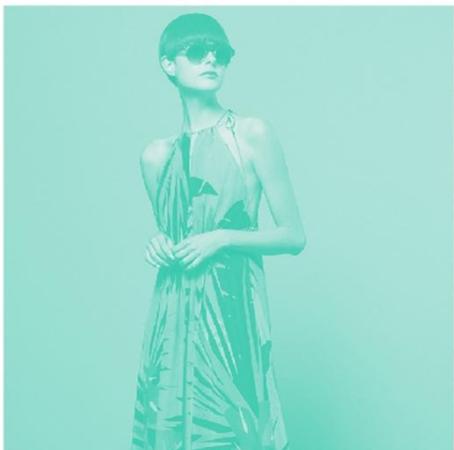


 ALPARGATAS



06/12/2017



 apimec



AÇÕES ESTRATÉGICAS DE LONGO PRAZO (apresentadas na Apimec 2016)

havaianas®

- Acelerar significativamente o crescimento internacional
- Aumentar/fortalecer a liderança no Brasil
- Ampliar o *brand extension* globalmente
- Continuar a fortalecer o *brand equity* e o *consumer experience*



- Consolidar a liderança no mercado de *Running*
- Recuperar a rentabilidade com a nacionalização da produção
- Expandir na América Latina

OSKLEN

- Ampliar a presença na categoria feminina
- Expandir o *e-commerce*
- Crescer internacionalmente



- Recuperar a rentabilidade do negócio
- Fortalecer a liderança e melhorar o mix de produtos

O QUE FOI PLANEJADO PARA 2017

havaianas®

- Continuar crescendo no Brasil, com aumento de rentabilidade
- Recuperar os volumes de Exportação
- Lançar as bases para acelerar a expansão internacional
 - Operação própria Latam
 - Abertura do escritório na Ásia
 - Acelerar o crescimento nos EUA e EMEA



- Avançar no processo de *turnaround*, com +10 p.p. de margem de contribuição
- Aumentar as vendas em patamar superior a 10%

OSKLEN



- Continuar crescendo o SSS (*Same Store Sales*)
- Aumentar a margem EBITDA
- Ampliar a presença na categoria feminina e no *e-commerce*
- Recuperar a rentabilidade do negócio

 **ALPARGATAS**

- Aumentar a produtividade das despesas corporativas e industriais

O QUE ACONTECEU EM 2017

havaianas®

- Continuar crescendo no Brasil, **X** com aumento de rentabilidade **✓**
- Recuperar os volumes de Exportação **✓**
- Lançar as bases para acelerar a expansão internacional
 - Operação própria Latam **✗**
 - Abertura do escritório na Ásia **✓**
 - Acelerar crescimento nos EUA **X** e EMEA **✓**



- Avançar processo de *turnaround*, com +10 p.p. de margem de contribuição **✓**
- Aumentar as vendas em patamar superior a 10% **✓**

OSKLEN



- Continuar crescendo o SSS (*Same Store Sales*) **✓**
- Aumentar a margem EBITDA **X**
- Ampliar a presença na categoria feminina e no *e-commerce* **✗**
- Recuperar a rentabilidade do negócio **X**

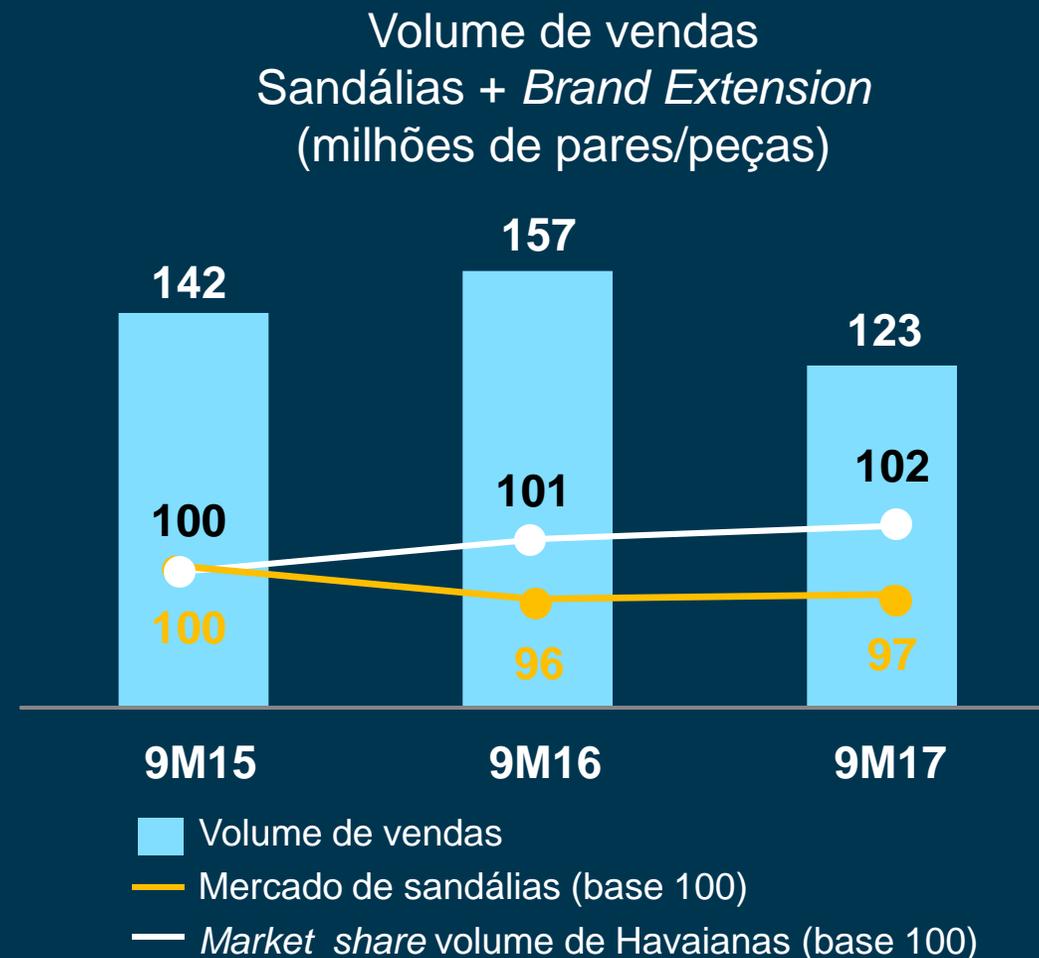
 **ALPARGATAS**

- Aumentar a produtividade das despesas corporativas e industriais **✓**



havaianas®

- Queda de 21,5% no volume vendido (9M17 vs 9M16)
- Crescimento do *market share*, mesmo com a diminuição do mercado
- Ajuste do nível dos estoques do canal indireto
- Retomada do volume a partir de agosto
- *Brand extension* seguiu a mesma tendência de redução de volume



