

## Local Conference Call

Cia. Hering

Resultados do 1º Trimestre de 2021

13 de maio de 2021

**Operadora:** Senhoras e senhores, obrigada por aguardarem, e sejam bem vindos ao *conference call* dos resultados do 1º Trimestre de 1T20 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:

- Thiago Hering, Presidente da Companhia, e
- Rafael Bossolani, Diretor de Finanças e de Relações com investidores.

Os executivos farão uma introdução inicial e em seguida responderão às questões formuladas.

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

**Sr. Thiago Hering:** Bom dia a todos - ou boa tarde já. Sou Thiago Hering, CEO da companhia. Sejam todos muito bem-vindos ao nosso *call* de resultados do 1T21. Farei aqui uma breve introdução, na sequência o Rafael, nosso CFO, conduzirá a apresentação de dados financeiros. Retorno com vocês para falar de marcas e negócios e concluímos com a sessão de perguntas para os analistas de mercado.

Nesse 1T21 apresentamos ao mercado uma atualização importante no nosso posicionamento, um passo relevante nessa história de sucesso de 140 anos, com a ambição de construir plataforma de marcas, impulsionando negócios para conectar marcas a pessoas. Esse é o novo propósito da companhia, que fortalece nossa veia empreendedora e nos conecta com o futuro no que tange à abrangência de portfólio, digitalização da cadeia de valor e fortalecimento de uma experiência relevante e única.

Somos uma empresa conectora de negócios, especialista em moda brasileira, comprometida com as pessoas e sobretudo corajosa nas decisões. A companhia tem como estratégia fundamental colocar o cliente no centro, empoderando pessoas de ponta a ponta com o objetivo de melhor servir, sempre humanizando as relações e personalizando cada vez mais a experiência - tratando cada indivíduo, cada cliente, de maneira única.

Essa estratégia que combina desenvolvimento de marcas, integração de canais e expansão, e que depende bastante do processo de modernização que a gente vem imprimindo na nossa cadeia de valor, foi construída sobre fortes alicerces de sustentabilidade, evolução cultural e transformação digital, e tem como grandes frentes excelência operacional, crescimento e inovação. É assim que estamos construindo o futuro dessa companhia.

No trimestre atual, acho que o primeiro ponto que gostaria de dividir com todos é conseguimos manter um ritmo bastante interessante de crescimento no nosso canal *online* em triplo dígito. Devemos atingir o patamar de R\$ 300 milhões de vendas totais no ano, número seis vezes maior que o atingido há três anos atrás, e um CAGR médio bastante robusto. Evoluímos muito em *performance*, CRM, usabilidade sortimento e omnicanalidade. Aqui inclusive, com a difusão de novas ferramentas e um maior engajamento da nossa rede de parceiros, atingimos nesse trimestre um percentual histórico de 28% de participação da omnicanalidade nas nossas vendas digitais totais.

Estamos concluindo uma importante reformulação na nossa estrutura de atendimento e pós-venda, com um nível de serviço crescente e impacto positivo no nosso NPS.

No varejo físico vale destacar todo o esforço dos times, os nossos times, com os indicadores de produtividade: peças por atendimento, tíquete médio e conversão, todos eles crescendo o dígito duplo, e também o aumento da participação das vendas por influência digital. Com o melhor uso das ferramentas de CRM do vendedor e *WhatsApp Smart Sales* desenvolvidos pela companhia, a gente chega a obter uma média de 35%, e nos melhores casos até 85% das vendas históricas, mesmo com a loja fechada.

Comento também o desempenho das megalojas, com crescimento em mesmo empreendimento de 80% na receita, um tíquete médio 20% maior, produzido também pela ampliação do sortimento na ideia de *one-stop shop* e pelo maior tempo de permanência dos clientes, e um NPS 5 p.p. melhor do que o restante da rede.

As lojas, franquias e multimarcas sofreram bastante, não só com o fechamento dos próprios canais, mas bem como do fechamento do nosso parque industrial e logístico. Durante 22 dias entre março e abril, por força de decreto, tivemos a nossa produção limitada a 15% da capacidade. Um baita desafio. Houve suspensão de carteira,

cancelamento e até postergação. Acho que o que nos reforça o otimismo é que os resultados dessas primeiras semanas pós-reabertura entre abril e maio nas lojas vem se mostrando bastante positivo no *sell-out* e criando, claro, uma abertura de compra e uma necessidade de reposição de estoques não só para nossas lojas próprias, mas também para toda a rede de parceiros.

Eu queria finalizar essa introdução abordando um grande tema, que nos enche de entusiasmo, energia e confiança no futuro, e de toda a organização: trata-se do anunciado acordo de associação com o Grupo Soma há algumas semanas, e que em breve será apreciado pelos nossos acionistas em assembleia e pelo Cade na melhor governança. Mas trata-se de um movimento transformacional não só para as duas companhias, mas na nossa visão para o mercado de moda brasileiro como um todo, e que se bem desenhado e executado - e os times vão trabalhar incessantemente nesse desenho e execução - tenho certeza, terá alcance exponencial.

A Hering, na sua jornada de transformação cultural e estratégica, ganha um importante aliado que pode sobretudo - mas não limitado a - fortalecer a nossa cultura de marca e geração de desejo, bem como acelerar a nossa jornada digital, tanto pelo emprego de novas tecnologias proprietárias do Grupo Soma, como pela disseminação de um *mindset* digital bastante maduro, alavancas fundamentais para o desenvolvimento da proposta de valor da Hering, que é baseada em conexão emocional, conteúdo relevante, abrangência de portfólio e cauda longa, experiência físico-digital (*figital*) única e multicanalidade.

A Hering, na qualidade de marca básica, O Coração dos Brasileiros, tem grande versatilidade para ser juntar às marcas do Grupo Soma em exercícios criativos e de colaboração - cujas possibilidades são inúmeras - gerando para a marca Hering um novo olhar do público A e A+ feminino, e fortalecendo a nossa presença e engajamento com essas audiências.

Com a Hering, o Grupo Soma tem a oportunidade de alcançar novas classes de consumo, ampliando muito o seu mercado endereçável, melhorar a sua eficiência de *sourcing* encurtando o *time to market* dessas marcas, bem como alavancar práticas de ESG na cadeia.

