, pressão inflacionária bastante alta.

Sr. João: maravilha Thiago, muito obrigado pela cor e boa sorte pessoal, obrigado.

Operadora: a nossa próxima pergunta vem da Sra. Olivia do banco J.P. Morgan.

Sra. Olivia: oi pessoal bom dia, obrigada por pegarem minha pergunta. Eu queria focar um pouquinho no lado de despesas, acho que a gente já discutiu bastante a migração das franquias e a margem bruta. Quando a gente olha para as despesas acho que a gente viu bastante savings aqui. O que a gente queria entender é o quanto disso é mais estrutural, então de iniciativas de eficiência que vem sendo tomadas, e o quanto disso deveria voltar quando a gente volta a ter coleção nova, quando a gente volta a ter um marketing talvez um pouco mais em linha com o mercado, que agora está aberto. Obrigada.

Sr. Rafael: oi Olivia, Rafael falando. Acho que vale ressaltar que a gente teve um esforço muito grande no 3T - e a gente tem tido isso ao longo desse ano - para gerir e priorizar todos os recursos da companhia. Então a gente reduziu 28% nossas despesas operacionais correntes em valores nominais, já mencionei isso daí; e aí a gente reduziu despesas em todas as naturezas: renegociação de contratos, reestruturações das áreas, etc., etc. Então grande parte dessas reduções realizadas ou uma boa parte dessas reduções realizadas elas são pontuais, mas a gente tem sim uma reestruturação, eficiências, reduções estruturais que deverão seguir para os próximos trimestres e para os próximos períodos, até pela mudança de comportamento e de ato.

Então citando alguns exemplos: o nosso showroom passou a ser virtual, antes ele era físico, essa é uma mudança estrutural; nossas viagens vão cair drasticamente até pela nova forma de se relacionar, então a gente teve estruturas, a gente otimizou nosso escritório de São Paulo, a gente fechou fábrica. Então a gente tem dentro desse mix de redução uma parte de reduções estruturais bastante grande. Então isso a gente deve inclusive observar no próximo trimestre se a gente deve ainda apresentar reduções - obviamente em menor

magnitude do que a gente observou agora, algo entre 5% a 10% - uma vez que a gente ainda segue com negociações e priorizações.

Então eu acho que a grande mensagem assim, Olivia, é que em momentos de mais dificuldade a gente de fato corta o mato alto não só de despesas e custos discricionários, mas também de uma nova forma da gente gerir e fazer nossa gestão.

Então para 2021 a gente vai buscar manter – e frente – a gente vai buscar manter uma estrutura de custos e despesas bastante alinhada à nosso crescimento do negócio, mas sempre buscando ganhos de produtividade para permitir o investimento no negócio; otimização de custos para mitigar a nossa pressão inflacionária; a gente vem instalando o orçamento base zero, etc., etc.

Então eu acho que sim, a gente deve ter um shift entre nosso tipo de despesas, etc., mas a gente tem uma movimentação bastante estrutural também que deve ser perenizada para os próximos períodos.

Sr. Thiago: eu queria destacar dois pontos adicionais: acho que na face de loja - e aí vale para lojas próprias e franquias - a gente vem sendo bastante exitoso nas negociações de custo de ocupação, que é a principal despesa dentro dessa unidade de negócio, e mesmo para o 4T a gente ainda tem projetado aqui, para pelo menos outubro e novembro, conseguiu descontos na ordem de 25% nos custos de ocupação, o que equilibra bastante a perda que a gente vem tendo nos canais físicos - e óbvio tem impacto no P&L da franquia da mesma forma.

O próprio franqueado seguindo a cartilha, nosso plano de gestão de crise, também conseguiu encontrar outros ganhos de eficiência, de produtividade, na linha das despesas operacionais e que a gente vem reforçando o quão importante é manter esse nível de austeridade sem perder qualidade no serviço, e a gente tem encontrado uma rede bastante convergente nessa ideia.

E eu queria trazer, destacar esse amplo projeto de redesenho do nosso supply chain, que também tem uma frente importante de sourcing estratégico e que deve retornar ganhos importantes no DRE.

Operadora: a nossa próxima pergunta vem da Sra. Gabriela Katayama do banco UBS.

Sra. Gabriela Katayama: oi pessoal, obrigada por pegarem minha pergunta. Minha primeira pergunta é em relação ao supply chain em relação ao push-and-pull, se tem alguma expectativa de quando vocês vão implementar isso e se isso pode fazer com que vocês repensem o ciclo de coleção: coleções menores e mais frequência e manter os itens

mais perenes durante toda a coleção, ainda mais que vocês conseguem agora fazer o showroom digital, então é mais fácil de você acessar o seu franqueado multimarca.