CRESCIMENTO DO SHARE MOSTRA A SAÚDE DA MARCA

havaianas®

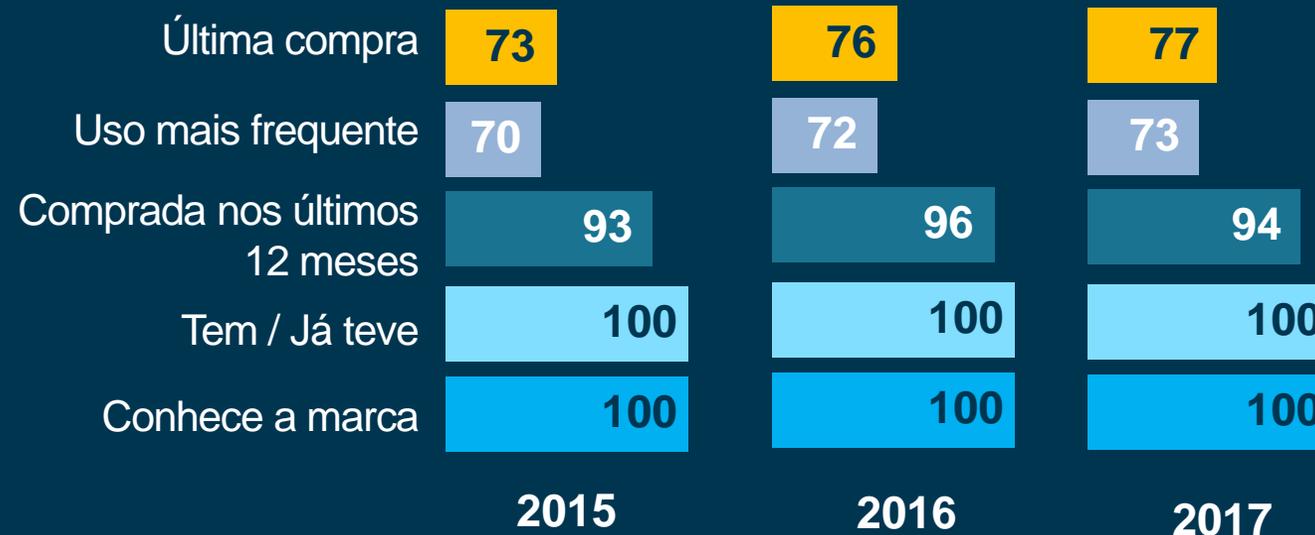
Awareness: Top of Mind (%)



Awareness: Conhecimento espontâneo total (%)



Familiaridade %



MIX DE MARKETING CONSISTENTE É MAIS IMPORTANTE QUE QUALQUER AÇÃO ISOLADA **havaianas®**

Inovação e novos produtos



Power



Platform Fashion



You Riviera Croco



Origine Slim Sandals

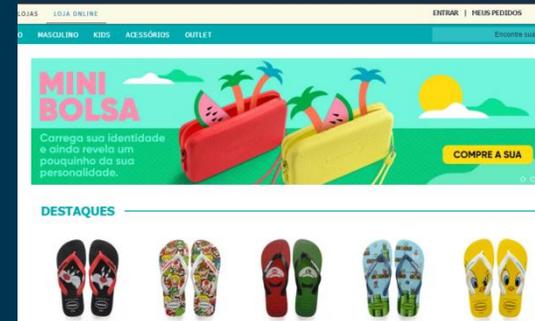


Top Fashion



Óculos e Biquini Brasil

Propaganda

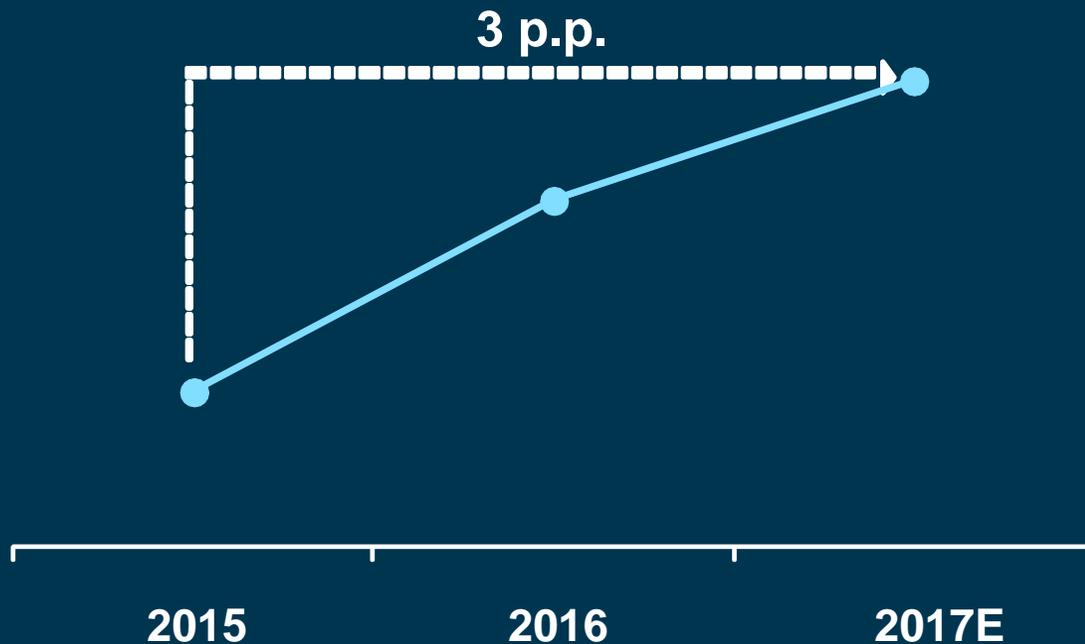


HAVAIANAS BRASIL

AUMENTO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

havaianas®

Margem de contribuição



- Avanço no ganho de eficiência na fábrica de Montes Claros
- Internalização do processo de injeção de borracha
- Mix de produto mais rico

PLANEJAMENTO HAVAIANAS BRASIL PARA 2018

- Crescer portfólio e participação nos segmentos masculino e infantil
- Fortalecer o segmento feminino nas faixas de preço mais baixas
- Aprimorar a gestão de canais, buscando aumento de volume e lucro bruto
- Crescer volume e receita dos produtos de extensão da marca

