Como a Hermès escapou da LVMH - e prosperou

A família por trás da Marca de Luxo conseguiu manter o que faz de melhor: elegância atemporal

BusinessSep 12ª edição de 2020

---

12 de setembro de 2020

No outono de 2010, le tout Paris dos negócios se preparou para o triste, embora previsível, fim de uma era. Depois de 173 anos e seis gerações, a Hermès, fornecedora de bolsas para banqueiros e gravatas para seus maridos, se tornaria parte do LVMH. O mastodonte dos vestidos de noite champanhe, lar de Louis Vuitton e Christian Dior, entre muitos outros, divulgou uma participação de 17% e está aumentando. Bernard Arnault, chefe de LVMH, com um talento especial para fechar empresas que admira, só precisava escolher alguns herdeiros da Hermès prontos para lucrar. Os banqueiros presumiram que o "lobo em cashmere" levaria apenas algumas semanas para devorar sua elegante presa.

Avançando para o outono de 2020, os vários descendentes de Thierry Hermès não apenas ainda controlam a empresa de sua família, como venceram o LVMH em seu próprio jogo. Um deles, Axel Dumas, recuperou o comando de um gerente externo. Arnault praticamente escapou do registro de acionistas da Hermès e passou para outros alvos, embora nem sempre com sucesso: em 9 de setembro a LVMH disse que não iria adiante com uma oferta de US $ 17 bilhões pela Tiffany, uma ilustre joalheria americana. Em quase qualquer medida, a Hermès liderou o pacote de Luxo, quase triplicando as receitas entre 2010 e 2019, para € 6,9 bilhões (US $ 7,7 bilhões). As margens operacionais no ano passado atingiram 34%, a melhor do setor. Mesmo tendo sido turbulento por causa do covid-19, sua capitalização de mercado aumentou este ano para € 78 bilhões, enquanto os grandes concorrentes encolheram.

Muitas empresas, especialmente aquelas com histórico familiar, resistem à tentação de aquisições por rivais maiores. Frequentemente, a decisão é guiada pelo orgulho, e não pelo senso financeiro. Hermès fornece um roteiro de como permanecer independente - e como isso pode valer a pena.

O primeiro passo era manter o lobo sob controle. Embora listadas desde 1993, a maioria das ações da Hermès pertencia a 60 ou mais de descendentes, divididos em vários ramos. Hermès lançou todo tipo de defesa. O Sr. Arnault foi repreendido publicamente como um invasor

corporativo (linguagem menos educada foi usada). Os advogados atacaram a forma dissimulada como a sua participação foi construída através de produtos financeiros complexos que contornavam as regras de divulgação (a LVMH foi posteriormente multada em 8 milhões de euros pelo regulador dos mercados). No final das contas, os membros da família Hermès ansiosos para permanecer no comando criaram uma estrutura que agrupava pouco mais de 50% das ações, comprometendo-se a possuir suas participações até 2031. Em 2017, Arnault desistiu.

O segundo passo é usar a independência com sabedoria. O fato de Arnault ter cobiçado a Hermès é uma prova de sua boa administração. Mas a regra geral na década passada tem sido que conglomerados de multimarcas como LVMH, Richemont (casa da Cartier e Montblanc) ou Kering (Gucci e Saint Laurent) têm uma vantagem sobre roupas de uma única marca como Burberry, Prada ou Hermès. O custo de construção de novos recursos de comércio eletrônico pode ser distribuído de maneira mais ampla; o tamanho dá uma vantagem de barganha com os proprietários. Os criadores são atraídos para os maiores nomes em um círculo virtuoso de desejabilidade.

A Hermès pode ter lutado para competir de frente. Então, em vez disso - e esta é a parte sábia - ela jogou com seus pontos fortes. Enquanto os rivais se aglomeravam na moda, na ostentação e na vanguarda, ela errou ao lado da discrição, da atemporalidade e da tradição. Seus maiores sucessos hoje, as bolsas Birkin e Kelly, que costumam ser vendidas por US $ 10.000 ou mais, são versões atualizadas do que vendeu por décadas. Pode ser caprichoso e atraente: seu site atualmente apresenta um skate de porcelana em funcionamento, um recorte de € 3.350. Enquanto um vestido Dior dura uma temporada, um produto Hermès é para toda a vida. Enquanto os diretores criativos mudam de uma Marca para a outra, na Hermès o mesmo designer supervisiona a moda masculina desde 1988.

