

‘Vamos repaginar completamente a Hering em 36 meses’

Broadcast

Desde que estrearam no mercado, há quase um ano, as ações do Grupo Soma subiram mais de 60%. Nesse período, a empresa se solidificou na operação online e também atropelou a Arezzo e levou a Hering, em um acordo de mais de R\$ 5 bilhões. “O Soma tem como conceito ser uma aceleradora de marcas: está no nosso DNA melhorar o reconhecimento, a receita e o lucro das nossas empresas”, disse Roberto Jatahy, 52 anos, presidente do grupo.

É com esse modelo que a dona da Animale e da Farm vai integrar a Hering. “Há uma transformação muito clara em nossa cabeça no modelo de negócios da Hering. Ela será completamente repaginada em 30 a 36 meses”, diz o executivo.

Leia, a seguir, os principais trechos da conversa:

• **O Soma pagou R\$ 5,1 bilhões pela Hering, após oferta de R\$ 3,2 bi da Arezzo. O preço foi alto?**

A desvalorização aconteceu no dia em que foi anunciada a aquisição, mas, quando o racional do negócio foi bem explicado, tudo voltou à normalidade. Vínhamos desde o fim do ano passado costurando a transação, que teve de ser acelerada por questões de competição, e a comunicação não foi feita de forma estruturada. Passamos o fim de semana negociando detalhes, finalizamos às 5 horas da segunda-feira, quando tínhamos de fazer a comunicação ao mercado. Vamos fazer um movimento transformacional na Hering nos próximos anos.

- **Não foi, então, uma negociação ‘relâmpago’?**

Ativos como a Hering são raros. Há poucas marcas que, como ela, têm tradição de 140 anos. A Hering é altamente geradora de caixa e nunca teve problemas de endividamento. Tem o desafio de crescimento e era objeto de desejo de competidores. Nossa conversa começou em novembro.

- **O sr. já conhecia o Fabio Hering, controlador da marca?**

Nos conhecemos em 2013, quando o fundo Tarpon queria montar uma plataforma de moda. A Hering era próxima à Tarpon, e tivemos algumas conversas. Em 2015, a Hering estava interessada no Soma, e voltamos a nos encontrar. Entramos depois numa crise econômica, que paralisou a conversa. Retomamos após o IPO, sempre mantendo o relacionamento e tentando construir algo com a Hering. Não era um processo aberto, e não sabíamos que havia outros interessados. Fomos surpreendidos pela proposta não solicitada pela Hering.

- **A Hering queria comprar o Soma, e o processo se inverteu?**

No início da crise, que se estendeu de 2014 a 2018, a Hering buscava avenidas de crescimento. Uma das potenciais vias era uma aquisição de marcas que pudessem complementar o portfólio. A conversa parou com o agravamento da crise. Cinco anos depois, com o crescimento do Soma, houve o movimento reverso. Dado o tamanho das duas empresas, é na verdade uma fusão.

- **O sr. diz que a capacidade do Soma de incorporar empresas já foi testada. Mas, pelo tamanho da Hering, vai funcionar?**

Temos track record (histórico) bastante positivo. As aquisições que a gente fez sempre geraram valor. A prioridade na Hering vai ser o crescimento de receita e resultado operacional. Não existe agenda de cortes e demissões. Nossa forma de fazer negócio é olhar as empresas adquiridas, entender a gestão e aproveitá-la. Já há uma transformação na nossa cabeça no modelo de negócios da Hering. Ela será completamente repaginada em 30 a 36 meses.

- **Como será essa Hering?**

Em 2007, a Hering fez um movimento muito interessante. Deixou de ser apenas uma indústria, montou rede que passou a distribuir produtos por franquizados e lojas multimarcas. Foi um modelo vencedor, que bateu no teto em termos de crescimento em 2013. Hoje, há uma nova agenda que passa por ter lojas grandes da Hering, como megastores, que trarão experiência diferenciada ao consumidor. Ao mesmo tempo, será mantida a rede de franquizados e multimarca ativa, com limpeza de conflitos que surgem quando se opera no digital, no físico e com lojas próprias.

- **Então o Soma não pagou caro pela Hering?**

Não acho que tenha sido alto. Era o preço de valor de mercado antes da pandemia, do fim de 2019, quando a Hering já tinha uma agenda de transformação. Mas o tempo vai dizer, e o que determina isso vai ser a execução desse projeto.

- **O Soma tem ambições de uma internacionalização maior?**

Internacionalização de moda é desafiador. Várias marcas brasileiras tentaram, e só uma efetivamente tem um negócio robusto internacional,

a Havaianas. Em 2017, a Farm foi quase puxada para esse movimento por meio da Adidas Original e com a Antropologie e depois com uma unidade própria em Nova York. Começamos a ver uma oportunidade no nosso ecommerce dentro da Farm nos EUA. É uma marca que cresce em triplo dígito no mercado americano. Este ano, a Farm Internacional vai se transformar na quarta marca em termos de resultado operacional no grupo. Provavelmente, deve se tornar a segunda no ano que vem e, quem sabe, ser a grande marca do grupo Soma, em três anos. Foi uma surpresa muito grande para a gente.

- **O que aconteceu?**

O mercado americano é muito carente de estéticas novas. A Farm tem diferencial de produto que o mercado americano não entrega. Falamos pouco da internacionalização da Farm no período de IPO . Houve várias empresas brasileiras que tentaram se internacionalizar, e não queríamos que a operação da Farm lá fora fosse precificada no IPO para não gerar expectativa e frustração no mercado. Mas é uma operação que, durante a pandemia, se fortaleceu muito.

“Neste ano, a Farm Internacional vai se transformar na quarta marca em resultado operacional no grupo. Deve se tornar a segunda no ano que vem e, quem sabe, ser a grande marca do Soma em três anos.”

Núcleo de Inteligência - Sedet

Edição 162 - Em 13 de julho de 2021

Os textos do conteúdo exposto neste informativo não são de autoria do Governo do Estado do Ceará.