

Local Conference Call

Cia. Hering

Resultados do 4T20

4 de março de 2021

Operadora: Senhoras e senhores, obrigada por aguardarem. Sejam bem vindos ao conference call dos resultados do 4T20 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.

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, é Fabio falando. Quero cumprimentar e agradecer por participarem desta nossa teleconferência de resultados do 4T e do ano de 2020. Juntamente com ela a gente consolida então o exercício de 2020 como um todo, ano que talvez tenha sido o mais desafiador da história da companhia - mesmo com seus 140 anos - pela inesperada, logo no início do ano, há exatamente um ano atrás, vinda dessa pandemia, que nos obrigou a repensar todo o planejamento do próprio ano, bem como também se adaptar muito rapidamente a essa realidade completamente inesperada e da qual não tínhamos o menor preparo.

Eu destacaria sim que nas diversas frentes conseguimos, com velocidade, construir soluções que não só endereçaram bem aquele enorme desafio do próprio ano, bem como também acabaram por colocar um caminho novo de futuro para a companhia no seu modelo de negócios, incluindo os canais de distribuição e principalmente sua maneira de interagir com os nossos clientes consumidores.

Foi sem dúvida nenhuma também um momento muito importante especificamente para nossa organização, tendo em vista que foi um ano em que desenvolvemos um time novo de

liderança na companhia. Conseguimos trazer valiosos talentos novos para a companhia, bem como também conduzir talentos internos que têm história, tinham história dentro da companhia já para postos de liderança, assumindo desafios não só, volto a dizer, do próprio ano, bem como também do futuro próximo da companhia. Sem dúvida nenhuma...

Isso tudo mostra a agilidade, a capacidade de reagir a novos cenários, a capacidade nossa de nos transformarmos, de inovar, e conseguimos com isso então encerrar o ano, mesmo como uma infeliz queda de vendas significativa até por conta de, num primeiro momento, ter o fechamento total das nossas lojas físicas - e eu incluo aí não só próprias mas obviamente também franquias, aquilo que é chamado de varejo multimarcas, que são milhares e milhares de pontos de venda que a companhia está presente e que de um momento, de um dia para outro se encerraram.

A retomada ela foi a partir de mais ou menos a metade do ano, paulatina. Os desafios que se apresentaram durante o 2S, principalmente e concentradamente no 4T, foram desafios também de ordem de como conseguir retomar o abastecimento do mercado. Não só nosso setor como um todo sofreu isso, mas diversos setores.

Para nós isso também serviu de um novo desafio. O desafio deixou de ser, no finzinho do 4T, a venda, e passou a ser eu conseguir abastecer bem os nossos pontos de venda. Isso fez com que a gente acabasse o ano com um 4T em que tivemos sim uma perda de oportunidade de crescimento de vendas por conta da dificuldade do abastecimento.

Mesmo com tudo isso acho que a companhia, pela sua solidez de capital, conseguiu atravessar esse período de forma absolutamente imune a percalços ou a crises de caixa. Fizemos uma boa gestão de caixa. Mesmo nesse ano de pandemia de 2020 a companhia fez um bom retorno a seus acionistas através tanto do pagamento de juros sobre capital e dividendos, bem como também através de um programa agressivo de recompra de ações, entendendo e ainda vendo o preço das nossas ações como uma atrativa, um atrativo investimento.

Finalizando, o mais importante de tudo para nós talvez tenha sido justamente a sensação que a gente tem hoje desse trabalho bem feito durante o ano de 2020. Não estamos satisfeitos com os resultados, mas muito felizes com o que conseguimos conquistar diante dos desafios que 2020 nos trouxe.

E principalmente pela formação de um time muito forte, muito concentrado e comprometido em criar futuro para essa companhia. Foram enormes os avanços na parte tecnológica, foram enormes os avanços principalmente nos nossos canais de venda, não só através da maior e dinâmica e do grande crescimento no canal eletrônico, mas principalmente pelo trabalho bem feito em criar de fato a omnicanalidade.

Na vamos ter na sequência as apresentações do Rafael e do Thiago, que eu acho que demonstrarão perfeitamente tudo isso que foi feito e que está sendo feito, e como a gente está olhando para frente.

Mais uma vez muito obrigado, eu passo agora a palavra para o Rafael.

Sr. Rafael Bossolani: Obrigado Fabio, bom dia a todos. Espero que todos estejam bem, com saúde e obrigado pela presença e participação no nosso call de resultados do último trimestre do ano de 2020.

Eu gostaria de comentar os nossos resultados e o nosso desempenho financeiro começando pelo **slide número três**. Então começando, a receita bruta da companhia ela atingiu 503,4 milhões no trimestre, então um aumento de 0,1% em relação ao 4T19.

O desempenho das vendas dos canais de *sell-out* eles foram influenciados pela *performance* do canal *e-commerce*, que cresceu mais de 230%. Esse canal ele vem apresentando crescimentos exponenciais trimestre após trimestre, e no 4T20 ele representou 14,3% das vendas da companhia.

Esse crescimento ele foi impulsionado principalmente pelo aumento do tráfego em nossas plataformas e também pela melhora na conversão de vendas, resultado de uma boa execução da estratégia comercial, da ampliação de sortimento, evolução da experiência e da usabilidade nos *sites*, além de diversas ativações personalizadas através do nosso *CRM*.

Já as lojas próprias elas totalizaram vendas de 115,6 milhões no ano, uma redução então de 11,6% versus o ano passado, mas vale destacar aqui que apesar dessa redução bastante acentuada no fluxo de consumidores, que foi na ordem de 35%, e também resultado da restrição parcial do comércio em praças importantes que a gente teve como São Paulo, Minas Gerais, essas lojas elas apresentaram importante aceleração nos indicadores de produtividade, como o aumento na taxa de conversão que cresceu mais de 5 pontos, o tíquete médio cresceu 12% puxado pelo aumento nas peças por atendimento.

Então acho que também é importante ressaltar que o desempenho das vendas no trimestre principalmente nos canais *sell-in* ele foi impactado pelos desafios no abastecimento de produtos fruto de uma retomada gradual do nosso processo produtivo e também, em menor escala, algumas restrições e atrasos de matérias-primas.

Mas ao longo do semestre a gente observou uma aceleração gradual das vendas e o desempenho acima das nossas projeções iniciais, o que acabou fortalecendo o nível de confiança da rede e provocou uma revisão da nossa estratégia de abastecimento, o que gerou a postergação na entrega de mercadorias nesse último trimestre do ano.

Seguindo para o **slide quatro**, o lucro bruto da companhia atingiu 185,2 milhões, o mesmo patamar em relação ao 4T19, e a margem bruta 43,6%, então (inaudível 10:59) de 20 bps, que foi influenciado principalmente pela maior participação no *sell-out* no nosso mix de venda, uma melhora na margem das nossas coleções e um menor nível de desconto, principalmente nas vendas de saldo, seguindo nossa estratégia de preservar sempre a qualidade das nossas vendas.

No acumulado do ano o lucro bruto atingiu 419,6 milhões, uma margem de 39,1%, e aí principalmente em razão do menor faturamento. Então essa retração na margem observada ela está relacionada primordialmente à menor diluição do nosso custo fixo e consequente desalavancagem operacional na nossa operação fabril.

Seguindo para o **slide número 5** as despesas operacionais elas atingiram 138,4 milhões no 4T e foram impactadas negativamente por itens não recorrentes no valor líquido de R\$ 6 milhões, que estão relacionados principalmente a reestruturações da companhia.