Num horizonte mais longo que estamos mirando, a ambição do novo grupo que se forma é traduzir e consolidar a maior plataforma de marcas de moda do Brasil, com uma base de mais de 10 milhões de clientes, com um *share* super alto em mulher A B, 25 – 40 (a força motriz do consumo de moda no Brasil) e um portfólio de marcas mega complementar. Vamos aumentar muito o *face time* com essas clientes, levando histórias incríveis e conteúdo relevante para as mais diversas ocasiões de uso e vida.

Redução de custo de aquisição de cliente, aumento de frequência, recência é gasto médio são ganhos diretos - mas tem muito mais por aí, gente. Teremos um mercado endereçável gigante a ser explorado da base ao *premium*, em todas as verticais: feminino, masculino, infantil, íntima, *jeans* e acessórios; e um *supply chain* robusto, com alta qualidade e eficiência para servir nossas marcas e clientes com velocidade e assertividade.

É o produto certo na hora certa, além de construir um sistema multicanal poderoso e sem precedentes, sempre com um *e-commerce* forte; um grande gerador dos *leads*; lojas relevantes e traduzindo uma experiência única; e capilaridade traduzida pelos diferentes formatos compactos para acessar todo esse Brasil através da omnicanalidade.

Muita coisa é possível aqui e estamos muito felizes, empolgados e confiantes com esse movimento. Acima de tudo, temos entre as companhias e as pessoas que as lideram alinhamento de visão e valores, algo na minha visão fundamental para garantir a perpetuidade das nossas marcas e negócios. Aliás, perpetuidade de marcas e negócios vai muito além das pessoas que as comandam.

Com o Soma junto com a gente o sonho é possível e o *pace*, tenho certeza, será acelerado.

Concluo aqui a introdução e passo a palavra então para o Rafael, que vai dar início à apresentação dos dados financeiros. Por hora obrigado e até daqui a pouquinho.

**Sr. Rafael Bossolani:** Obrigado Thiago. Boa tarde a todos, espero que todos estejam bem e com saúde, obrigado pela presença e participação no nosso *call* de resultados do 1T21.

Eu gostaria de comentar os resultados do desempenho financeiro, começando pelo ***slide número 3*** da nossa apresentação, onde a gente pode ver que a receita bruta da companhia atingiu mais de R\$ 333 milhões no trimestre, o que representou um crescimento de 3% em relação ao 1T20.

De forma geral, as vendas foram impactadas principalmente no mês de março pela nova onda de restrições impostas pela COVID, que obviamente reflete no fluxo de lojas físicas; e também por desafios no abastecimento de produtos, reflexo ainda do processo de normalização da nossa cadeia de produção, que está em curso.

Do ponto de vista de canais acho superimportante destacar o desempenho de vendas no canal *sell-out* como um todo. Ele foi influenciado positivamente pela *performance* do nosso canal *e-commerce*, que cresceu quase 163%. Então esse canal ele vem apresentando crescimentos exponenciais trimestre após trimestre, e no 1T desse ano ele passou a representar 16,7% das vendas totais da companhia, o que significa uma expansão de mais de 10 p.p. quando comparado ao ano anterior.

Cabe ressaltar também a contínua evolução na experiência de compra sem fricção, além do aumento da nossa capacidade de oferta de produtos, sortimento, melhora dos nossos serviços - diversos serviços aliás - aos nossos consumidores.

Já as nossas lojas próprias totalizaram vendas de 42,5 milhões, 27,2% inferior ao ano passado. Esse resultado está atrelado ao fechamento do comércio em março em diversas praças onde primordialmente as nossas lojas próprias estão localizadas, conforme já foi mencionado aqui.

Cabe destacar então a evolução dos indicadores de eficiência da operação como um todo, um crescimento de 10 pontos na conversão, na nossa conversão de vendas, uma expansão de mais de 16% no nosso tíquete médio. Além disso, acho um dado superimportante mencionar aqui o NPS das lojas físicas que foi de 85 pontos, que representou um crescimento de 10 pontos versus o 1T20.

Os canais *sell-in* franquia e multimarcas tiveram desempenho fortemente impactado pelo fechamento quase que total da rede de lojas durante algumas semanas do trimestre, bem como nosso parque fabril e logístico no estado de Goiás.

O cenário trouxe uma série de desafios importantes no melhor abastecimento desses canais, e foram necessários ajustes no planejamento e readequação dos estoques da rede.

Seguindo então para o **slide número 4**, o nosso lucro bruto atingiu 110 milhões no 1T, um crescimento de 0,6% em relação ao 1T do ano anterior. A margem bruta diminuiu 1,6 pontos influenciada principalmente a maior participação do *omnicommerce*, o *e-commerce* dentro dos canais *sell-out*, e maior profundidade de remarcações pontuais.

Além disso, a gente viu um aumento bastante acentuado de custos de matérias-primas, principalmente em *commodities*, e a gente teve nesse 1T um menor repasse de preços ao consumidor final.

Seguindo para o **slide número 5**, as despesas operacionais elas atingiram 116,7 milhões, uma redução de 3,1% em relação ao 1T20. Apesar da gente ter observado uma pressão, um aumento de despesas de forma geral, eu acho que vale destacar os nossos esforços constantes aqui para priorizar e direcionar os recursos para iniciativas estratégicas.

Então a gente sempre busca manter uma estrutura de custos e de despesas alinhadas aos níveis de crescimento do negócio, sempre buscando ganhos de produtividade em todas as frentes para permitir que a gente continue investindo nas nossas marcas, no aumento do nosso nível de serviço e no fortalecimento de áreas estratégicas, e de forma geral em todas as alavancas que possam impulsionar o *top line*.

Seguindo para o **slide número 6**, o nosso EBITDA atingiu 14,3 milhões, um crescimento de 25,8% em relação ao ano anterior, impulsionado essencialmente pelo crescimento da venda, aliado à redução de despesas operacionais que eu acabei de mencionar.

A nossa margem EBITDA expandiu 80 bps e atingiu 5% ao final do 1T.

Seguindo para o **slide número 7**, o lucro líquido do 1T foi de R\$ 19,8 milhões, então um aumento de 291,8% comparado também ao 1T do ano passado, e atingiu uma margem líquida de 6,9%.

Esse crescimento ele foi impulsionado pelo melhor resultado operacional, além do aumento do resultado financeiro líquido de 19 milhões em função principalmente de algumas atualizações monetárias dos créditos de PIS e COFINS no valor de 28 milhões, mais que compensando a menor constituição do imposto de renda diferido.

