ORIGINAL FROM
BRAZIL SINCE 1962

ALPA DAY

ALPARGATAS — 2025

havaianas

Isenção de responsabilidade

Uma vez que a divulgação de declarações prospectivas, projeções ou estimativas por empresas de capital aberto não é obrigatória de acordo com os regulamentos aplicáveis,AlpargatasA Companhia esclarece que, por política interna, não divulga aos investidores e ao mercado quaisquer guidances, declarações prospectivas, projeções ou expectativas, sejam elas relacionadas aos seus indicadores, resultados operacionais e financeiros, participação de mercado, geração de caixa, rentabilidade, produtividade, considerações estratégicas ou insights específicos de mercado, ou expectativas de desempenho, no todo ou em parte. Qualquer informação aqui contida que faça referência a potenciais mercados ou oportunidades não constitui ou indica a existência de planos ou projetos da Companhia dedicados a tais mercados. Portanto, nenhuma informação contida em qualquer material, publicação ou apresentação da Companhia.Alpargatasdeve ser considerada como orientação, projeção, declaração prospectiva ou expectativa de qualquer naturezaAlpargatas.Alpargatasisenta-se de qualquer responsabilidade em conexão com qualquer decisão de investimento tomada por um investidor com base em suas crenças ou expectativas após o acesso às informações aqui contidas.

Mensagens-Chave

Liel Miranda

Nossa jornada ao longo do último século foi marcada por conquistas significativas. Olhando para o futuro, continuaremos a evoluir como uma marca global de forma sustentável.

< 2015

Nós somos a **holding de marcas do Brasil**

2015-2018

Foco na construção de um **Portfólio Global de Prestígio**

2019-2022

Potência global, expandindo através de canais, categorias e geografias

2023-2024

Turnaround: estratégia realinhamento, priorizando a disciplina financeira

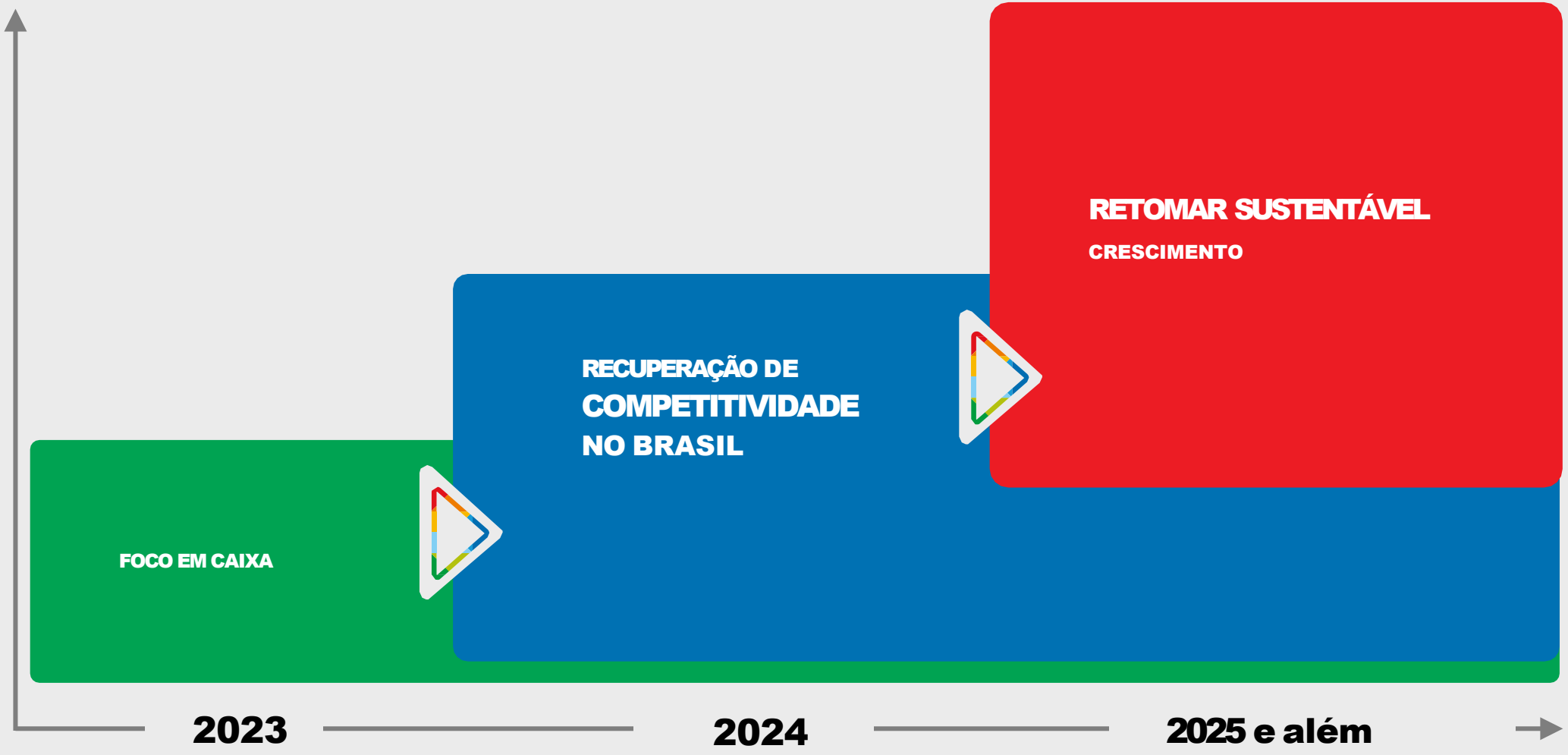
> 2025

Crescer dentro do core com **eficiência e disciplina**

Estratégia de House of Brands

Estratégia de retorno ao básico

Em 2023, tivemos que tomar medidas imediatas ao revisar a estratégia de longo prazo para definir um roteiro claro para a Alpargatas



ESTRATÉGIA | Nossos passos

FOCO E COMPETITIVIDADE

- Estratégia de portfólio: Foco em nossa força de ser uma marca inclusiva e em nossos produtos icônicos.
- Modelo de crescimento no Brasil: Proteger nossa posição como líderes de mercado no canal de supermercado e na categoria feminina no Brasil.
- Simplificação e eficiência: capture a eficiência operacional por meio da simplificação de portfólio, estruturas e processos.
- Facilitadores: aprimoram recursos para proporcionar uma experiência excepcional ao cliente e ao consumidor.

SUSTENTÁVEL

CRESCIMENTO

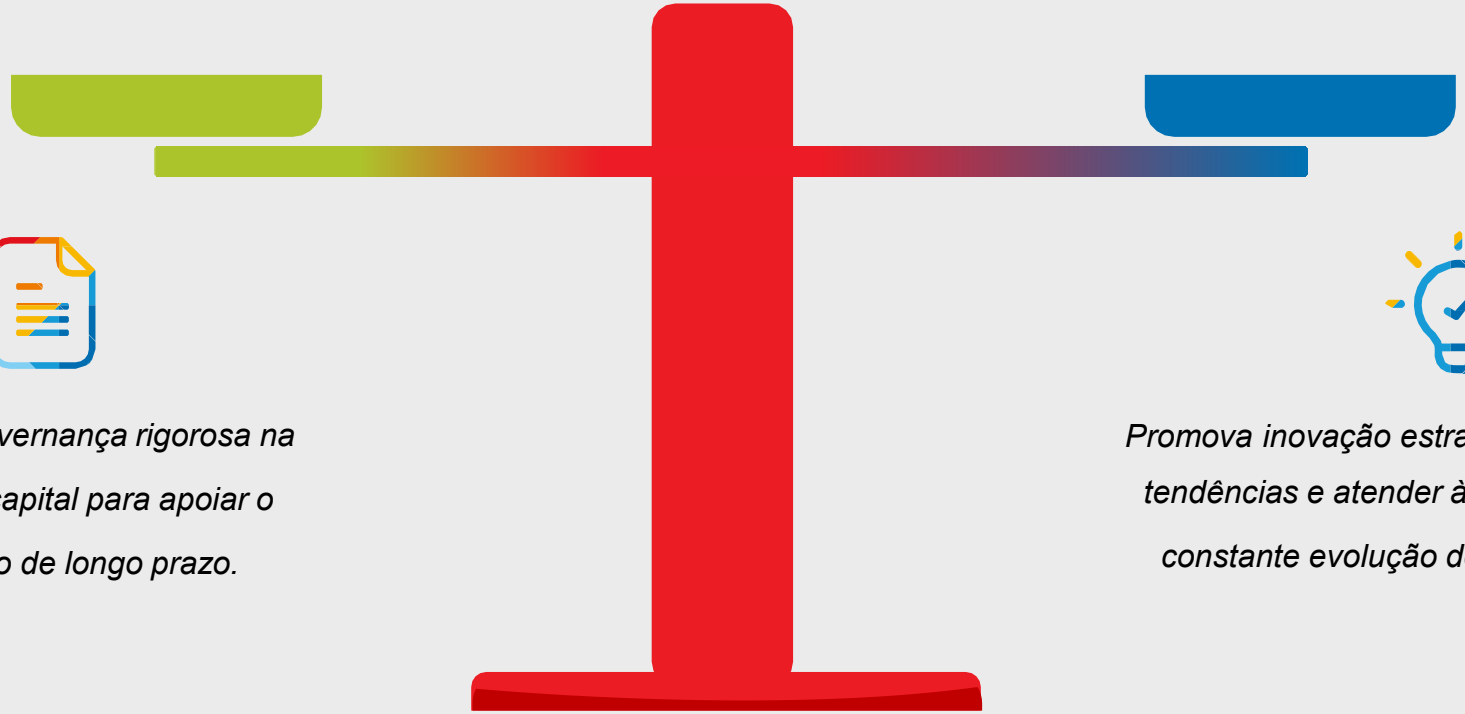
- Modelo de Crescimento Internacional: Foco em mercados prioritários, com entregas consistentes em operações e construção de marca.
- Modelo de Crescimento no Brasil: Desenvolver as competências necessárias para avançar nos canais Especializados e DTC. Aumentar a participação no mercado masculino e infantil.
- Facilitadores: Conecte-se com tendências emergentes. Inove com base nas necessidades de clientes e consumidores.
- Alocação de capital: aloque capital com rigor e disciplina para atingir os melhores níveis de retorno.

Perseguimos o crescimento sustentável ao encontrar o equilíbrio certo entre inovação e gestão disciplinada de capital.

Disciplina de capital consistente

Manter uma governança rigorosa na alocação de capital para apoiar o crescimento de longo prazo.

ALPARGATAS



Excelência Comercial

Promova inovação estratégica para antecipar tendências e atender às necessidades em constante evolução dos consumidores.

INSPIRAR O MUNDO COM UMA PEGADA MAIS LEVE.

WALK TOGETHER

MAKE IT HAPPEN

INSPIRED BY CONSUMERS

Alpa:

Um brasileiro

global

empresa

Dimensão	Multinacional	Global
Governança	Descentralizada, com total autonomia das subsidiárias	Focado em decisões estratégicas, com execução local adaptada
Equipes globais Foco	Foco no suporte	Foco em atividades com economias de escala: campanhas, insights, RGM, relatórios, etc.
Execução Comercial	Totalmente local, com pouca padronização	Responsabilidade das BUs, alinhada com estratégia global
Processo Padronizações	Cada região define os seus próprios processos	Os processos estratégicos são definidos globalmente e replicado com requisitos locais
Decisão Estrutura	Cada região decide por si mesma	Decisões estratégicas alinhadas, locais execução e adaptação
Foco estratégico	Relevância Local	**Alinhamento global com o local competitividade**

 Fonte: Bartlett e Ghoshal (1990)

ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

Estratégia

André Natal

Um processo de planejamento estratégico reformulado para buscar soluções de ponta a ponta: alinhamento sobre as prioridades de criação de valor da Alpargatas

1

DIAGNÓSTICO AMPLO E FUNDADORES DE VALOR DA ALPA

2

DIAGNÓSTICO DE GESTORES DE VALOR E PLANOS DE AÇÃO

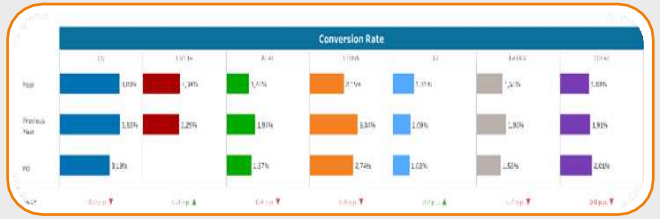
1	2	3	4	5
Marketing e Portfólio Estratégia	*Modelo de Crescimento no Brasil*	*Modelo de Crescimeno Internacional*	*CAPEX e Capital Alocação*	*ZBB & De-complexidade*

Facilitadores

3

Plano 5Y e 1Y

Plano de Negócios Operacional e Métricas Financeiras



4

TSC
Definição de metas e cascata

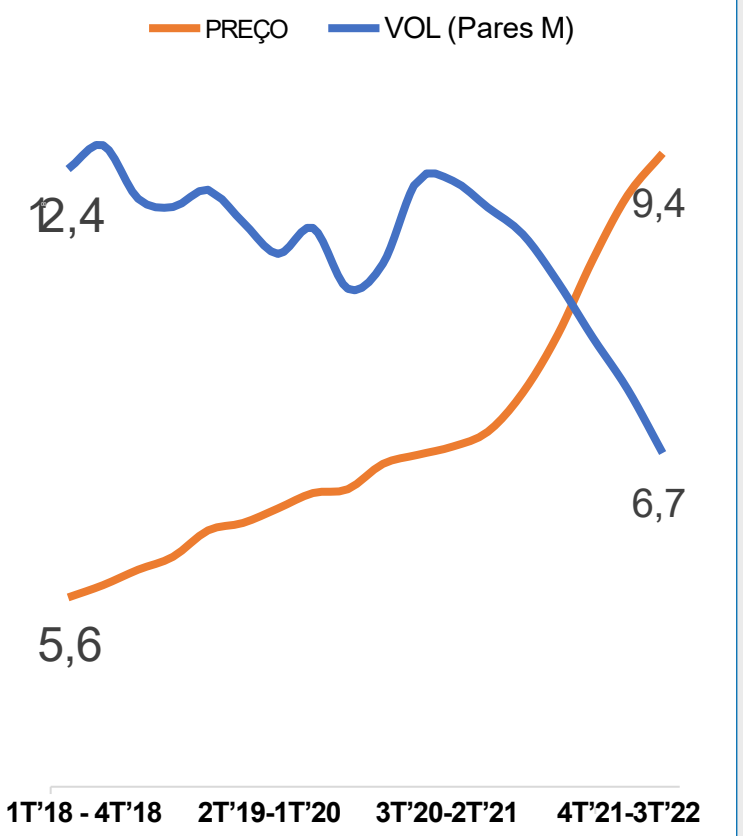
Definição de Portfólio de Projetos
e Priorização

