



# ALPARGATAS



**apimec** | SP

ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS  
E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO  
DO MERCADO DE CAPITAIS

**30/11/2011**



## **AGENDA**

- 1. Empresa de Marcas**
- 2. Mercados de Sandálias e de Calçados Esportivos**
- 3. Estratégia de Crescimento**
- 4. Desempenho Financeiro Consolidado 9M11**

# 1.

## Empresa de Marcas

**havaianas®** Todo mundo usa

**dupe®** Conforto para os pés

  
**Topper**

**CORAÇÃO MANDA** no futebol e em outros esportes

  
**RAINHA**

**Tradição esportiva em *running active***

  
**MIZUNO**

***Running performance***

**Timberland** 

***Premium outdoor lifestyle***



**Botas profissionais**



**Oportunidades para todas as famílias**

# Somamos o que a Alpargatas tem de melhor para criar uma nova identidade corporativa...



...e um nome sem fronteiras.

**Alpargatas S.A.**

# Somos a maior empresa brasileira de calçados da América Latina...

## 9M11

### Receita Líquida (R\$ bilhões)

1,9



1,1



1,0



Alpargatas

Empresa A

Empresa B

### EBITDA (R\$ milhões)

316,9



(46,4)



114,4



Alpargatas

Empresa A

Empresa B

### Margem EBITDA:

16,8%

(4,1%)

11,7%

**...com fortalezas que permitem construir e gerir marcas líderes e desejadas.**

---

**1. Inovação, *design*, tecnologia e comunicação**

**2. Portfólio de produtos para todos os consumidores**

**3. Produção e *sourcing* flexível**

**4. Distribuição global**

**5. Solidez financeira**

**6. Gestores com experiência internacional**

# 1. Inovação, *design*, tecnologia e comunicação

**havaianas®**

- Liderança no mercado brasileiro de sandálias
- Marca global e sinônimo de categoria



**dupé**

- Única marca com tecnologia de amortecimento Gel HXP
- Vice-líder no Nordeste
- Presença no mercado internacional



# 1. Inovação, design, tecnologia e comunicação



- Domínio do mercado brasileiro de futebol com 15% de *market share*
- Líder no mercado de calçados esportivos argentino com 21% de *market share*



- Marca mais tradicional de artigos esportivos do Brasil (1934)
- Novo posicionamento em 2011



- Líder na categoria *running performance*
- Primeira escolha entre atletas profissionais e amadores



- Líder na categoria *premium outdoor*
- Pioneira em iniciativas concretas de sustentabilidade: *Earthkeepers*



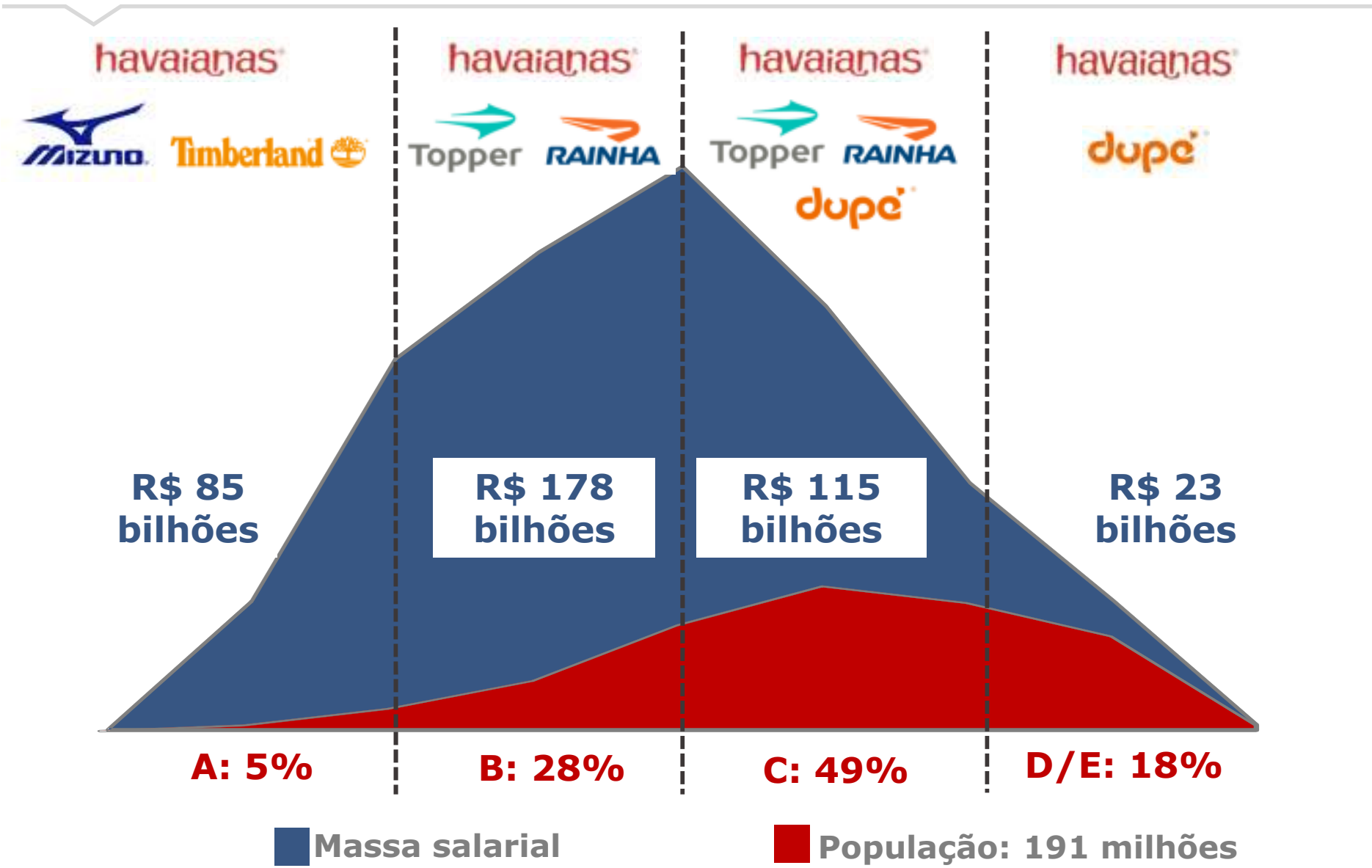
- Líder em calçados profissionais sintéticos
- 50 anos no mercado brasileiro



# 1. Inovação, design, tecnologia e comunicação



## 2. Portfólio de produtos para todos os consumidores – mercado local



### 3. Produção e *sourcing* flexível

#### Brasil

- Sandálias
  - Campina Grande e Carpina
    - Fábricas atuais:  
252 milhões de pares/ano
    - Nova fábrica em MG:  
102 milhões de pares/ano
  - Calçados
    - Santa Rita e Natal:  
13 milhões de pares/ano
- Vestuários e Acessórios  
9 milhões de peças/ano  
(volume de vendas 2010)



Natal - RN  
Campina Grande e Santa Rita - PB  
Carpina - PE

Montes Claros - MG  
(nova fábrica)

### 3. Produção e *sourcing* flexível



#### Argentina (principais fábricas)

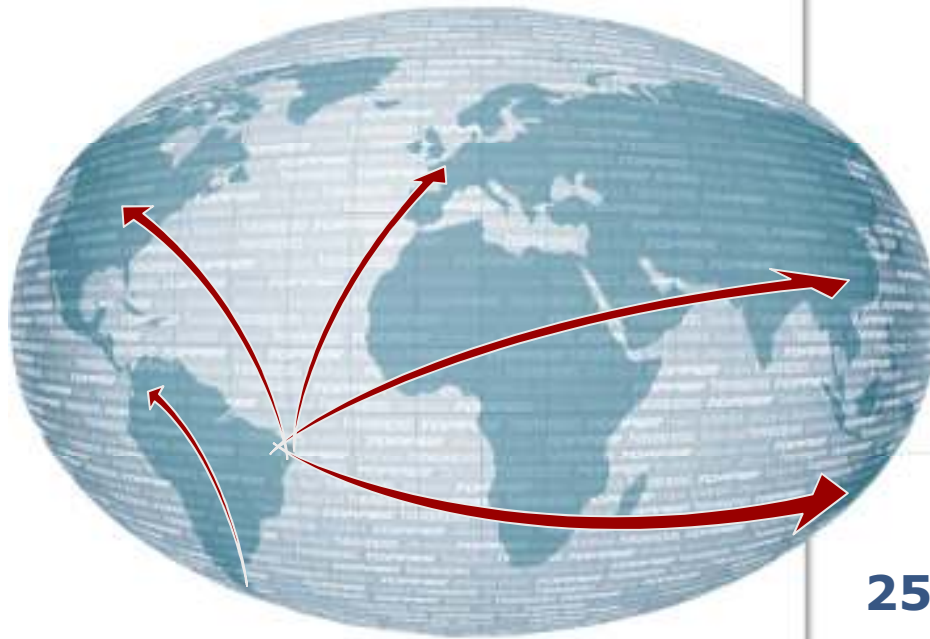
- **Calçados**
  - Tucumán e Catamarca:  
11 milhões de pares/ano
- **Têxteis**
  - Corrientes:  
23 milhões de m/ano

### 3. Produção e *sourcing* flexível



*Sourcing* flexível é uma vantagem competitiva que traz redução de custos e mais agilidade para atender o mercado