EXPORTAÇÃO

- Crescimentos: (9M17 vs 9M16)
 - Volume: 4%
 - Receita em dólar: 14%



Evolução do novo modelo de distribuição

ALPA LATAM & Africa

- Operações próprias
 - Argentina (4T17)
 - Colômbia (início de 2018)
- Estrutura baseada no Brasil

ALPA APAC

- Contratações já iniciadas (inclusive do *head*)
- Sede em Hong Kong

Critérios para a escolha de Hong Kong



Hong Kong

Tempos de voo

Kuala Lumpur	3h 50m
Jakarta	4h 50m
Singapore	3h 55m
Bangkok	2h 50m
Manila	2h 15m
Ho Chi Minh	2h 40m
Hanoi	2h 05m
Mumbai	6h 20m
Tokyo	4h 20m
Shanghai	2h 25m
Beijing	2h 55m
Sidney	9h 10m

- **Acessibilidade e economia de despesas**
Hub para Ásia e Oceania

- **Lei**
English common law

- **Idiomas**
Inglês

- **Recursos Humanos**
Recrutamento e facilidade de viajar

- **Impostos**
Lucro realizado fora de HK é *tax free*

- **Porta de entrada para a China**

- **Benchmarking**
70% das empresas pesquisadas têm escritório regional em HK

ALPA USA

- Queda de 1% na receita em dólar (9M17 vs 9M16)
- Redesenho da operação
 - Novo CEO
 - Foco em regiões de maior consumo (principalmente Califórnia e Flórida)
 - Otimização das lojas

ALPA EMEA

- Crescimento de 7,2% na receita em euros (9M17 vs 9M16)
- Adequação da estrutura DACH (Alemanha, Áustria e Suíça)
- Início das operações diretas na Croácia, Eslovênia e Suíça
- Planos para operação direta na Grécia em 2018
- Expansão do varejo exclusivo Havaianas 2017 e 2018 (47 lojas)



NACIONALIZAÇÃO FOI A PRINCIPAL AÇÃO PARA RECUPERAR A MARGEM

- De 2013 a 2015 o câmbio impactou negativamente a margem e o volume
- A nacionalização foi o passo inicial para recuperar a margem de contribuição, que em 2017 deverá ser maior que a de 2013



ESTRATÉGIA PARA MANTER *MOMENTUM* E AUMENTAR A RECEITA E A MARGEM



Ações



Resultados esperados

- Nacionalização da linha básica de calçados
- Maior oferta de calçados *Running* em três faixas de preços: (linhas básica, intermediária e performance)
- Expansão do vestuário e acessórios e das categorias casual e futebol
- Construção da plataforma nacional, com inclusão da linha intermediária que tem maior aderência à demanda
- Fortalecimento em sapatarias e ganho de *market share* nas lojas especializadas
- Ganho de margem e redução da vulnerabilidade de portfólio pelo *cross selling*, maior número de PDVs, melhor proposta de valor para o cliente



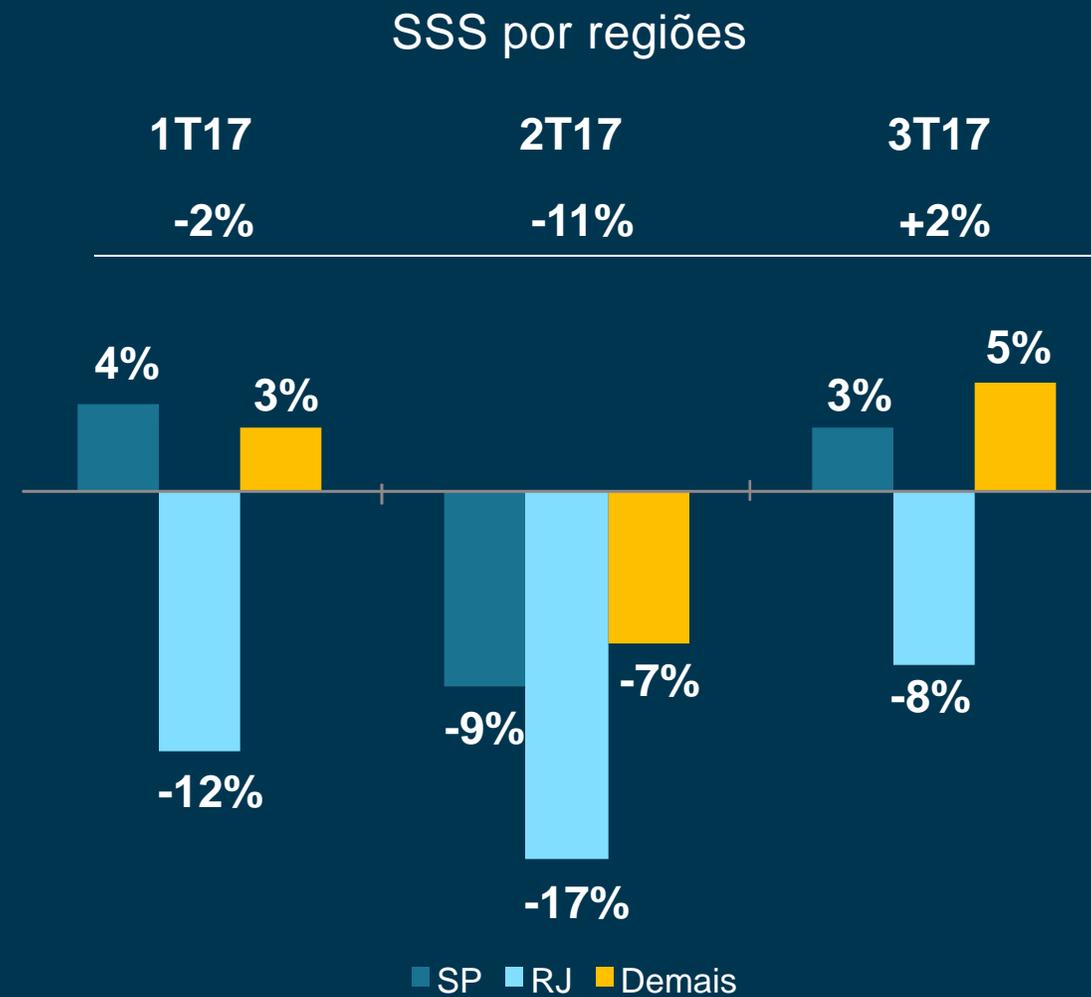
OSKLEN

- Mercado retraído
- Crise no Rio de Janeiro, principal localização das lojas Osklen, comprometendo SSS em -7,3% (1S17 vs 1S16)
- Reestruturação interna
- Adequação do novo CD impactou as vendas no início do ano
- Coleção AW|17 não vendeu bem