Seguindo para o **slide número 8** nos investimentos, os nossos investimentos no 1T totalizaram R\$ 9 milhões, um crescimento de 82,3% quando comparado ao 1T20.

Os principais projetos estão diretamente relacionados à melhoria da experiência em loja; melhoria da nossa eficiência operacional com projetos de CRM, de tecnologia, robotização e na plataforma do nosso *e-commerce* B2C; além da reforma na loja, na megaloja do Shopping Morumbi, que será em breve inaugurada.

Vale reforçar aqui o nosso *guidance* de R\$ 131 milhões de investimento para o ano, investimento esse que será direcionado primordialmente para projetos focados na transformação digital e abertura e reforma de lojas.

Seguindo então para o **slide número 9** e antes de passar a palavra de volta para o Thiago, a gente teve uma geração de caixa livre no trimestre de R\$ 20,4 milhões, e a gente encerrou o trimestre com uma posição de caixa líquido de mais de R\$ 283 milhões. Cabe destacar aqui uma redução do nosso investimento em capital de giro, resultado de uma gestão constante e tempestiva do caixa da companhia.

A gente tem feito uma gestão muito focada na preservação da nossa solidez financeira, e a nossa expectativa é seguirmos com uma forte geração operacional de caixa para frente.

Então eu queria agora passar a palavra de volta para o Thiago para comentar um pouco o desempenho das marcas e dos canais.

**Sr. Thiago:** Obrigado Rafa. Bom, começo essa segunda parte da minha apresentação no **slide número 11**, onde a gente traduz aqui o nosso mapa estratégico, um *framework* bem sintético lembrando todos do nosso novo propósito de impulsionar negócios para conectar

marcas a pessoas, uma visão bastante próspera de plataforma, trazendo os importantes habilitadores estratégicos.

A gente vem avançando bastante na nossa agenda de ASG, tanto no aspecto de gestão ambiental como na capacitação e desenvolvimento da nossa cadeia de valor, e na boa governança e transparência. Inclusive em breve publicaremos as nossas metas de sustentabilidade entre 2021 e 2025.

Tem um outro alicerce importante, que é a transformação cultural e organizacional que a companhia passa, uma renovação bastante importante na liderança, novos talentos e competências e que vai ser sempre amparada por programas de desenvolvimento e uma agenda muito positiva de diversidade e inclusão.

E o último grande habilitador, que é a transformação digital em curso, com investimentos em modernização da arquitetura de sistemas, criando um ambiente mais voltado à inovação, muito investimento em visão de clientes e de como evoluir ao omnicanalidade e o serviço ao cliente da melhor forma, e também um esforço grande de fomentar a inovação dentro de um ambiente de inovação aberta.

Acreditamos aqui também bastante em tudo aquilo que nosso novo potencial, novo grupo que se forma, pode aportar nessa agenda, tanto no aspecto de tecnologia como no aspecto de cultura digital.

Comentei anteriormente, o cliente é o grande centro, o grande norteador, o grande direcional de toda essa estratégia, buscando sempre a melhor forma de servi-lo, de encantar e de surpreender, mas também de conhecê-lo para que tudo isso possa ser verdade.

Então aqui destaco também as nossas frentes estratégicas. A gente tem um exercício estruturante da nossa cadeia de valor com a necessária digitalização ou modernização da indústria e do *supply chain*, e uma revisitação do nosso processo de *go-to-market* para garantir a excelência operacional, ou seja, o produto certo, no lugar certo, o melhor atendimento dos canais, a melhor experiência para o cliente.

Acreditamos muito que é fundamental para o crescimento o desenvolvimento de marcas, das marcas atuais do portfólio, de novas marcas e linhas que possam complementar a jornada, bem como uma jornada físico-digital - e aqui falo depois com mais propriedade sobre todas as iniciativas no *digital* para tornar o *e-commerce* cada vez mais forte e consolidar o ambiente de omnicanalidade - e na jornada física a gente sempre tem trazido a alavanca de megaloja, os formatos compactos e toda a revolução que está em curso no nosso ambiente de multimarcas.

Passo aqui então ao **slide seguinte**, onde vou trazer aqui um breve resumo das principais campanhas e ativações feitas em cada uma das nossas marcas. É uma missão do time de criar, de gerar conexão emocional, conteúdo relevante, e experiência única e sempre gerando desejo.

Então aqui acho que a gente destaca todo o *timeline* do trimestre. Eu queria destacar dentro do 1T duas ações bastante interessantes: nossa campanha do Dia Internacional da Mulher, que gerou uma base de novos clientes em 24%, atingiu um novo público, classe A+ e mesmo essa classe A+, além de consumir os produtos da cápsula e demonstrar um altíssimo o engajamento em todos pontos de contato, adicionou novos produtos e traduziu um *sell-through* para os itens da coleção de mais de 80%.

Destaco também nossa coleção de cápsula Novos Básicos, que trouxe 17% de clientes novos, atingiu um novo público mais jovem e cobriu também um *sell-through* bastante potente. São esforços do time para ampliar a audiência, para conectar com novos públicos e para aumentar ainda mais a geração de desejo dessa nossa marca icônica de 140 anos.

Eu queria destacar também a evolução em todos os pontos de contato do cliente: *site*, *social mídia* e o nosso *app* lançado em novembro do ano passado, sempre reforçando o posicionamento e estilo proprietário da marca Hering no básico e conforto, sempre traduzindo a *smart choice*, aquela perfeita equação entre qualidade, *design*, conforto, tecnologia e preço justo.

Além de oferecer produtos a gente vem ampliando o cardápio de serviços, vem gerando conteúdo relevante. Lançamos recentemente um *app* no *site*, uma plataforma de conteúdo falando de moda, de entretenimento e de outros temas relevantes para as nossas principais audiências.

A gente vem evoluindo também na nossa pirâmide de influenciadores. O esforço é 360, o pensar e realizar é 360, para que a gente esteja forte e relevante em todos os pontos de contato da marca com os nossos clientes.