5

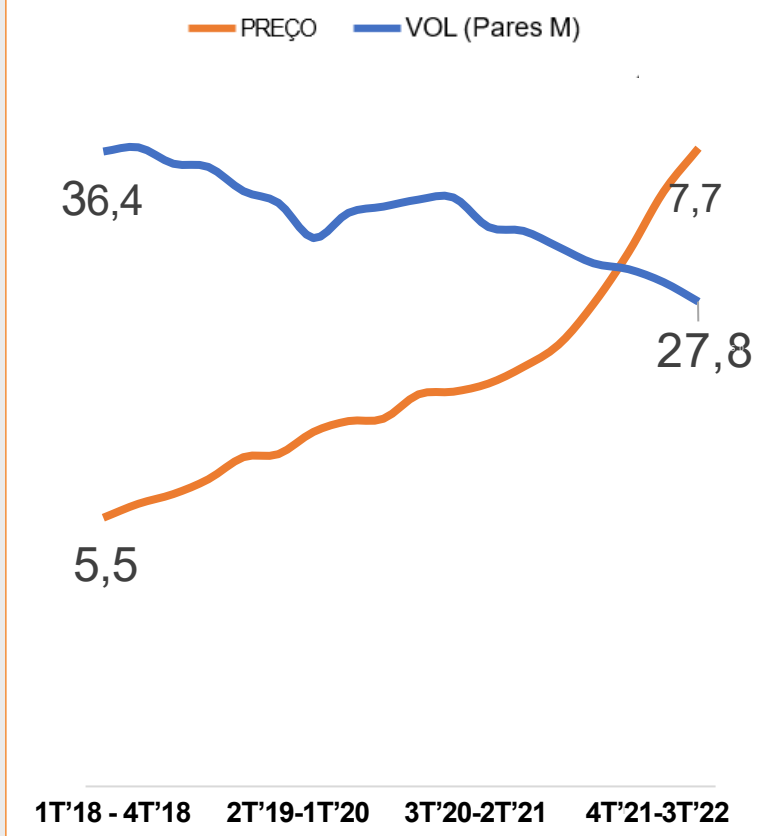
Gestão de “Rotina”

Preços mais altos devem sempre ser apoiados por uma melhor proposta de valor

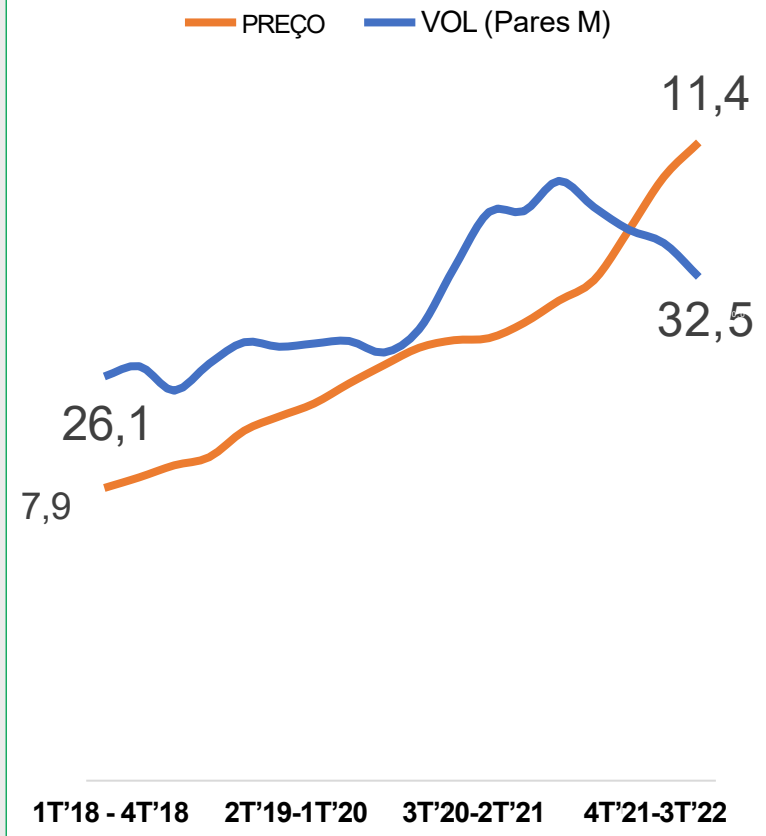
HAVAIANAS TRADICIONAL **(LTM Rolling)**



HAVAIANAS Color **(LTM Rolling)**

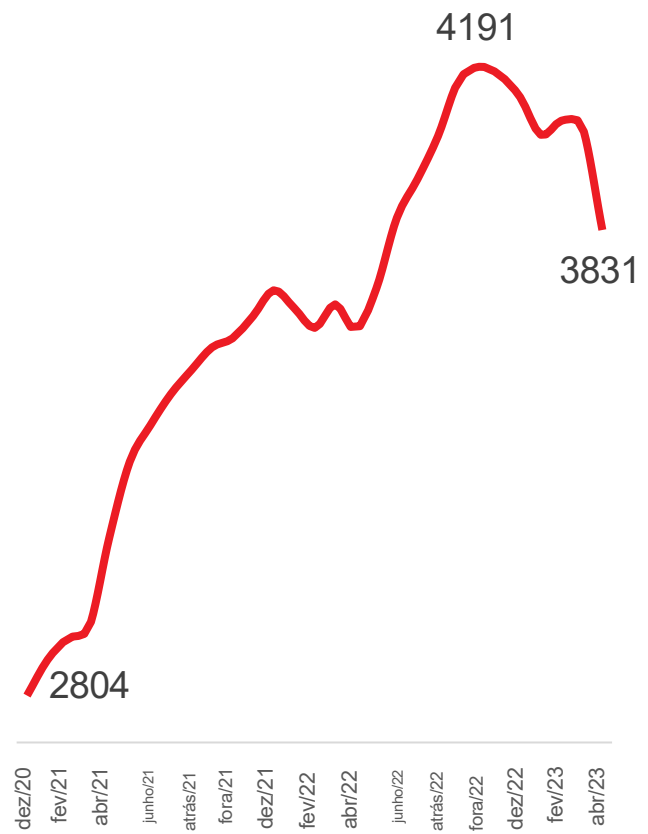


HAVAIANAS Top **(LTM Rolling)**

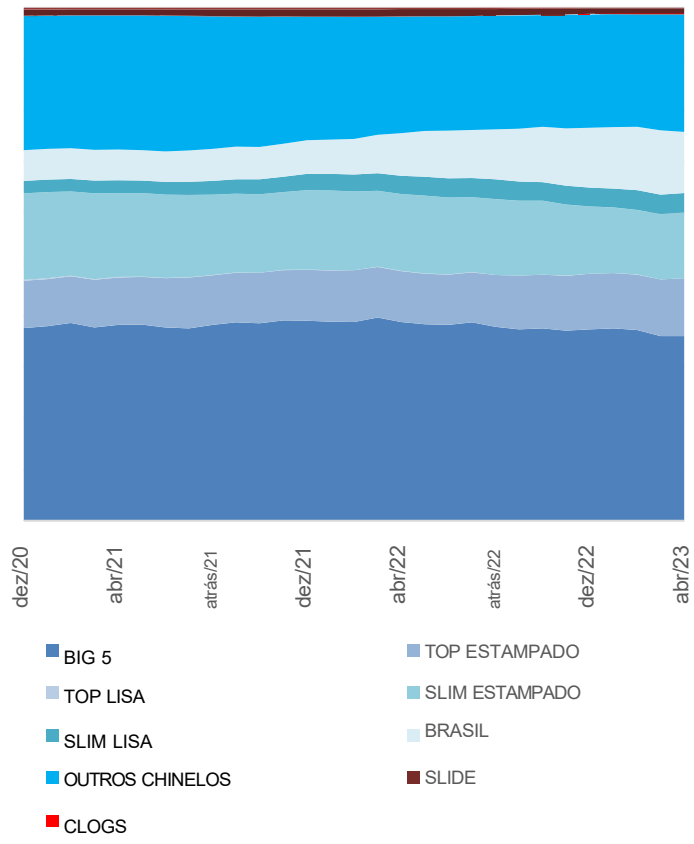


Manter a complexidade sob controle é obrigatório

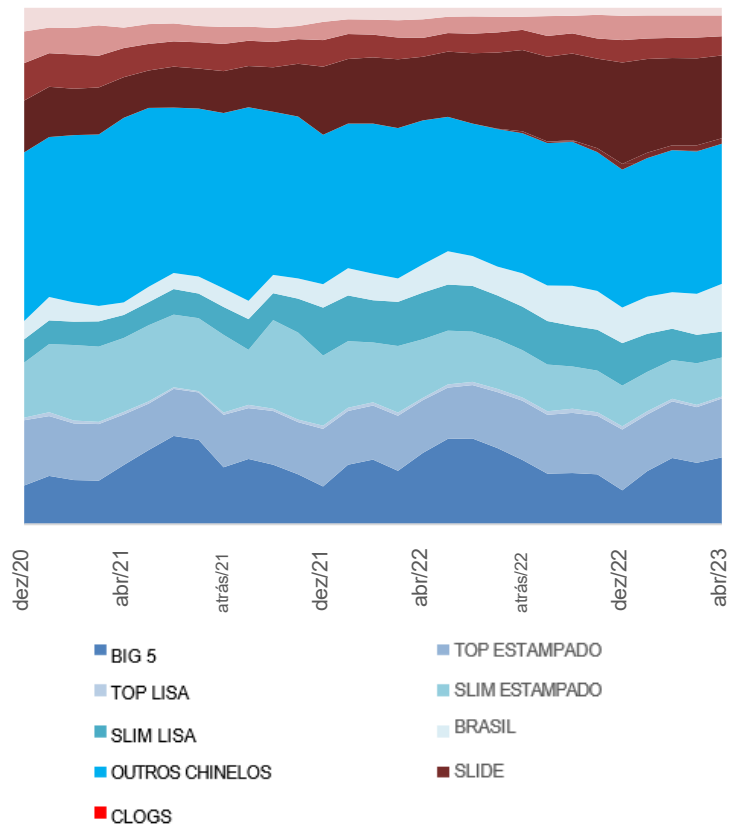
QT DE ESTILOS DE MODELOS/CORES
(Excluindo acessórios/vestuário – K Pairs)



VOLUME DE VENDAS POR CATEGORIA *(unidades)*

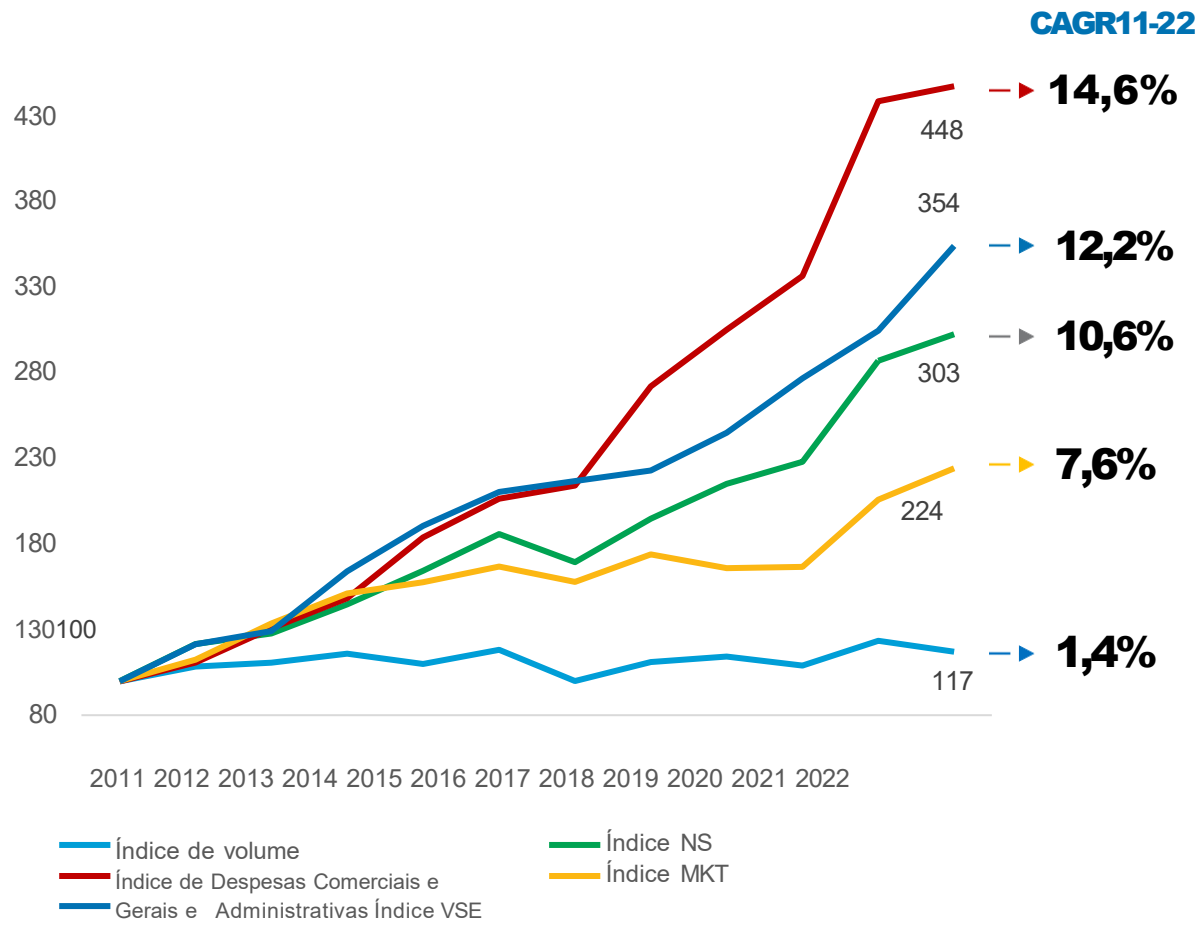


INVENTÁRIO POR CATEGORIA *(R$)*

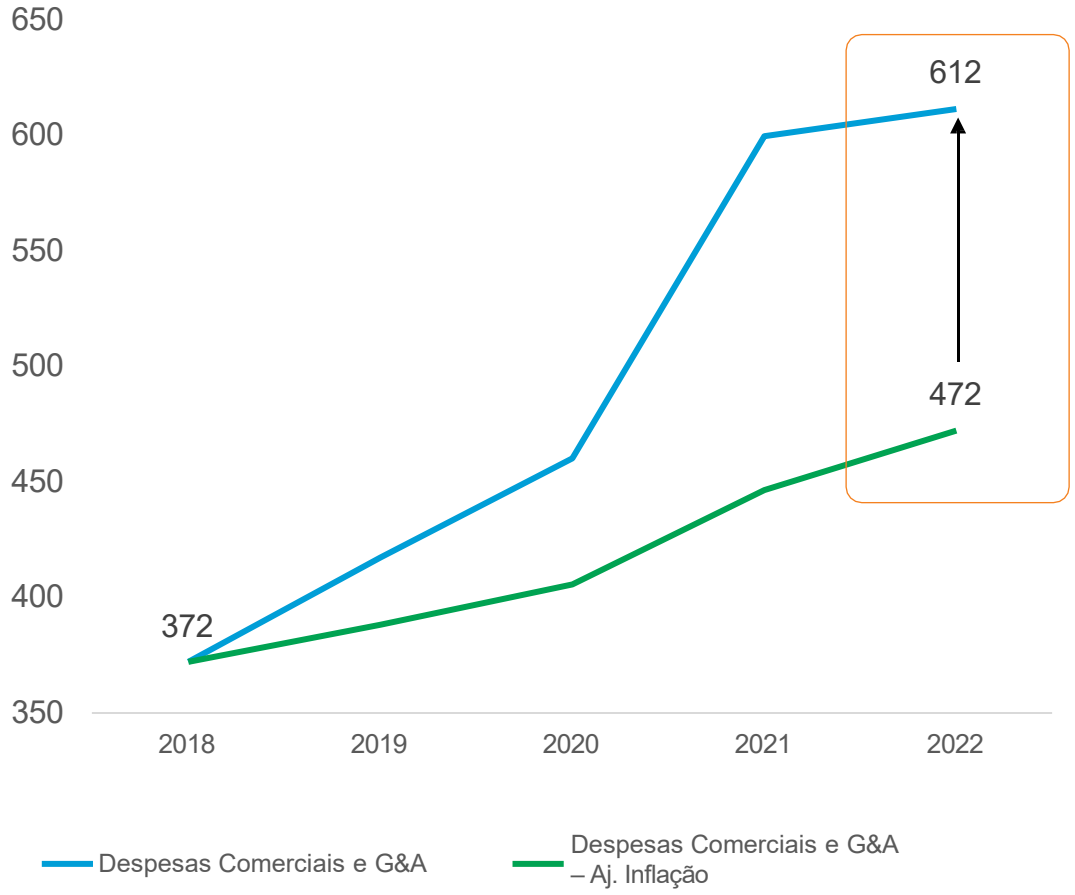


Não devemos aumentar as despesas com base num alegado crescimento futuro da receita