## 4. Distribuição global



### Varejo das marcas Alpargatas

- **Brasil:**  
224 lojas

**havaianas**  
**Timberland**

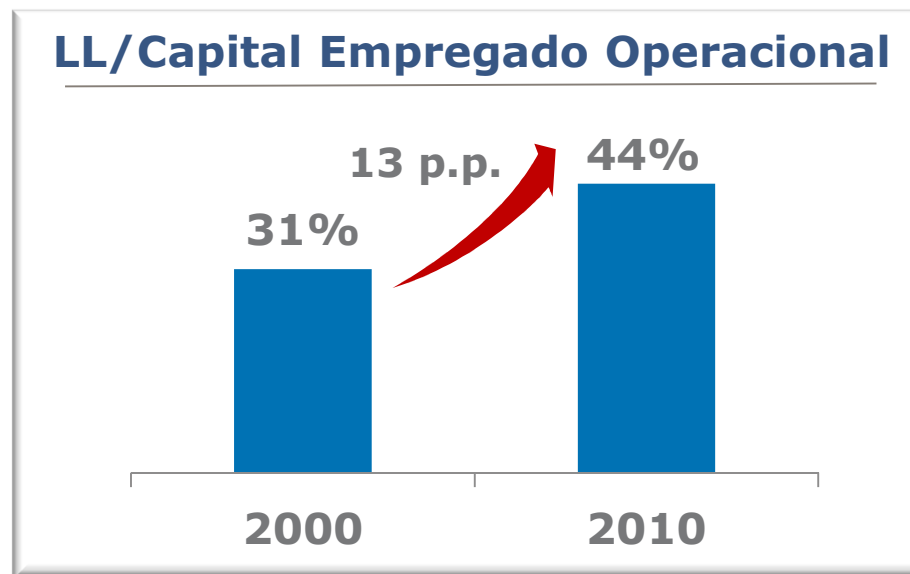
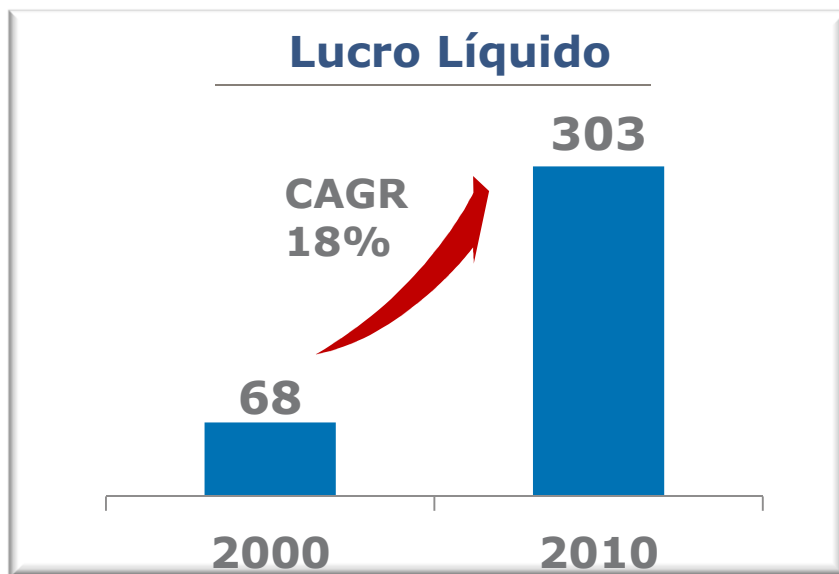
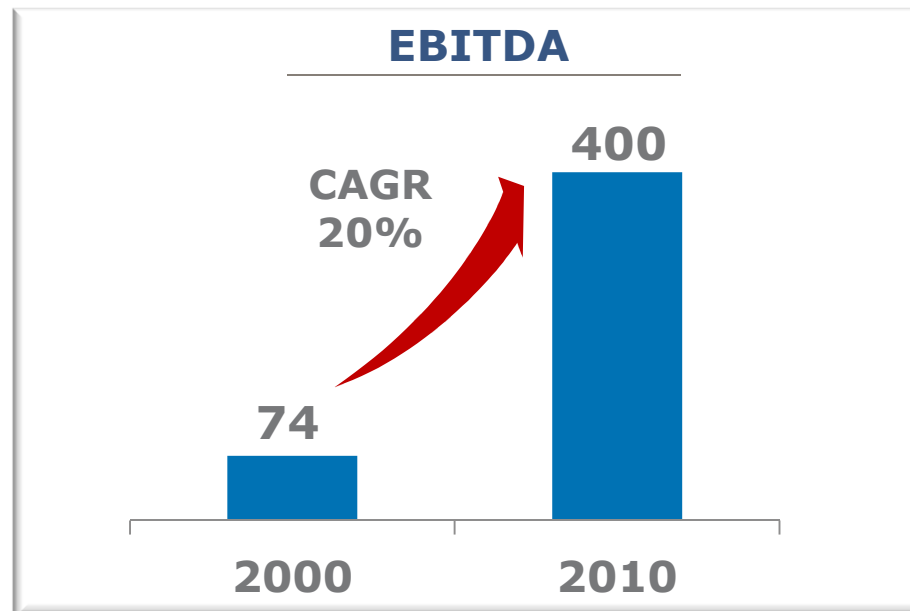
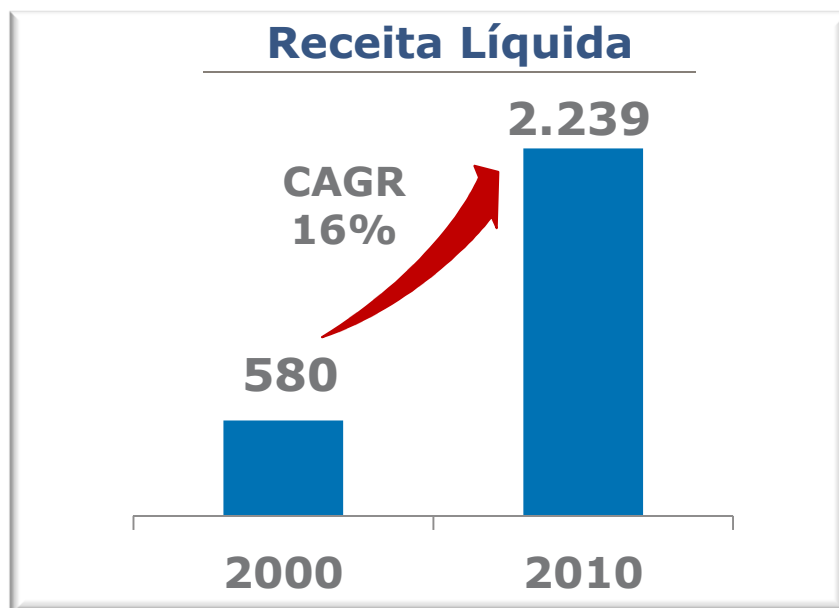


- **Exterior:**  
39 lojas

**Topper**

**Presença em 80 países**  
**250 mil pontos de venda no Brasil**  
**285 milhões de pares e peças/ano**

## 5. Solidez financeira (R\$ milhões)



## 6. Gestores com experiência internacional



- **Interesses alinhados aos dos acionistas:**
  - **Foco na geração de valor e resultados**
  - ***Stock options* como parte da remuneração**

**Da esquerda para a direita:**

**José Roberto Lettiere, Rogério Shimizu, Javier Goñi, Adalberto Granjo, Fernando Beer e René Ros**

**Sentados:**

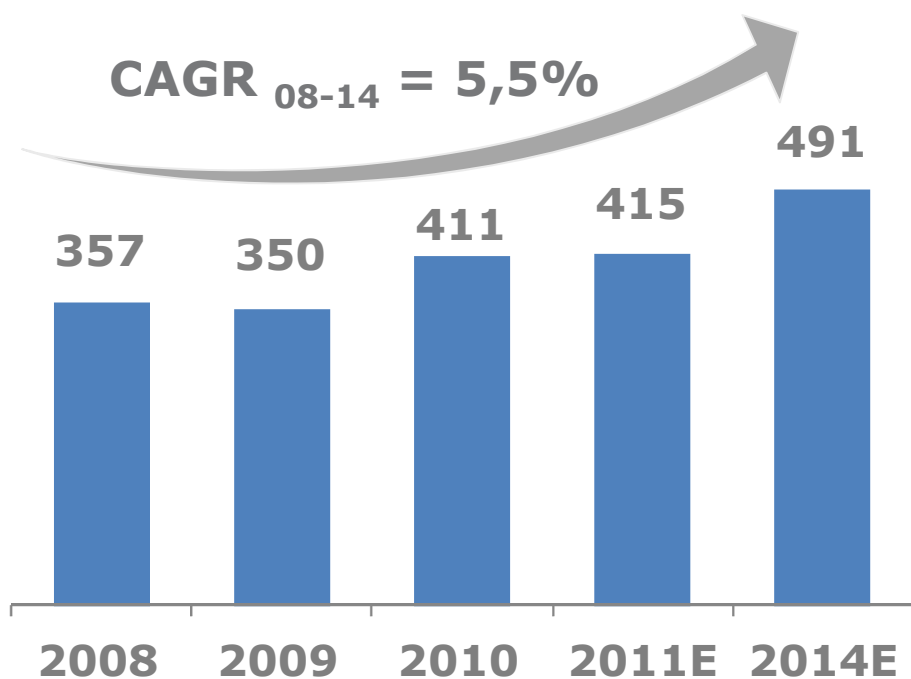
**Carla Schmitzberger, Márcio Utsch e Márcia Costa**