O eufemismo funciona como estratégia apenas porque a Hermès desfruta de uma aura de exclusividade. Isso lhe dá poder de precificação para vender bugigangas por mais de dez vezes o que custam para fazer. As listas de espera de Birkins se estendem por anos. Porque muito do que vende passa pelas temporadas, a Hermès não precisa de descontos para tirá-lo das prateleiras. Isso preserva as margens e a Marca, o bem mais valioso de um grupo de Luxo. A empresa afirma não ter departamento de marketing. É o tipo de afirmação que um departamento de marketing inteligente pode imaginar, mas a Hermès gasta apenas cerca de 5% da receita em publicidade e promoções, metade da participação dos rivais.

A abordagem impassível valeu a pena na pandemia. As vendas provavelmente cairão este ano por causa do fechamento de lojas e fábricas na primavera, mas a Hermès parece em melhor forma do que seus concorrentes, diz Luca Solca, da Bernstein. É menos dependente do que os turistas asiáticos, que fazem compras em Paris ou Nova York. Ela mesma fabrica a maioria de seus produtos, portanto, não precisa socorrer fornecedores terceirizados. As oscilações da demanda são menos problemáticas devido às longas listas de espera e se, os consumidores abastados quiserem gastar em uma recessão, eles preferem Marcas atemporais.

Para o sucesso durar, os herdeiros da Hermès podem exigir mais uma coisa. A empresa é uma retardatária digital. Apenas 2 a 3% de suas vendas no ano passado vieram de seu site, metade da participação de seus rivais. Sua conta no Instagram - uma medida do buzziness de uma Marca - tem apenas 10 milhões de seguidores, em comparação com 41 milhões para Chanel ou Gucci. Falta consumidores mais jovens que injetam vitalidade nas Marcas; de acordo com o Citigroup, um banco, apenas um quarto das vendas é para a geração Z ou a geração Y (o mais velho está prestes a completar 40 anos).

Duro como couro

O Sr. Dumas está ciente disso. A Hermès começou a se expandir em cosméticos, oferecendo aos aspirantes a compradores um ponto de entrada mais barato do que Birkins (ou skates). Ela investiu em um empreendimento chinês, Shang Xia, que pode ser útil se os consumidores na China - grandes compradores de produtos de Luxo - começarem a cobiçar bugigangas locais em vez de francesas.

Esses movimentos não são tão diferentes dos de Arnault. Ele pode ter executado a mesma estratégia inteligente na Hermès; Os executivos da LVMH ainda falam da "Marca que se safou" com reverência, mas o clã Hermès pode ficar satisfeito com o fato de que seu investimento na empresa familiar rendeu retornos de mais de 400% desde 2010 - ainda mais suculento do que se eles tivessem negociado suas participações por ações da LVMH. ■

How Hermès got away from LVMH—and thrived

The family behind the luxury brand has succeeded by sticking to what it does best: timeless elegance

BusinessSep 12th 2020 edition

Sep 12th 2020

In the autumn of 2010 *le tout Paris* of business braced for the sad, if predictable, end of an era. After 173 years and six generations, Hermès, a purveyor of handbags to bankers and neckties to their husbands, was to become part of LVMH. The champagne-to-evening-gowns mastodon, home to Louis Vuitton and Christian Dior, among many others, had disclosed a stake of 17% and rising. Bernard Arnault, LVMH's boss, with a knack for closing in on companies he admires, had only to pick off a few Hermès heirs ready to cash out. Bankers assumed the "wolf in cashmere" would take mere weeks to gobble up his elegant prey.

Fast forward to autumn 2020, and the various descendants of Thierry Hermès not only still control their family's firm, they have beaten LVMH at its own game. One of their own, Axel Dumas, has reclaimed the helm from an outside manager. Mr Arnault has all but scarpered off the Hermès shareholder register and moved on to other targets, though not always successfully: on September 9th LVMH said it would not go ahead with a $17bn bid for Tiffany, an illustrious American jeweller. By just about any measure, Hermès has led the luxury pack, nearly trebling revenues between 2010 and 2019, to €6.9bn ($7.7bn). Operating margins last year hit 34%, best in the industry. Even as it has been roiled by covid-19, its market capitalisation has risen this year to €78bn, while big competitors have shrunk.