SG&A vs. VOLUME vs. VENDAS LÍQUIDAS *(2011-2022)*



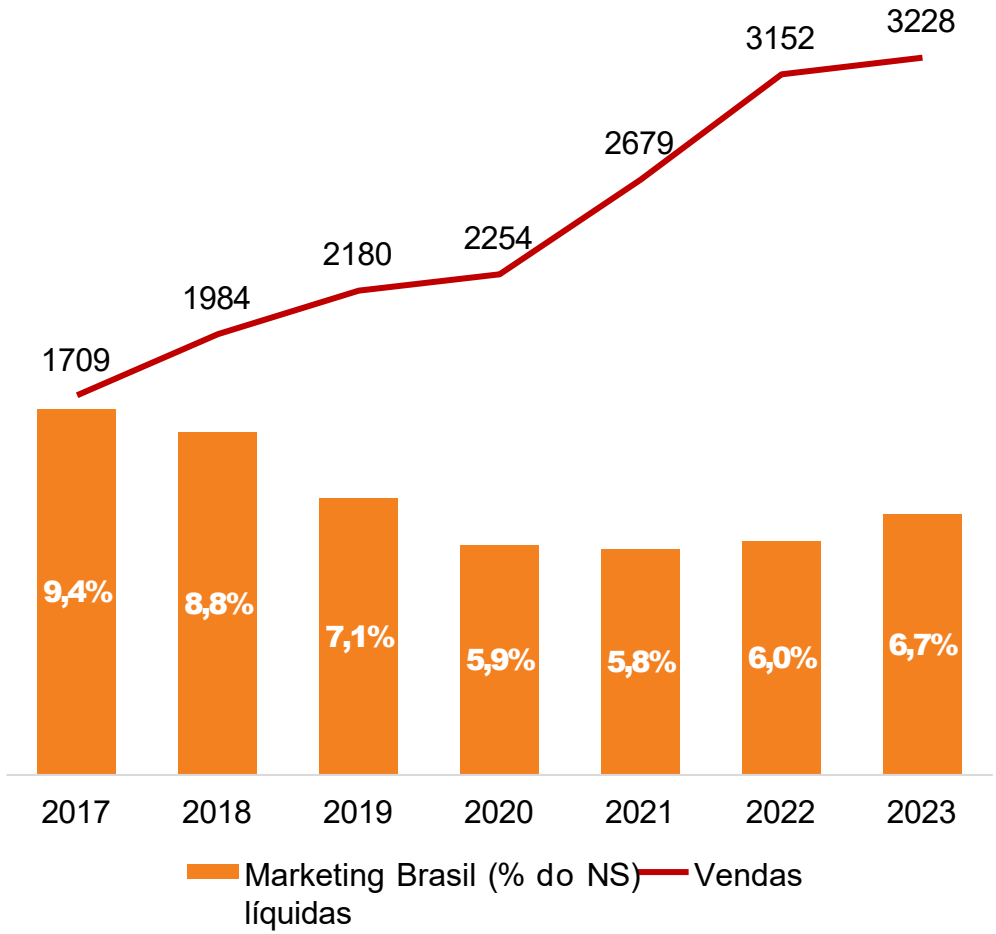
DESPESAS COMERCIAIS E G&A REAIS X DESPESAS COMERCIAIS E G&A AJUSTADAS PELA INFLAÇÃO *((2018-2022)*



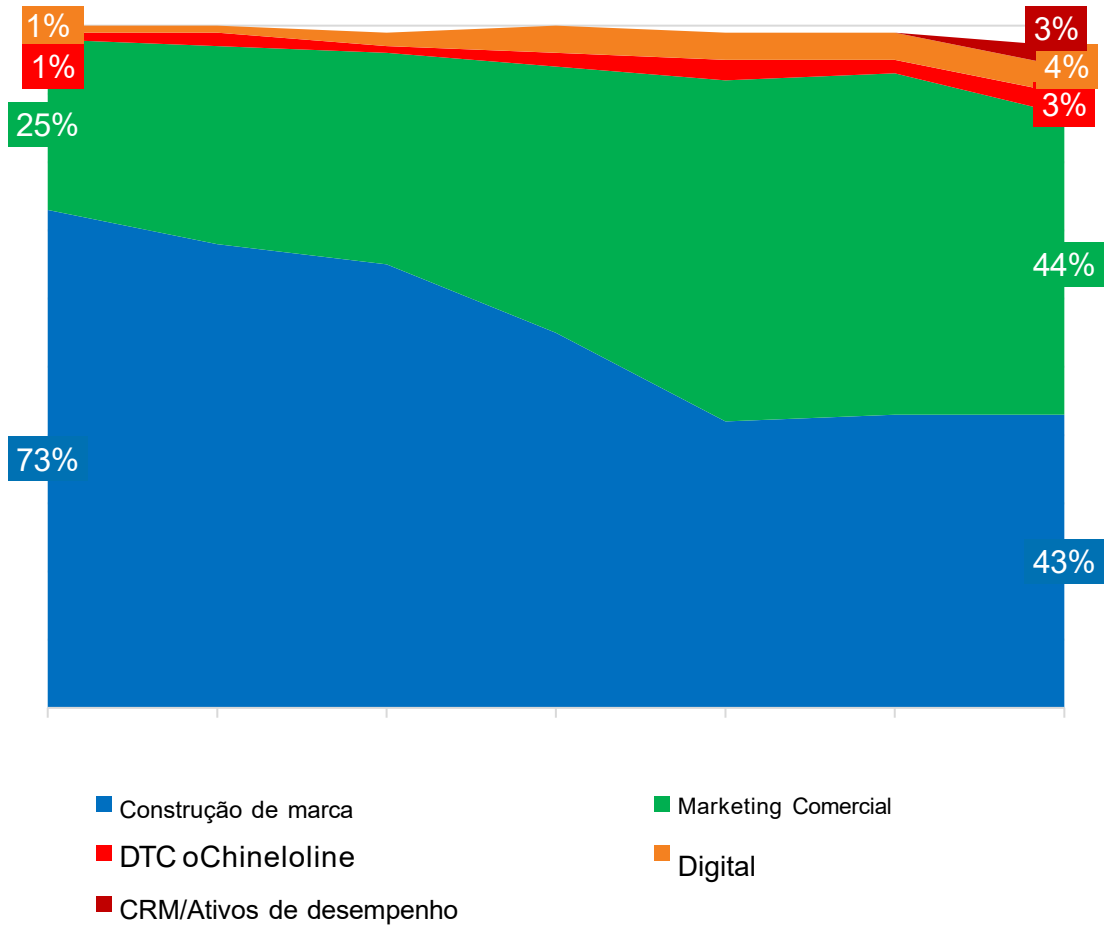
Não devemos direcionar os investimentos em marketing apenas para o comércio e o desempenho

EVOLUÇÃO DO MARKETING TOTAL NO BRASIL

(Em milhões de reais)

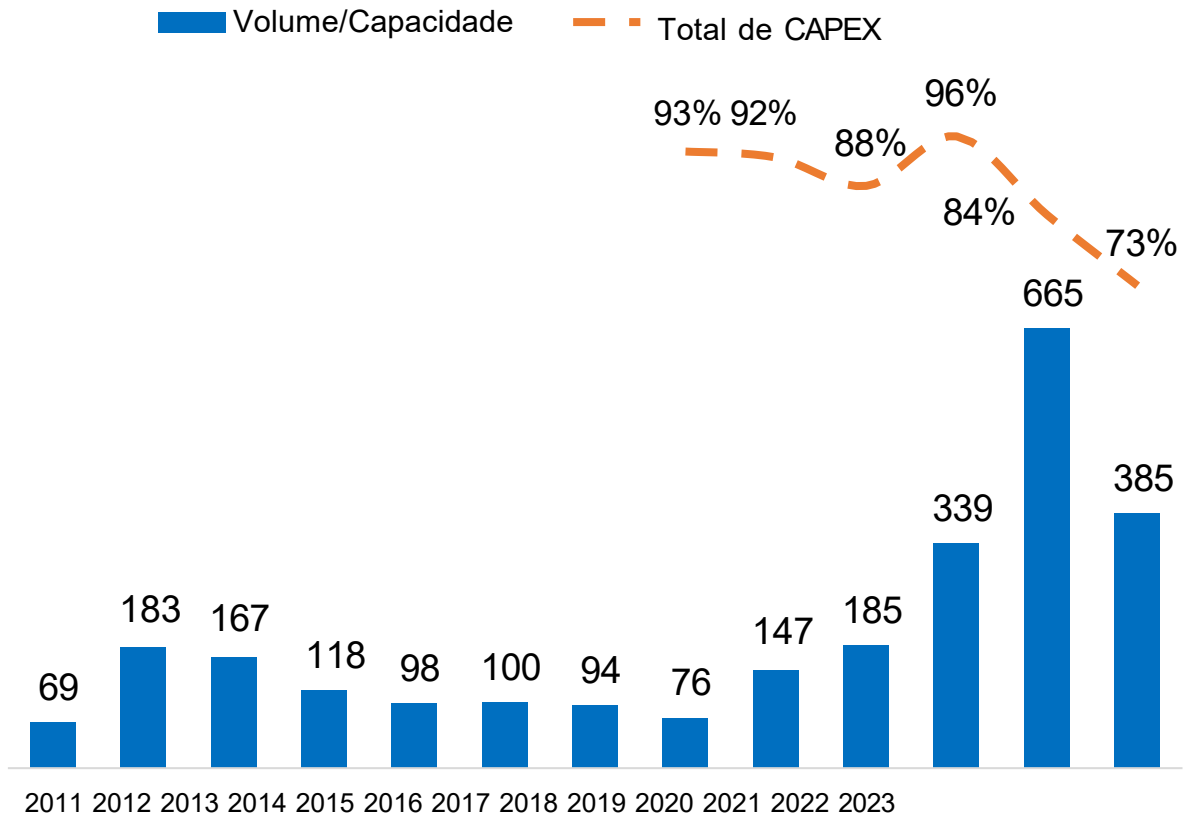


PARTICIPAÇÃO DE SEGMENTOS NO MARKETING BRASIL

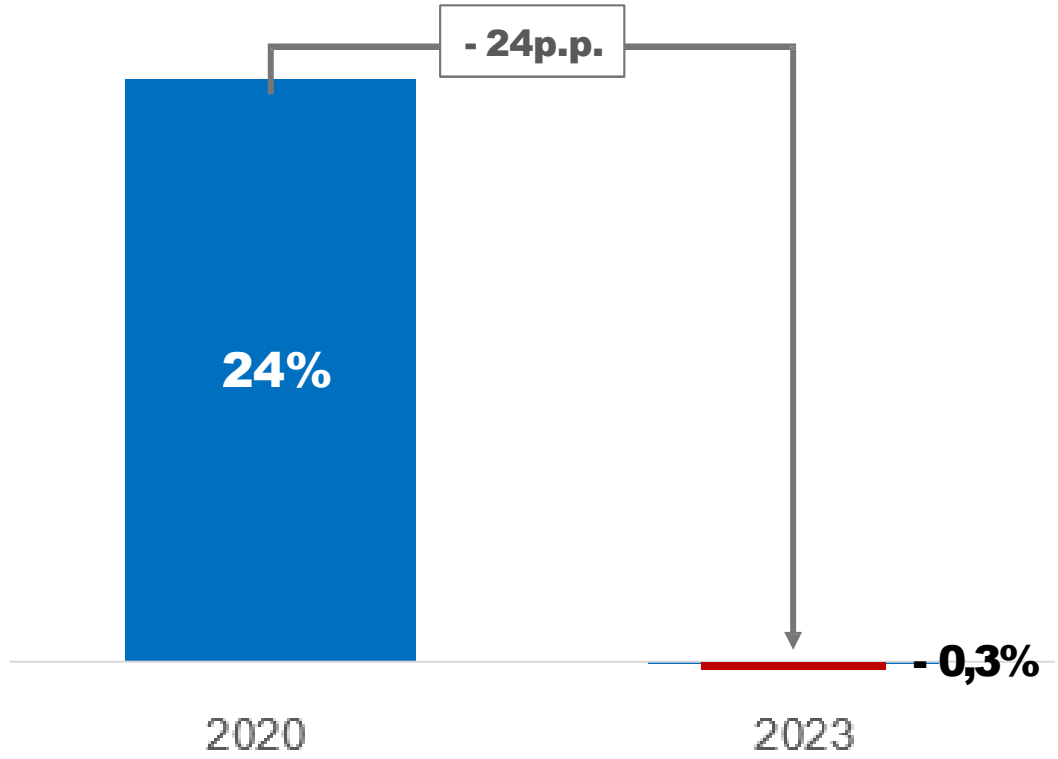


Devemos analisar cuidadosamente as expansões de capacidade e torná-las mais graduais