# 2.

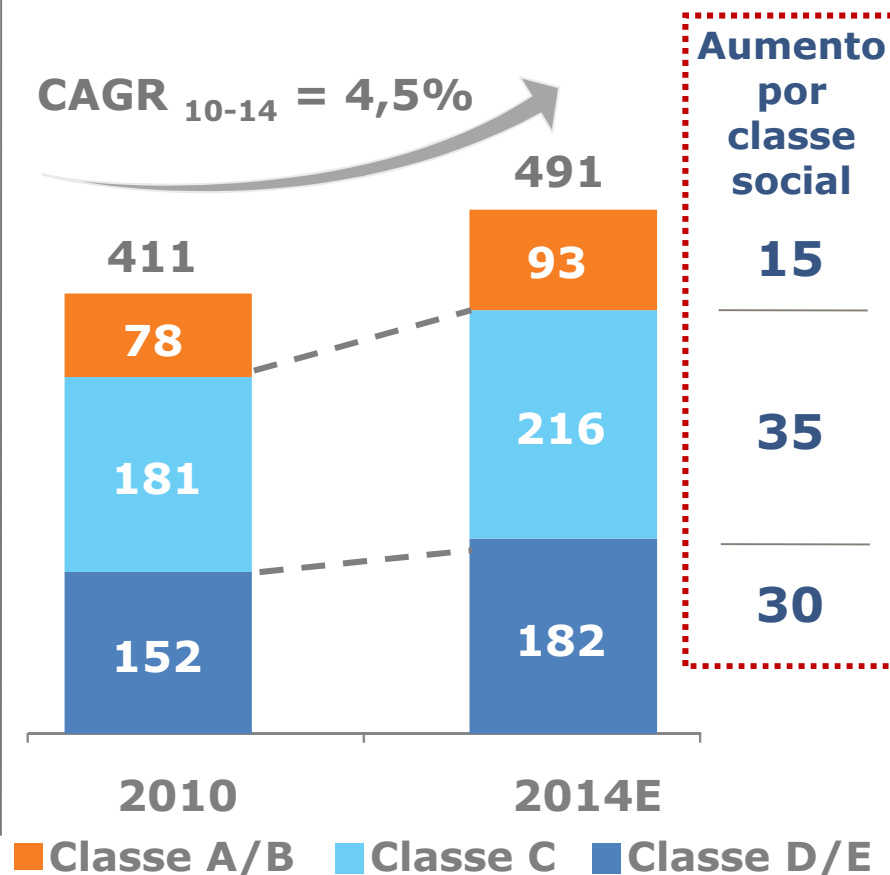
## **Mercados de Sandálias e de Calçados Esportivos**

# Estimativa do mercado brasileiro de sandálias em 2014: 491 milhões de pares

## Mercado de Sandálias no Brasil (milhões de pares) <sup>(1)</sup>



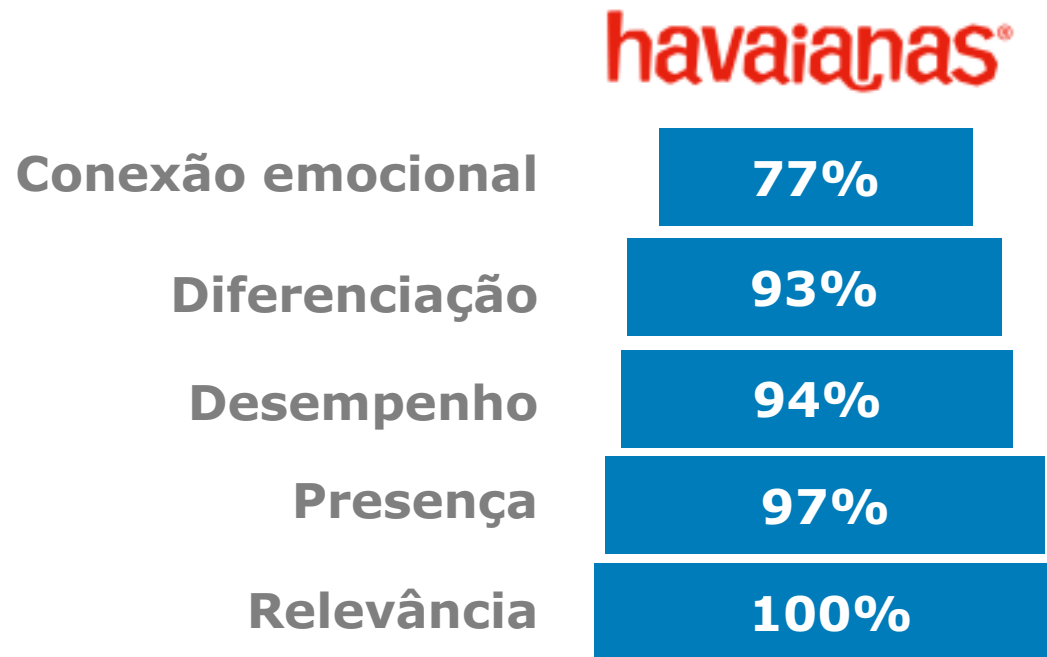
## Evolução por Classe Social (milhões de pares)



(1) As estimativas não consideram Copa do Mundo em 2014

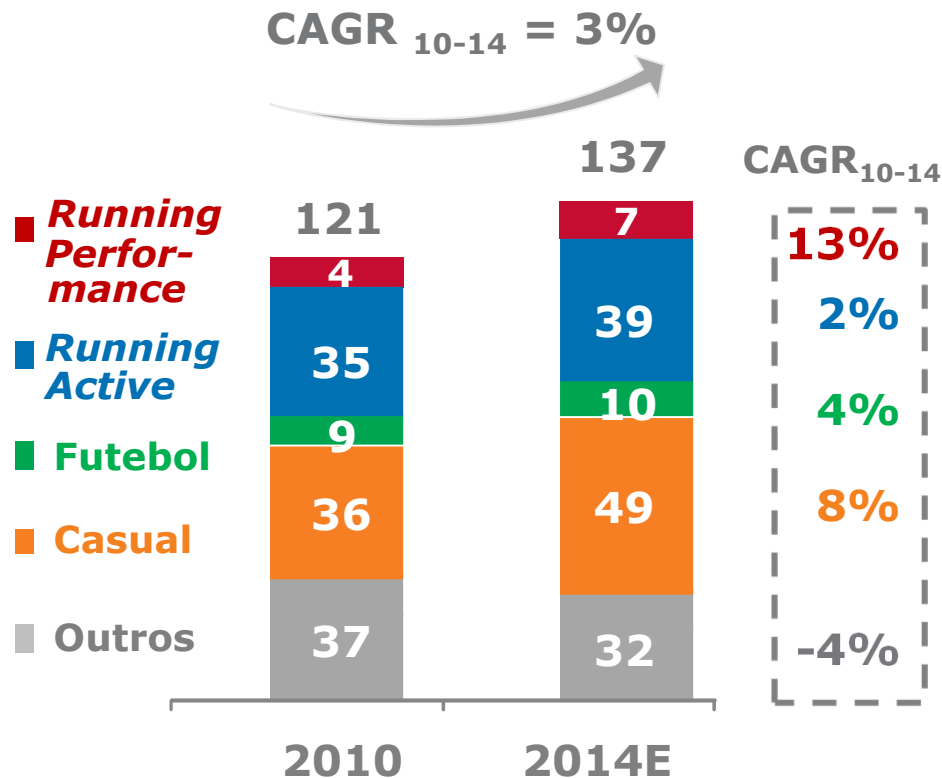
# Havaianas é *top of mind* da categoria

- Marca citada com maior frequência pelos consumidores
- Melhor posicionamento
- Forte conexão emocional



# A categoria de calçados esportivos com maior potencial de crescimento no Brasil é *running*

## Mercado de Calçados Esportivos no Brasil (milhões de pares) <sup>(1)</sup>



### Running Performance



- Categoria de maior crescimento no Brasil

### Running Active



- Maior variedade de modelos e tecnologias

### Futebol



- Crescimento impulsionado pela Copa do Mundo no Brasil

### Casual

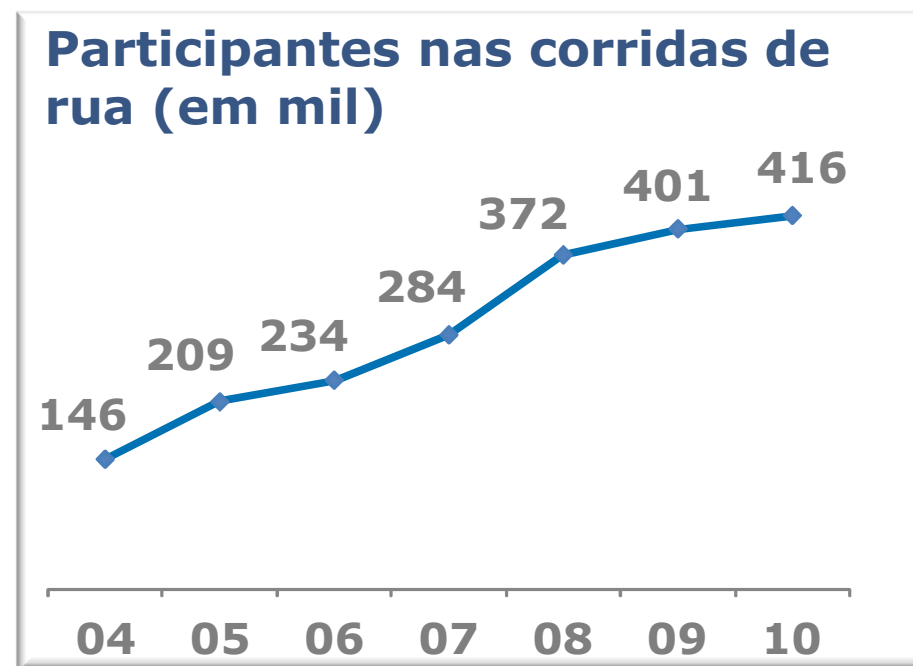
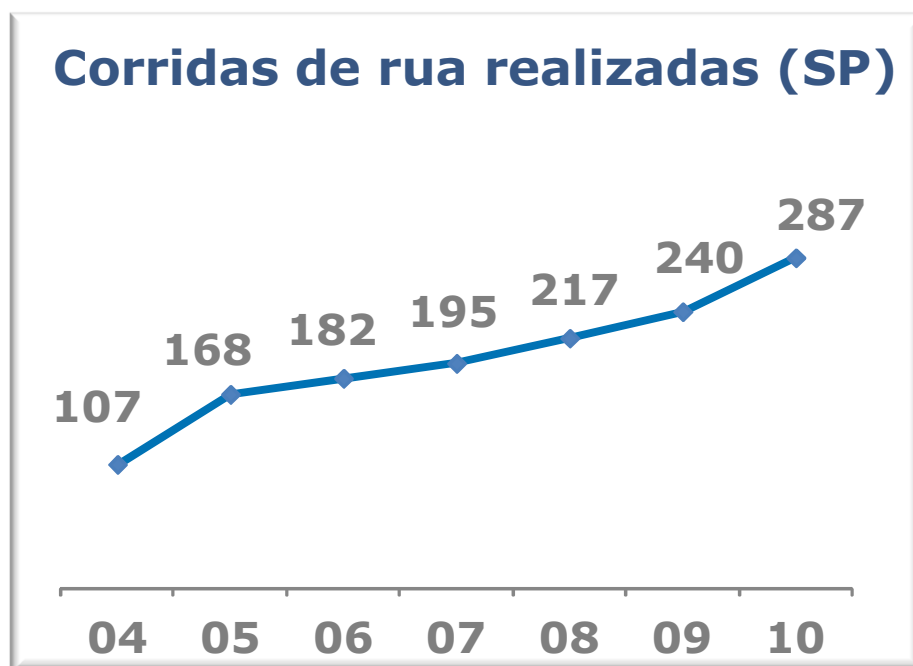