Então se a gente excluir esses efeitos extraordinários tanto no 4T desse ano quanto do ano anterior, que no caso foram positivos, no trimestre a gente foi capaz de reduzir nossas despesas correntes em mais de 7%, e aí influenciado principalmente pela redução e gestão das nossas despesas das nossas despesas e investimentos com *marketing* - e aí diversos contratos e serviços diversos, que mais que compensaram o aumento nas despesas com fretes relacionados à maior venda no nosso canal *online*.

No acumulado do ano as despesas operacionais atingiram 338 milhões (338,4 milhões), diminuição de 32% em relação a 2019, sendo que a redução das despesas correntes normalizadas foi de mais de 16% no ano.

O *EBITDA* da companhia atingiu 68,5 milhões, 17% menor que o ano anterior, impactado essencialmente por esses itens extraordinários na despesa, conforme já mencionei. Se a gente excluir esses efeitos o nosso *EBITDA* corrente foi de 74,7 milhões, então um crescimento de 0,2%.

No ano nosso *EBITDA* atingiu 170 milhões, uma queda de mais de 35% versus 2019 e uma margem de 15,8%, sendo que esse *EBITDA* corrente da companhia no acumulado do ano seria de 77,5%.

Seguindo para o **slide número 6**, o lucro líquido da companhia totalizou 55,6 milhões no trimestre, então uma diminuição de 12% comparado ao 4T do ano anterior, influenciado aí pela redução do nosso resultado financeiro líquido na ordem de 9 milhões, principalmente em função da menor taxa de juros, além de alguns custos de uma dívida que a gente contratou no 1S do ano para formar um colchão de liquidez para atravessar o ano de uma forma mais suave.

No acumulado do ano o lucro líquido da companhia atingiu 343 milhões, então um aumento de quase 60% versus o ano de 2019 e foi impulsionado por diversos créditos fiscais operacionais e um aumento no resultado financeiro líquido de 150 milhões em razão das correções monetárias desses créditos fiscais que eu acabei de mencionar, tanto um crédito presumido de ICMS e a correção na base de cálculo também do PIS e COFINS, além de alguns créditos no imposto de renda e na contribuição social de 115 milhões.

Por último, no **slide 7**, antes de passar a palavra para o Thiago, no que diz respeito ao fluxo de caixa a gente observou que a companhia teve uma geração de caixa livre de 45,8 milhões, 15 milhões abaixo do ano passado, principalmente em função do menor resultado operacional, apesar da redução no investimento no capital de giro.

No acumulado do ano a geração foi de 35,9 milhões, uma redução de 79% versus o ano anterior, e aí reflexo desse menor resultado operacional - mas acho que vale destacar aqui novamente uma gestão que a companhia executou bastante tempestiva do nosso caixa, incluindo o foco na nossa gestão de capital de giro e uma série de repriorizações de investimento que foram feitas ao longo do ano.

Então em dezembro a gente encerra o ano com uma posição de caixa líquido de 265 milhões, mesmo após nos últimos doze meses a gente ter realizado investimentos próximos de R\$ 47 milhões comparados a 65, e recomprado 65 milhões em ações, além de ter distribuído mais de 70 milhões entre dividendos e JCP aos nossos acionistas.

A gente tem feito então uma gestão bastante focada na preservação da nossa solidez financeira, e a nossa expectativa é seguir como uma forte geração operacional de caixa nos próximos períodos.

Então eu queria agora passar a palavra para o Thiago.

Sr. Thiago Hering: Bom dia a todos, espero que estejam todos bem, seguros. Vou dar continuidade à apresentação trazendo uma abordagem focada mais em negócio. Dividimos a apresentação numa visão de marcas, canais e concluo falando um pouco mais sobre os projetos estruturantes em curso na nossa jornada de transformação digital e o redesenho da nossa cadeia de *supply*.

Começando pelas marcas, eu queria trazer aqui um pouco da estratégia 360 que foi implementada ao longo desse trimestre em cada uma das marcas começando pela Hering. Então remeto aqui ao **slide número 9**, onde a gente traz aqui uma foto ilustrativa da campanha de final de ano, que teve como protagonistas a família Gil, uma campanha muito centrada no verão, na alegria, cor, ritmo, música e uma família que retrata muito da cultura e tradição do Brasil. Tudo isso sob o chapéu da nossa *tagline*, que é o Básico do Brasil.

Uma campanha incrível, uma satisfação estar ao lado dessas figuras tão icônicas e a gente conseguiu traduzir muito bem e isso em todos os pontos de contato, numa agenda de presenteáveis também com muita cor, produtos e novas categorias complementando todo o *story telling*.

No **slide seguinte** a gente traz aqui dentro da nossa *timeline* do trimestre alguns destaques, em primeiro lugar esse fluxo novo de cápsulas. A gente tem conseguido colocar lançamentos no nosso *e-commerce* de forma muito, bastante rápida, em até três semanas, testando produtos novos que na sequência - se provados - viram realidade em linha, que vai para todos os nossos canais.

Então um exemplo aqui foi a cápsula *Smiley* e impressionante como eles apresentavam. Um *sell-through* bastante robusto, e também uma aquisição de novos clientes, de um novo perfil, de uma nova audiência, o que é bastante importante para a oxigenação, rejuvenescimento da marca, essa conexão com públicos mais jovens e novas audiências, novas tribos. Os números de alcance e impressão também bastante significativos.

Da mesma forma em outubro, na nossa campanha com cunho social Outubro Rosa, que também traduziu números bastante robustos.

Em novembro destaco nossa campanha de Básico Para Todos, com amplitude de grade, tamanhos e modelagens. Acho que a foto é bastante ilustrativa, também com desempenho bastante interessante, bom nível de alcance, engajamento e uma quantidade expressiva de impressões.

E assim continuou o *flow* sempre tentando levar, traduzir o mais rápido possível a tendência - óbvio, convergindo com nosso estilo proprietário, sabendo trabalhar muito bem os atributos da *smart choice*, essa equação de valor que combina qualidade, *design*, tecnologia e preço justo, que é a tônica, a proposta de valor da marca desde sempre e sempre recebendo um toque de contemporaneidade, uma modernização no seu discurso.

Tratando ainda da experiência 360 acho que vale destacar uma jornada de ampliação de pontos de contato que a gente vem fazendo, evoluindo em todas as nossas plataformas a estética, o *look-and-feel*, seja no *site*, seja na mídia social e agora também com o lançamento do nosso *App* em novembro já com... primeiros trinta dias, com crescimento exponencial em participação de vendas totais e levando muito além da transação, ou seja, traduzindo ao cliente a melhor experiência com dicas de moda, com ofertas exclusivas, com nosso *loyalty* recém-embarcado em dezembro, com destaque para uma agenda de presenteáveis, facilitando essa jornada de compra do presente.

A gente acredita muito no *App*, não só como uma ferramenta transacional, mas como uma ferramenta de relacionamento contínuo com o cliente, ampliando os pontos de contato, estabelecendo uma relação próspera, frequente e fiel.

Agora passando ao **slide número 12 e 13** eu vou falar um pouco sobre o projeto de Intimates. A Hering Intimates é uma linha, submarca dentro do chapéu Hering, obviamente traduz a proposta de valor da marca-mãe. Uma linha que nos últimos anos de certa forma careceu de maior foco e a gente vê nas pesquisas, na tendência mais recente, um comportamento de consumo crescente da linha, provocado também pela pandemia, o *stay-at-home*, mas que a gente entende que é uma tendência estabelecida e que deve continuar.

O segmento de moda íntima dentro do mercado de vestuário traduziu a melhor recuperação ao longo dos meses, e uma penetração no digital bastante interessante acima dos 25%, acima da média do setor. Então aqui reside uma oportunidade de combinar sortimento, *sourcing* e uma abordagem de canal um pouco menos convencional de muito sucesso. A marca tem forte *awareness* no segmento. Veio perdendo consideração e conversão nos últimos anos por essa perda de foco; a gente restabelece o foco investindo em ampliação de sortimento, revisão da oferta de preço.