EVOLUÇÃO DO CAPEX E VOLUME POR CAPACIDADE

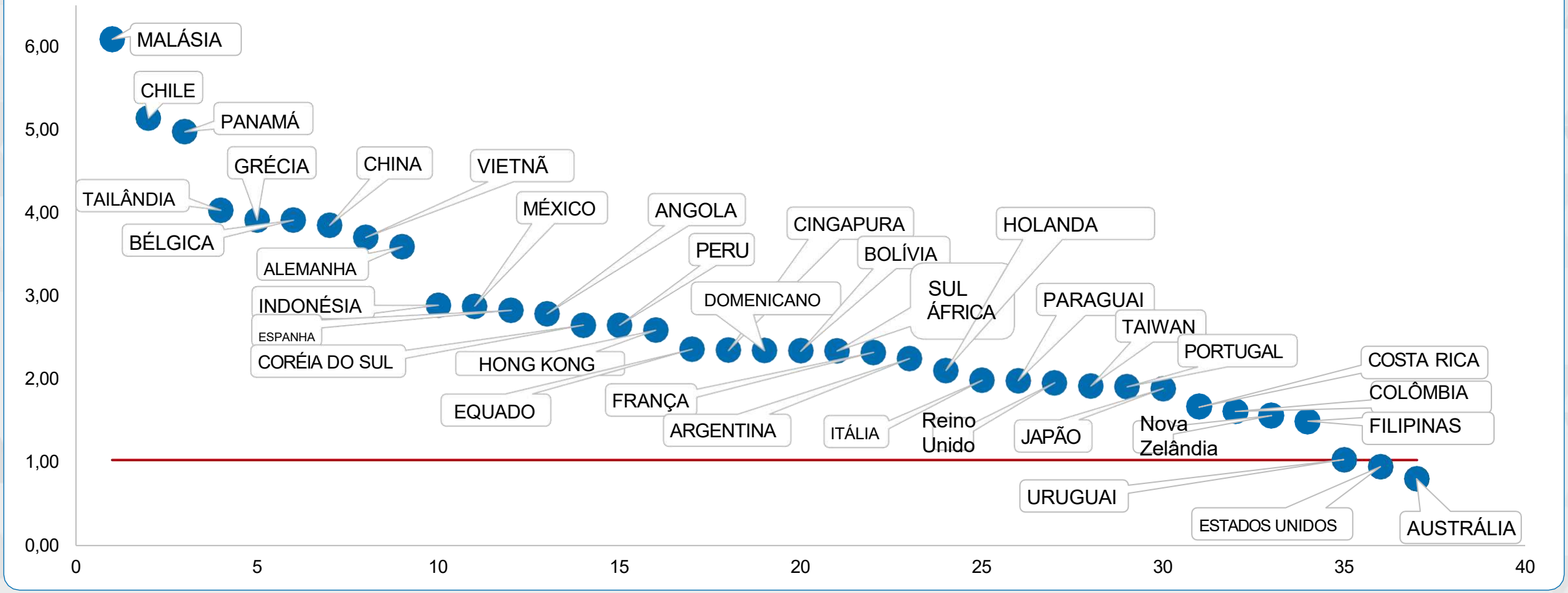


ROIC Ajustado ex Rothy's - 2023 vs 2020

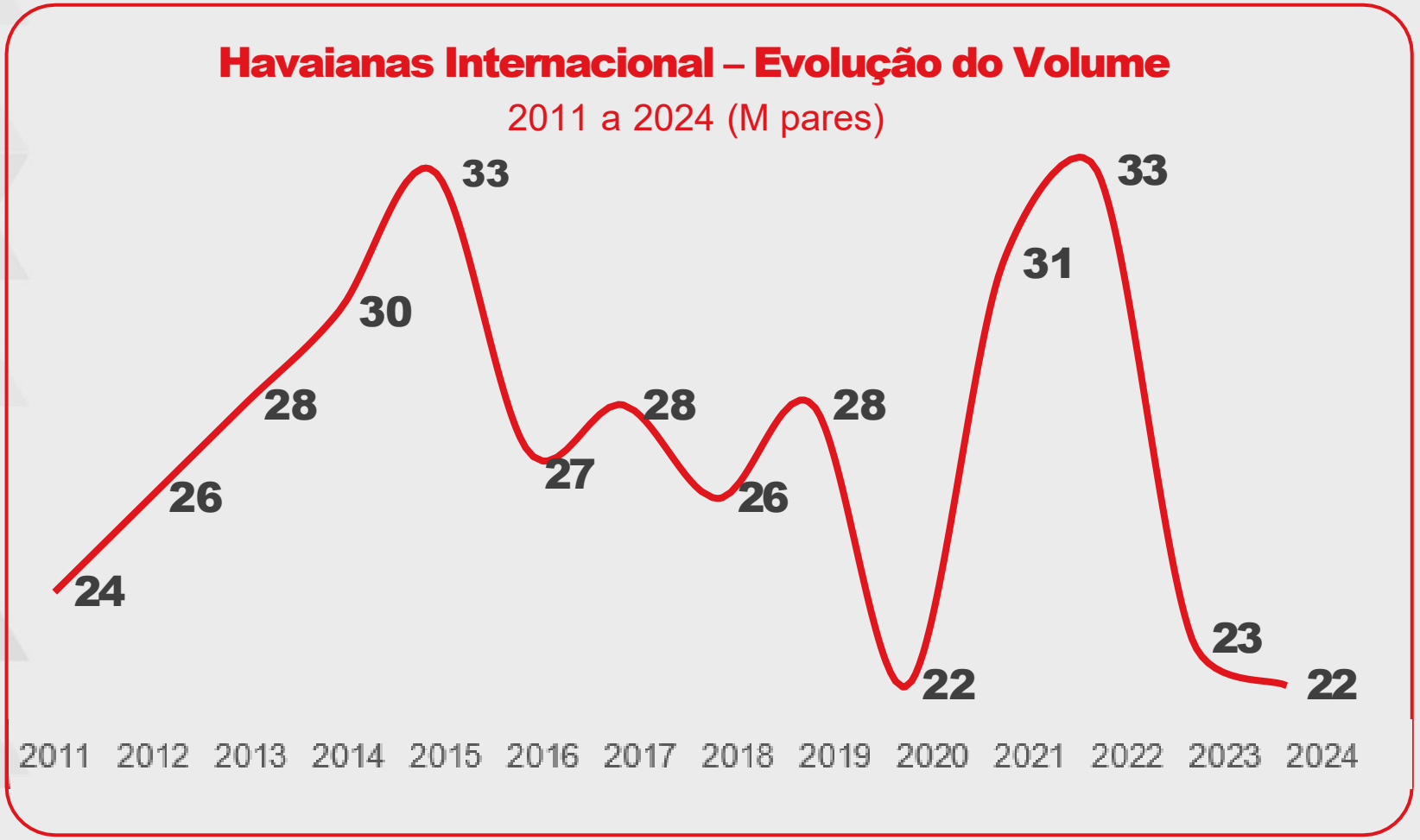


Sem consistência não construiremos um verdadeiro negócio internacional

COEFICIENTE DE VARIAÇÃO DE VOLUME (FAIXA/ MÉDIA)*(2010-2022)*

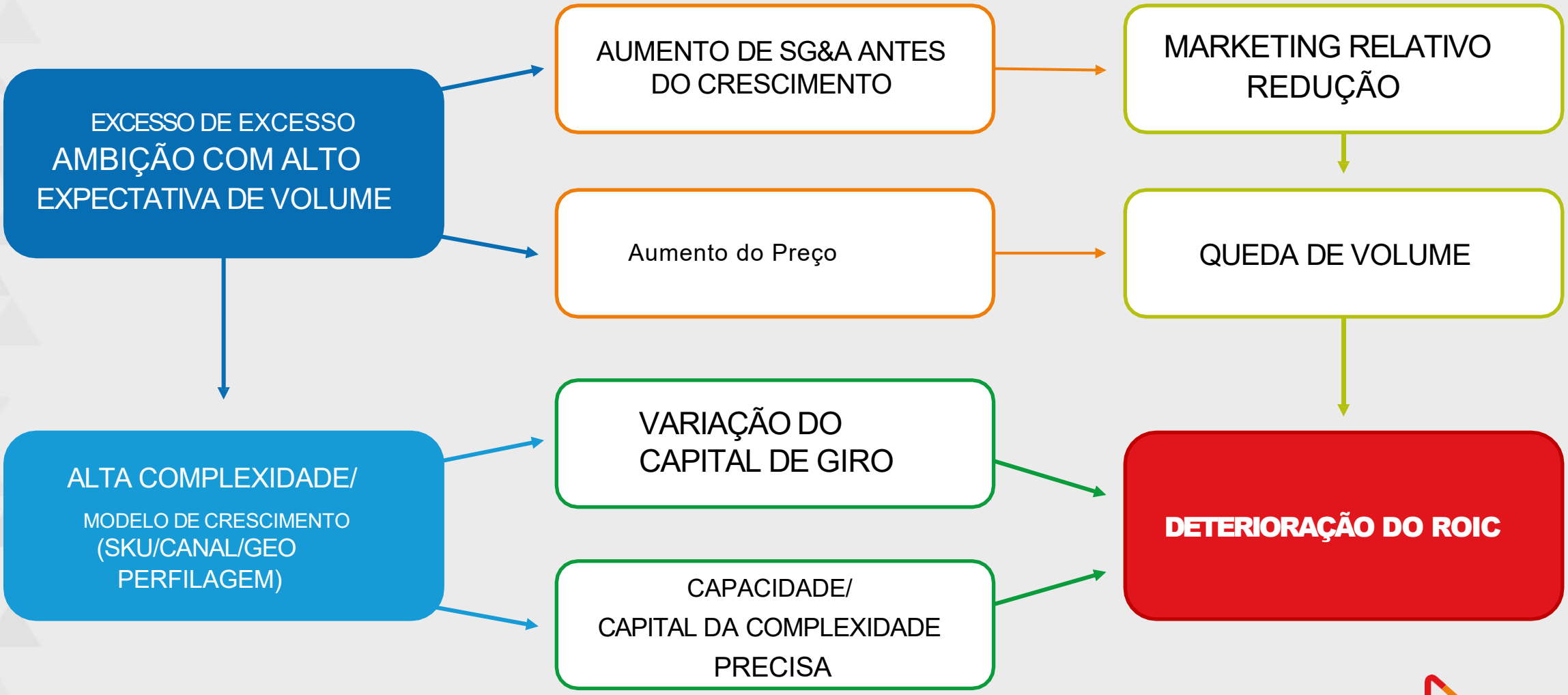


A soma de todas as volatilidades leva a uma volatilidade global dos negócios internacionais



A estratégia de crescimento do volume não tem refletido em crescimento sustentável, com níveis inconsistentes ao longo dos anos.

Havaianas definiu um **ambição de volume excessiva, pivotamento do modelo de negócios, aumento da complexidade e ampliação da estrutura**



Vamos Alpargatas: Priorizar chinelos, reforçar a liderança da marca no Brasil, construir consistência internacional e otimizar as operações para maior eficiência

MARKETING E PORTFÓLIO ESTRATÉGIA	MODELO DE CRESCIMENTO NO BRASIL	MODELO DE CRESCIMENTO INTERNACIONAL	MELHORIA NA RENTABILIDADE DO CAPITAL	EFICIÊNCIA E SIMPLIFICAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES
VAI DE CHINELO	**VAI COM OUSADIA**	**VAI COM CONSISTENCIA**	**VAI COM DISCIPLINA**	**VAI COM SIMPLICIDADE**	**CONSTRUIR EXCELÊNCIA**
Recentrar o foco nas sandálias (flip flops), atendendo outras necessidades antes de considerar novas categorias.	**Reconstruir a força da marca democrática, protegendo a liderança nos canais de supermercado e no público feminino, enquanto avança nos canais especializados e no público masculino no Brasil.**	**Tornar as operações internacionais mais focadas e consistentes.**	**Construir uma governança mais forte e uma alocação de capital mais rigorosa, apoiando as prioridades do modelo de crescimento.**	**Impulsionar a simplificação e centralização para recuperar níveis de eficiência e apoiar o crescimento futuro.**	**Aprimorar capacidades para transformar a estratégia em execução.**

Como podemos

Vai de chinelo?

DOMINAR A NECESSIDADE DE LIVRE & AREJADO

PROTEGER FEMININO, INVESTIR TOTALMENTE EM MASCULINO E CONSTRUIR INFANTIL

VAI DE CHINELO

Recentrar o foco nas sandálias (flip flops), atendendo outras necessidades antes de considerar novas categorias.

ATENDER ÀS NECESSIDADES DE VERSATILIDADE, CONFORTO E RELAXAMENTO

ATENDER ÀS NECESSIDADES DE VERSATILIDADE, CONFORTO E RELAXAMENTO

Isenção de responsabilidade metodológica:

Como definimos e identificamos uma necessidade não atendida do consumidor de calçados casuais?

Uma "Necessidade Não Atendida do Consumidor" é identificada no estudo quantitativo da U&A e é o subproduto de três fatores combinados:

OCASIÃO DE USO

Em que ocasiões os consumidores declaram o uso de calçados casuais

Ex.: no trabalho; bar com amigos; na praia, etc.

NECESSIDADES EMOCIONAIS

Que tipo de benefícios intangíveis eles associam aos calçados casuais?

Ex.: boa aparência, status, discrição, etc.

NECESSIDADES FUNCIONAIS

Benefícios concretos tangíveis associados a diferentes calçados casuais

Ex.: confortável, resistente, inodoro, etc.

No estudo U&A de 2022, identificamos **08 NECESSIDADES NÃO ATENDIDAS para calçados casuais...**

Livre e arejado

16%

Sentindo-se relaxado e leve em casa/piscina

Categorias: Chinelos, Slides

Aconchegante &

Relaxante

15%

Conforto extra em dias quentes ou depois De esportes

Categorias: Chinelos, Slides

Versátil

13%

Adequado para diferentes ocasiões

Categorias: Sandálias, Tênis

Abrigo

12%

Adequado para uso doméstico

Categorias: Clogs

Preparado para mover

15%

Situações de movimento

Categorias: Tênis

Discreto e Elegante

12%

Discreto e elegante para um evento importante

Categorias: Clogs

Na moda & Legal

10%

Moderno e confiante para encontrar amigos

Categorias: Tênis, Sandálias

Mostrar

11%

"Para causar forte impressão social, Destaque"