- Tendência global de crescimento com grande penetração no público jovem

(1) As estimativas não consideram Copa do Mundo em 2014

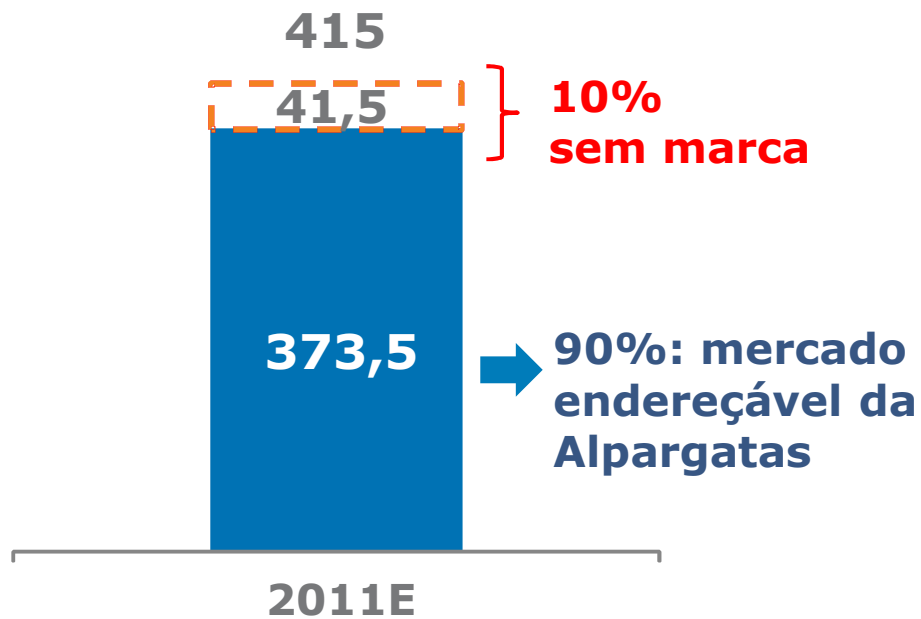
## Running cresce pela popularização de corridas

- Aumento das corridas no Estado de São Paulo em 2010 x 2009 foi de 20% com a participação de 416 mil corredores

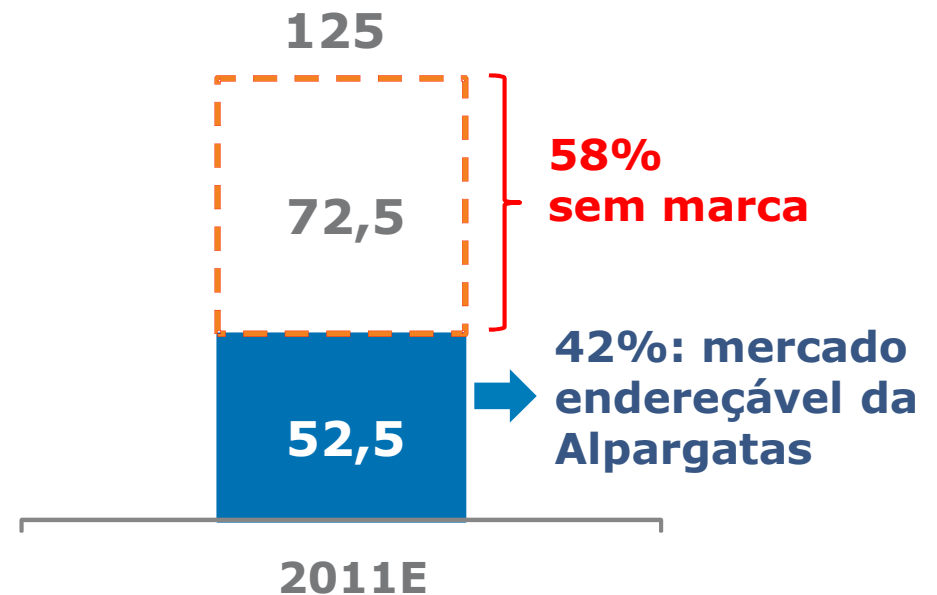


# Mercados endereçáveis Alpargatas - Volume

## Sandálias (milhões de pares)



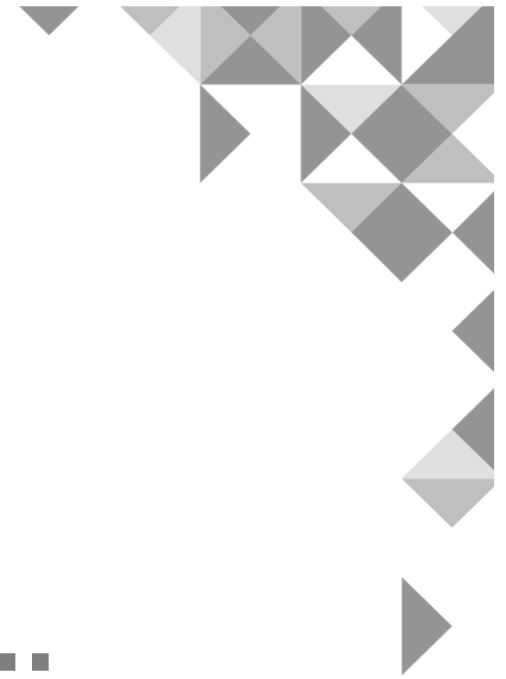
## Calçados Esportivos (milhões de pares)



# 3.

## Estratégia de Crescimento

# A Alpargatas planeja...





**...e executa !**

# **Ações Estratégicas Implementadas em 2011**



# Como cresceremos em SANDÁLIAS?

**Apimec 2010**

## **3. Estratégia e Gestão**

### **Como cresceremos em Sandálias?**

- Consolidando Havaianas como marca dominante no Brasil
- Aumentando a receita em categorias não sandálias
- Ampliando a presença de Dupé em segmentos onde Havaianas não está presente
- Aumentando a presença internacional

# 1. Consolidamos Havaianas como marca dominante no Brasil

**havaianas®**

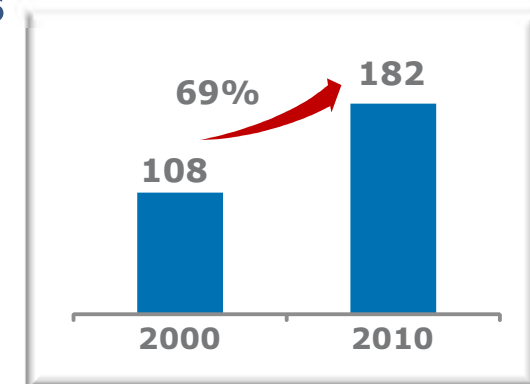
- Fortalecimento da marca por meio de:
  - Comunicação
  - Produtos de extensão da marca
  - Crescimento do *market share* em todas as regiões do Brasil
  - Início da construção da nova fábrica em MG

- Parcerias para crescer no segmento infantil:  
Disney, Warner (Pucca, Heróis)



- Maior visibilidade da variedade de modelos por meio das franquias: 185 lojas

- Crescimento expressivo das vendas de Havaianas no Brasil (milhões de unidades):



## 2. Aumentamos a receita em categorias não sandálias

**havaianas®**

- 264% de aumento da receita (9M11 x 9M10)
- Soul Collection: *Sneakers* e Alpargatas
- Complementares: toalhas, meias, pingentes e chaveiros



### 3. Ampliamos a presença de Dupé em segmentos onde Havaianas não está presente

dupé®

- Crescimento de Dupé em redes de auto-serviço no Nordeste
- Revisão do portfólio de produtos, canais e regiões de atuação
- Parcerias
  - Coleção Arte Brasileira 2011/2012 do artista Francisco Brennand
  - Turma da Mônica: licenciamento para as linhas *Baby* e *Infantil*