MESMO ASSIM, HOUE EVOLUÇÕES EM ALGUNS CANAIS

OSKLEN

- Retomada do crescimento do SSS a partir do 3T17:
 - Queda menor que as do 1T e 2T no Rio
 - Aumentos em SP e demais regiões
- Canal multimarca cresceu 19% (9M17 vs 9M16)
- Lançamento da plataforma Omnichannel com avanço na integração das lojas físicas com a digital. Em janeiro/2018, 100% das lojas estarão integradas



- Recuperar o crescimento e melhorar a rentabilidade
- Acelerar as vendas, principalmente em lojas próprias e *e-commerce*
- Aumentar a produtividade das despesas operacionais





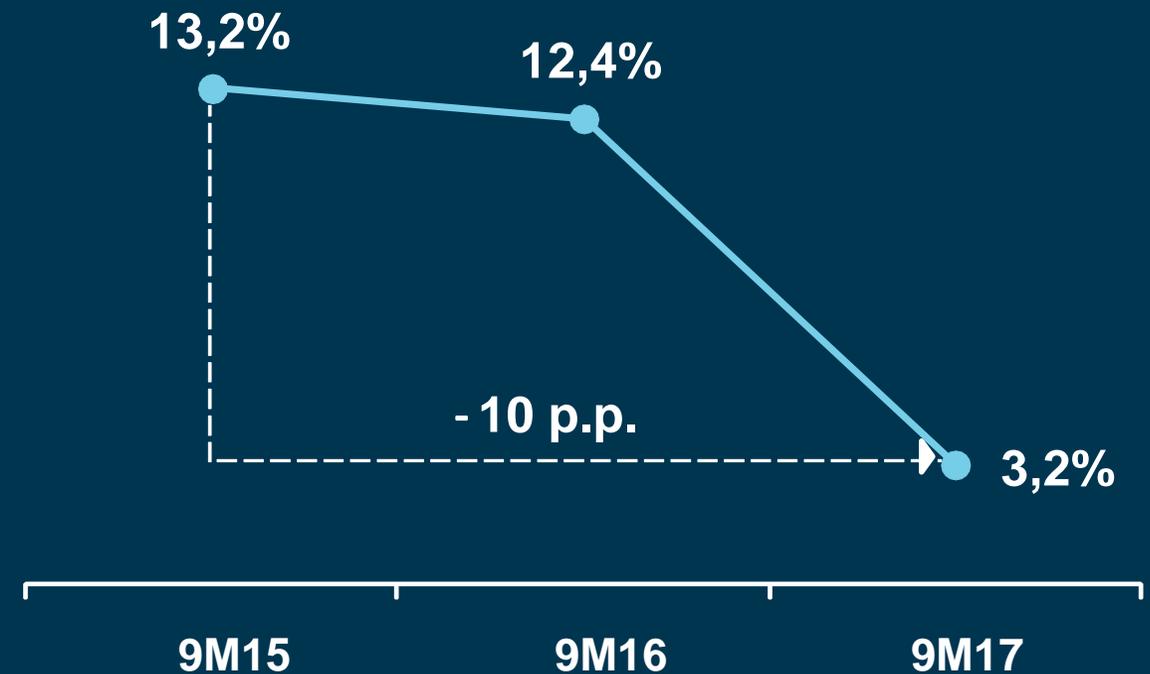
Topper

Argentina



- Aumento da oferta de produtos importados
- Baixa competitividade da produção local
- Migração de calçados vulcanizados (de maior volume para a Alpa) para cimentados (de menor relevância para Alpa)
- Aumento do custo das matérias primas

Margem EBITDA



- Reduzir a base industrial
- Liquidar ativos não operacionais
- Aumentar a competitividade do portfólio
- Reduzir custos fixos com o início da operação direta de Havaianas