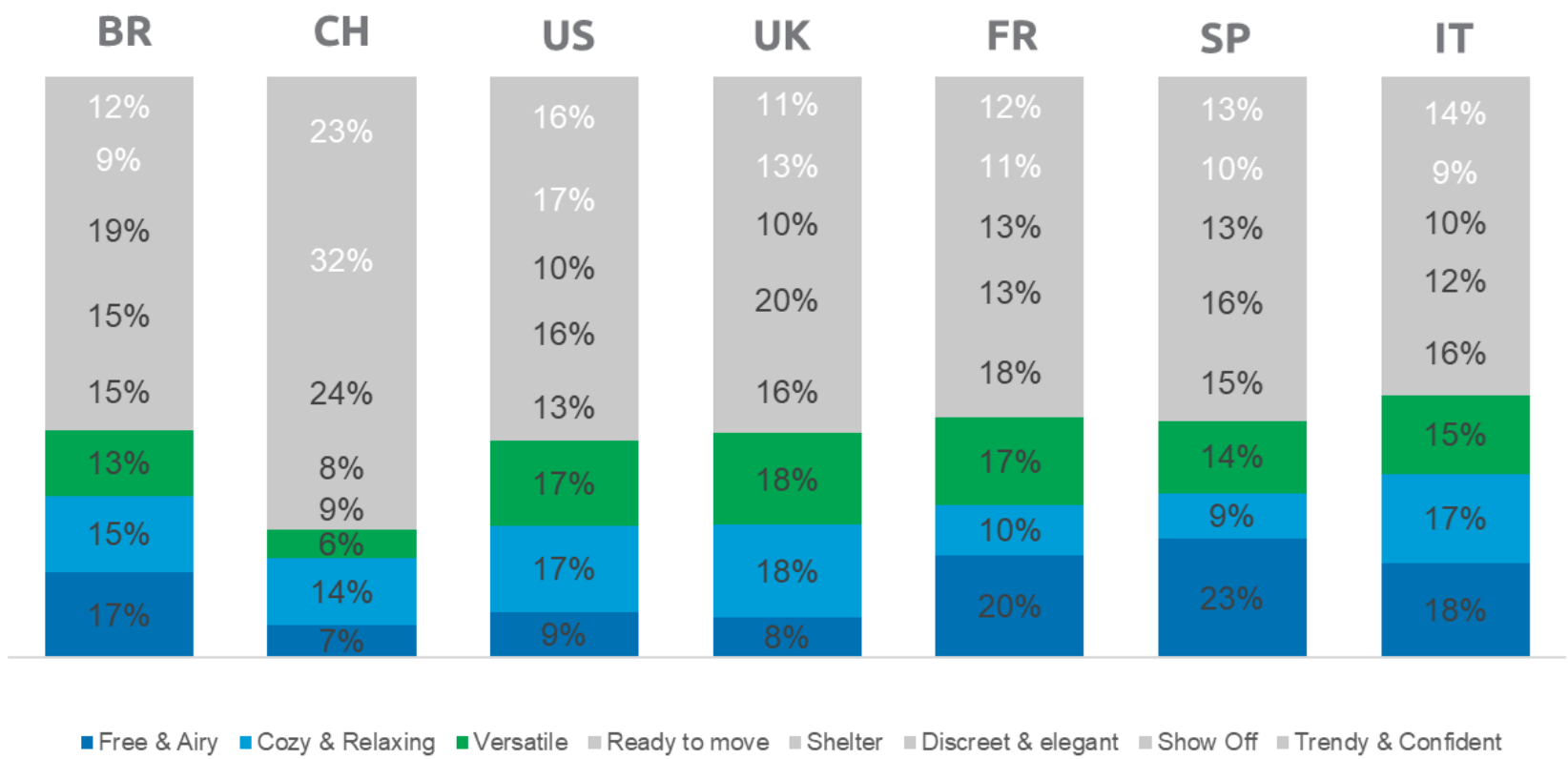
Categorias: Sandálias, Alpargatas

Fonte: Estudo quantitativo U&A Casual Shoes 2022 - 20.000 entrevistas realizadas no Brasil, EUA, China, França, Reino Unido, Espanha e Itália

Free & Airy se destaca como a necessidade mais consistente em todos os mercados, enquanto

Versátil, aconchegante e relaxante são espaços essenciais para um maior crescimento

IMPORTÂNCIA DAS NECESSIDADES POR MERCADO



 Fonte: U&A - Provocadores - 2022

Para capturar o prêmio total,O Brasil deve proteger a categoria feminino e garantir uma participação justa na categoria masculina e infantil, enquanto constrói chinelos e sandálias

	TAM Pares MM	Vender em Pares MM (% de participação)	Estratégia Geral
Chinelos Femininos	129	77%	Proteger posição atual
Chinelos Masculinos	127	63%	Fechar parte da lacuna de ações
Chinelos infantis	49	33%	Fechar parte da lacuna de ações
Slides	84	0,2%	Estabelecer Havaianas na categoria
Sandálias Femininas	100	2%	Estabelecer Havaianas na categoria
Total	489		

Fonte: ABICalçados e U&A 2022

Havaianas Internacional mostra oportunidade significativa

	TAM Pares MM	Share Havaianas (%)	TAM Pares MM	Share Havaianas (%)	TAM Pares MM	Share Havaianas (%)	TAM Pares MM	Share Havaianas (%)	TAM Pares MM	Share Havaianas (%)
Chinelo Feminino	15	6%	8	10%	12	8%	12	7%	95	1%
Chinelo Masculino	12	6%	7	5%	10	5%	10	7%	88	0,4%
Chinelo Crianças	3	9%	4	4%	4	7%	2	9%	33	1%
Slides	32	0,1%	28	0,2%	34	0,2%	25	0,2%	306	0%
Sandálias Feminino	44	1%	31	0%	37	1%	31	1%	265	0,1%
Total	106		78		97		80		787	

Fonte: U&A 2022

Modelo de Crescimento Brasil

Como podemos ir com ousadia?

PROTEGER SUPERMERCADOS:
Defender o canal tradicional e atacar o canal moderno.

PROTEGER Feminino, INVESTIR TOTALMENTE EM Masculino, CONSTRUIR INFANTIL E MOLDAR SLIDES

Vai com ousadia

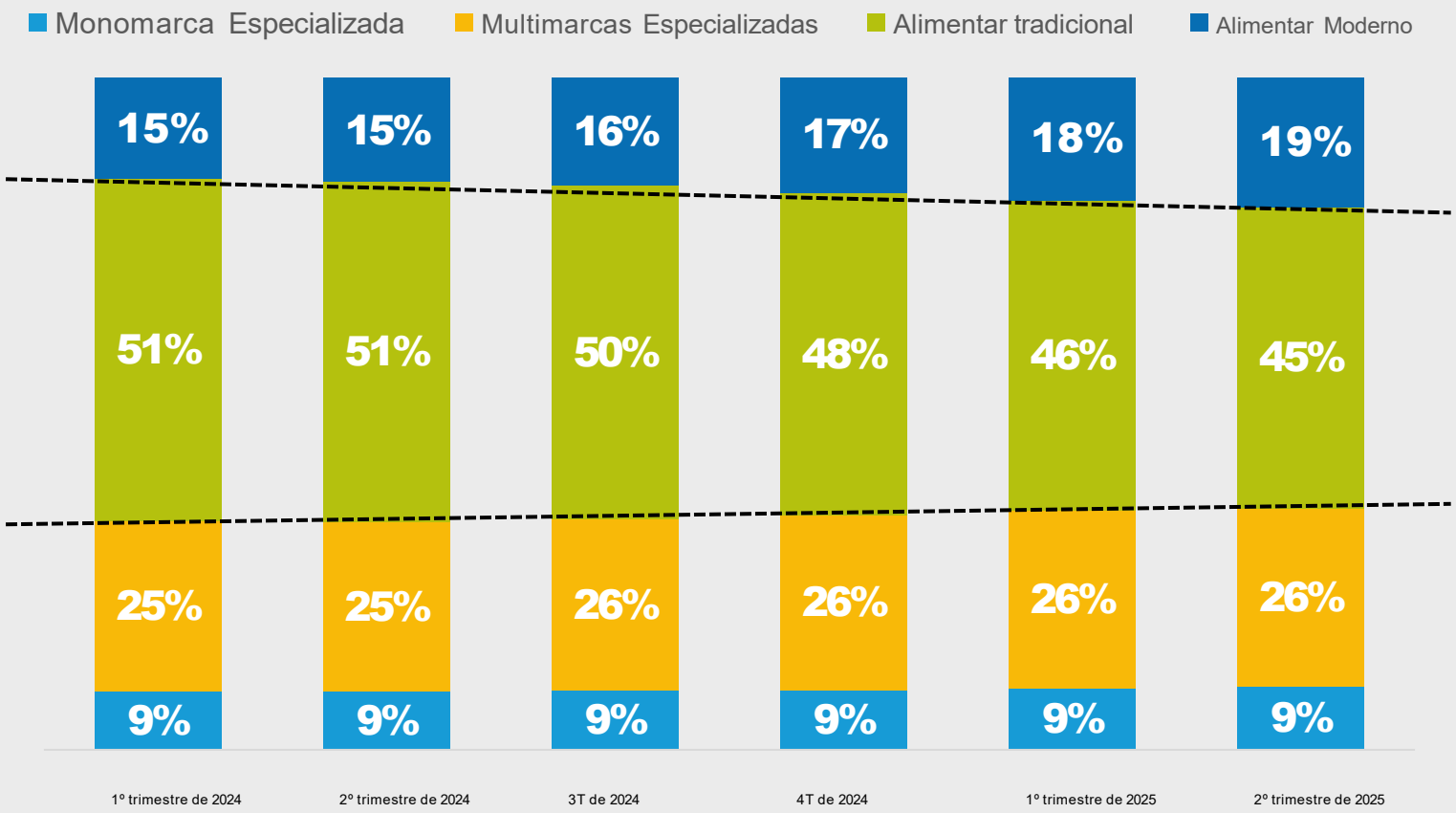
Reconstruir a fortaleza da marca democrática, protegendo a liderança nos canais de supermercado e no público feminino, enquanto avança nos canais especializados e no público masculino no Brasil.

RECUPERAR CANAIS ESPECIALIZADOS E DTC

FORTALECER O PODER DA MARCA

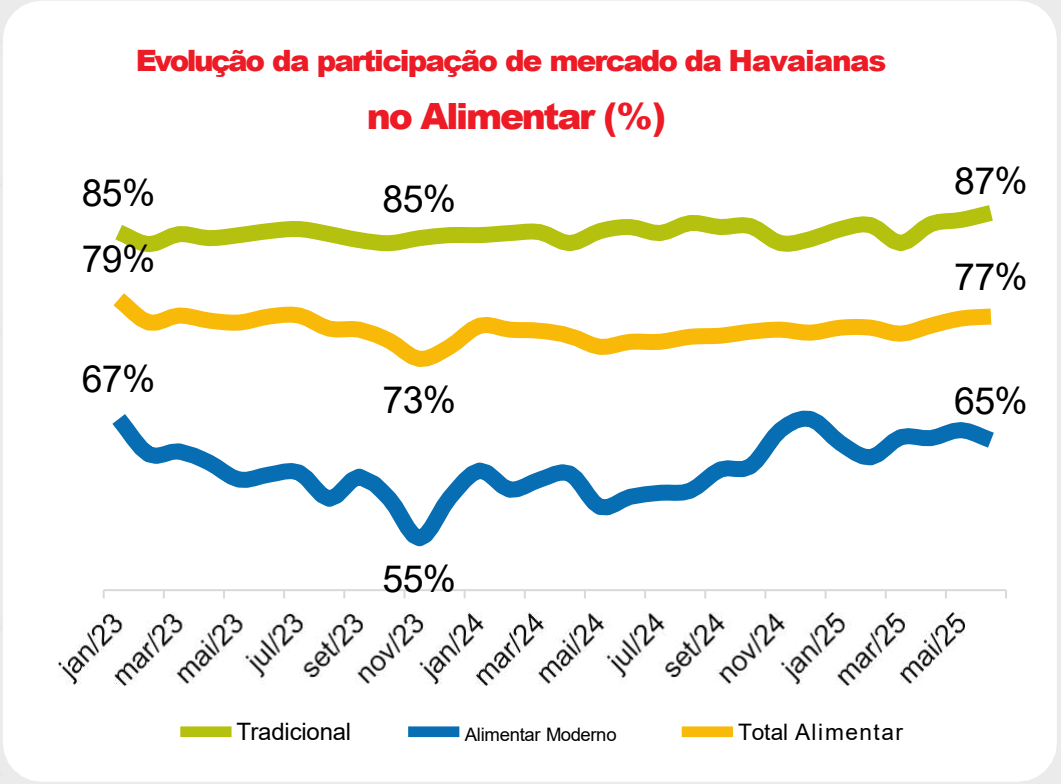
A principal mudança na dinâmica dos canais advém da transição do alimentar tradicional para o moderno**, enquanto canais especializados apresentam crescimento**

Peso do volume de vendas do canal | Havaianas|Mudanças L12M Média

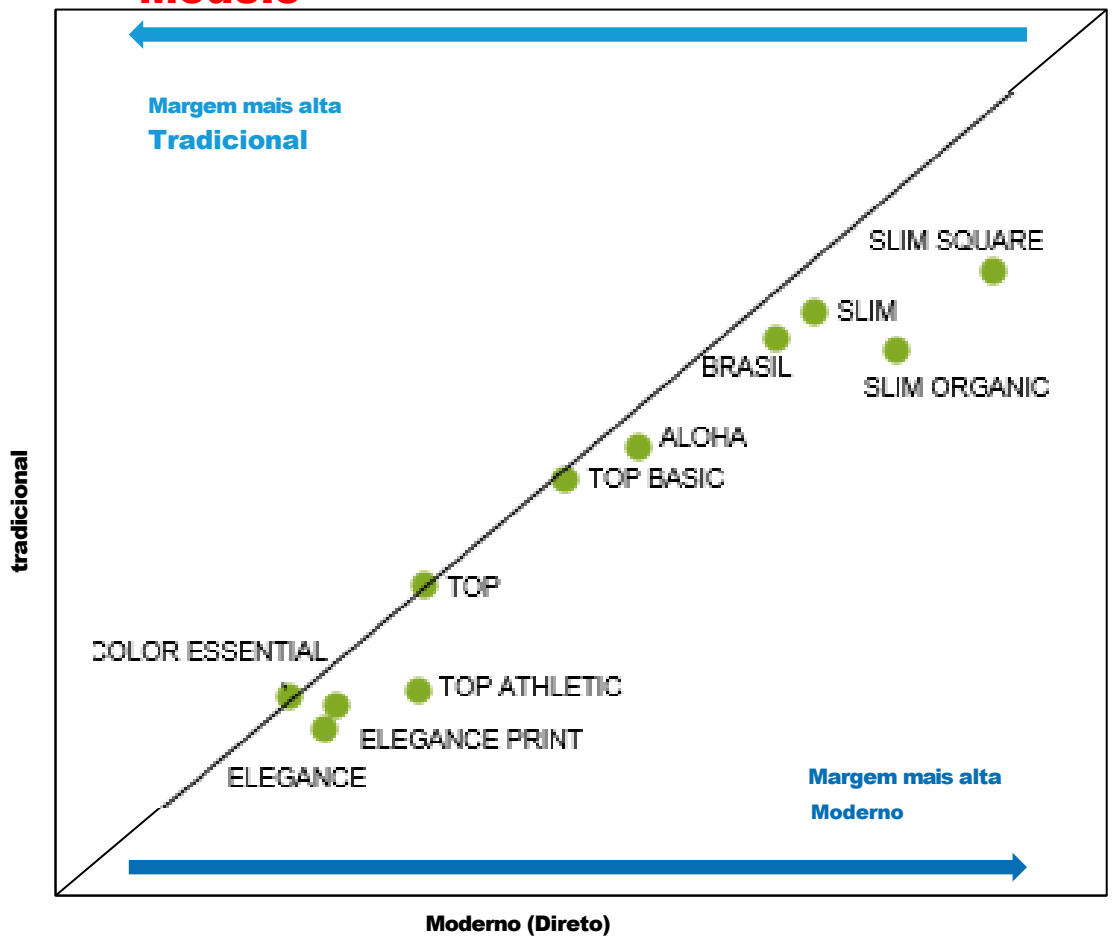


Fonte: Nielsen Retail

É fundamental também ganhar participação no canal **moderno**, pois ele atrai novos consumidores.
Apesar de apresentar um mix mais fraco, o **canal moderno (venda direta)** supera o **canal tradicional** em **margem de contribuição por par por modelo**