A segunda pergunta é a oportunidade com os shopping centers em a grande vacância que deve ter acontecido agora durante a crise, se estão vendo algum, parte de contratos mais baratos, coisas mais interessantes para essa abertura e expansão de lojas que vocês estão fazendo.

E também como está a negociação do revenue share ou da parte do O2O, dado que agora vocês estão aumentando a parte de e-commerce, então como está a negociação no click-and-collect from store com os shopping centers, obrigada.

Sr. Thiago: Gabriela, obrigado pela pergunta ou perguntas. Eu vou começar de trás para frente, então falando um pouco do sistema de incentivos, e aí acho que com o shopping center a gente vem sim negociando. Não posso dar detalhes do contrato porque acho que a gente está tratando isso de forma confidencial, mas a gente vem conseguindo encontrar um ganha-ganha, uma boa equação de valor.

Acho que o grande foco aqui é no sistema de incentivos com nossa rede de parceiros franquias e multimarcas. Acho que a gente passa sim por uma ressignificação do papel desse intermediário e é muito importante a adesão dele à omnicanalidade, até porque isso melhora o nível, o grau de satisfação do cliente e nível de serviço e nessa agenda acho que a gente tem um ambiente bastante consolidado com um sistema de incentivos bastante justo, coerente e que tem ajudado muito a aumentar a penetração do omnichannel e a adesão dos nossos parceiros. Uma visão colaborativa e de que a omnicanalidade não tem dois lados: ela tem uma missão de servir bem o cliente e tem potenciais ganhos para todo mundo, todos os envolvidos.

Na negociação com os shoppings além dessa negociação frequente, recorrente para tentar ajustar, olhar para os indicadores para a retomada de produtividade, retomada da performance e equacionar da melhor forma os custos - e a gente tem, com maior parte dos grupos tem conseguido, como comentei na resposta anterior, êxito numa solução ponderada, ganha-ganha.

Mas também do outro lado a gente tem se aproximado daqueles grupos que a gente é mais parceiros, têm surgido oportunidades até para expansão de alguns formatos como é o caso da mega loja. A gente tem visto - não tem aqui uma estatística - mas alguma vacância importante, interessante e que principalmente nessa avenida de crescimento que são as mega lojas, não só para aumentar volumetria mas para melhorar a experiência da marca na relação com o cliente, a gente tem encontrado sim oportunidades boas, algumas já com

negociações concluídas e outras que estão em processo e que no curto prazo a gente deve ter novidades.

Sobre logística eu prometo trazer no próximo call já um road map bastante detalhado. Acho que a gente vai trazer isso na próxima apresentação, eu não queria precipitar nada. A gente, independente da agenda de projeto a gente vem evoluindo bastante na gestão de pirâmide de produto trazendo uma base sólida de always on de itens perenes com continuidade, com frequência, onde o desafio é sempre garantir a disponibilidade em todos os canais. A gente tem essa vocação inclusive quando a gente olha para nossa marca principal, a característica do produto e a característica do sortimento, mas ao mesmo tempo também garantindo um bom nível de, um grau de moda, um nível de renovação no topo da pirâmide.

Acho que tem sido um exercício importante. A gente redesenhou processos, a governança do processo em si, tem sido muito disciplinado nessa gestão da pirâmide. Isso tem ficado mais claro para todo mundo da porta para dentro e da porta para fora, principalmente para os parceiros. Eles têm percebido os resultados efetivos dessa boa gestão do ciclo de vida do produto, da pirâmide, e têm crescido em nível de adesão nossa recomendação, não só as franquias, mas também os multimarcas dentro das customizações necessárias para esse canal. A gente já vem auferindo ganhos.

Acho que outro ponto importante é a evolução na arquitetura de sistemas, no fluxo de informações e dados, e o outro ponto adicional que a gente já evoluiu é na digitalização do go-to-market reduzindo o time-to-market, excluindo toda aquela etapa de mostruários, de preparação para o evento de showroom. A gente ganhou aí preciosos três meses nesse processo e acho que ainda tem, quando a gente olha para a visão, quando a gente começa a pensar, desenhar uma visão mais integrada end-to-end acho que ainda tem, tanto no time-to-market como a disponibilidade/ruptura, vários outros ganhos a serem percebidos. Eu só não quero trazer aqui uma versão incompleta, mas acho que a gente deve ter um road map.