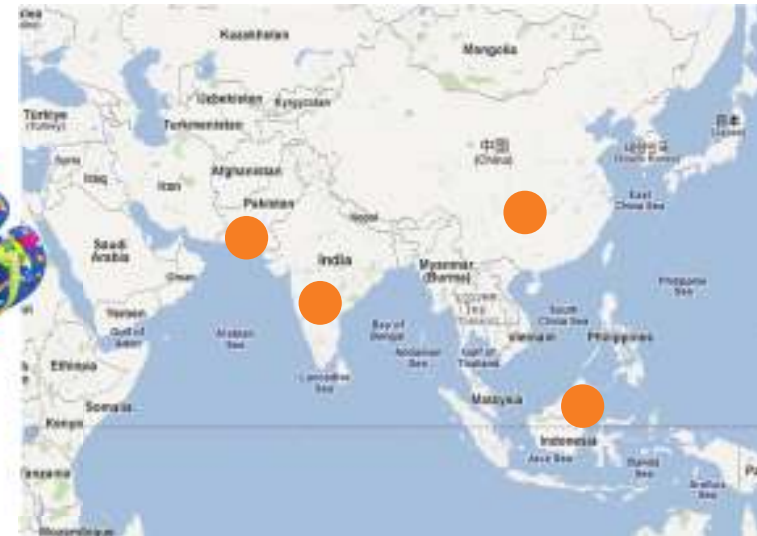


## 4. Aumentamos a presença internacional **havaianas®**

- Aumentos das receitas das operações internacionais de sandálias

Aumentos das Receitas em Moedas Estrangeiras	9M11 X 9M10	2010 X 2009
Alpargatas USA (Dólar)	2,7%	7,7%
Alpargatas Europa (Euro)	34,1%	140,5%
Exportações (Dólar)	24,6%	21%

- Novos mercados: Índia, Paquistão, China e Indonésia



# 4. Aumentamos a presença internacional **havaianas**

## Lojas Havaianas

**Londres**



**Paris**



**Nova York  
(Bloomingdale's)**



**Roma**



**Barcelona**



**Valência**





# Como cresceremos em ARTIGOS ESPORTIVOS?

Apimec 2010

## 3. Estratégia e Gestão

### Como cresceremos em Artigos Esportivos?

- 🏆 Tornando Topper uma das 3 maiores marcas esportivas no Brasil
- 🏆 Alcançando a liderança no mercado argentino em valor
- 🏆 Valorizando Rainha por meio da sua história
- 🏆 Mizuno como a melhor opção em *running performance*
- 🏆 Aumentando a participação de mercado de Timberland no Brasil

# 1. Tornando Topper uma das 3 maiores marcas esportivas no Brasil



## ▪ Lançamento da coleção Topper Instinct

**Velocity**

“Jogador rápido, leve, vai pra cima sem medo”



**Clássico**

“Jogador com classe, cerebral, com excelente visão de jogo”



**Fuerza**

“Jogador que usa a força, é matador e não desiste”



# 1. Tornando Topper uma das 3 maiores marcas esportivas no Brasil



- **Patrocínios no futebol**

- Grêmio e Atlético-MG

- Conca, Alex do Corinthians, Marcos do Palmeiras e Marcelo Lomba do Bahia

- Seleção Brasileira de Futsal

- FPF (Federação Paulista de Futebol)

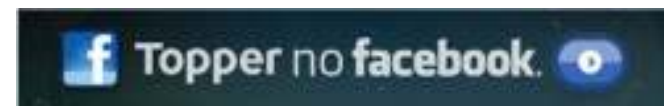
- FERJ (Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro)



## Dominância no Rugby



## Presença ativa no meio digital



## 2. Alcançando a liderança no mercado argentino em valor



- **Patrocínios no futebol:**
  - **Estudiantes de La Plata**
  - **Newell's Old Boys**
  - **Velez Sarsfield**
- **Patrocínios no tênis:**
  - **Equipe Argentina de Tênis finalista na Copa Davis**
  - **Vasallo Arguello, Juan I. Chela, Acasusso, Facundo Arguello**



## 2. Alcançando a liderança no mercado argentino em valor



- Lançamento da coleção Topper Instinct
- Complemento do mix de *running* com tecnologia própria



- Mix com produtos de maior valor agregado



### 3. Valorizamos Rainha por meio da sua história



- Conclusão do projeto de *branding* da marca:
  - Nova identidade visual
  - Novos produtos
  - Nova comunicação
- Coleção 2012:
  - Nova tecnologia



### 3. Valorizamos Rainha por meio da sua história



- **Coleção 2012:**
  - Lançamento de ícones clássicos da marca: Iate e Mont Car
- **Resgate dos valores e da história**



**Iate**

**Mont Car**

## 4. Mizuno como melhor opção em *running performance*



- Liderança em *running* com produtos de alta tecnologia

**Prophecy**



**Creation 12**



**Enigma**



# 5. Aumentamos a participação de mercado de Timberland no Brasil



## Lançamentos



## Novas Franquias

### Shopping Granja Viana



### Shopping Iguatemi Alphaville





# Como cresceremos no VAREJO?

**Apimec 2010**

## 3.Estratégia e Gestão

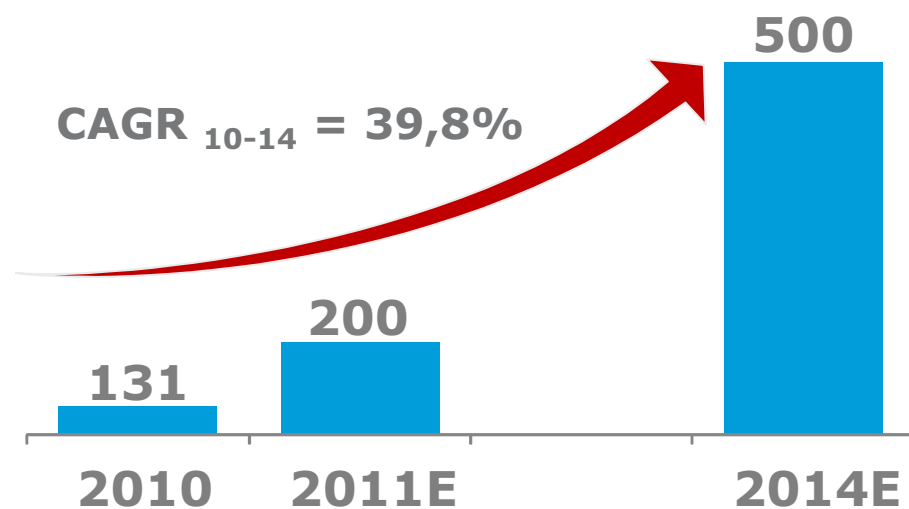
### Como cresceremos no Varejo?

- ➡ Gerando cobertura no mercado brasileiro com a rede de franquias
- 🇲🇪 Fortalecendo o posicionamento de Topper na Argentina

# 1. Gerando cobertura no mercado brasileiro com a rede de franquias

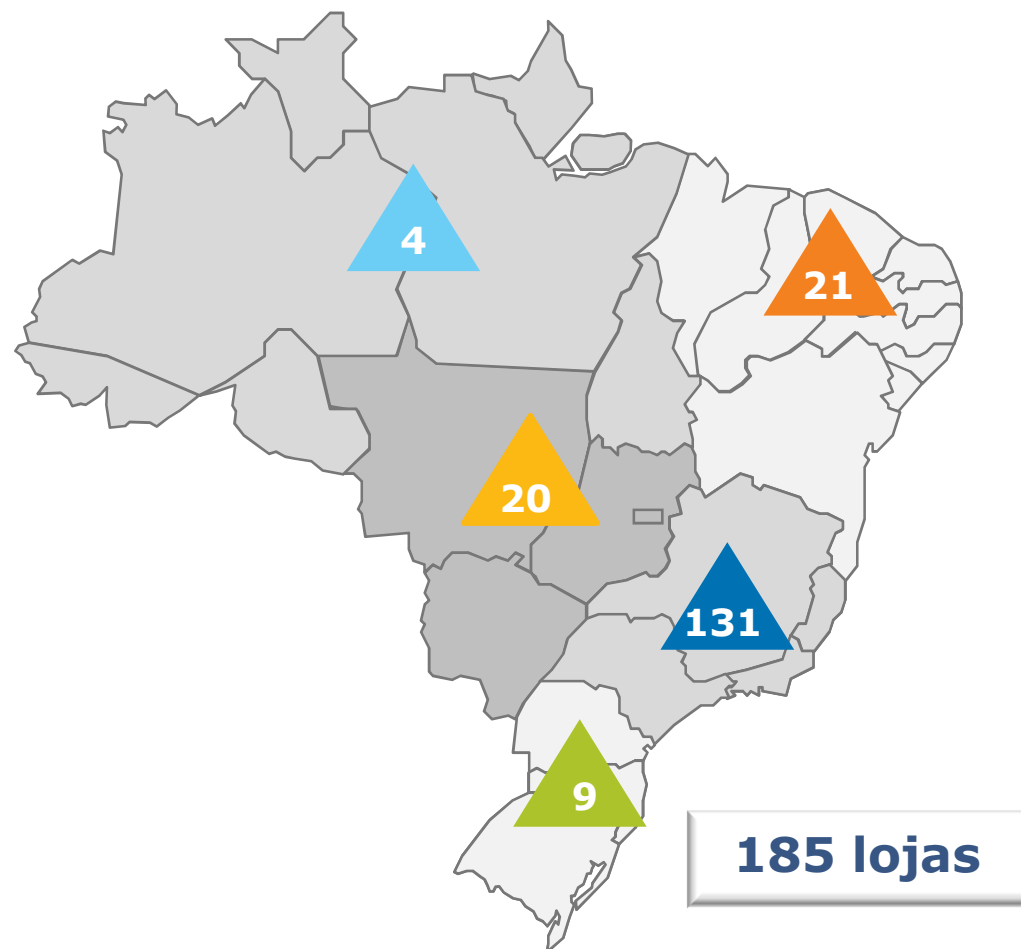
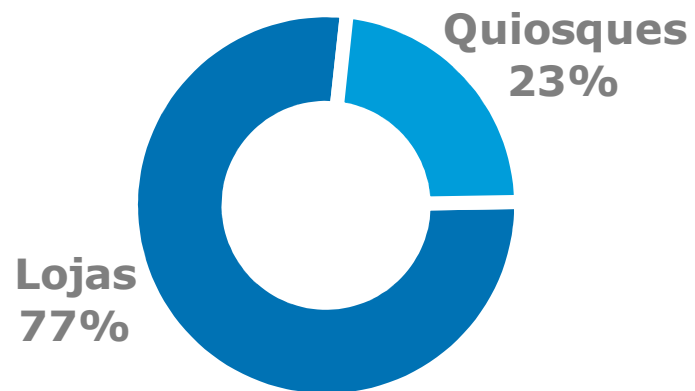
**havaianas®**