A gente vem investindo também no nosso P&D seja na produção própria ou através de *outsourcing* para entregar a bom nível de qualidade e tecnologia e novas matérias-primas para enriquecer ainda mais a proposta de valor - e tem sim um foco, uma abordagem no digital evoluindo nossa plataforma, construindo uma sessão própria com uma jornada muito mais fluida e sem fricção, mas também existe uma possibilidade bastante interessante de expansão da linha nos canais tradicionais, seja loja física, onde fica a gente deve testar um modelo de *shop-in-shop* em lojas de tamanho médio, uma experiência completa em megalojas e uma venda mais focada em conveniências nas lojas de formatos compactos. E também no multimarca existe uma boa possibilidade aqui, seja como complemento de portfólio dentro dos clientes tradicionais, ou seja, numa alavanca de clientes especialistas.

A gente está bastante confiante aqui. O plano está construído, tem um horizonte de três anos, a gente deve aqui já capturar incremento de receita. A gente já vem observando números bem interessantes tanto no *e-commerce*, onde houve crescimento exponencial da linha quatro vezes maior que o ano anterior, como também nos canais físicos e de atacado.

Fechando o capítulo de marcas vou falar um pouco da Dzarm, que também evoluiu bastante na sua experiência 360, uma marca que hoje tem uma forte concentração de receita no multimarca, mas a gente fez alguns investimentos importantes em marca nesse último trimestre. Lançamos duas novas lojas-conceito traduzindo a melhor experiência da marca, o mix completo de produtos com bastante sofisticação.

Construímos uma rede de influência com mais de 60 influenciadores gerando conteúdo relevante e engajamento crescente dentro das nossas mídias sociais, e também desenvolvemos aqui um calendário interessante de ações 360 dentro de todos os canais. A marca teve seu maior crescimento dentro do atacado no multimarca, 11% no trimestre mesmo diante de um cenário de pandemia, o que mostra que ela vai ganhando mais o coração dos nossos lojistas, vem performando melhor no ponto de venda e vem traduzindo números bastante melhores.

Ainda uma jornada longa, mas que a gente entende que a direção está correta e que a gente vem fazendo os investimentos, alocando bem os investimentos e principalmente focando em geração de conteúdo relevante, construção de marca para que a gente possa crescer base de clientes e aumentar o engajamento.

Passo aqui para uma visão, detalhe maior em canais. Começo na **página 17** destacando o *boost* no nosso *e-commerce*. O canal mantém patamar de crescimento bastante alto, exponencial, fechando o trimestre com 231% de crescimento e o ano com 159% de crescimento. A gente entende que não é um cenário de estabilização, existe ainda muita oportunidade de evolução, de crescimento.

A gente vem, as principais alavancas para esse crescimento apurado no último trimestre devem-se ao crescimento de fluxo, à boa gestão de *marketing* digital, evolução importante na conversão, que atingiu 1,9% com pico de 3,3, fruto de investimentos que a gente vem fazendo nos nossos produtos digitais, evolução de plataforma, sobretudo em usabilidade, tornando a jornada mais fluida, sempre com a visão absoluta e foco no cliente.

Evoluiu-se também bastante as modalidades *omni*, tanto no aspecto da facilidade de compra, consegue chegar rapidamente na opção do retire na loja, o pick-up, *ship-from*, mas também como a gente integra *online*, *offline*, dá para servir o cliente da melhor forma.

Tivemos bom desempenho também na nossa plataforma de *CRM*, que foi responsável por 11% da venda. A gente tem uma característica de fluxo não pago, orgânico direto e através de *CRM* e *social* bastante interessante no patamar de 44% da receita, e esse é um ativo que a gente pretende continuar desenvolvendo numa agenda de evolução de *SEO*, de busca orgânica, cada vez mais uma robustez na nossa plataforma de *CRM* e também desenvolvendo a venda, a relação com o cliente através do *social*.

Acho que vale destacar aqui também no *e-commerce* o fluxo de novos clientes na ordem de 61% e também a recompra em torno de 39,3%. Acho que são os destaques gerais, além do papel que o *App* passa a ter, de novo, não só como uma ferramenta transacional, mas também como um núcleo de relacionamento com o cliente. A gente espera que a

participação do *App* cresça exponencialmente atingindo algo em torno de 25% das vendas totais do *e-commerce* até o final de 2021.

A gente permanece bastante centrado e otimista na nossa meta. Os números no *e-commerce*, os números de janeiro e fevereiro se mostraram bastante interessantes, em linha com o plano e com níveis de crescimento bastante parecidos com esses reportados hoje aqui.

Na **página seguinte, número 18**, vale destacar os novos canais digitais que a companhia colocou à disposição do seu cliente e dos seus parceiros. Já falei bastante sobre o *App*, destaco aqui a nossa plataforma de *social selling*, que tem mais de 2500 vendedores cadastrados recebendo comissões e gerando *leads* para o *e-commerce*.

A nossa ferramenta de *Whatsapp Smart Sales*, que tem sido uma extensão de franquias e lojas próprias, seja durante o fechamento ou mesmo com as lojas abertas, tem tido crescimento bastante grande de atendimentos por mês no trimestre e traduz indicadores bastante interessantes de produtividade: um tíquete médio, por exemplo, 22% maior que o tíquete médio típico da loja. Basicamente é uma operação através do *Whatsapp* assistida com o protagonismo do vendedor que envia o catálogo digital, o *link* de pagamento seguro e faz toda a jornada ali, trocando com o cliente através do *Whatsapp*.

E por fim a gente vem avançando bastante, de forma bastante aceleradas na integração dos *market place*. Hoje a venda de *market place* corresponde a 11% do total da companhia. Esse número a gente vem controlando de maneira bastante diligente, compreendendo em que parceiro plugar e por que razão, sempre com o olhar de customização do sortimento de produto, respeitando as políticas gerais - mas a gente tem visto aqui, além de um crescimento bastante grande do canal, da modalidade, acho que vale destacar a migração de clientes: clientes que fazem a primeira compra no *market place* e posteriormente migram e fazem a segunda compra em diante no *site*. São 65% dessa base.

Passando ao **slide 19** e trazendo aqui o desempenho mais recente do *same-store sales*, então a gente publicou ontem um *same-store sales* de 1% no 4T positivo. O critério aqui obviamente exclui lojas e dias fechados durante o período, combina vendas *online* e físico e também restringe aqui algum tipo de loja com restrição financeira, bloqueio de envio de pedidos.

A gente observou nos primeiros dois meses do trimestre um patamar mais alto durante outubro e novembro, e dezembro a gente teve um leve descenso, principalmente causado pelo pico ou pela limitação operacional durante os dias D, o *rush time* do Natal, aqueles dias que antecedem as festividades e que no nosso caso, até pela nossa relevância do dezembro, 60% do trimestre e desse período 25% do trimestre desses últimos dias, a

limitação operacional, as restrições impostas, até certa insegurança do cliente de aglomeração obviamente teve impacto grande aqui.

A gente mostra também a tendência mais recente - na verdade não é uma tendência, são os números realizados: em janeiro levemente positivo, 1,4 e um fevereiro já bastante melhor, seja pelo fluxo novo de produtos de coleção, seja por certa recuperação de fluxo, mas esse *same-store* de 1,4 em janeiro e 5,7 em fevereiro positivo tem sido bastante puxado não só pela participação do *e-commerce*, mas pelos indicadores de produtividade de loja. A gente tem, o fluxo tem sido bastante ofensor.