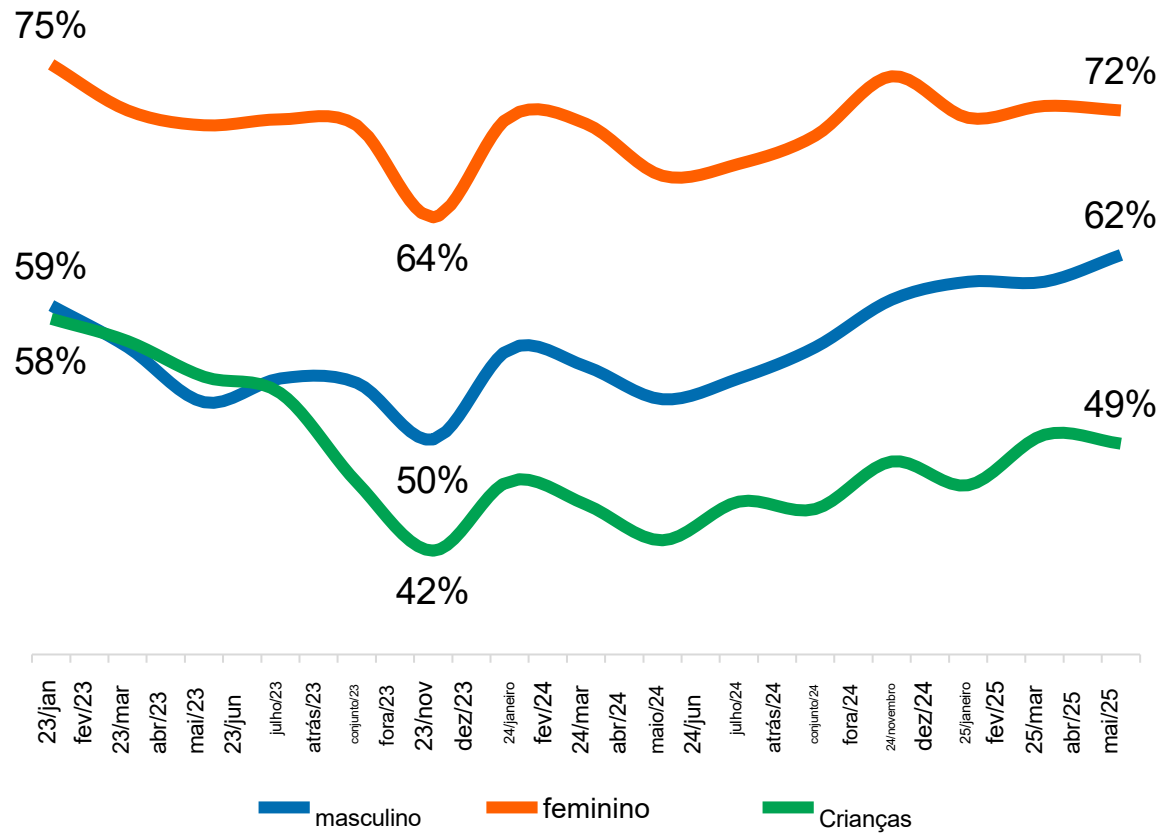


Margem de Contribuição/Par por Modelo

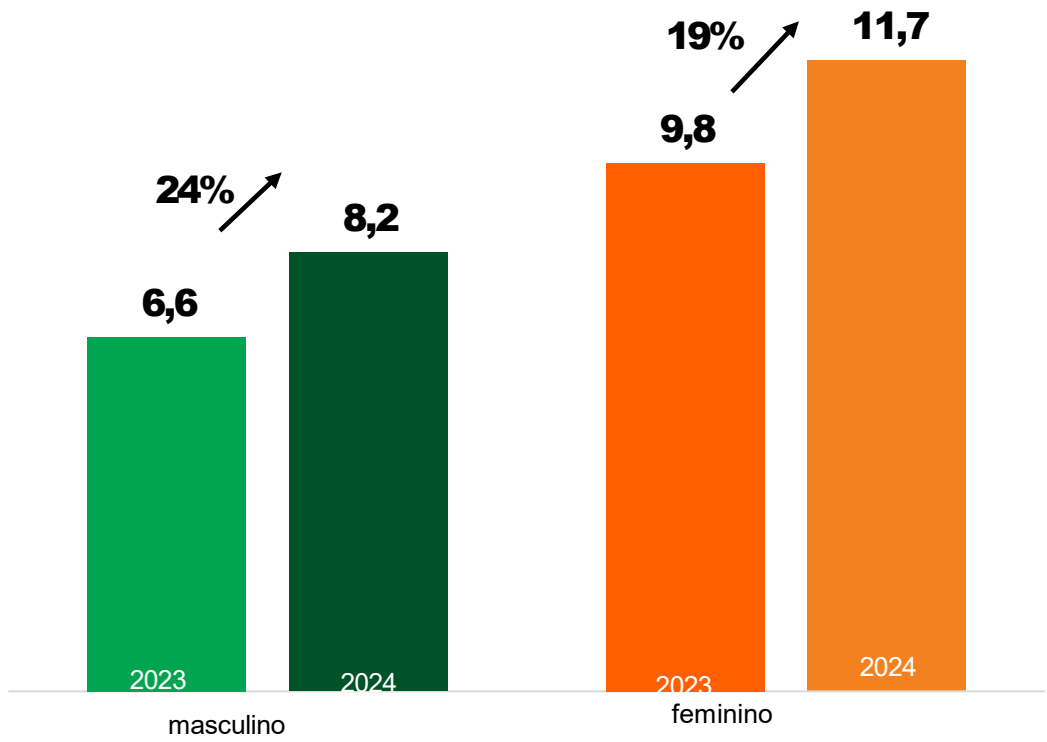


Fechar a lacuna na participação de mercado masculina e infantil é uma oportunidade clara

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO – CHINELOS MODERNO



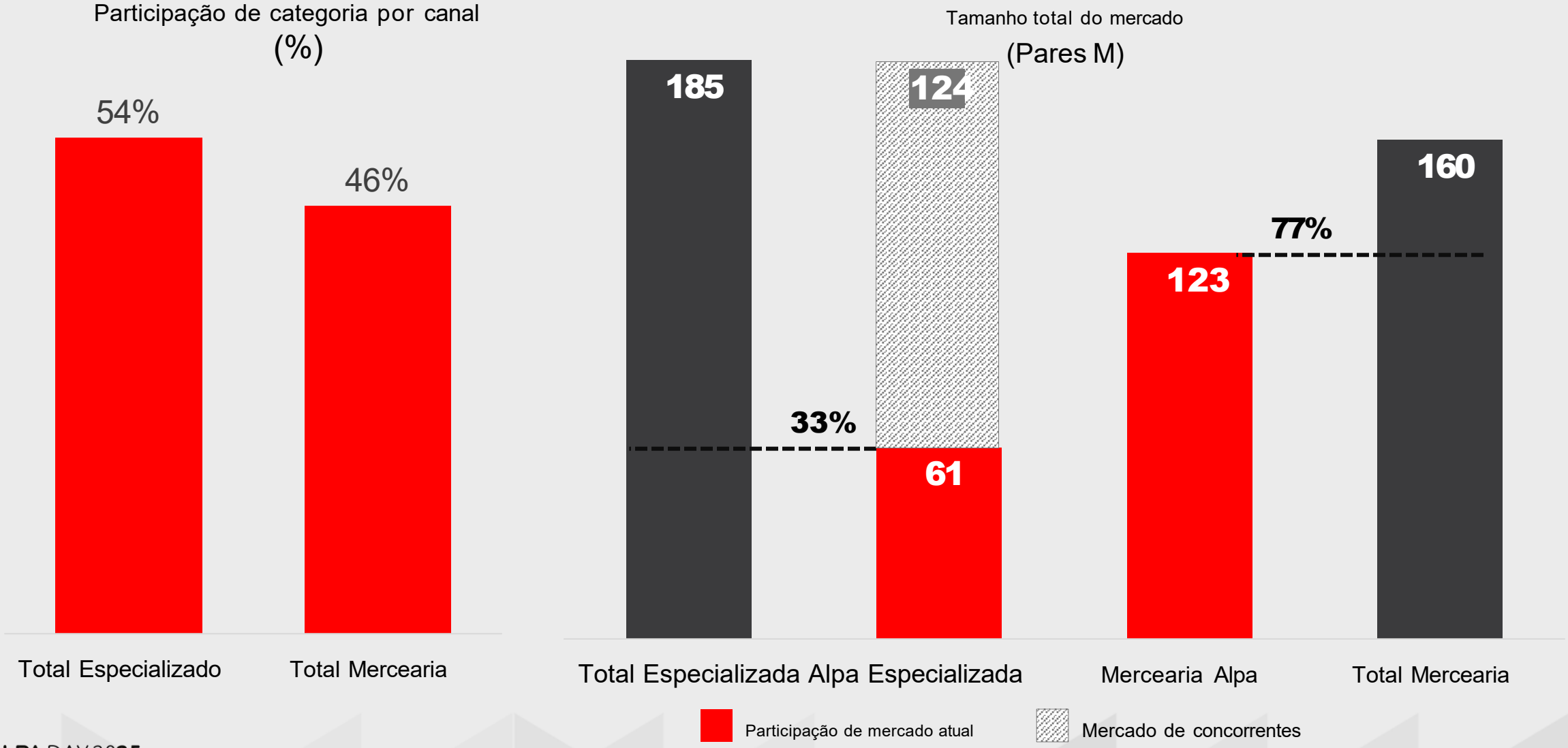
VOLUME DE VENDAS POR CATEGORIA *(Pares M)*



 Fonte: Nielsen

A Alpargatas enfcara grande oportunidade no Especializado

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO E OPORTUNIDADE – 2024



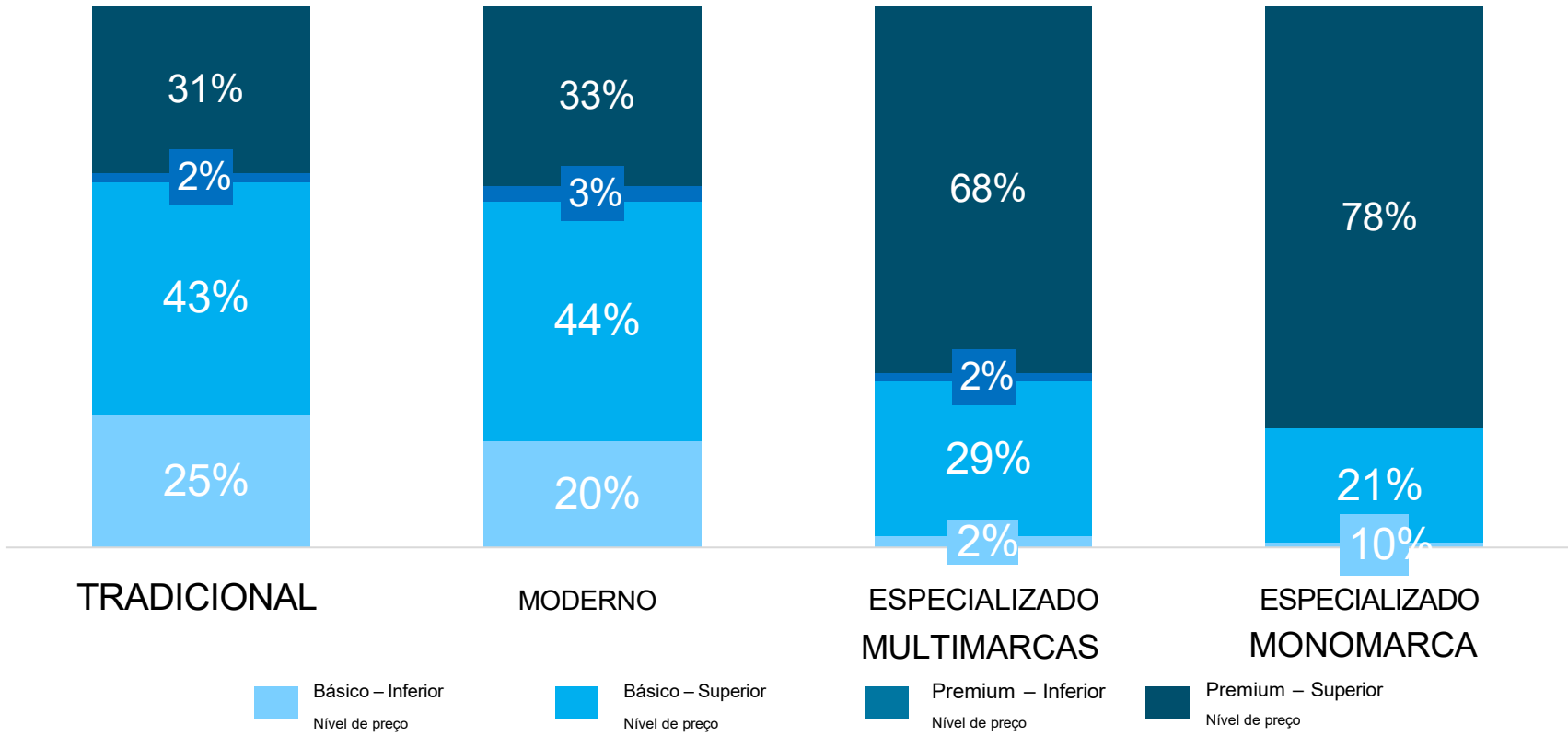
Dados de estimativas internas baseadas em dados da Nielsen, IEMI, ABI Calçados e dados internos.