Fabio Leite de Souza

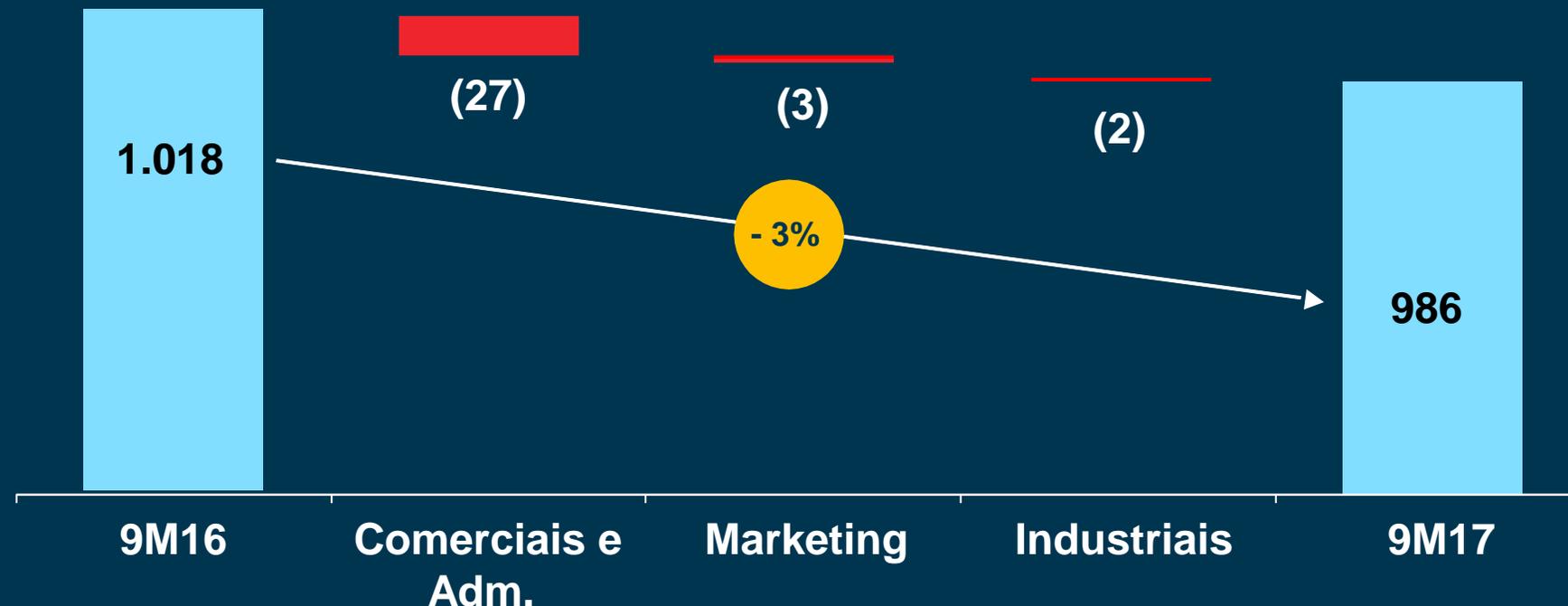
Eficiência das Despesas Fixas



PLANO DE REDUÇÃO DAS DESPESAS FIXAS

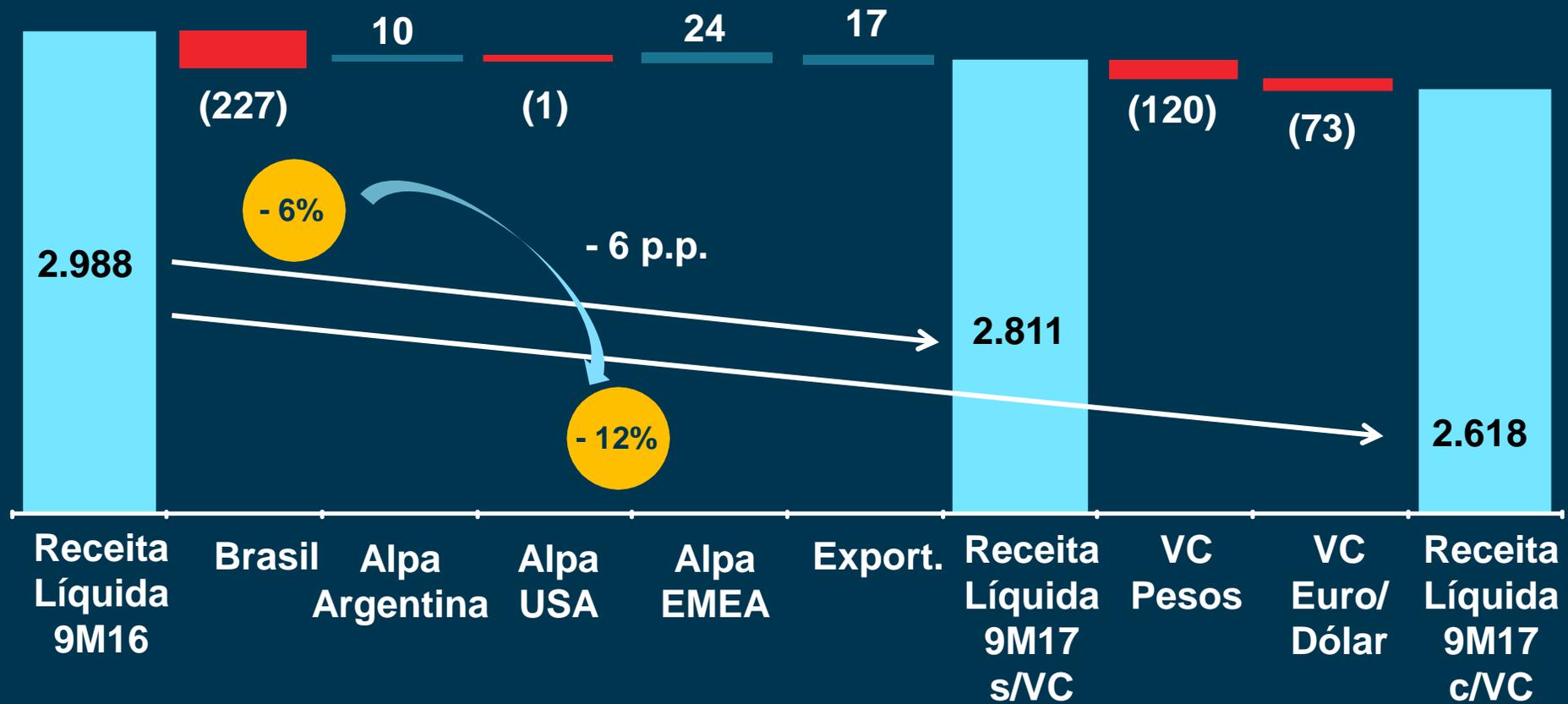
- Redução resultante de programas em execução em várias áreas da Companhia
- Redução de 3% nas despesas fixas (9M17 vs 9M16)

(R\$ milhões)