A gente tem compensado isso com um esforço bastante interessante do time, mudanças na jornada de compra, adaptações no nosso *visual merchandising* para garantir bons indicadores de produtividade que compensem esse fluxo ofensor. Então aqui a gente traz alguns deles: 5 p.p. de evolução em taxa de conversão, 12% no tíquete médio e 11% nas peças por atendimento.

Passo ao **slide número 20**, que traz aqui uma visão resumida do nosso plano de expansão. A gente aqui destaca dois formatos que cumprem papéis diferentes: a megaloja, que traduz aqui o novo papel da loja física na nossa visão como centro de experiência, como *one-stop-shop*, como *hub* de distribuição avançada do *e-commerce* - e a gente tem observando números bastante interessantes.

A gente tem atualmente 6 lojas em operação, temos 7 negociações assinadas nesse trimestre, ou seja, o trimestre entre lojas assinadas e implementadas com 13 operações e o plano, a meta para o ano, é fechar com 25. Essas lojas trazem - óbvio, não é um critério de *same-store sales* - mas trazem um ganho de produtividade bastante alto, algo em torno de 85% de crescimento da receita, e obviamente uma alavancagem operacional importante à medida que as despesas não crescem na mesma proporção.

A gente tem aqui uma diluição bastante grande no custo de ocupação, no custo de pessoal, além da volumetria esse papel preponderante de levar a melhor experiência para o cliente, de ter o sortimento completo, de inclusive aportar serviços e personalização dentro dessa experiência.

Na outra ponta - e não menos importante, muito pelo contrário - e numa agenda de *geomarketing* mais eficiente de ampliar o portfólio de formatos dentro do nosso plano de expansão, a gente tem um modelo *light*, que já foi apresentado aqui algumas vezes, então um modelo leve do ponto de vista de *CAPEX*, um modelo de gestão bastante facilitado para o operador e que tem sido objeto ou ferramenta importante tanto na conversão de multimarcas, como também na abertura de novas lojas em zonas brancas dentro do nosso Brasil profundo.

Nessa agenda a gente inaugurou 130 lojas ao longo de 2020 e tem um plano de expansão com 125 lojas. A gente está bastante confiante, o modelo tem retornado números bem interessantes, bom nível de satisfação do operador. Acho que vale destacar o quanto o multimarca convertido vem se beneficiando de sistema, ferramentas de gestão e maior transferência de *know-how*.

A gente tem visto também um ganho de produtividade bastante expressivo, uns 25% - aqui a gente está comparando, até pela dificuldade do *base line* de *last year* o antes e depois da conversão - e a loja tem trazido um ganho de produtividade bastante interessante, com redução obviamente dos custos fixos. O *CTO* dessas franquias *light* está em torno de 5%, o que é bastante interessante para um modelo que visa aumentar ainda mais a nossa capilaridade.

A gente aqui então projeta uma frota de lojas ao final de 2021 de 858. O maior crescimento - ou todo o crescimento - concentrado no formato de Hering Store, especialmente franquias *light*.

Chegando à parte final da apresentação eu queria trazer aqui uma visão um pouco mais granular de duas jornadas superimportantes para a companhia: a jornada de transformação digital e também o redesenho da nossa cadeia de *supply*.

Acho que começo aqui destacando a evolução do *CAPEX*: será o maior *CAPEX* da história, 131 milhões, quase o dobro dos últimos anos. Esse investimento está concentrado basicamente em três frentes: transformação digital, modernização do nosso parque industrial e logístico e reformas de loja, sobretudo a expansão com megalojas.

Então no **slide 23** eu trago aqui em maior detalhe as sete, um pouco do desenho da jornada de transformação digital: são 84 milhões de investimento em tecnologia e inovação. Vale destacar aqui itens 1 e 2, que são a fundação dessa agenda: então uma evolução acelerada dentro da nossa infraestrutura e arquitetura de sistemas. Aqui vale destacar investimentos em infra, em segurança da informação em adequação LGPD, mas também visando evoluir em *performance*. E acompanhado disso um outro ponto importante é a modernização dos nossos processos produtivos e logísticos. Aqui tem uma série de investimentos em aumento de eficiência fabril, novas metodologias de trabalho, automação de processos, implementação de novas ferramentas.

Acho que destaco também os quatro pilares dessa jornada: uma evolução da nossa gestão baseada em dados e *analytics* com o uso de *machine learning*. Aqui a gente continua investindo na implementação da nossa plataforma de dados, desenvolvimento de ferramentas de *analytics* para suportar as melhores decisões nas áreas de negócios.

Um segundo pilar que vale muito destacar essa evolução contínua da omnicanalidade, tanto no aspecto *B2B* como no aspecto *B2C*. Aqui a gente destaca uma migração de plataforma de *e-commerce* na marca Hering, que está sendo conduzida com a máxima diligência e que vai nos permitir evoluir muito mais rápido os nossos produtos digitais e a nossa plataforma.

Uma concorrência também para uma evolução dos nossos sistemas de loja, *mobile* com solução MS embarcada. A gente quer trazer uma solução mais robusta, contemporânea, na nuvem, com mais possibilidades que possa ser eficiente do ponto de vista de custo e simples no manuseio para que a gente possa estender para todo nosso ecossistema *B2B*.

A gente tem um projeto gradativo de implementação de RFID começando por lojas próprias e algumas franquias, segmentada por canais, e acho que também tem um ponto importante que é a evolução do nosso modelo *B2B*. Então na nossa plataforma não só transacional, mas que é ampliada com oferta de serviços, conteúdo, enfim uma solução completa para que os nossos parceiros possam gerir melhor o negócio deles e acelerar o seus negócios. Então acho que a ambição aqui nesse pilar é bastante grande e são frentes super-relevantes.

Em terceiro lugar destaco o compromisso e a evolução no atendimento ao consumidor buscando um nível de excelência. Então a gente investiu bastante na reestruturação do nosso SAC, em automação de processos, robotização, integração de sistemas para que a gente tenha uma jornada bem mais fluida, e na potencialização da nossa plataforma de *CRM*, que já começa a colher os primeiros frutos, mas a gente entende que tem bem mais oportunidade que o apresentado até aqui.

E o último pilar, e não menos importante, modernização dos sistemas corporativos com a robotização, a aplicação de RPA, automação de processos, novas ferramentas do *backoffice* também para garantir bons controles internos e uma gestão com foco em eficiência operacional.

E no fim de tudo destaco quando a gente começa a estabelecer um programa mais robusto de inovação aberta, investindo em ambientes mais atrativos e que fomentem inovação, que consigam estabelecer conexão com parceiros, com esse ambiente de tecnologia, *startups*. A gente tem aí, por aí, parceiros potenciais que podem ajudar a gente a resolver muito mais rápido os problemas que a gente tem, e destravar o valor a partir daí. Então a gente começa aqui a investir de forma mais robusta no estabelecimento de um programa de inovação aberto e na aproximação com esses potenciais parceiros.

O último slide da apresentação, o **número 24**, traz aqui de uma forma também bastante sintética o que a gente está pensando em termos de rol de iniciativas, visão, impactos dentro de uma agenda de redesenho do nosso *supply chain*.

Então a ambição aqui é consolidar uma plataforma digital integrada, ágil, sempre *client first* de ponta a ponta, então com foco absoluto no *sell-out*, nível de serviço, com bastante uso de dados e que a gente consiga traduzir em eficiência operacional ao longo de toda a cadeia e entregar, como eu disse, um melhor nível de serviço e garantir a satisfação dos nossos clientes, garantir o produto certo, no lugar certo, na hora certa.

Acho que as iniciativas-chave aqui são uma evolução no nosso planejamento integrado da cadeia com melhor sincronização entre demanda e PCP, o redesenho do nosso ciclo de *S&OP* para garantir um melhor *time-to-market* e uma evolução no nosso indicador de *OTIF*, a evolução de data *analytics* e evoluir também na aplicação de *machine learning* e em evolução do modelo preditivo.