Compartilhar

O mix de produtos varia muito entre os canais.**O alimentar tradicional e moderno são equilibrados entre o básico e o premium**, enquanto **Os canais especializados dependem fortemente do Premium**, especialmente a faixa de preço mais alta

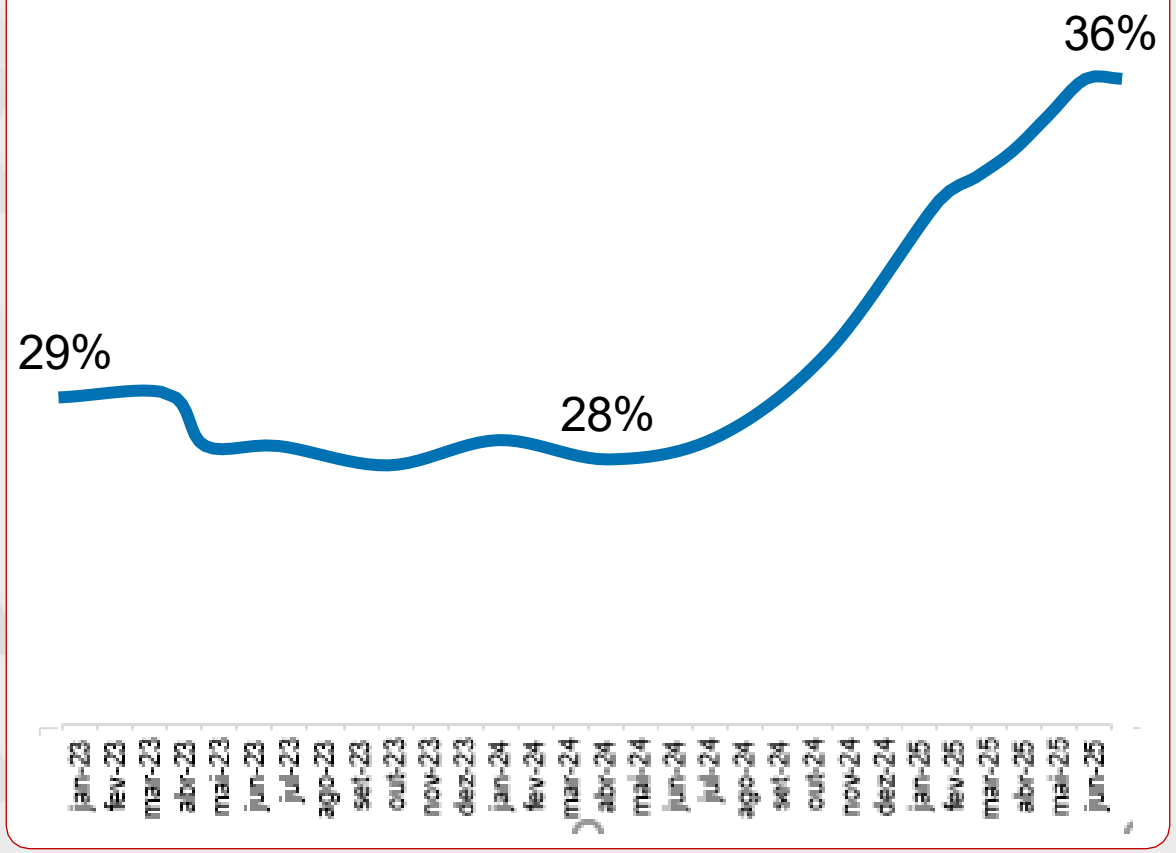
DISTRIBUIÇÃO DE CATEGORIAS DE PRODUTOS POR CANAL (% DAS VENDAS DO CANAL)

Análise de Jan'25 a Abr'25

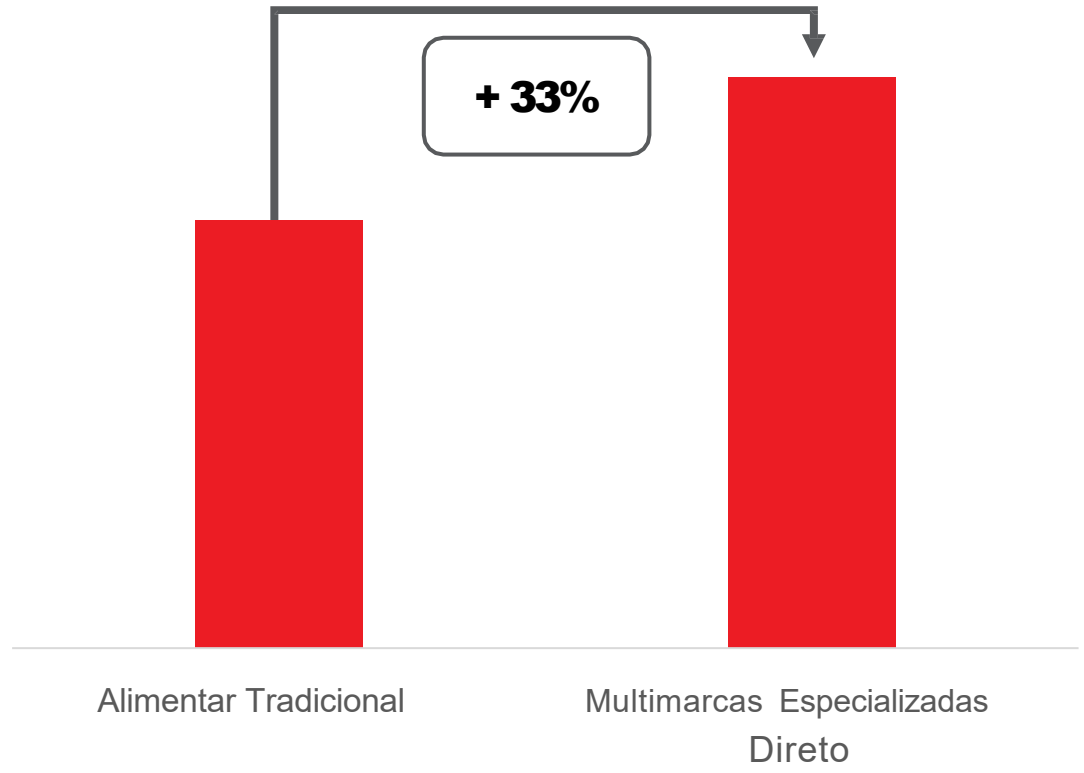


Estamos ganhando participação no canal especializado e com margens sólidas

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - Chinelos Especializados



MARGEM DE CONT. UNITÁRIA (YTD Jun'25)



 Fonte: Nielsen Retail

Modelo de Crescimento Internacional

Como podemos ir com consistência?

FOCAR EM GANHAR PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM FLIP FLOPS

AUMENTAR A DISTRIBUIÇÃO EM CANAIS RELEVANTES PARA FLIP FLOPS NOS EUA E NA EUROPA

VAI COM CONSISTÊNCIA

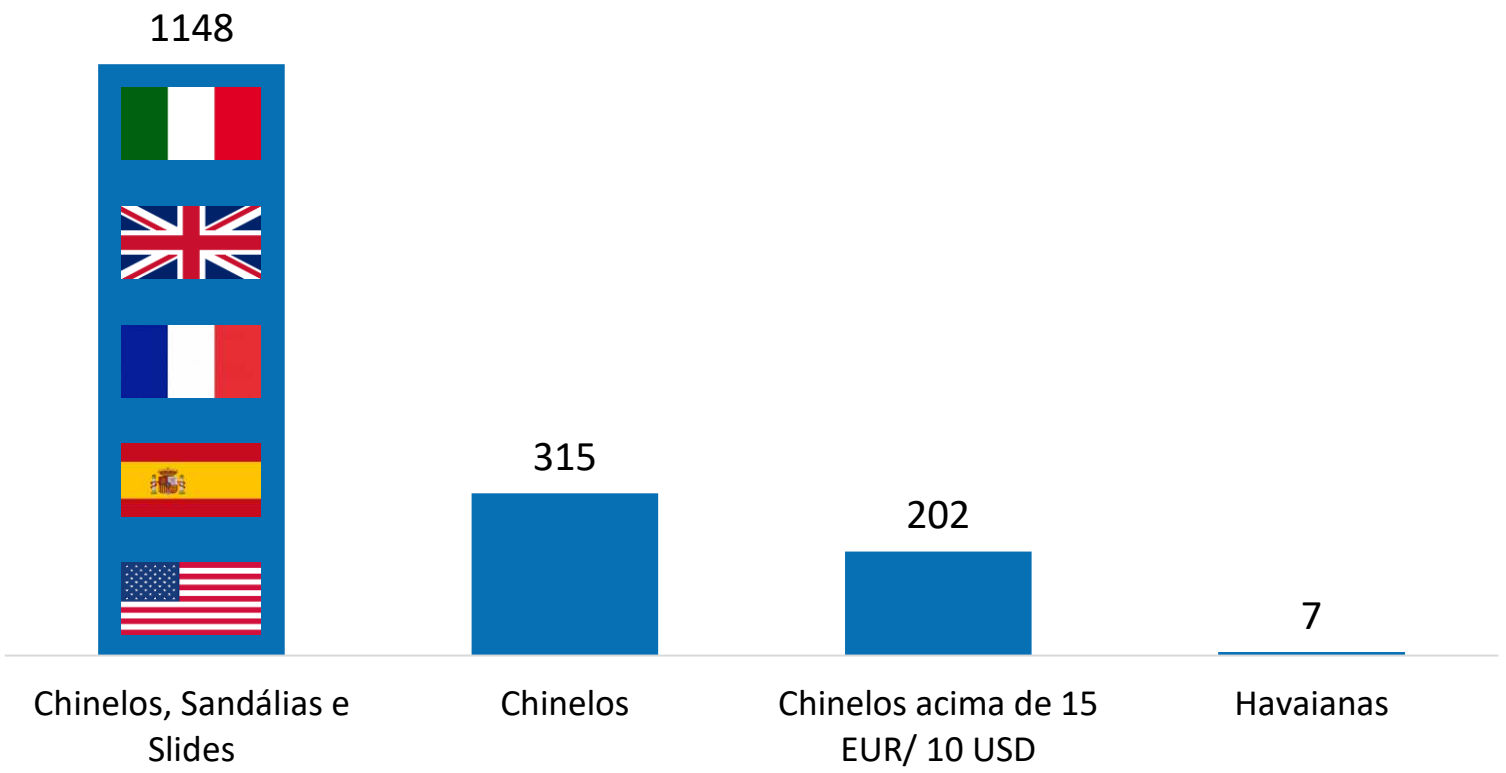
Tornar-se mais focado e consistente nas operações internacionais.

EXECUTAR CONSISTENTEMENTE O PLAYBOOK DE CLUSTERIZAÇÃO EM CADA MERCADO

RETOMAR INVESTIMENTOS EM BRANDING NOS EUA E NA EUROPA

A indústria de calçados global oferece uma oportunidade robusta para a marca Havaianas

BIG 5 Internacional – Mercado endereçável *(MM Pairs)*



 Source: U&A 2022

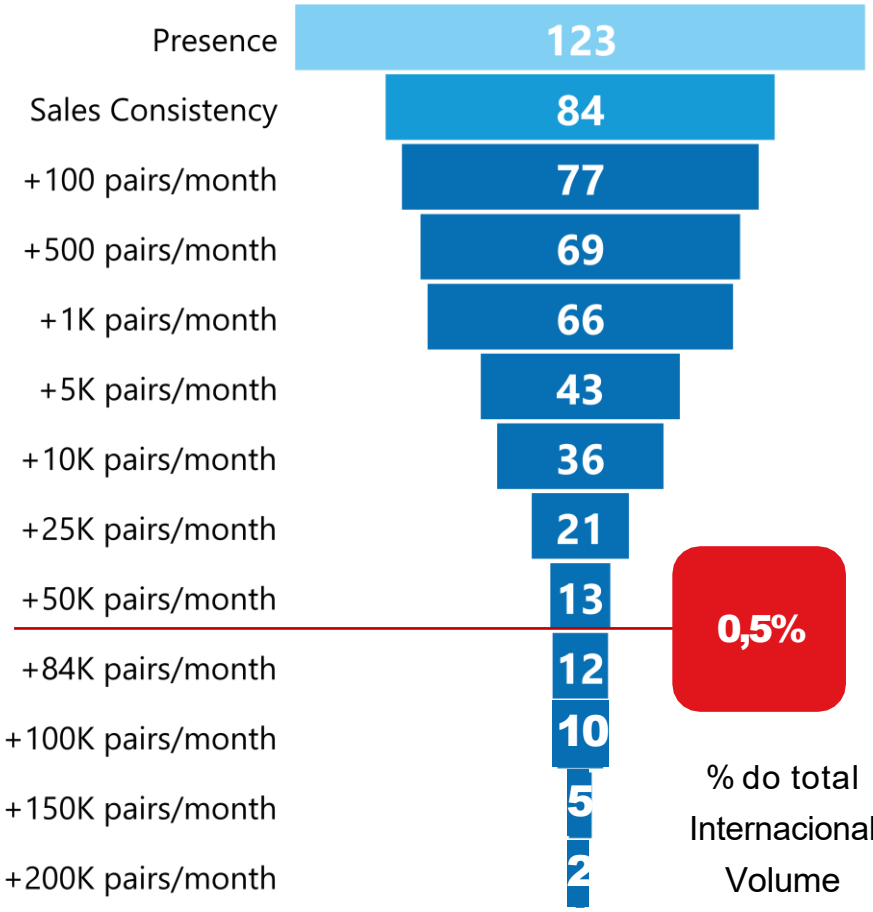
Havaianas teve **alta volatilidade e nenhuma consistência nos últimos +10 anos nos mercados internacionais**

Presença global da Havaianas

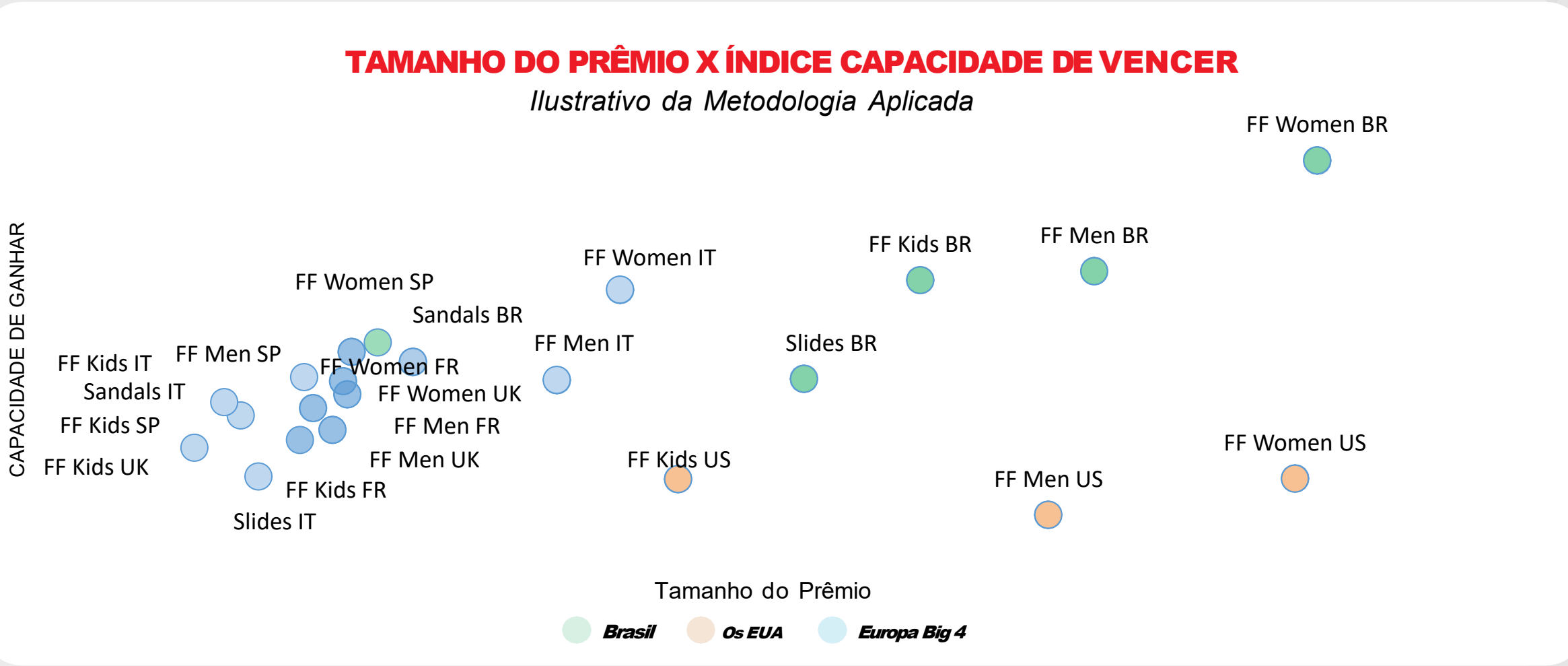
As Havaianas foram vendidas em mais de 120 países, mas alcançaram vendas anuais de mais de 1 milhão de pares em apenas 12 mercados entre 2020 e 2022 (1 milhão de pares = ~ 0,5% do volume total das Havaianas).