Plenty of companies, particularly those with family histories, resist the lure of takeovers by bigger rivals. Often the decision is guided by pride rather than financial sense. Hermès provides a road map of how to stay independent—and how it can pay off.

The first step was to keep the wolf at bay. Though listed since 1993, most of Hermès's shares belonged to 60 or so descendants, split into various branches. Hermès threw up all manner of defences. Mr Arnault was publicly rebuked as a corporate raider (less polite language was used). Lawyers attacked the underhand way in which his stake was built through complex financial products that skirted disclosure rules (LVMH was later fined €8m by the markets regulator). Ultimately, Hermès family members eager to remain in charge created a structure which pooled just over 50% of shares, committing themselves to owning their stakes come what may until 2031. By 2017 Mr Arnault had given up.

The second step is to use independence wisely. That Mr Arnault coveted Hermès is testament to its good management. But the general rule in the past decade has been that multibrand conglomerates

like LVMH, Richemont (home of Cartier and Montblanc) or Kering (Gucci and Saint Laurent) hold an edge over single-brand outfits like Burberry, Prada or Hermès. The cost of building new e-commerce capabilities can be spread more widely; size gives a bargaining advantage with landlords. Creators are lured to the biggest names in a virtuous loop of desirability.

Hermès might have struggled to compete head-on. So instead—and this is the wise part—it played to its strengths. While rivals flocked to the fashionable, ostentatious and cutting-edge, it erred on the side of discretion, timelessness and tradition. Its biggest hits today, the Birkin and Kelly handbags that often sell for $10,000 or more, are refreshed versions of what it has sold for decades. It can do whimsy and eye-catching: its website currently features a functioning porcelain skateboard, a snip at €3,350. And whereas a Dior dress will last one season, an Hermès product is for life. As creative directors shuffle from one brand to the next, at Hermès the same designer has overseen menswear since 1988.

Understatement works as a strategy only because Hermès enjoys an aura of exclusivity. This gives it pricing power to sell knick-knacks for over ten times what they cost to make. Waiting lists for Birkins stretch for years. Because much of what it sells carries through the seasons, Hermès does not need discounts to get it off the shelves. That preserves both margins and the brand, a luxury group's most valuable asset. The firm claims not to have a marketing department. It is the kind of claim a clever marketing department might dream up, but Hermès does spend only around 5% of revenues on advertising and promotions, half the share of rivals.

The stolid approach has paid off in the pandemic. Sales will probably drop this year because of store and factory closures in the spring. But Hermès looks in better shape than its competitors, says Luca Solca of Bernstein, a broker. It is less reliant than they are on Asian tourists shopping in Paris or New York. It makes most of its wares itself, so does not need to bail out third-party suppliers. Demand wobbles are less of a problem given those long waiting lists. And if well-heeled consumers are to spend in a recession, they favour timeless brands.

For success to endure, Hermès heirs may require one more thing. The company is a digital laggard. A mere 2-3% of its sales last year came from its website, half its rivals' share. Its Instagram account—a measure of a brand's buzziness—has just 10m followers, compared with 41m for Chanel or Gucci. It lacks younger consumers who inject brands with vitality; according to Citigroup, a bank, only a quarter of sales are to Gen-Zs or millennials (the oldest of whom are about to turn 40).

Tough as leather

Mr Dumas is alive to this. Hermès has started to branch out into cosmetics, offering aspiring shoppers a cheaper entry point than Birkins (or skateboards). It has invested in a Chinese venture, Shang Xia, that may be useful if consumers in China—big buyers of luxury goods—start coveting local baubles instead of French ones.

Such moves are not so different from Mr Arnault's. He might have executed the same savvy strategy at Hermès; LVMH executives still speak of the "brand that got away" with reverence. But the Hermès clan can draw satisfaction from the fact that their investment in the family firm has yielded returns of over 400% since 2010—even juicier than if they had traded their stakes for LVMH shares. ■