A gente também vem reescrevendo nosso modelo de abastecimento para garantir segmentação e nível de serviço diferenciado por canal, produto e cliente, a revisão do nosso ciclo de vida de produto, que também traduz a nova pirâmide e novas políticas de estoque, além de uma gestão mais ativa com fornecedores e faccionistas para garantir capacidades e custos competitivos e sempre o *ramp up* ágil de produção. A gente está vivendo um momento dentro da cadeia de suprimento de moda bastante desafiador e que requer essa gestão mais ativa, boa flexibilidade, uma capacidade mais efetiva de resposta.

Além disso, a gente vem trabalhando na implementação de uma metodologia de *lean manufacturing* para garantir a redução do tempo de operação e ganhos significativos de produtividade dentro do nosso CD, além de uma revisão na nossa malha logística gerando maior eficiência, menos estoque no caminhão e o produto chegando na hora certa, além de reduzir o custo do *last mile*.

Acho que os impactos esperados estão aqui traduzidos, eu trouxe alguns valores indicativos que podem sofrer alguma variação.

Então é esperada uma redução de dez semanas no *time-to-market*; uma maior assertividade no plano de demanda, um indicador *MAPE* entre 15% e 25%; evolução do *OTIF* para superar a barreira de 95% no tempo e no *full order*; evolução no *full price sell-through*, o valor indicativo aqui é 75%; a redução de ruptura e capacidade de reação no *in season*, tentando limitar as rupturas a um patamar abaixo dos 5%, sobretudo nos produtos essenciais em meio de pirâmide, ou seja, no nosso *frame* de *always on*; redução nos níveis atuais de estoque na medida em que a gente aplica uma nova política e revisa o ciclo de vida de produto; e por fim - aqui ainda não estimado - a revisão da malha logística, o ganho

de produtividade no CD deve traduzir também um tempo médio de entrega menor tanto para o *B2B* como para o *B2C*.

Enfim, a apresentação era essa. Eu queria agradecer a todos pela atenção e a gente abre agora para as perguntas, obrigado e até breve.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Senhoras e senhores, 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.

Temos uma pergunta de Olivia Petronilho do Banco J.P. Morgan.

Sra. Olivia Petronilho: Oi pessoal bom dia, obrigada por pegarem minha pergunta. Eu tenho três perguntas na verdade, acho que a primeira é quanto à questão de *supply chain* que vocês falaram que estão enfrentando agora. Eu queria entender qual é o estado hoje, então se a gente pudesse saber quanto de receita vocês acreditam que acabou sendo diferida para os próximos trimestres, e quando vocês esperam ter essa situação de matriz produtiva resolvida e já rodando normalmente.

Minha segunda pergunta é quanto ao plano de expansão desse ano. Acho que é bastante lógico, e eu queria entender o que vocês esperam daqui vindo de conversão de multimarcas e o que vocês já têm contratado de franqueado que talvez já esteja fechado para abrir a loja esse ano.

E a terceira é sobre esse último plano que você mostrou aqui de redesenho do *supply chain*, Thiago. Vocês falam de nível de redução de nível de estoque, eu queria entender quanto é a *affordabilidade* do estoque hoje, então se isso aqui é você reduzir o estoque de produto antigo ou se vocês querem trabalhar com giro de estoque mais alto de uma maneira estrutural? Obrigada.

Sr. Thiago: Bom, vou combinar a primeira e a terceira pergunta que tratam de *supply* - embora em contextos diferentes - mas vou começar pela pergunta de expansão.

A gente está com um bom nível de geração de *lead*. A gente tem hoje já 31 lojas aprovadas dentro do plano desse ano e quando a gente olha para o *breakdown* entre conversões e novas lojas a gente está ainda numa proporção de 60 - 40 (60% de conversões de multimarca, 40% novas lojas).

Mas o que me chama bastante a atenção é que o *lead* de novas lojas vem crescendo, ou seja, esse percentual de novas lojas ao final do ano quando a gente olha o plano completo e ele vai ser maior do que 40%.

Apesar do cenário de incerteza trazido até pelo *lockdown* recente, a gente tem visto é um perfil novo também de franqueado que quer um modelo leve em *CAPEX*, com facilidade de gestão, que está olhando para alternativas de investimento, está olhando para a taxa de juros por hora ainda baixa, então isso traz uma oportunidade de novos *leads* e novos interessados.

A gente tem tido muito cuidado na seleção. Existe, pode existir o perfil mais investidor, menos “barriga no balcão”, mas é importante que aí a gente garanta a boa transferência de *know-how*. Então acho que sobre expansão é isso, a gente está bastante confiante com o plano, até não só o formato *light* ele tem traduzido um nível de investimento menor, mas um ganho de produtividade importante e um conjunto de despesas, pessoal e ocupação, bastante controlado, ou seja, o negócio tem *bottom line*, é residente mesmo no cenário de pandemia e traz um bom retorno sobre o capital investido para esses candidatos.

Sobre *supply chain* o quadro atual, acho que o segmento de moda tem sofrido bastante desde a retomada. No início existia um cenário de escassez de matérias-primas, isso está controlado; o que não está controlada é a pressão inflacionária, sobretudo sobre o fio (que corresponde a algo em torno de 40% da nossa matriz de custo). A gente tem feito melhores negócios do que a média até pela nossa escala, pela nossa volumetria, mas ainda tem uma pressão bastante grande aí.

O fluxo, entretanto o fluxo de matérias-primas está normal. Nosso maior gargalo hoje - e não me parece diferente do segmento - é a etapa de confecção. Então aqui a gente tem um fenômeno inclusive social de negócios que fecharam, pessoas que mudaram de ramo. Vale lembrar a todos que a nossa etapa de confecção ela é totalmente terceirizada: são pequenos e médios negócios, faccionistas que cumprem essa etapa da nossa cadeia.

A gente também tem visto um fenômeno social de migração para a informalidade, o que preocupa bastante o setor e principalmente as empresas que guardam nível alto de compliance, de governança; mas a gente também tem conseguido, com um programa bastante robusto de financiamento de máquinas, de incentivos à produtividade, tem conseguido mais recentemente ampliar capacidade.

A gente tem trabalhado em duas frentes: aumento de produtividade com transferência de *know-how* para esses faccionistas e aumento de capacidade, ou seja, mais postos de confecção, mais faccionistas, e o plano agora final de fevereiro, começo de março começou a tracionar mais, começou a ter nível de engajamento maior. A gente espera sim

dificuldades no longo prazo e curto prazo - leia-se março, abril e possivelmente maio - e a partir de meados de maio a gente começa a enxergar um cenário de maior estabilização na cadeia.

Falando sobre a última pergunta, Olivia, sobre um dos impactos que seria a redução do nível de estoques sim, acho que tem, quando a gente olha para uma gestão melhor do indicador de *full price sell-through* isso significa uma sobra menor, significa reduzindo sobras, reduzindo o risco de estoque, reduzindo níveis de remarcação e participação de coleção não comercial no bloco da receita, mas também a gente tem, e acho que daqui deve vir boa parte do ganho de eficiência, mas também a gente está promovendo, como expliquei, fez uma revisão do nosso ciclo de vida de produto e da nossa pirâmide trazendo ainda maior solidez para a base.

E o nosso *core business* ali e isso também deve garantir uma melhor gestão de estoques, garantindo de um lado disponibilidade, mas sem uma necessidade de uma cobertura tão alta. Acho que um equilíbrio maior aplicando maior ciência, tendo melhor visibilidade e também esse ponto do sincronismo entre a demanda e a cadeia produtiva tem uma alavanca de tempo aqui importante.