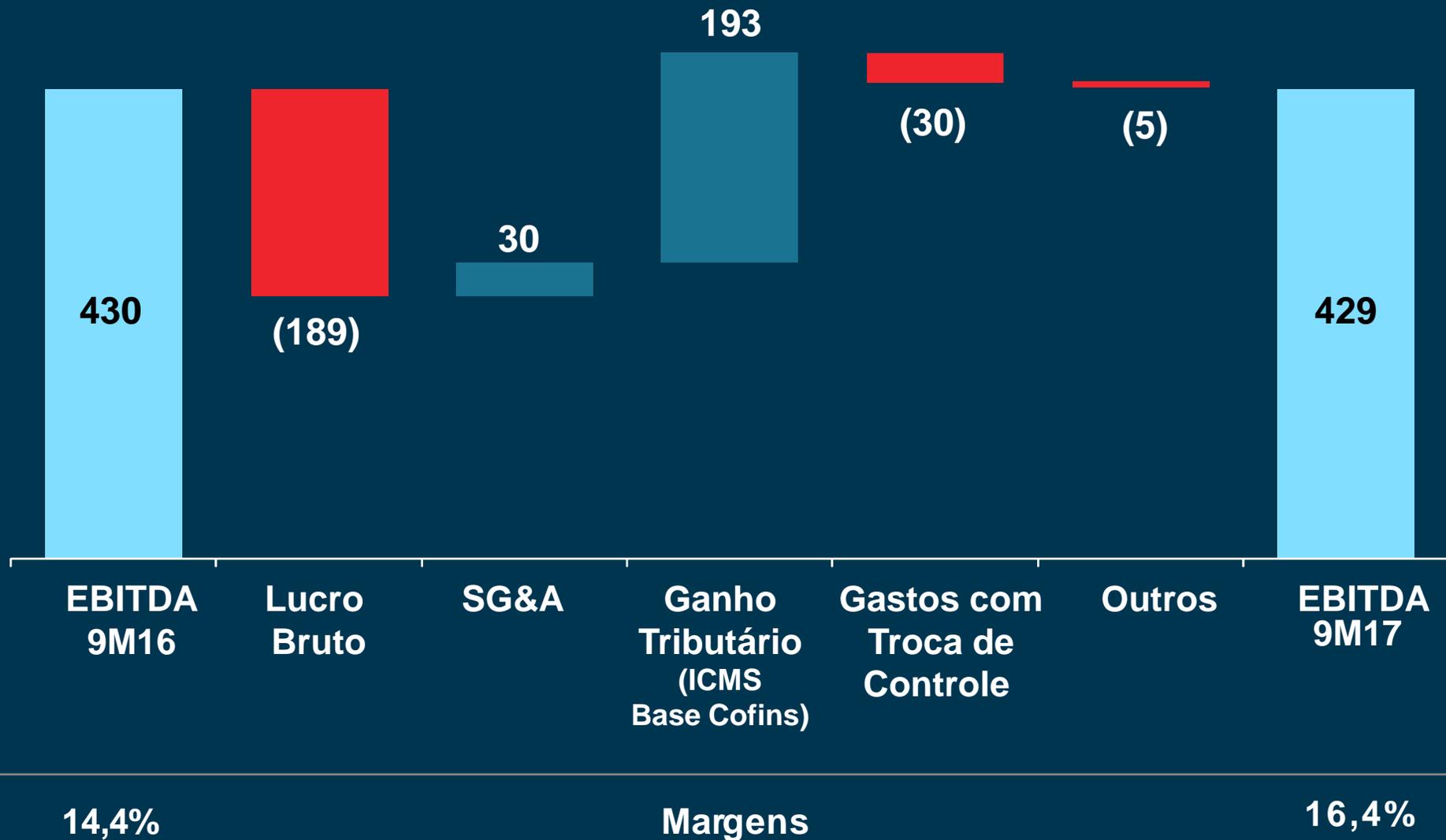
DESTAQUES CONSOLIDADOS 9M17

RECEITA LÍQUIDA (R\$ milhões)

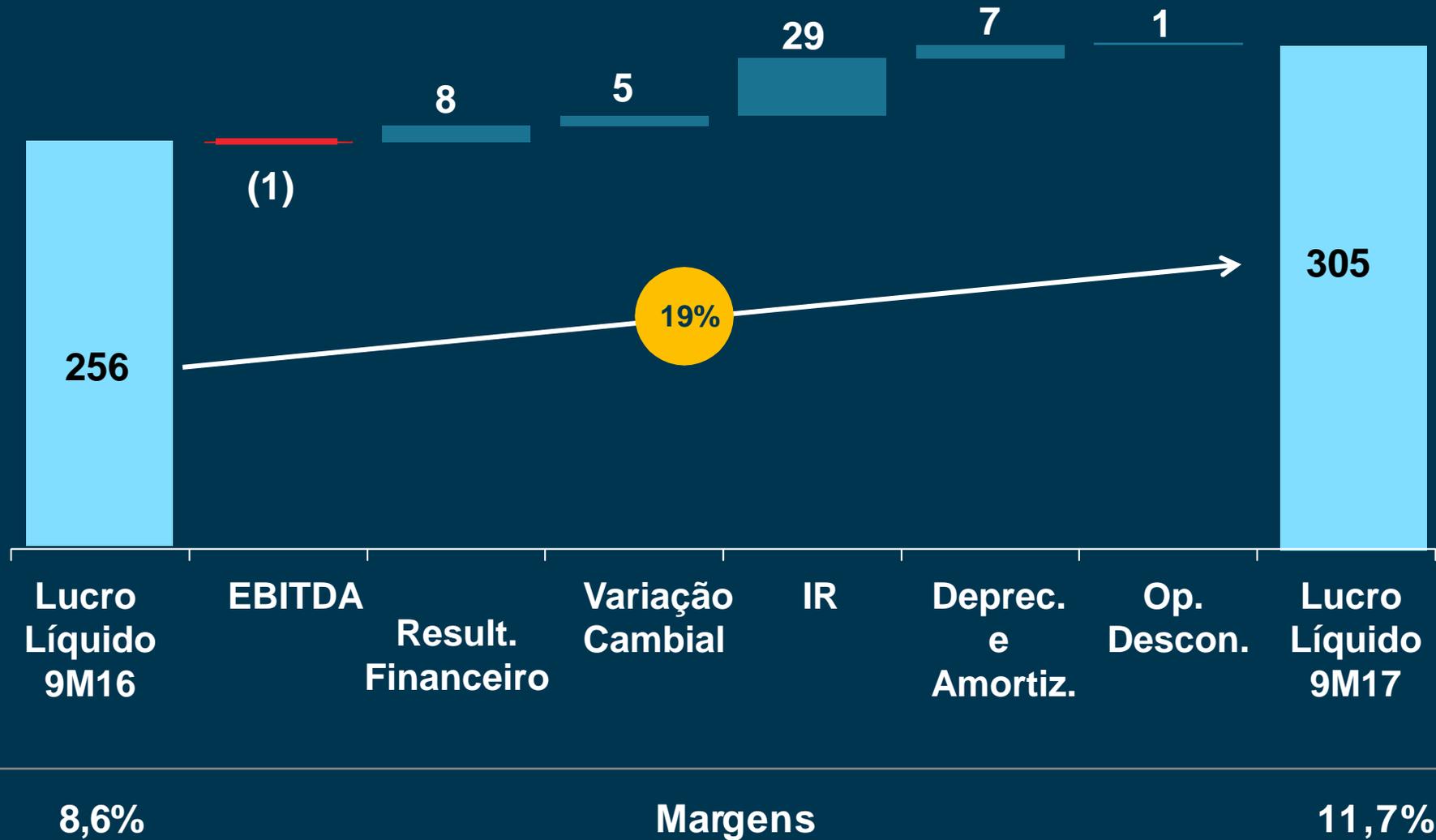


Receita Líquida	-12,5%	1,8%	-0,9%	7,2%	14,4%
-----------------	--------	------	-------	------	-------