Então acho que nos **slides seguintes** a gente traz um pouco mais de cor e de detalhe para essas cápsulas e ativações que eu comentei com vocês anteriormente, e na sequência a gente destaca a nossa campanha, aí já sim no 2T do ano, veiculada entre abril e maio do Dia das Mães com as Fernandas, também personalidades icônicas da cultura brasileira como a marca Hering, e que tiveram um nível de aceitação e engajamento bastante alto, traduzido no **slide seguinte** em números, impactos e nos *big numbers* do digital, alcance e impressões, mas também com um ótimo resultado em vendas nas semanas pré e durante o evento.

Um crescimento importante das buscas pela marca em todas as plataformas após a divulgação da campanha na TV Globo, e uma estratégia combinada de mídia digital *online* e *offline* super bem sucedida e de novo, de excepcional repercussão.

Na sequência a gente mantém uma *timeline* recheada de *storytelling* e de novas ativações. Vamos em junho falar do mês do amor. Nossa campanha de namorados têm uma série de histórias e produtos ativados, *best sellers* em *cores*, o moletom com a categoria-chave e como grande expoente desse inverno.

Uma parceria muito bacana com a Warner concomitantemente ao lançamento do filme *Space Jam* e *Looney Tunes*, além de outras ativações também com o *Mickey* e com a *Disney*, que vão dar muito corpo, muito conteúdo e vão manter a conexão com os nossos clientes ao longo deste mês também.

Acho que vale destacar toda a evolução que vem ocorrendo na Dzarm, que tem no *jeanswear* o seu *core*, mas que vem adicionando atributos a essa proposta de valor, e tanto no B2C como no B2B a gente vem tendo resultados bastante positivos. A marca cresceu dígito duplo no 1T, havia crescido no mesmo trimestre do ano anterior e vem conseguindo criar uma consistência de resultados fruto também dessa boa execução 360, fruto também dos bons parceiros que a gente tem no B2B, uma vez que essa marca tem uma predominância de receita no multimarca e a gente tem tido um nível de engajamento bastante alto em todos os nossos eventos, *lives* e toda vez que a gente transfere conhecimento para esses parceiros.

Vale destacar também na experiência 360 da Dzarm a ativação de Dia da Mulher numa parceria com a Rita Wainer, o fortalecimento da marca no universo feminino também com níveis de impressão e alcance bastante altos; o Dzarm Girls e todo o fortalecimento que a marca vem fazendo no digital com crescimento em base de clientes, novos usuários no *site* e mais de 250.000 interações nos conteúdos digitais.

Na sequência falo um pouco da nossa visão de canais. Me refiro ao **slide número 24**, onde a gente traduz um pouco desse crescimento encorpado no nosso *e-commerce*, que vem se mantendo de maneira consistente nos últimos trimestres em dígito triplo. Então um canal que cresce 162,9% no 1T20, e acho que aqui vale destacar não só participação próxima de 17% das vendas totais, como o nível de penetração da omnicanalidade, que dobra de um trimestre para outro muito na evolução da tecnologia, no engajamento dos parceiros, enfim, no acultramento de toda a rede, mostrando o valor que isso tem não só para nossos canais, mas sobretudo para nosso cliente, que de fato traduz uma melhor experiência, um jeito melhor de servir nossos clientes.

Mantivemos um *pace* bastante importante também nos novos clientes, em novos clientes na base - 31% disso vindo através do nosso *e-commerce*, do *lead* gerado a partir do nosso *e-commerce*.

E eu destaco também crescimento próximo de 75% no tráfego, no número de sessões, uma conversão que vem se mantendo consistente e num bom patamar ao longo dos últimos exercícios, e aqui destaco a nossa projeção para o ano. Quanto a gente olha para o nosso mais recente *rolling forecast* ele aponta para uma venda de 300 milhões de *e-commerce*, vendas digitais totais no ano, que inclusive é indicador corporativo aqui da companhia. Então mostra aqui uma venda 6x maior do que a gente tinha em 2018, uma aceleração de *pace* de crescimento e um pouco dessa maturidade digital que a companhia vem alcançando.

Acho que vale destacar de forma um pouco mais granular todos os canais digitais colocados à disposição dos nossos parceiros e do nosso cliente nos últimos anos. Então nossa plataforma de *Social Selling* que conta com mais de 2600 vendedores em pagamentos de comissões; a nossa duplinha de ferramentas para loja física: CRM do vendedor + *WhatsApp Smart Sales*, que vai desde a ativação da campanha, do roteiro de contatos até a aplicação da régua de CRM e a troca pelo WhatsApp do catálogo digital, *link* de pagamento e pós-venda, que tem retornado tíquete médio bastante superior à média da rede, níveis de conversão altos e já está, essas ferramentas já estão ativas em 593 lojas da nossa base, da nossa frota.

O nosso *app*, que vem ganhando tração não só em *downloads*, mas em sessões e vem com participação crescente - ainda bastante incipiente. A gente imagina que o crescimento da participação do *app* em vendas digitais deverá ser exponencial - e tem sido nos primeiros três meses - e não só no número de transações, mas o *app* tem um papel fundamental como *driver de awareness*, como veiculação do nosso programa de *loyalty* e nas interações, nos *one-on-ones* com o cliente, que vão muito além da transação: tratam de cardápio de serviços, tratam de campanhas exclusivas, de agenda de presenteáveis e outras interações específicas em eventos, bem como conteúdo de moda, como eu comentei com vocês anteriormente, a plataforma de conteúdo recentemente lançada nos nossos canais digitais.

E o último aspecto mais granular do nosso *e-commerce* é também a estabilização, ainda que num *pace* bastante interessante, das nossas vendas oriundas de *Marketplace* (em torno de 12% das vendas totais), e acho que o *input* mais positivo que a gente sempre traz é a migração de 65% desses clientes fazem a primeira compra no Marketplace e a partir daí passam a ser clientes do nosso *site* próprio, dos nossos canais próprios e com aumento de frequência contínuo.

A seguir no **slide 27** a gente traz um pouco do desempenho da rede Hering Store, lojas físicas, loja própria e franquia combinada. Aqui a gente traz um critério que exclui dias fechados, lojas fechadas. Então o mês de março bastante restrito como *base line*, mas a gente vê de qualquer forma nessa base, contemplando todas essas notas explicativas, um *same-store* de 11,4 quando a gente olha a combinação das vendas *online*, *offline*, ou seja, da rede Hering *sell-out*.