Sra. Olivia: Legal. Se eu puder só fazer um follow up – eu não sei se vocês podem compartilhar esse dado - mas acho que o que eu queria entender aqui é o quanto de demanda teria vindo independente desse problema de *supply chain*. Então se vocês tiverem alguma estimativa de quanto teria sido o crescimento, quanto vocês estão vendo de demanda de franqueados, multimarcas que vocês não conseguiram atender. Só queria entender como é que está a visão do *sell-in* do lado de demanda, independente do que vocês conseguiram *fulfill* ou não. Não sei se pode compartilhar esse dado?

Sr. Thiago: Não, acho que posso trazer uma visão do que a gente deixou na mesa no 4T, algo em torno de cinco, 6 p.p. de receita de postergação de carteira. Parte dessa carteira foi atendida em janeiro, parte, óbvio, sofre uma pressão de cancelamento até porque a gente não quer esticar o ciclo de vida de produto, não quer pressionar os estoques da ponta, mas acho que o que ficou na mesa foram cinco, 6 p.p. em função da retomada mais lenta da cadeia produtiva.

Sra. Olivia: Perfeito, obrigada gente.

Operadora: A próxima pergunta é de Helena Villares do Itaú.

Sra. Helena Villares: Oi pessoal, obrigada por pegarem minha pergunta. Na verdade são duas perguntas, a primeira pergunta está relacionada ao *online* de vocês. Vocês mostraram uma melhora bem relevante no *online* nesse trimestre, e bem descolada na realidade do que a gente tem visto até em outros *players*, e aí a pergunta ela vem um pouco porque

quando a gente olha os dados de *similar web* de vocês a gente vê que vocês têm uma vantagem competitiva importante, que é o fato de que o muito do tráfego de vocês vem direto da pessoa clicando no hering.com.br e não no Google procurando ou tendo o anúncio, etc.

Então o que a gente queria entender é como é que vocês pretendem alavancar essa vantagem competitiva e como é que pretendem monetizar isso ainda mais para o futuro, e por que vocês acham que têm essa vantagem competitiva tão forte. Qualquer coisa que vocês conseguirem dar em relação a isso eu acho que já ajuda.

E a segunda pergunta está relacionada a *M&A*, porque a gente tem visto bastante movimento de consolidação no setor de roupa - roupas e sapatos na verdade - e a gente queria entender um pouco a visão de vocês sobre isso, especialmente nesse momento em que vocês já até fecharam algumas marca, reduziram o portfólio para um portfólio mais ótimo, se vocês acham que pode ser o momento então de começar a procurar oportunidades. É isso, obrigada.

Sr. Thiago: Bom Helena, Thiago, vou responder a primeira pergunta sobre *e-commerce*. De fato a gente está bastante satisfeito com o crescimento - mas de novo, tendo absoluta consciência de que não é um cenário de estabilização, que a gente ainda tem bastante oportunidade de crescimento, de evolução, de melhoria desses resultados.

Acho que você trouxe um ponto interessante: de fato a gente tem uma participação do fluxo orgânico e não pago mais alta do que a média, como eu trouxe na apresentação em torno de 44% no último trimestre, e aqui a gente tem trabalhado em algumas frentes.

Acho que tem um tema de aproveitar melhor esse fluxo orgânico evoluindo a experiência no *site*, tornando ela mais fluida, ou seja, trabalhando melhor a conversão, o delta entre fluxo de receita; mas tem também uma agenda de *SEO*, de otimização de busca que a gente vem dedicando mais tempo porque a gente entende que houveram algumas falhas ao longo, no passado, e a gente já vem começando a colher os primeiros resultados também nesse tema.

Além disso, a nossa plataforma de *CRM* vem sendo desenvolvida com a participação dessa venda no fluxo não pago vem crescendo, tanto na geração de fluxo como no percentual de receita. Acho que a gente tem conseguido cada vez mais personalizar essa oferta, dirigir melhor para se fazer boas customizações para o cliente e isso aí retorna resultados melhores.

E acho que um outro ponto também bastante interessante - ainda muito incipiente, em torno de três, 4% da receita total, é o fluxo oriundo do social, então como a gente trabalha

melhor o *social*. Também é um fluxo não pago, limpo, e garante o engajamento desse cliente até a transação.

Passo aqui a palavra ao Fabio para falar do tema de *M&A*.

Sr. Fabio: Olá Helena, é Fabio falando. Eu vou tomar essa pergunta da questão de *M&A* dizendo o seguinte: quer dizer, é claro já, é transparente para nossos acionistas, investidores e para o mercado, o foco que temos em iniciar um ciclo forte de crescimento na companhia, e esse ciclo forte de crescimento ele está baseado tanto no portfólio de marcas atuais - e aí eu me refiro à marca Hering, guarda-chuva tanto no adulto como no infantil com Hering Kids - bem como também com a Dzarm, e a gente com isso está cobrindo bem já uma parte desse crescimento forte que a gente quer fazer através dessas próprias marcas que ainda têm muito espaço no mercado, que é absolutamente fragmentado.

Então existe muita estrada para percorrer de crescimento com as marcas atuais; entretanto, a companhia, pelo seu próprio modelo de negócios e pela sua própria estrutura de capital, ela tem a alternativa e a possibilidade de buscar outras avenidas para crescer ainda mais, e faz parte também da nossa estratégia transformar cada vez mais a companhia numa companhia com um portfólio de marcas e se tornar uma multimarcas atuando dentro desse conceito de marcas com propósito.

Então essa é a nossa estratégia, e aí a questão do *M&A* ela passa, claro, a estar incluída na nossa agenda. Nós olhamos coisas que aparecem. Também temos sido mais ativos em procurar algumas coisas, entretanto nossa visão é sempre aquela visão de trazer para nossos acionistas oportunidades que a gente enxergue que dentro do nosso ecossistema elas tragam também alguma experiência no mercado em que atuam, ou que atuem melhor dizendo, que tragam também eventualmente empreendedores - e a gente gosta muito disso.

Nosso modelo de negócio sempre foi e é muito incentivador do empreendedorismo, então nós não temos a pretensão de adquirir negócios ou marcas tão somente; a gente gosta da ideia de trazer empreendedorismo junto e sobretudo, acima de tudo isso, o que a gente também tem de compromisso com os nossos acionistas é em fazer isso dentro de um preço justo de mercado, tanto para nossos acionistas quanto para aqueles que a gente venha a realizar algum tipo de *M&A*, seja ele qual for.

Nós não atuamos, por diretriz do nosso conselho de administração, numa agenda de que o *M&A* tem que acontecer a qualquer preço, a gente acha que isso é eventualmente destrutivo de valor no longo prazo. Pode trazer num primeiro momento uma eufórica sensação de junção para crescer mais, mas muitas vezes isso tem-se provado - e principalmente no nosso ramo há vários exemplos recentes na história - que mostram que

essa busca de consolidação por consolidação ela acaba depois se transformando num grave problema.

Então a gente, de novo, por orientação do conselho de administração sim, está atuante nisso, tem atuado. Tem coisas que estão na nossa agenda, estão em pauta - mas dentro desse enquadramento que eu procurei transmitir na resposta que estou dando a vocês.

Sra. Helena: Tá ótimo, ficou super claro pessoal, obrigada.

Operadora: A próxima pergunta é de Gabriel Disselli do Santander.

Sr. Gabriel Disselli: Bom dia pessoal, obrigado por pegarem minha pergunta. Acho que já fizeram bastante coisa aqui, já perguntaram bastante coisa, só se possível dar algum tipo de detalhes mais na parte de como está sendo o investimento tanto no *e-commerce* e na parte digital.