- Quantidade de franquias no Brasil:



# 1. Gerando cobertura no mercado brasileiro com a rede de franquias

- Presença em todas as regiões do Brasil



## 2. Fortalecemos o posicionamento de Topper na Argentina



- Novas lojas Topper nos principais shoppings de Buenos Aires

### Shopping Unicenter



### Shopping Abasto





RH

Operações

TI

P&D

Finanças

## Projetos Estruturantes - 2011

- Sistema SIGA
- Programa de formação de operadores líderes e de desenvolvimento de supervisores
  
- Nova fábrica
- Implementação de novos processos de *sourcing*, logísticos e industriais
  
- Iniciado projeto de plataforma global de gestão
  
- Novo P&D + *design*
- 2 a 3% da receita investidos em P&D
  
- Orçamento Base Zero
- Planejamento Financeiro Global - Prophyx

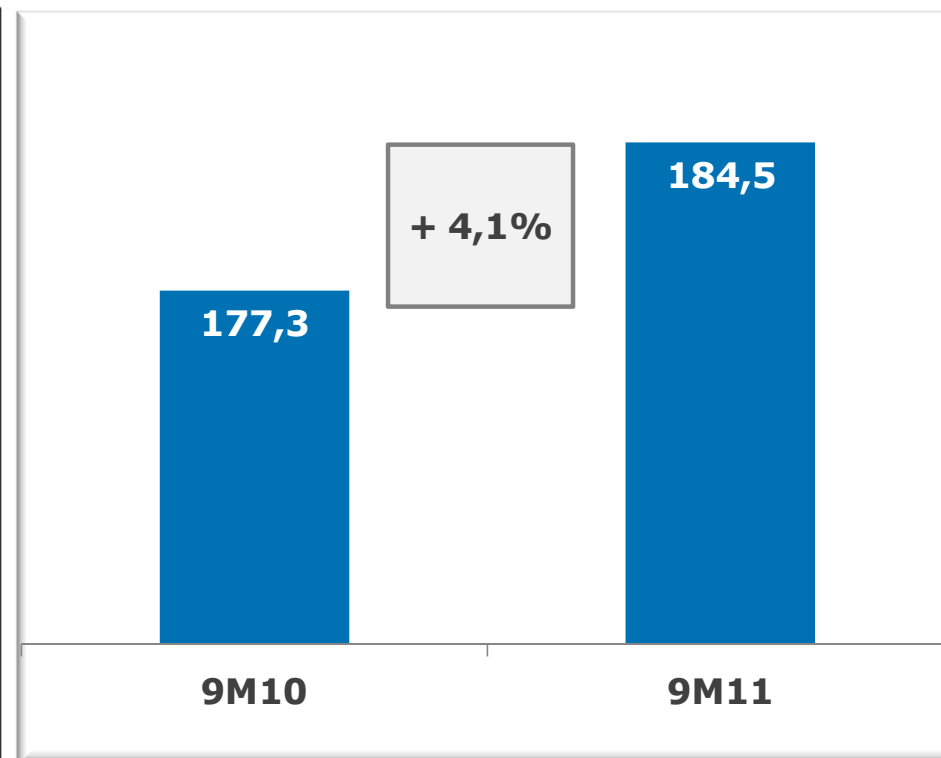
# 4.

## **Desempenho Financeiro Consolidado 9M11**

## Volume (milhões de unidades)

**Trajетória de crescimento impulsionada pelos negócios internacionais e pela solidez no mercado doméstico**

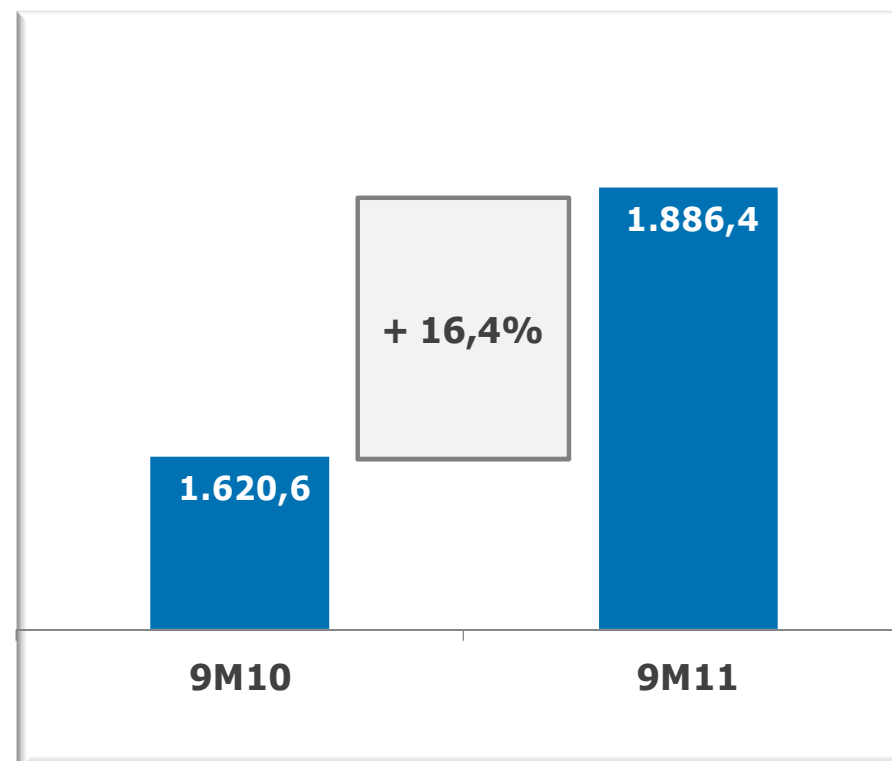
- **Crescimento dos volumes de vendas:**
  - **Negócios nacionais: 3,8%**
  - **Negócios internacionais: 5,4%**
- **Fatores que contribuíram para alavancar as vendas:**
  - **Força das marcas**
  - **Inovação e lançamentos**
  - **Comunicação**
  - **Aumento dos pontos de venda**



# Receita Líquida (R\$ milhões)

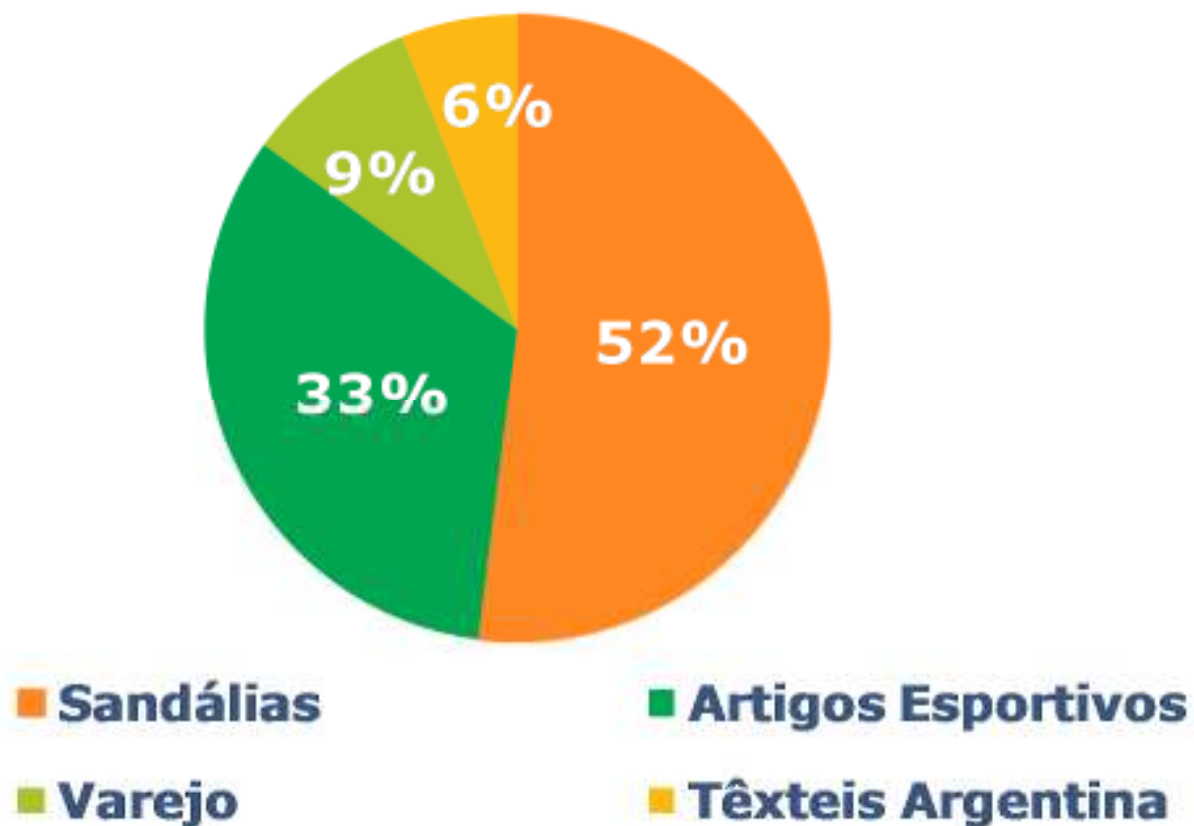
**Receita líquida cresce 20,4% sem o impacto da variação cambial**