Acho que algo que eu trouxe na minha introdução, a evolução das ferramentas e o acultramento da rede trouxe o resultado bastante interessante da participação de vendas por influência digital com lojas fechadas (35% na média) e lojas chegando até 85% das vendas históricas.

Destaquei também na introdução, uma vez que o fluxo se mostrou ofensor em vários momentos, os indicadores de produtividade das lojas físicas, crescimento de dígito duplo em tíquete médio, em peças por atendimento, em taxa de conversão, e acho que reforçando também, como boa notícia, os resultados bastante positivos observados no varejo físico após a reabertura das lojas, tanto pré-Mães no final de abril como nessas primeiras semanas de maio - claro, existe na retomada uma natural, um natural ímpeto do consumidor de circular, de buscar novidade e até uma compra mais de necessidade ou conveniência de inverno, e a gente está sabendo capturar.

Tivemos desafios de abastecimento que estão sendo corrigidos mas a gente vem, e os próprios indicadores de produtividade vem se mantendo em nível de crescimento bastante alto, e eles combinados com uma retomada melhor do fluxo nesses dias vem traduzindo resultados bastante positivos, e isso também vem puxando no B2B um ciclo de reabastecimento, uma abertura de compra maior na OTB do franqueado, no multimarca para fazer jus a essa demanda que de novo, não sabemos qual é o horizonte; mas a gente tem que saber capturar bem essas oportunidades na medida em que elas se oferecem a nós - e a gente entende que temos um *mix* bastante adequado e temos, principalmente no moletom, uma categoria-chave emblemática para esse inverno. A malha vem ganhando participação, vem ganhando *share* na matriz de produtos no mercado como um todo, não só na Hering, e é uma tecnologia, ou enfim um produto *core* do nosso portfólio.

Passo ao **slide 28** onde a gente traz uma visão atualizada do nosso plano de expansão. Mantemos ou reforçamos o *guidance* de 125 aberturas em formatos compactos e conversão de pelo menos dez megalojas nesse ano. A companhia vem desenvolvendo e evoluindo seu modelo de geomarketing com o uso de inteligência artificial, numa jornada de expansão integrada que viabiliza a melhor ocupação das zonas brancas, o parceiro, formato ideal para cada uma região, aumentando de maneira eficiente a nossa capilaridade no Brasil, e servindo à omnicanalidade da melhor forma.

Acho que vale destacar nos formatos compactos o ganho de produtividade que continua bastante expressivo pós-conversão entre 20 e 25% quando a gente converte tipicamente um varejo qualificado no formato *light*. Esses modelos de negócio, até pelas menores superfícies e por estarem predominantemente em locais de rua, tem um custo total de ocupação em torno de 5% - bastante atrativo - e a gente entende aqui que tem uma trilha de empreendedorismo bastante interessante para parceiros que queiram se desenvolver dentro do nosso ecossistema e evoluir formato a formato, ampliando seu negócio e sua rentabilidade.

Acho que vale, gosto sempre de trazer também a megaloja, não só no aspecto econômico mas no aspecto de experiência do cliente. É a melhor tradução da experiência do cliente, é o nosso *one-stop-shop* que tem competência de sortimento, que tem serviço, que tem personalização, que o cliente fica mais tempo dentro da loja, que ele tem um gasto médio maior e que não somente num critério de *same-store sales* mas num critério de crescimento de receita no mesmo empreendimento, a gente tem tido tipicamente um aumento de custo entre 10 e 15%, um aumento de receitas em média de 80% nessas lojas que estão em operação, o que fortalece a convicção de que essa é uma importante avenida de crescimento dentro da nossa jornada física.

Por isso a gente também fortalece aqui, são 7 operações - 8 agora com a loja de Ribeirão recentemente inaugurada na sexta-feira -, a turma precisar atualizar aqui; são 4 em processo de reforma, de construção; 6 em implantação de contrato; 5 propostas muito próximas de desfecho. Então a gente reforça a conversão de pelo menos 10 e a gente está mirando aqui 25 megalojas até o final do ano - de novo, traduzindo a melhor experiência, servindo de *hub* de distribuição avançada, reduzindo o tempo médio de entrega do *e-commerce*, traduzindo números, indicadores econômicos bastante robustos nos principais centros onde a marca está presente.

E no último *slide* dessa apresentação a gente traz aqui de maneira ilustrativa um pouco dos projetos estruturantes já concluídos no multimarca, e alguns aqui que tomaram bastante tempo e a gente hoje está bastante satisfeito com a proposta de valor redesenhada.

A gente já concluiu há algum tempo e vem evoluindo na nossa matriz de RFV num tema de segmentação de clientes, com um direcional estratégico bastante forte de como cada um dos nossos gestores regionais deve evoluir esse modelo de clientes, onde ele deve investir mais tempo para aumentar *share of wallet* ou para abrir novos clientes, o roteiro bem direcionado da força de vendas a partir da nossa área de inteligência de mercado.

Falei um pouco também de quanto a gente evoluiu o nosso modelo de geomarketing multicanal e pensado a agenda de expansão de forma integrada com boa regra de convivência, com uma estratégia segmentada de portfólio entre canais e dentro de cada

canal - tudo isso já concluído e em execução, em funcionamento, para que a gente possa ocupar esse Brasil da forma mais assertiva possível, não só para a companhia, para o desenvolvimento de suas marcas; mas também para a prosperidade dos nossos parceiros clientes.

Acho que no *go-to-market* tivemos ano passado a implantação do *showroom* 100% digital via plataforma, com muitos recursos e que criou uma produtividade bastante alta e reduziu o custo de servir.

A gente vem digitalizando e ressignificando o papel do representante para que ele seja também relacional, mas cada vez mais possa transferir *know-how* e ajudar o cliente tanto no *sell-in* quanto no *sell-out* - o cliente multimarca - com boas ferramentas, ferramentas de *trade*, aplicativos onde ele pode fazer, pode gerar reposição para o cliente tanto do *trade* como de produto, que ele tem leitura de *sell-out* e que ele pode de maneira eficiente e ágil ser um transformador daquele ponto de venda e gerar mais venda, mais rentabilidade para nossos clientes.

E por fim um vasto cardápio de serviços, tanto treinamento e suporte de VM, como *trade marketing* desde o formato de gôndola passando pelo *shop-in-shop* até o formato exclusivo; treinamentos mais frequentes de produto para que a gente tenha *experts* em produto na ponta de venda, e que eles possam vender a nossa marca com mais propriedade, insumo e elementos do que vendem o concorrente.