E se vocês estão tendo dificuldade para ou encontrar, ou reter, ou até atrair profissionais, dado principalmente o grande investimento por parte de várias empresas. Então a gente está vendo a dificuldade em algumas outras, acho que é mais para entender como é que está avançando essa evolução, e se o *CAPEX* que vocês colocaram para *e-commerce* principalmente, para TI, já considera isso, muito obrigado.

Sr. Thiago: Gabriel, acho que sobre o desafio de mercado de atração de talentos e competência, acho que esse é um desafio atual e bastante comum. Acho que de fato existe uma demanda alta, esse tipo de talento e competência está bastante concorrido e acho que você precisa ir muito além da recompensa financeira para garantir retenção. Então a gente, é muito importante estabelecer, oxigenar a cultura, estabelecer um ambiente de inovação aberto para que as pessoas se sintam como a autonomia e o empoderamento necessário para nos apoiar e serem protagonistas nessa jornada de transformação digital.

Acho que a gente está no caminho certo, nesse sentido a gente tem conseguido atrair novos talentos nesse âmbito da tecnologia lato senso, não só no *e-commerce* mas tecnologia como um todo. Acho que trouxe aqui vários aspectos dentro dessa jornada digital e sim, os investimentos em plataforma, em produtos digitais e mais *customer face* estão contidos dentro desse montante total do *CAPEX*. Enfim, acho que é isso que eu posso dividir com você nesse momento.

Sr. Gabriel: Obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Tobias Stingelin do Citibank.

Sr. Tobias Stingelin: Bom dia Fabio, bom dia Thiago, parabéns pelas mudanças rápidas. Vou fazer uma pergunta, primeiramente com relação ao crescimento forte do *e-commerce*

que vai continuar, e todas essas mudanças que estão acontecendo. Vocês têm como dar uma ideia de como é que estão os economics do *e-commerce on a stand-alone*?

Eu sei que é difícil porque tem toda a parte *click-and-collect*, você pode estar usando loja; mas você também tem tráfego orgânico, você tem tráfego pago, enfim, como esse crescimento forte do *e-commerce* pode impactar o economics de vocês?

Sr. Thiago: Bom Tobias, acho que eu posso trazer aqui alto nível alguns indicadores. A gente tem um controle do nível da *ABU*, então acho que isso fica bastante claro, a gente evidencializado o DRE do *e-commerce*. Concordo contigo, acho que na medida em que a gente quer desenvolver uma visão integrada, omnichannel, os números podem bagunçar entre loja e *e-commerce* - mas a gente tem visto que o ganho, a participação crescente no mix de vendas de *sell-out e-commerce* + loja própria vem sendo um inflator de margem, algo que vem produzindo, vem ajudando a crescer a margem bruta da companhia.

O *e-commerce* tipicamente traz uma margem bruta cinco, 6 p.p. menor que a loja própria, mas pelo que a gente tem visto *benchmark* a gente tem conseguido ficar acima, e quando a gente olha para o *P&L* como um todo a gente tem uma operação hoje de *e-commerce* nos patamares atuais superavitária, com *bottom line* positivo e dentro do nosso plano, ou seja, o que a gente esperava para o momento.

E a gente ainda entende que existem capturas, ganhos de eficiência operacional, seja melhor gestão do recurso de *performance*, seja uma evolução no nosso modelo logístico, que podem também reduzir a pressão que essas despesas operacionais exercem sobre o *P&L* e melhorar ainda mais o *bottom line*. É isso que eu posso dividir sobre o *e-commerce* nesse momento.

Sr. Tobias: Deixa eu só fazer um follow up, deixa eu fazer um follow up que cortou um pouco: você falou que a margem bruta tende a ser menor obviamente no *e-commerce*, mas você falou que no total margem bruta tem se beneficiado? É isso que você falou? Eu não entendi, não sei se entendi direito. Vocês têm uma mudança de canal com uma margem menor?

Sr. Thiago: É, o que eu disse - visão companhia - o nosso percentual, a nossa participação de vendas *sell-out e-commerce* + loja própria cresceu nos últimos meses, mesmo numa análise de receita equalizada, de 20 para 33%, ou seja, e a margem de *sell-out* típica é maior que a margem de *sell-in*, então isso gera quase 2 p.p. de ganho na margem bruta total consolidada. Esse é um aspecto.

Outro aspecto é quando eu faço o breakdown entre a margem da loja física, loja própria, margem do custo ao *sell-out*, margem *sell-out*, e do *e-commerce*, eu ainda guardo uma

diferença que parece saudável de 5 a 6 p.p. Então o que a gente vê comparando com o *benchmark* é que é bastante satisfatório.

Então sobre margem bruta foi o que eu explanei, depois eu trouxe alguns aspectos que influenciam o *P&L*, que é no tema de ganhos de eficiência e redução de despesas operacionais, tanto no uso da verba de *performance* como a despesa logística.

Sr. Tobias: Perfeito. Se pudesse fazer só...

Sr. Thiago: Só um ponto adicional: a própria migração de plataforma que a gente vai fazer esse ano também deve conferir alguns ganhos na linha da despesa. A gente deve reduzir alguns custos operacionais que a gente tem na transação.

Sr. Tobias: Perfeito. Mudando um pouco de capítulo agora, ano passado já, quer dizer, até antes da pandemia, você já falava muito de querer mudar o modelo muito para *push-and-pull*, você queria deixar o modelo, quer dizer, que os próprios franqueados, com as iniciativas de *supply* e tudo mais, eles ficassem muito mais automáticos, faz parte dessas iniciativas todas que você está falando.

Onde é que a gente está nesse processo, nessa sua visão de fazer um modelo mais *push-and-pull*? Essa é a primeira pergunta, e a segunda é quando é que você acha que aquele **slide 25** que você mostrou lá com todas as iniciativas que você está fazendo no *supply chain*, quando é que a gente vai começar a ver resultados daquilo? Eu imagino que é um processo bastante complicado, tem muita coisa acontecendo; mas quando a gente deveria eventualmente começar a olhar concretamente resultados relacionados a isso? Obrigado de novo.

Sr. Thiago: Bom, eu acho que tem uma dificuldade de mensuração no curto prazo (inaudível 1:06:16) 1S até pelos efeitos da pandemia e o desafio que eu elenquei na pergunta da Olivia sobre o reparo da cadeia produtiva, mas a gente espera já impacto positivo e os primeiros resultados sendo capturados no 2S21, na linha daqueles indicadores que eu trouxe na apresentação.

E sobre, alguns ali até mais facilmente percebidos na medida em que a gente consegue implementar aquele rol de iniciativas. Alguns ali são literalmente *quick-wins* na medida em que a gente arruma a casa e estabelece o fluxo normal da cadeia produtiva.

Sobre um modelo mais diretivo, de fato nos últimos dois anos a gente evoluiu bastante e tem tentado encontrar o equilíbrio, ou seja, evoluir na gestão de ciclo de vida de produto, de pirâmide, garantir disponibilidade dos ativos essenciais, garantir um sortimento competente na loja física, sem dúvida um diferencial também - mas deixando, sabendo dosar e deixar (inaudível 1:07:33) possa customizar. Acho que o Brasil tem diferenças culturais e de

consumo que ainda não são efetivamente capturadas pelos modelos preditivos, ou a gente precisar alimentá-los ainda, que a gente deixa mais a cargo do operador local - e acho que isso é super saudável, que é *customer-centric* na medida certa.

Mas a gente tem sim crescido bastante o percentual de produtos recomendados para garantir na base e meio da pirâmide que a gente está com o fluxo correto de produto, o produto está chegando no tempo certo, que a gente tem boa disponibilidade nos canais. Eu entendo que a gente está num nível hoje interessante e equilibrado, ou seja, na medida certa e com, acho que o mais importante, com resultados auferidos interessantes e com nível crescente de engajamento dos nossos parceiros, do nosso franqueado.