- **Crescimento das receitas:**
  - **Negócios nacionais: 16%**
  - **Negócios internacionais: 17,3%**
- **Fatores que contribuíram para alavancar a receita:**
  - **Força das marcas**
  - **Eficiente gestão de preços**
  - **Mix mais rico**
  - **Crescimento das vendas do varejo Alpargatas**



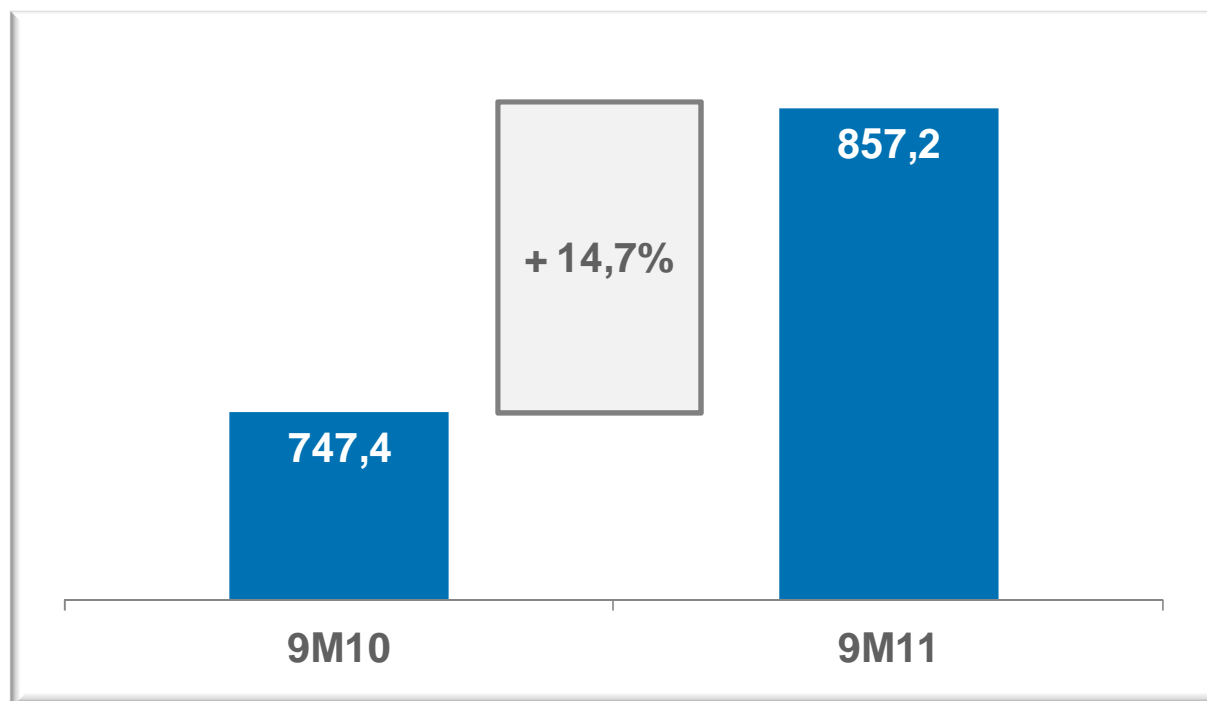
## Composição da receita líquida

**Sandálias e Artigos Esportivos representam 85% da receita líquida consolidada, e o Varejo apresenta forte expansão**



## Lucro bruto (R\$ milhões)

**Aumento da receita e foco na gestão de custos fabris foram responsáveis pelo incremento de 14,7% no lucro bruto em um ano de forte pressão inflacionária e alta do preço das *commodities***

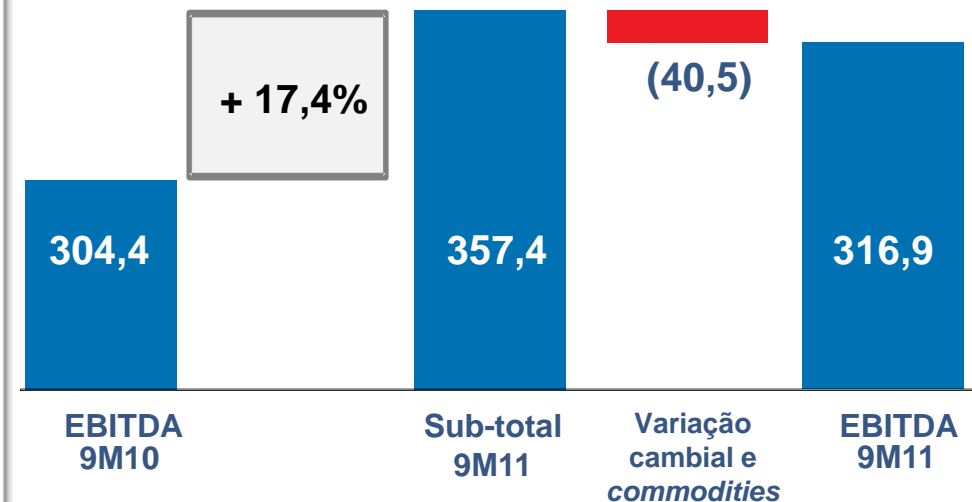


## EBITDA (R\$ milhões)

Sem o impacto da variação cambial e das *commodities*, o EBITDA acumula R\$ 357,4 milhões e cresce 17,4%

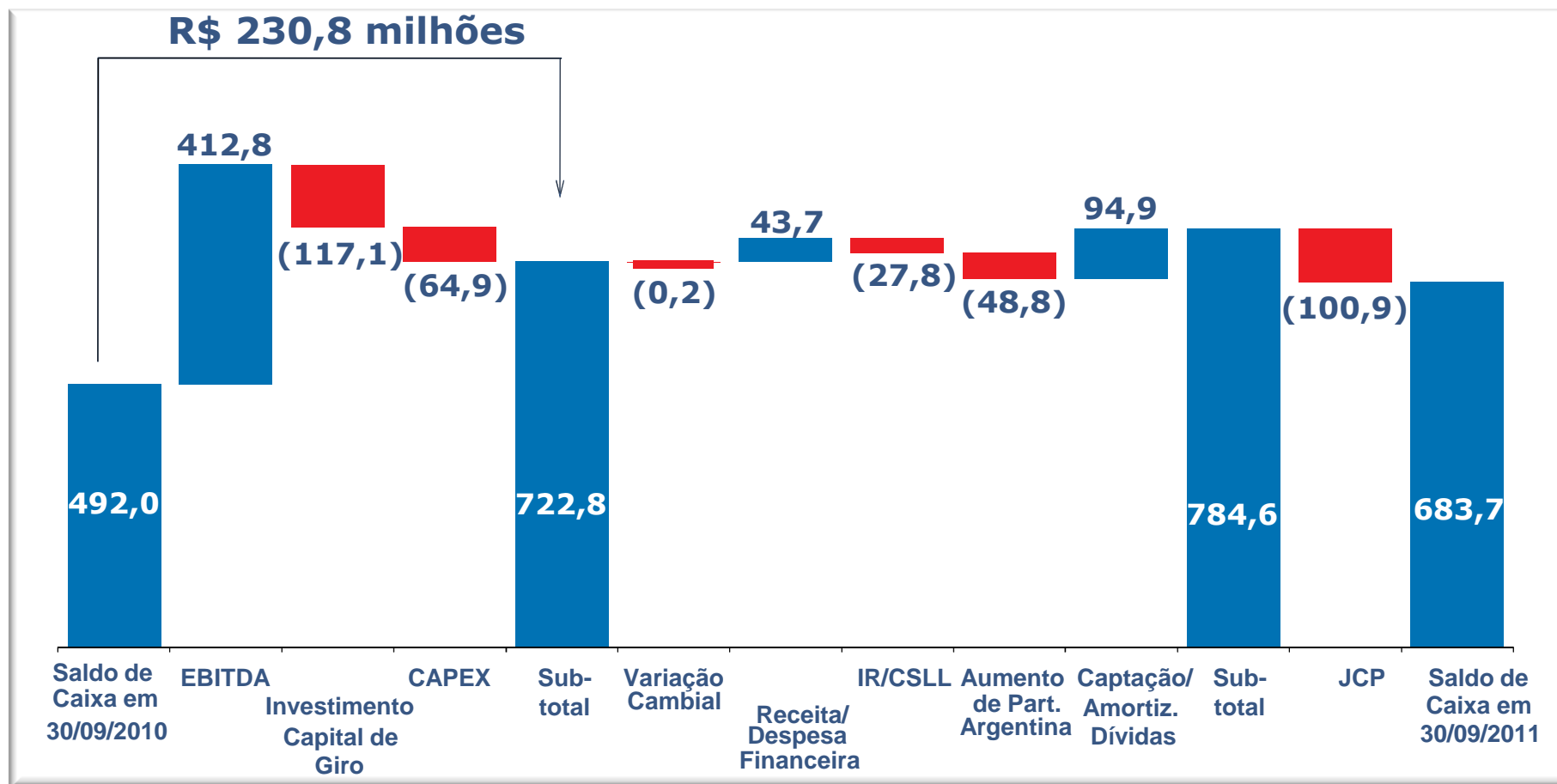
### Fatores que impactaram o EBITDA:

- Comunicação das marcas para crescer mais rápido no Brasil e no exterior
- Gastos estratégicos em projetos estruturantes que estão alavancando o crescimento da Companhia
- Real valorizado e *commodities* mais caras



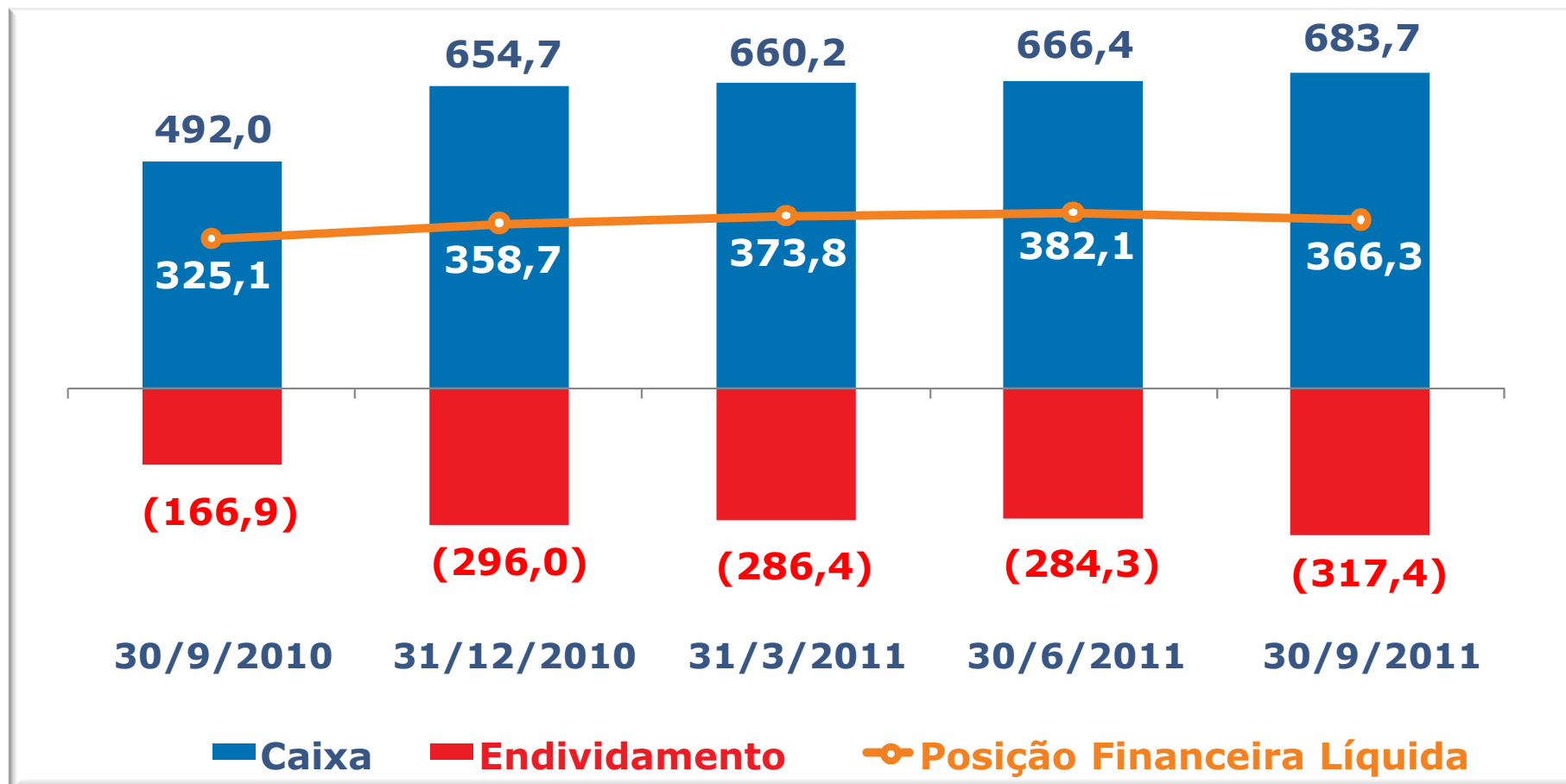
# Fluxo de caixa (R\$ milhões)

A geração operacional de caixa somou R\$ 230,8 milhões em um ano



## Posição financeira líquida (R\$ milhões)

Posição financeira líquida de R\$ 366,3 milhões reforça a solidez financeira da Alpargatas



# Desempenho da ação preferencial – ALPA4

Ibovespa caiu 21% enquanto ALPA4 teve queda de somente 0,1% até dia 29/11



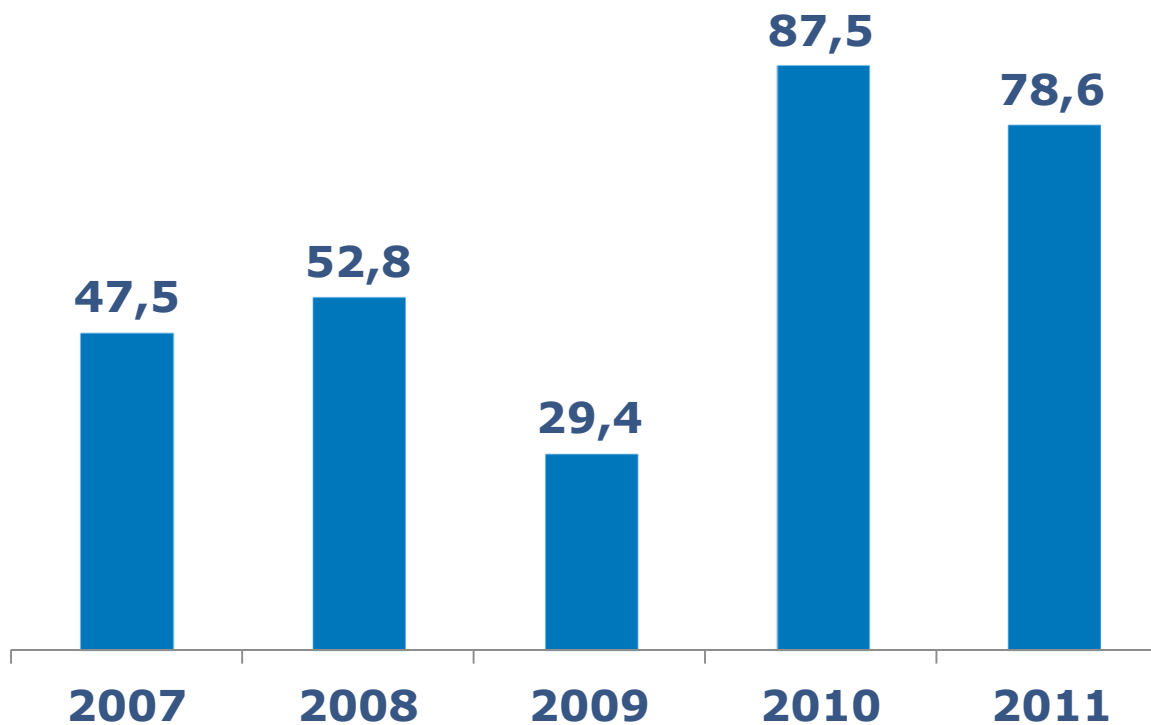
**3/1/2011**  
**R\$ 10,77**

— ALPA4 — IBOVESPA

**29/11/2011**  
**R\$ 10,76**

## Remuneração dos acionistas (R\$ milhões)

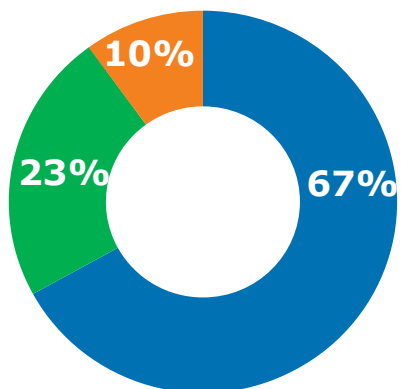
Remuneração dos acionistas soma R\$ 78,6 milhões em 2011



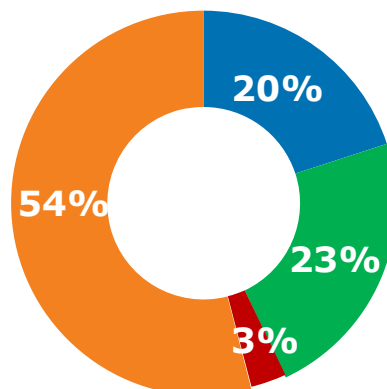
# Estrutura societária



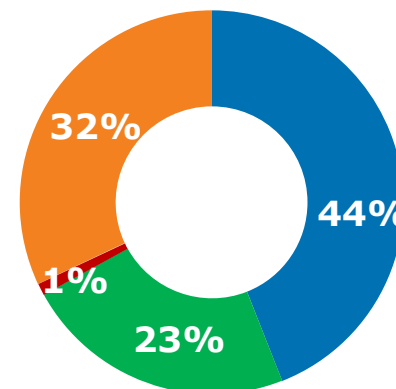
**Ações ON**  
181.524.080



**Ações PN**  
171.931.800



**Capital Total**  
353.455.880



● Camargo Corrêa    ● Grupo Silvio Tini    ● Tesouraria    ● Ações em Circulação

# Governança corporativa



Quanto mais transparente,  
melhor o mercado vê a sua empresa.

## Nova sede

**Av. Dr. Cardoso de Mello,  
1.336  
Vila Olímpia  
São Paulo**

**Inauguração:  
fevereiro 2012**