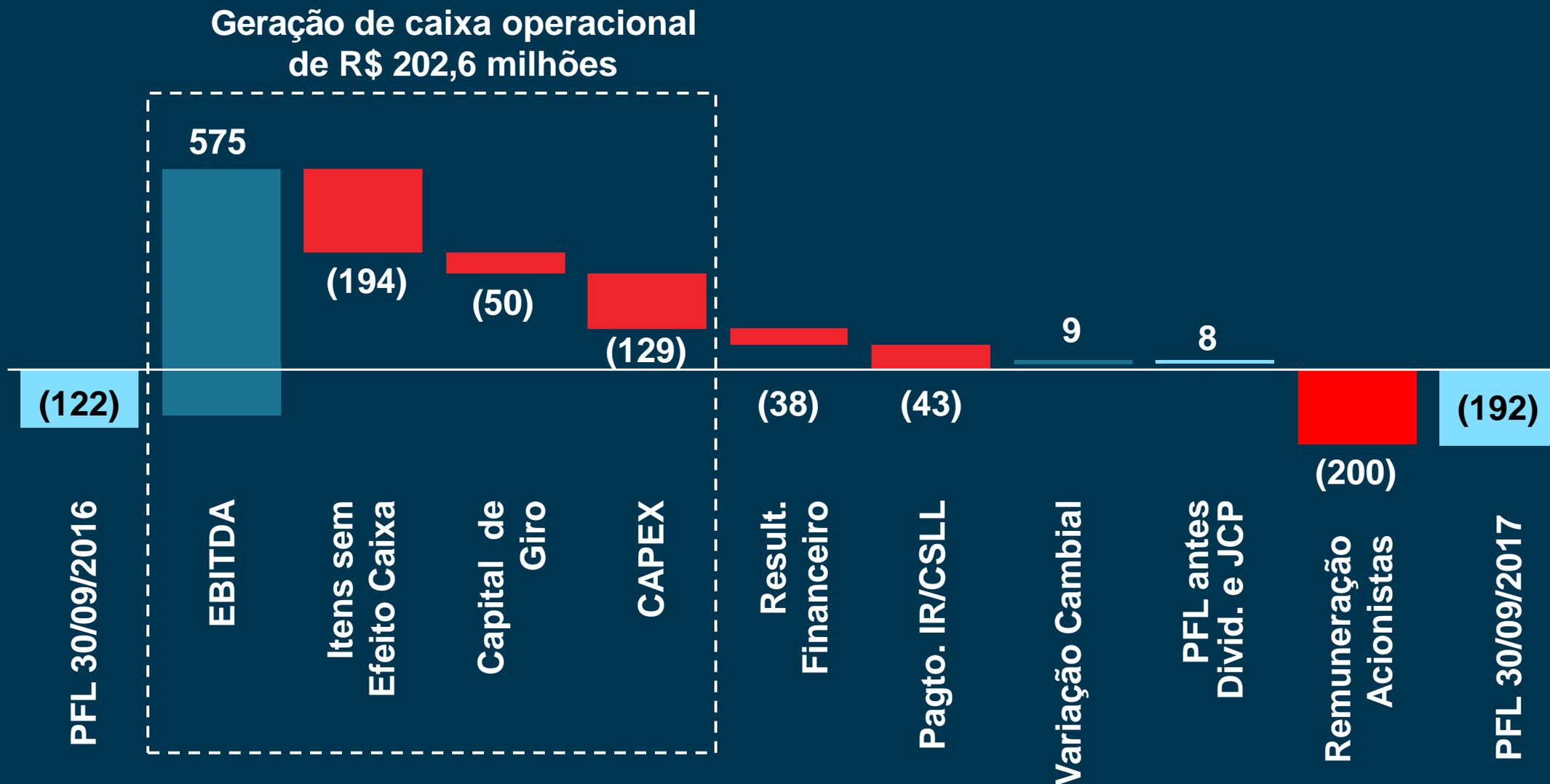
EBITDA (R\$ milhões)



LUCRO LÍQUIDO (R\$ milhões)



POSIÇÃO FINANCEIRA LÍQUIDA (R\$ milhões)



MUDANÇA DE CONTROLE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

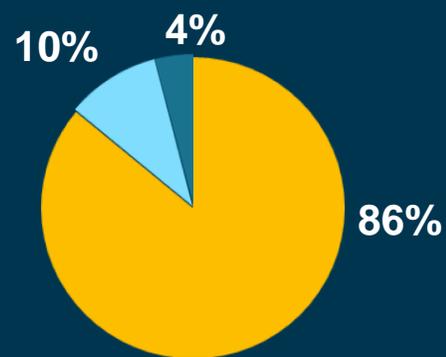
Mudança de controle em 20 de setembro de 2017



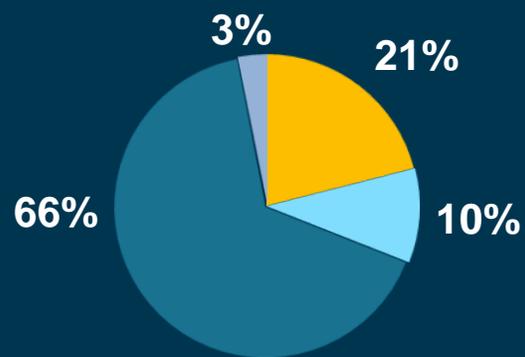
- Valor da Transação: R\$ 3,5 bi (R\$ 14,25 por ON e R\$ 11,40 por PN)
- Novos membros do Conselhos de Administração e Fiscal
- Criação dos Comitês de Estratégia, Gente, Finanças e Auditoria