Quando a gente fala em push-and-pool especificamente acho que o desafio ainda está na parte logística, em adaptação de centros de distribuição e parte também na arquitetura tecnológica - mas como eu disse prometo trazer um road map de implementação para o próximo encontro nosso.

Sra. Gabriela: tá ótimo, super claro, obrigada.

Operadora: nossa próxima pergunta vem do Sr. Fernando do Morgan Stanley.

Sr. Fernando: boa tarde, obrigado por pegarem minha pergunta. A pergunta que eu tinha era sobre os números de outubro. Vocês disseram que same-store cresceu 5% e vendas

totais mais ou menos uns 6%. Então eu tinha duas perguntas: primeiro esse same-store de 5% ele inclui algum ajuste relacionado à restrição de operação back office humana ou horário? E se ele inclui você conseguiria me dizer se no same-store uma base, vamos chamar de suja, incluindo todas as edições?

E dois essa diferença, você conseguiria dar alguma cor sobre a diferença entre as diferentes unidades de negócio nas vendas em outubro? Então qual tem crescido mais ou menos? Obrigado.

Sr. Thiago: Fernando, Thiago falando. O same-store de outubro já está com a base normalizada porque a gente não tem mais restrições de final de semana, tampouco tem lojas fechadas por conta da pandemia, então a gente tem uma base full, uma base normalizada tanto no same-store de +5,2 reportado como quando a gente olha para a base histórica. Eu comentei um pouco também, abri para vocês same-store de outubro/19 contra 18 até para ter um pouco da visão desse comp, quão easy ou hard ele é.

E em relação à receita, em relação aos canais abrindo, fazendo um breakdown entre franquias, multimarcas e outros canais de B2B, a gente viu uma recuperação maior na franquia até por conta da retomada do same-store sales. A franquia na largada do trimestre, principalmente final do 2T, ficou bastante receosa. A gente teve um trabalho intenso de reposição dos estoques de inverno e de retomada nas vendas. A gente quis garantir uma saúde financeira plena, uma boa posição de caixa, uma boa gestão também dos markdowns e nesse momento a franquia, até pela retomada acima da projeção de same-store sales, ela veio para os eventos com bom nível de confiança, com uma boa abertura para a compra e fez uma alocação inicial para outubro, dentro do ciclo de produto do último trimestre, absolutamente necessária.

Então os números da franquia foram um crescimento mais expressivo, mas multimarca também trouxe em outubro números positivos, ou seja, de crescimento em relação a 2019. Esse crescimento não veio de novos clientes, veio da agenda, da boa agenda da produtividade nos clientes atuais, nos clientes de maior potencial, o que mostra também uma boa recuperação nesse canal. E naqueles 350 pontos de venda que a gente monitora sell-out eles tiveram uma retomada bastante alinhada com os clusters de franquia nas mesmas regiões, ou seja, tipicamente lojas de interior e de rua com bom same-store sales tanto na região quente quanto na região fria também no multimarcas.

Sr. Fernando: perfeito, muito obrigado.

Operadora: não havendo mais perguntas gostaria de passar a palavra ao Sr. Fabio Hering para as considerações finais.

Sr. Fabio Hering: Muito bem. Eu queria agradecer mais uma vez a participação de todos na nossa teleconferência. Foi bem percebido que a gente tem trazido um padrão de detalhes bem maior, tendo em vista inclusive a dificuldade de se ter uma clara visibilidade nesse tão conturbado ano de 2020 por conta, claro, da pandemia.

Entretanto, a companhia atravessa também um momento muito importante na sua história. Além de ter nesse 3T completado 140 anos de existência, o que nos dá muita satisfação e muito orgulho de pertencimento, traz também junto um momento, uma etapa nova na construção de um futuro de crescimento.

E temos assim absoluta convicção de que se esse ano de 2020 trouxe enormes desafios para todos tanto no campo empresarial quanto pessoal, para nós aqui tem trazido uma demonstração de capacidade de reação rápida e de evolução constante, e a gente tem enxergado cada vez mais um enorme potencial dentro da nossa própria empresa de forma orgânica para construir uma avenida de crescimento no futuro e a partir de agora.

Então finalizando mais uma vez muito obrigado e vamos em frente para, já ingressados nesse 4T, criar um final de ano bem melhor do que tivemos no início dele ou no final do 1T com a vinda dessa pandemia. Até logo e até a próxima.

Operadora: Encerramos nesse momento o conference call da Cia. Hering. Agradecemos a participação de todos e tenham uma boa tarde, obrigada.