Força de vendas toda amparada pelo Wi-fi Hering com ferramentas digitais e a gente, e a aqui sim em desenvolvimento a conversa, uma agenda mais positiva e que possa servir da melhor forma nosso ecossistema B2B em pagamentos e também numa agenda de desenvolvimento de um novo *software* de PDV para que a gente possa não só vender produtos, não só apoiar o *sell-out*, mas ajudar esse pequeno e médio empresário a quebrar aquela dura estatística do Sebrae e fomentar definitivamente o empreendedorismo no Brasil, ajudando ele do balcão para frente no relacionamento com o cliente, na oferta de produtos e no *trade*, mas também do balcão para trás para gerir o seu negócio. Esse é o dever ser, é o "to be", é a ambição, a mais nova ambição dentro dessa gestão no canal de multimarcas.

Gente, concluo aqui a apresentação e então passo para a sessão de perguntas, obrigado.

### **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.

Nossa primeira pergunta vem do Sr. João Soares, Citibank.

**Sr. João Soares:** Olá, boa tarde pessoal, boa tarde Thiago, Rafael. Eu tenho duas perguntas, a primeira acho que parabéns pelo trabalho no *e-commerce*. Acho que uma coisa que chama bastante a atenção é a penetração da omnicanalidade, chegou a 28% do canal, o que eu acho que, eu queria entender um pouquinho melhor como é que vocês veem hoje o *running rate* dessa penetração.

E acho que é importante tentar entender o que vocês puderem antecipar do projeto de integração com o Grupo Soma, e o Grupo Soma também tem uma fortaleza digital considerável, o Soma Labs, e entender como é que fica essa estratégia de *omnichannel* quando vocês unificarem as plataformas. Acho que esse é o primeiro ponto.

O segundo ponto se me permite, uma visão de curto prazo, Thiago, como é que vocês estão vendo as vendas agora com a reabertura das lojas e entender também como foi a *performance* no Dia das Mães. Para a gente ia ser importante, obrigado.

**Sr. Thiago:** Bom, acho que a gente trouxe um pouco desses elementos na introdução, mas acho que vale reforçar. Indo de trás para frente nas perguntas, o resultado de Dia das Mães foi bastante positivo, tanto no canal *online*, que conseguiu manter o seu *pace* de crescimento, poderia haver alguma preocupação por conta da reabertura das lojas físicas, desse ímpeto do cliente em circular mais pelas vias de pelos *shoppings*; mas a gente viu baixíssima ou nenhuma alteração no *pace* do *e-commerce*.

E o que a gente assistiu é na loja física sim, um resultado bastante positivo. Tanto o cliente buscando novidade, buscando um consumo de desejo, como também buscando algumas categorias-chaves, itens essenciais de inverno na região fria principalmente, onde houve alguma baixa de temperatura.

Mas o resultado na região quente também, que não tem tanto o impacto de clima, se mostrou bastante positivo. A gente tem visto uma boa aceitação da coleção, bom nível de *sell-through*.

A gente tem visto uma recuperação interessante de fluxo no *shopping* e nas lojas, e a manutenção daqueles indicadores de produtividade que eu comentei: então PA - peças/atendimento, tíquete médio e conversão todos eles ainda crescendo dígito duplo, e que combinados como uma recuperação de fluxo traduzem um resultado bastante positivo.

Acho que sempre vale ter cautela, entender qual é esse ciclo, se a gente pode ter alguma questão para frente, até fatores externos que transcendem um pouco o nosso controle aqui; mas mesmo pós-eventos esses primeiros dias desta semana pós-eventos a *performance* tem se mantido.

Indo para a pergunta inicial de omnicanalidade, acho que esse *share* de *omni* ele se deve primeiro acho que a um aspecto cultural. Acho que o engajamento, o acultramento crescente dos nossos parceiros, a gente tem uma base de franquias e multimarcas que é decisiva para aumentar o percentual de omnicanalidade, a gente tem visto isso.

A curva foi forçada pela pandemia. Teve um primeiro momento mais de ruptura e de adaptação cultural. Hoje a gente vê a rede muito mais madura e engajada, fazendo uso de todos os recursos, todos os serviços *omni*, todas as ferramentas digitais colocadas à disposição deles para de fato levar a loja até o cliente e aumentar o nível de vendas por influência digital e a nossa omnicanalidade.

A gente conseguiu melhorar muito também os caminhos, tornar a jornada mais intuitiva a partir da captação da venda no nosso *site* até que ele chegasse à opção de *ship-from-store*, ou ele aplicasse no botão de *WhatsApp* e conseguisse ter uma integração *one-on-one* com o vendedor de loja. Então acho que também aí a gente teve um importante avanço na jornada e na usabilidade, o que facilitou bastante o caminho e o ganho de tração nessas ferramentas.

Eu acho que foi um salto grande, provocado por esses inúmeros aspectos e o que a gente vem fazendo nessas semanas, mesmo com a reabertura das lojas, é manter esse novo patamar conquistado, mostrando o valor que isso também não só na receita e conversão, mas também no INPS. O cliente se sente muito satisfeito quando ele tem uma jornada *figital* (físico-digital) omnicanal sem nenhuma fricção. Acho que essa combinação de tecnologia e interação humana é poderosíssima, inclusive quando a gente vê os indicadores de produtividade nessa venda *omni*.

Vale lembrar sempre que o cliente o *omni* é um cliente com o dobro da frequência, o triplo do gasto médio. Então é um cliente de altíssimo valor, e a gente tem visto essa base de clientes só aumentar e aumentar de uma maneira bastante expressiva.

Acho que em relação, e eu trouxe isso também na minha introdução, a gente está, óbvio, respeitando todos os protocolos e a boa governança; mas bastante ansioso para trocar com os times, quando possível for, com os times do Soma. A gente acredita que existem tecnologias proprietárias no Soma Labs que podem ser incorporadas rapidamente aqui e acelerar ainda mais a nossa jornada omnicanal, e acho que a gente também tem algumas modalidades que a gente executa e eles outras, que podem de forma combinada traduzir

esse ambiente, esse ecossistema multicanal que eu trouxe na minha introdução - acho que inclusive usando da capilaridade de Hering para servir todas as marcas do grupo novo.