ESTRUTURA SOCIETÁRIA E DESEMPENHO DAS AÇÕES

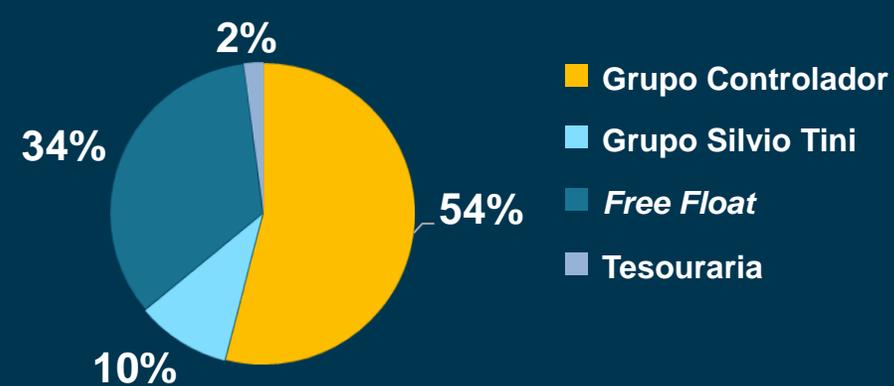
ALPA 3
241.608.551 Ações



ALPA 4
228.841.226 Ações



Capital Social
470.449.777 Ações



ALPA4 vs IBOVESPA

2013

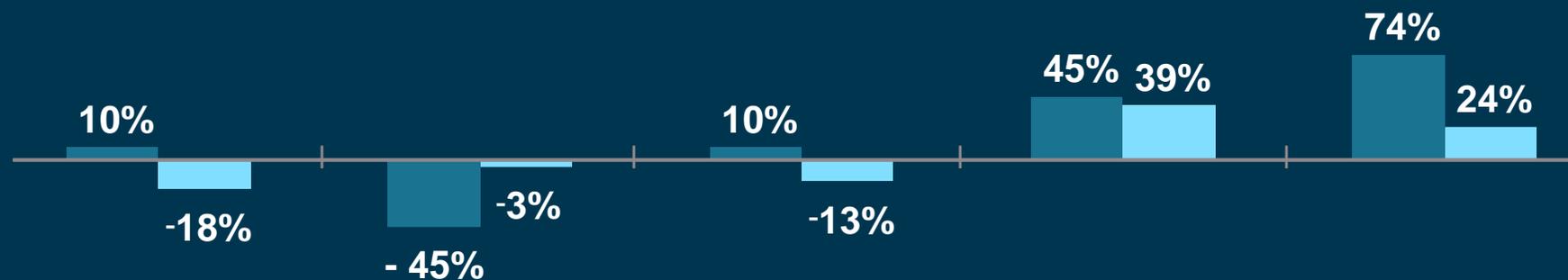
2014

2015

2016

YTD 27/11/17

■ ALPA4 ■ IBOV



POR QUE INVESTIR NA ALPARGATAS?

Case de crescimento acelerado com rentabilidade

- Empresa com grande potencial de crescimento, principalmente em Havaianas
- Potencial para aumentar a produtividade de custos e despesas
- Geração de caixa permite investimentos e assegura bom pagamento de dividendos
- Melhores práticas de Governança Corporativa

ALPARGATAS S.A.



15 *Anos*

Selo Assiduidade
APIMEC-SP

Platina



2017

ANEXO

OVERVIEW ALPARGATAS

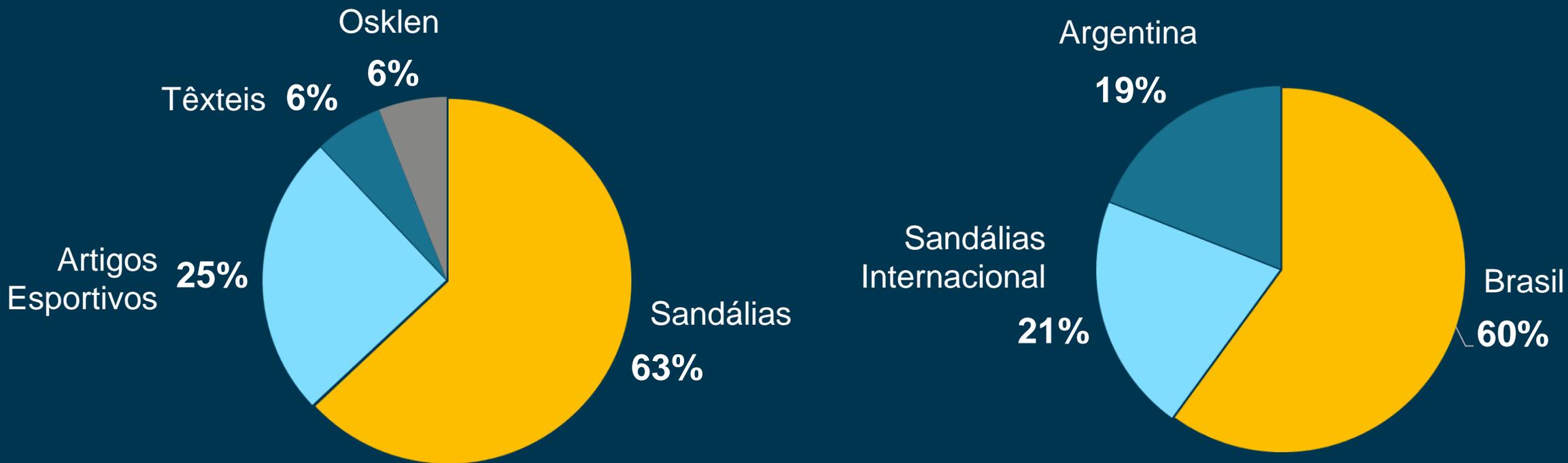
(não será apresentado)

VISÃO GERAL

- Alpargatas é a maior empresa brasileira de calçados e vestuário e a mais antiga companhia listada em bolsa de valores no Brasil (desde 1913)
- Possui um portfólio prestigiado de marcas que inclui Havaianas – a mais famosa e desejada marca brasileira de calçados
- Outras marcas de destaque do portfólio são:
 - Osklen
 - Mizuno
 - Topper Argentina
- Nossos produtos são vendidos em mais de 112 países e 155 mil pontos de venda além de 737 lojas monomarca (set/17)
- Operações próprias na Argentina, EUA , Europa e Colômbia
- ~20 mil empregados

RECEITA LÍQUIDA POR NEGÓCIOS E REGIÕES

Receita líquida consolidada 9M17



FOOTPRINT GLOBAL

BRASIL

- 10 fábricas:
 - Sandálias: 3 principais e 1 satélite
 - Calçados: 1 principal e 5 satélites
- 531 lojas:
 - Havaianas (443)
 - Osklen (75 BR e 4 Exterior)
 - Meggashop (13)
- Pontos de venda: ~155 mil

ARGENTINA

- 7 fábricas:
 - Calçados: 3
 - Têxteis: 4
- 25 lojas Topper e Outlet
- Pontos de venda:
 - Calçados: ~1,5 mil

EXPORTAÇÃO

- 112 países
- 96 lojas Havaianas

EMEA

- 6 escritórios comerciais
- 14 operações diretas
- 36 países indiretos
- 2 CDs
- 65 lojas Havaianas

USA

- 1 escritório comercial
- 1 CD
- 16 lojas Havaianas

LOJAS HAVAIANAS



São Paulo



Nova York



Disney - Orlando



Londres



Las Vegas



Roma

MANAGEMENT



ALPARGATAS

Márcio Utsch
CEO

**Adalberto
Fernandes Granjo**
Jurídico

Carla Schmitzberger
Sandálias

**Edson Rubião
Gonzales**
Industrial

Marcelo Ferreira
Artigos Esportivos

**Rogério Bastos
Shimizu**
Osklen

Ana Marcia Lopes
Recursos Humanos

Diego Mohadeb
Alpargatas
Argentina

Fabio Leite de Souza
CFO, DRI &
Desenvolvimento de
Novos Negócios

Marcelo Turri
Supply Chain



ALPARGATAS

Relações com Investidores

Fabio Leite de Souza

fabio@alpargas.com.br

José Sálvio Moraes

jsalvio@alpargas.com.br

Mariane Weger

mweger@alpargas.com.br

Pedro Bueno

pbueno@alpargas.com.br

<http://ri.alpargas.com.br>