Sr. Tobias: Perfeito, obrigado, bom dia.

Operadora: A próxima pergunta vem de João Paulo Andrade do Bradesco BBI.

Sr. João Paulo Andrade: Bom dia pessoal, parabéns pelo resultado e obrigado por pegarem minha pergunta. Eu queria fazer uma pergunta, a primeira - são três perguntas - a primeira seria sobre margem. Como é que a gente pode esperar essa margem se comportando em 2021? Vocês enxergam alguma pressão de custos olhando para frente?

E a segunda é olhando no digital é um plano bem completo, robusto que vocês apresentaram. Quais seriam os principais gargalos ao crescimento pensando em 2021 e enfim, como é que vocês vão atacar esses principais gargalos?

E a terceira seria se você pudesse comentar um pouco mais essa nova plataforma de *e-commerce*, se é plataforma própria, se vocês puderem comentar seria bom, obrigado.

Sr. Rafael: Oi João bom dia, Rafael falando. Acho que assim a companhia ela demonstrou uma capacidade bastante grande de gestão de margem bruta ao longo do último ano, no último trimestre, mesmo diante de um cenário bastante desafiador que a gente observou.

Então há alguns trimestres já a gente tem ressaltado nossa gestão de estoques na qual a gente tem destacado a melhora contínua na qualidade dos estoques de produtos acabados com maior concentração de itens perenes de coleções vigentes, o que acaba sempre limitando a necessidade de grandes remarcações de coleção.

Então nesse sentido a gente também teve alguns impactos positivos, como foi mencionado já, de um melhor mix de canal uma vez que a venda *sell-out* ganha maior participação no negócio e a gente tem, como você perguntou, uma grande missão agora de equilibrar pressões inflacionárias de matérias-primas chaves dentro do nosso negócio (principalmente fios) para os próximos períodos.

Então a gente tem vivido, vivenciado um momento bastante desafiador do ponto de vista de matérias-primas, tanto do ponto de vista de inflação, e a gente tem visto uma contínua alta nos preços de commodities sem uma contrapartida cambial, ou seja, pelo contrário, a desvalorização do real ela persegue e acaba dificultando o acesso a insumos e a pressão de custos.

Então a gente tem buscado uma série de frentes, tanto de negociações quanto de engenharia de produtos, para a gente poder mitigar esses efeitos - mas para 2021 a gente tem sim um desafio grande de equilibrar essa pressão inflacionária das matérias-primas. Por outro lado, a gente tem observado um aumento recorrente no nosso *sell-out* como mencionado, principalmente pelo *e-commerce*, e que tem uma margem bruta cheia, ou seja, a gente vende uma transação que ela é *B2C* direto.

Adicionalmente, eu acho que gosto sempre de ressaltar que o nosso negócio, o nosso modelo de negócios, ele é altamente alavancável, né? Então à medida que a gente gera crescimento no *top line* a gente gera uma alavancagem operacional na nossa fábrica, ou seja, a gente acaba, consegue diluir também o nosso custo fixo de fábrica. Então esse efeito ele também deve perdurar ao longo de 2021.

Então em suma a gente tem sim um cenário bastante desafiador do ponto de vista de pressão inflacionária. A gente está trabalhando com precificação, a gente tem esses efeitos positivos de uma venda *B2C* e uma alavancagem operacional que a gente gera à medida que a gente vai crescendo nosso *top line*.

Sr. Thiago: Acho que dois pontos que eu gostaria de adicionar: a gente tem uma matriz de *sourcing* bastante e flexível, capaz de migrar do nacional para o internacional, da produção própria para *outsourcing* de forma bastante dinâmica. A gente deve ter o 2S com uma matriz entre 88% de produção local, ou seja, o que nos alivia da pressão cambial inerente, e além disso acho que a gente fez sim alguns movimentos de ajuste de preço na ponta, muito mais equilibrados e medidos talvez do que alguns concorrentes - é óbvio que a gente está olhando para eles, eles estão olhando para a gente.

Tem o cenário de potencial recessão, de certa forma como isso cabe no bolso do cliente. A gente tem sido muito diligente, cuidadoso. Acho que fizemos dois movimentos desde novembro que não perfazem ou perfazem um montante equivalente a 10,4% de aumento de preço na ponta. A gente entende que é bastante saudável, principalmente pelo relativo, todos os movimentos que a gente observou na concorrência.

Mas a gente pretende neutralizar essa pressão inflacionária de matéria-prima não só com aumento de preço dentro da medida certa, mas principalmente com ganhos de produtividade. A gente vem desafiando bastante o nosso P&D, a nossa indústria, em

ganhos de produtividade, e a gente tem conseguido no tempo mais recente algumas evoluções bem interessantes.

João, não posso abrir ainda a plataforma porque a gente está num processo, mas acho que o racional é plataforma aberta, que no início nos ajude na implementação e no desenvolvimento primeiros *sprints*, mas que pouco a pouco transfira conhecimento e que a gente tenha o time interno para dar continuidade, evoluir continuamente esse produto digital.

A gente espera uma plataforma que nos ajude, além da robustez, de melhorar nosso tempo de carregamento e *performance*, a gente ainda tem alguns nichos aí, mas que também nos ajude a evoluir de uma maneira muito mais ágil a experiência, a usabilidade, tornar mais fluida a omnicanalidade, melhorar cadastro, conteúdo. Acho que tem ganhos em diferentes agendas aqui e a gente está bastante confiante, tanto no tema da experiência e usabilidade como no tema da *performance*, seja qual for o parceiro que a gente escolher nessa empreitada.

Sr. João Paulo: Perfeito, obrigado.

Operadora: A próxima pergunta é da fala inglês e será traduzida e vem do Sr. Andrew Ruben, do Morgan Stanley.

Senhoras e senhores por gentileza aguardem. Sr. Andrew Ruben, por gentileza repita sua pergunta.

Mr. Andrew Ruben, please repeat your question.

Sr. Andrew Ruben: A pergunta foi sobre aluguéis. Gostaria de saber como estão as negociações com os proprietários.

The question has been on rentals. I would like to know about the negotiations with the landlords.

Sr. Thiago: Bom, traçando um panorama geral a gente tem sido bastante exitoso no que diz respeito à redução de custo de ocupação durante a pandemia - e aí sempre falando como rede - até porque a gente apoiou os franqueados nas suas negociações, seja com grupos de shopping ou com proprietários de rua. A gente teve uma redução no 2T em torno de 75% do custo de ocupação, essa redução foi de 50% no 3T e foi de 25% do custo total de ocupação (aluguel, condomínio e fundo) durante o 4T do ano, compatibilizando bastante o custo com o patamar de receita à época.

Acho que tem um outro tema bastante sensível que é a aplicação do índice de reajuste, que também é objeto da pergunta. Nesse sentido com alguns grupos a gente tem

conseguido a substituição pelo IPCA com menor impacto sobre o valor locatício, em outros casos a gente tem conseguido aplicar um índice menor (algo em torno de 5 a 8%), mesmo mantendo o IGPM como índice de reajuste do contrato.

E por fim nós estamos formando, assessorados pela Associação Brasileira de Franchising, construindo junto com outras redes de lojas de franquias uma tese, uma fundamentação eventualmente para uma ação coletiva para que a gente possa pleitear definitivamente a substituição desse índice de reajuste nos contratos.

Essa é uma agenda nova, ela progredindo eu posso trazer uma atualização em algum informe futuro.

Operadora: Não havendo mais perguntas encerramos neste momento o conference call da Cia. Hering. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia, obrigada.