**Sr. João:** Maravilha Thiago, obrigado pelas respostas.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem da Sra. Maria Clara Isantosi, Itaú.

**Sra. Maria Clara Isantosi:** Boa tarde Thiago e Rafael, obrigada por pegarem minha pergunta, na verdade são duas voltadas ao mercado endereçável da companhia.

A gente viu no *release* que vocês foram capazes de atingir um novo público com poder aquisitivo um pouco mais alto na campanha da mulher. Isso aconteceu também no Dia das Mães? É uma tendência que a gente pode esperar daqui para frente?

E a segunda é que vocês também comentam sobre o desenvolvimento de novas marcas. Vocês podem dar um pouco mais de cor em qual vai ser o tipo de produto, o público-alvo, o posicionamento no geral dessas marcas? Obrigada.

**Sr. Thiago:** Bom, eu trouxe um pouco dessa jornada bastante exitosa de cápsulas de ativações que tiveram como público-alvo uma nova audiência de público A+ feminino e de outras mais voltadas ao público jovem, e que de fato demonstraram um nível de engajamento bastante alto nas mídias sociais, e que se converteu em venda, em receita, além de um *sell-through* bastante alto de produtos lançados, uma composição de cesta adicionando outros produtos, outros gêneros, outras categorias, outros produtos na cesta.

A gente viu uma reincidência interessante desses clientes já no Dia das Mães, ou seja, uma nova compra, uma nova interação, o que mostra que inicia-se aí uma jornada de relacionamento com esse cliente.

Eu ainda não tenho como dar cor ou quantificar esse mercado endereçável. A gente entende que é um território novo, um segmento novo e de altíssima propensão à compra, que normalmente retornam indicadores interessantes no mercado de frequência e gasto médio, e a gente está bastante animado - e claro, acho que como eu trouxe fazer parte potencialmente de um grupo como uma cultura tão forte de marca, de geração de desejo e que conhece muito bem essa *shopper* jovem, essa *shopper* de feminino A+, e vai ser bastante importante para a gente solidificar essa estratégia e aumentar ainda mais a nossa captura dessa audiência.

Em relação ao desenvolvimento de novas marcas ou linhas de negócio, eu vou falar aqui um pouco do que a gente já deu cor. Lógico que quando a gente evoluir para o modelo combinado, uma vez aprovado o acordo de associação, a gente vai ter um importante debate estratégico para garantir que o portfólio do grupo novo serve de maneira

complementar e não conflituosa a nossa base de clientes, as diferentes jornadas e ocasiões de uso.

Mas o que a gente tinha aqui no *pipeline*, além do desenvolvimento acelerado da nossa linha íntima Hering Intimates e que já vem traduzindo, ainda que com *base line* pouco material, um crescimento bastante robusto - e a gente entende que aqui é um subsegmento que vem se mostrando bastante resiliente durante a pandemia e com oportunidades de crescimento enormes, principalmente se a gente assume uma abordagem mais digital que a gente não encontra nas marcas tradicionais desse subsegmento, como também quando a gente pensa num *storytelling* que vai muito além do *stay-at-home*, vai muito além da roupa funcional, e coloca ingredientes de moda.

Acho que uma outra linha que a gente acredita bastante e que vem se mostrando, do ponto de vista de tendência e comportamento algo em outros mercados bastante forte, que começa a ganhar peso e força no Brasil é o segmento de *at-leisure* e *fitness*. Então como grupo a gente deve e vai pensar e tem um projeto em desenvolvimento para essa linha de produto, para esse território ou segmento, e acho que é um pouco do que eu posso dar de cor nesse momento - sempre pensando um pouco no longo prazo, num novo horizonte que se desenha como grupo, e tentando buscar uma plataforma de marcas que seja sempre muito complementar.

**Sra. Maria Clara:** Super claro, obrigada.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem da Sra. Olivia Petronilho, Banco J.P. Morgan.

**Sra. Olivia Petronilho:** Oi pessoal boa tarde, obrigada por pegarem minha pergunta. Tenho três perguntas na verdade, a primeira é olhando um pouco essa tendência de margem bruta, acho que se vocês pudessem dar um pouco de visibilidade de como é que vocês estão pensando na estratégia de pricing agora no 2T e para o resto do ano para tentar navegar esse ambiente de custo de *commodities* mais alto.

Minha segunda pergunta é quanto à questão de *supply chain*. Acho que no *call* do tri passado vocês tinham comentado que pretendiam estar com tudo já normalizado agora em maio. Eu queria saber como é que está o *pace* dessa normalização aqui da cadeia de suprimentos.

E a terceira pergunta ainda quanto a essa questão de expansão de marcas e de novas categorias vocês citaram no *release* que a gente poderia ver coisas inorgânicas nesse sentido. Eu queria entender do que a gente pode estar falando aqui e como é que isso se encaixa dentro da estratégia de M&A da Soma, que acho que, imagino que quando a gente tem um movimento desse tipo as duas empresas já vão estar operando juntas, obrigada.

**Sr. Rafael:** Oi Olivia, Rafael falando, vou começar aqui falando da margem e o Thiago vai complementar com as questões seguintes.

Mas vamos lá. A gente, o mercado todo de uma certa forma tem sofrido uma pressão bastante forte nos custos de matérias-primas chave para nosso negócio - e eu me refiro majoritariamente aqui ao fio de algodão - desde meados já do ano passado. Então um cenário bastante desafiador do ponto de vista de fornecimento quanto de inflação.

Olhando um pouco para frente a gente tem um desafio, esse desafio de inflação conforme mencionei; mas por outro lado a gente tem um aumento recorrente no nosso *sell-out*, principalmente puxado aqui pelo *e-commerce*, que tem uma margem bruta cheia, uma vez que ela é uma transação B2C. Então esse canal ele tem uma margem bruta menor do que as nossas lojas físicas em torno de 4 a 6 pontos, mas bastante acima dos nossos canais B2B, acima de 13, 14 pontos versus o nosso canal B2B, então isso aqui tem, esse crescimento impacta positivamente aqui também a nossa margem.

Pontualmente no 1T a gente teve uma atividade promocional um pouco maior, o que acabou colocando um pouco mais de pressão dentro da nossa margem em torno de 50, 60 bps; mas eu sempre também gosto de ressaltar que nosso modelo de negócios é altamente alavancável, e que à medida que a gente resgata o nosso crescimento de *top line* a gente gera uma alavancagem operacional na nossa fábrica. Nosso overhead da fábrica ele responde por mais ou menos 20% do nosso CMV total, então essa alavancagem ela também vai ser uma alavanca de expansão de margem quando a gente olha daqui para frente.

Outro ponto que eu gostaria de ressaltar com relação a isso, da mesma forma que a gente vem falando nos últimos trimestres a nossa gestão de estoques, através de uma melhora contínua da qualidade do estoque de produtos acabados, com maior concentração nos itens perenes de coleções vigentes, isso limita bastante a necessidade de grandes remarcações nas coleções.

E a gente tem sim uma estratégia diferenciada de precificação. A gente começou o nosso 1S de forma geral com um repasse de preço um pouco mais tímido, muito segmentado em produtos mais inovadores. A gente preservou aqueles produtos mais básicos, aqueles *key items* que de fato formam a percepção de preço na cabeça do consumidor.

A gente observou o mercado e observou que essas pressões inflacionárias elas são um pouco mais estruturais, elas deve perdurar ao longo do 2S e a gente está fazendo alguns ajustes de precificação que vão, de certa forma, mitigar essa pressão de custos que a gente tem já desde meados do ano passado, então de forma bastante também segmentada.

Então em suma a gente tem uma pressão sim grande de custos de insumos. A gente tem buscado ações de produtividade para mitigar ao máximo essa pressão, além da gente estar também reprecificando os nossos produtos de forma estratégica para manter a nossa margem bruta muito próxima dos patamares que a gente observou em 2019.

**Sr. Thiago:** Bom, eu pego as outras duas perguntas da Olivia. Sobre *supply chain* acho que vale separar em três diferentes horizontes: tem um horizonte de curtíssimo prazo que é gerir uma pequena crise criada com os 22 dias de *lockdown* no estado de Goiás especificamente, que prejudicou bastante a nossa *supply chain*, mais do que a média de mercado. Foi um estado que adotou uma política bastante rígida no que diz respeito à atividade fabril, não só à atividade varejista. A gente ficou durante 22 dias limitado a algo em torno de 15 a 20% na nossa capacidade de produtiva, então a gente num curto prazo, e acho que já vem regularizando ao longo de abril e maio, tem que corrigir essa rota criada por esse fator externo macro.

Acho que um segundo horizonte que é o pensar a cadeia forte para o 2S, acho que até com os aprendizados que o mercado teve com as aberturas e fechamentos no 2S no ano passado, então a gente está muito bem apoiado no nosso estoque regulador de matérias-primas.

A gente na maior parte dos elos da cadeia com produtividade equilibrada, e a gente está fazendo um esforço bastante grande para a ampliação no que diz respeito à confecção, que é hoje o grande gargalo da cadeia têxtil no Brasil. A gente já vem evoluindo, nos últimos dois meses a gente conseguiu crescer em 40% o número de postos de confecção, ou seja, aumento de capacidade. A gente vem com programas bastante robustos para incentivar o pequeno e médio empresário fraccionista na curva de produtividade nessa retomada, então estamos bastante confiantes que tanto no aspecto de estoque de matérias-primas como no fluxo produtivo a gente vai estar bastante forte, competitivo no 2S para fazer frente não só ao nosso planejamento de vendas, ao nosso orçamento, mas também uma definitiva recomposição de estoques, estoque regulador de básicos e itens essenciais, estoque-pulmão.

E um último terceiro horizonte, acho que esse é onde tem o maior valor a ser desse travado e que a gente vem trazendo na agenda de projetos estruturantes, que é a digitalização do nosso *supply chain*, a modernização de sistemas, processos e pessoas, a revisão do nosso *go-to-market*, que eu trouxe já como uma maior granularidade, inclusive com impactos, indicadores, evolução de indicadores esperados no último *call*. Esse é o terceiro e grande e importante horizonte, onde a gente entende inclusive como mais transformacional para o negócio.

Sobre a pergunta de movimentos inorgânicos essa é uma agenda que a companhia tinha, mas que está suspensa para uma discussão futura e com muito mais profundidade na medida em que a gente confirme a construção, a constituição do grupo novo. Como eu trouxe na resposta anterior, a gente continua desenvolvendo linhas de produtos e submarcas dentro do portfólio atual, buscando novos segmentos e novas audiências - mas qualquer movimento inorgânico será no âmbito, a discussão e eventual realização será no âmbito do grupo novo que se forma, sempre naquele pensamento de complementaridade de jornada, novos territórios e mercados endereçáveis e marcas insurgentes que traduzam tudo isso.

Então essa é a nossa visão e posicionamento em relação a movimentos inorgânicos - e que no curto prazo não veremos nenhum.

**Sra. Olivia:** Tá ótimo, obrigada Thiago, obrigada Rafa.

**Operadora:** Não havendo mais perguntas gostaria de passar a palavra ao Sr. Thiago Hering para as considerações finais. Por favor Sr. Thiago, pode prosseguir.

**Sr. Thiago:** Bom, só concluir aqui agradecendo a presença e participação de todos, as boas perguntas formuladas e espero que a nossa apresentação tenha sido bastante elucidativa, esclarecedora e reveladora, e que a gente tenha conseguido traduzir aqui toda a energia, empolgação e entusiasmo com os novos capítulos que a gente escreve nessa companhia.

E tenho dito aqui para todos os *stake holders* que tem sido uma agenda bastante intensa, de movimentos transformacionais, e que a perpetuidade de uma companhia transcende as pessoas, os seus líderes. É claro que precisa da participação protagonista de todos eles, mas que a gente precisa imaginar que são as marcas e os negócios que são verdadeiramente perpétuos, e poder levar uma companhia como a nossa, uma marca como a nossa para mais 140 anos - ainda que num novo formato e modelo de negócio - é algo muito recompensante e que entusiasma, que dá friozinho na barriga, que arrepiá, e vamos fazer isso com muita confiança e potencialmente com novos parceiros, gente incrível, gente de muito talento, e como eu disse de absoluta convergência de visão e valores.

Bora construir a maior plataforma de marcas de moda do Brasil. Obrigado a todos, boa tarde.

**Operadora:** A teleconferência da Cia. Hering está encerrada. Agradecemos a participação de todos, tenham uma boa tarde, obrigada.