Funil de Volume Internacional Havaianas

Média Mensal 2020-2022 – N de países



A **capacidade de vencer x Tamanho do Prêmio indica que as oportunidades** que devem ser priorizados estão no canto superior direito do gráfico



 Spurce: U&A 2022

Escolhas estratégicas da Europa

Aumentos de preços
justificado pela Inovação

Garantir saúde nos **investimentos de marca**

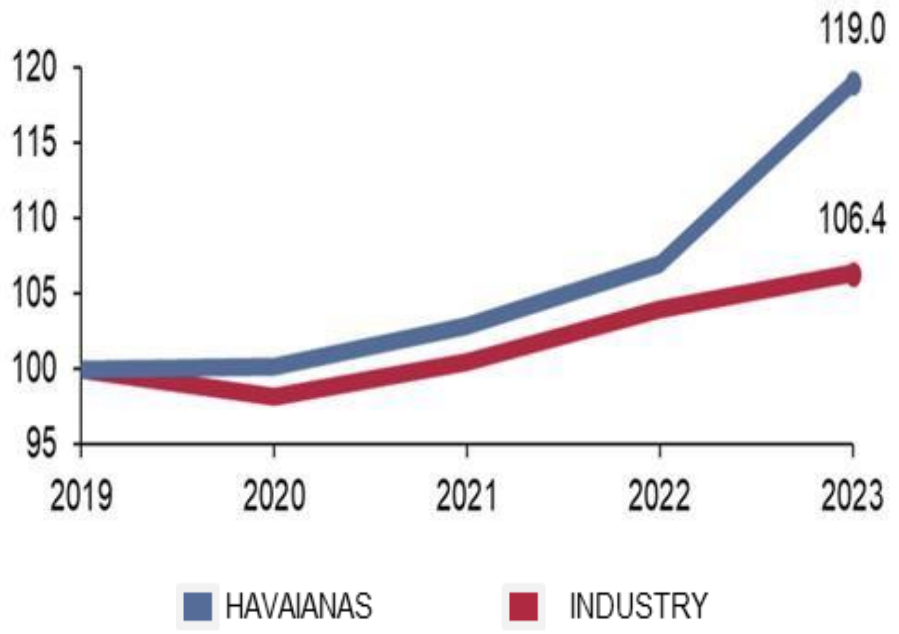
Capilaridade nos canais certos

Consertar **operações e execução**

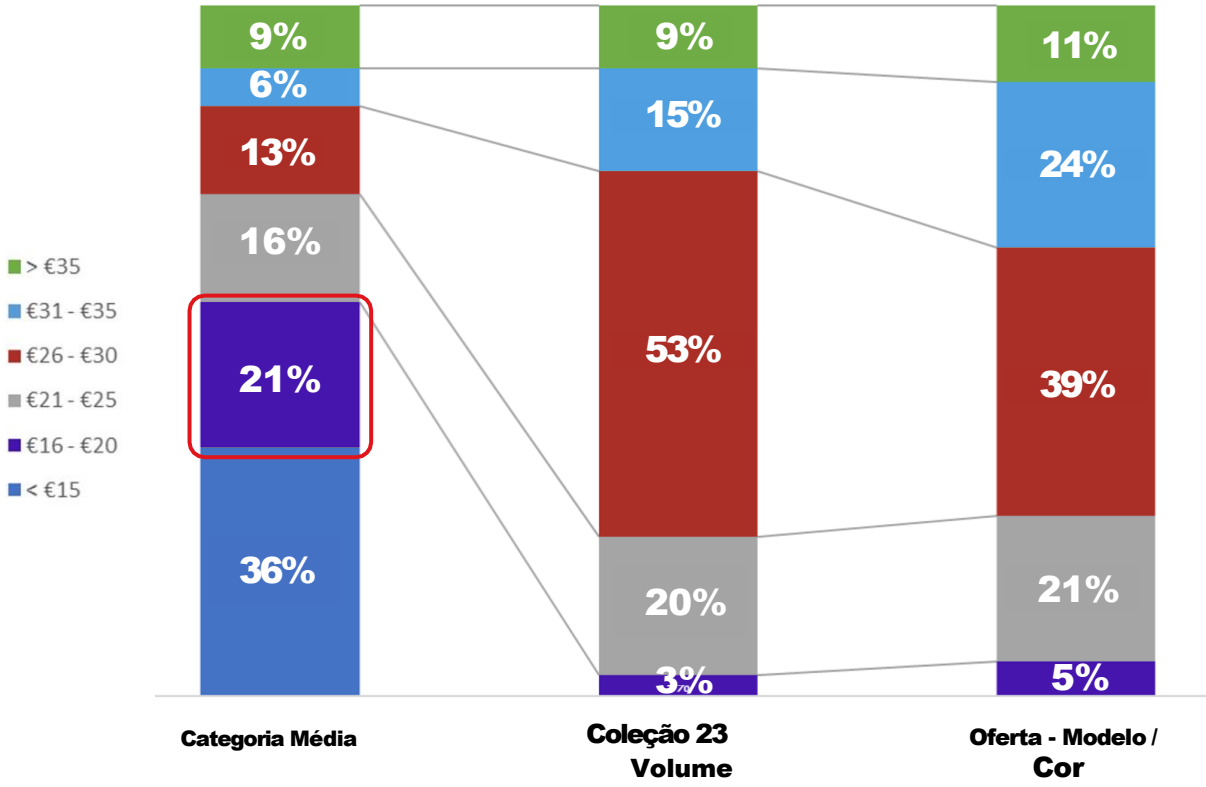
Os recentes aumentos de preços agravaram o desfasamento entre nossos preços e o mercado de flip-flops

Aumentos de preços

não justificado pela Inovação

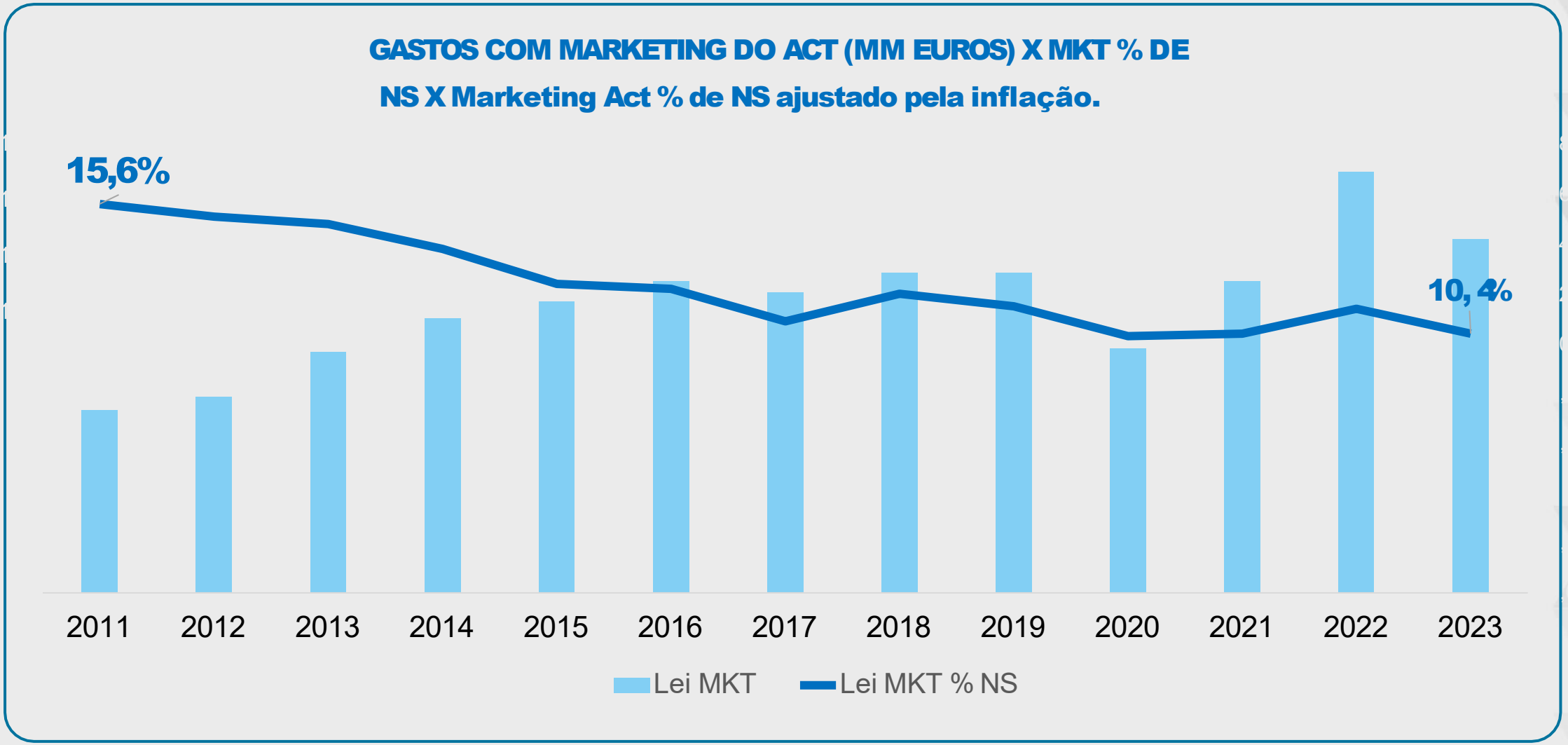


Comparação de faixas de preço



* Dados BHT; Dados de venda interna; Pesquisa de consumidor "interna"

O investimento total em marketing na EMEIA como % das vendas líquidas diminuiu ao longo dos anos



Distribuição é a maior barreira para o consumo de Havaianas

NÃO TENTEI PORQUE (%)	ESPANHA	ITÁLIA	Reino Unido	FRANÇA
O preço é muito alto	***29***	***28***	***19***	***28***
Não disponível nas lojas onde compro flip-fracassos	***13***	***15***	***14***	***15***
Não gosto dos modelos desta marca	*16*	*10*	*11*	*15*
Não sei onde encontrar a marca	***8***	***9***	***17***	***16***
Os modelos não vestem bem nos meus pés	*10*	*14*	*5*	*4*
Não consigo encontrar as opções de tamanho que procuro	*7*	*7*	*9*	*9*
Tem pouca variedade de modelos	*7*	*6*	*7*	*4*
Não entendi qual tamanho devo comprar	*3*	*4*	*7*	*5*
Não tem produtos de qualidade	*3*	*3*	*3*	*2*

Consumidores que conhecem a marca Havaianas, mas nunca experimentaram

Aumentos de preços

não justificado pela Inovação

		DISTRIBUIÇÃO (#CLIENTES)		
		2015	2023	Var%
UM	DIFERENCIAL	170	29	- 83%
B	MODA	2.102	1.964	- 7%
C	PONTO DE ATENDIMENTO	102	112	+ 10%
D	FUNCIONAL	792	496	- 37%
	TOTAL	3166	2601	- 18%

B2 B

Fonte: BHT 2023 - Kantar

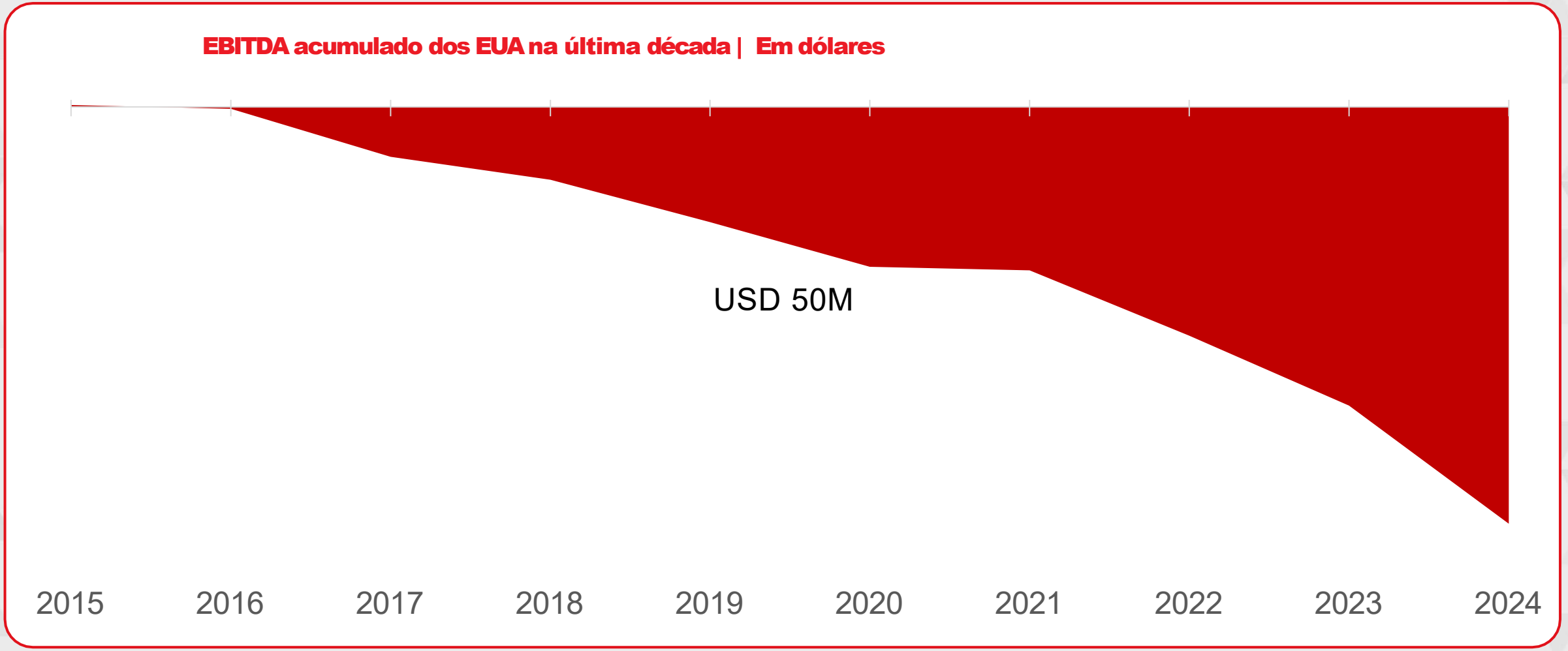
Escolhas estratégicas dos EUA

Distribuição em canais de valor e artigos esportivos

Escala de volume alavancado em posicionamento de marca

Corrigir a rentabilidade através de **Eficiência de G&A**

Por mais de uma década, nunca ultrapassamos o limite de volume necessário para tornar os EUA uma operação lucrativa.



Na visão do setor, os chinelos femininos e masculinos representam 85% do mercado total de Chinelo, com uma oportunidade equilibrada entre os gêneros.

VISÃO DA INDÚSTRIA Há uma oportunidade equilibrada de chinelos para Masculino e Feminino nos EUA

TAMANHO DO MERCADO

(2022, # de pares M)

143

Chinelos TAM

62

TAM Chinelos Feminino

44% do mercado total de Chinelo

58

TAM Chinelos Masculino

41% do mercado total de Chinelo

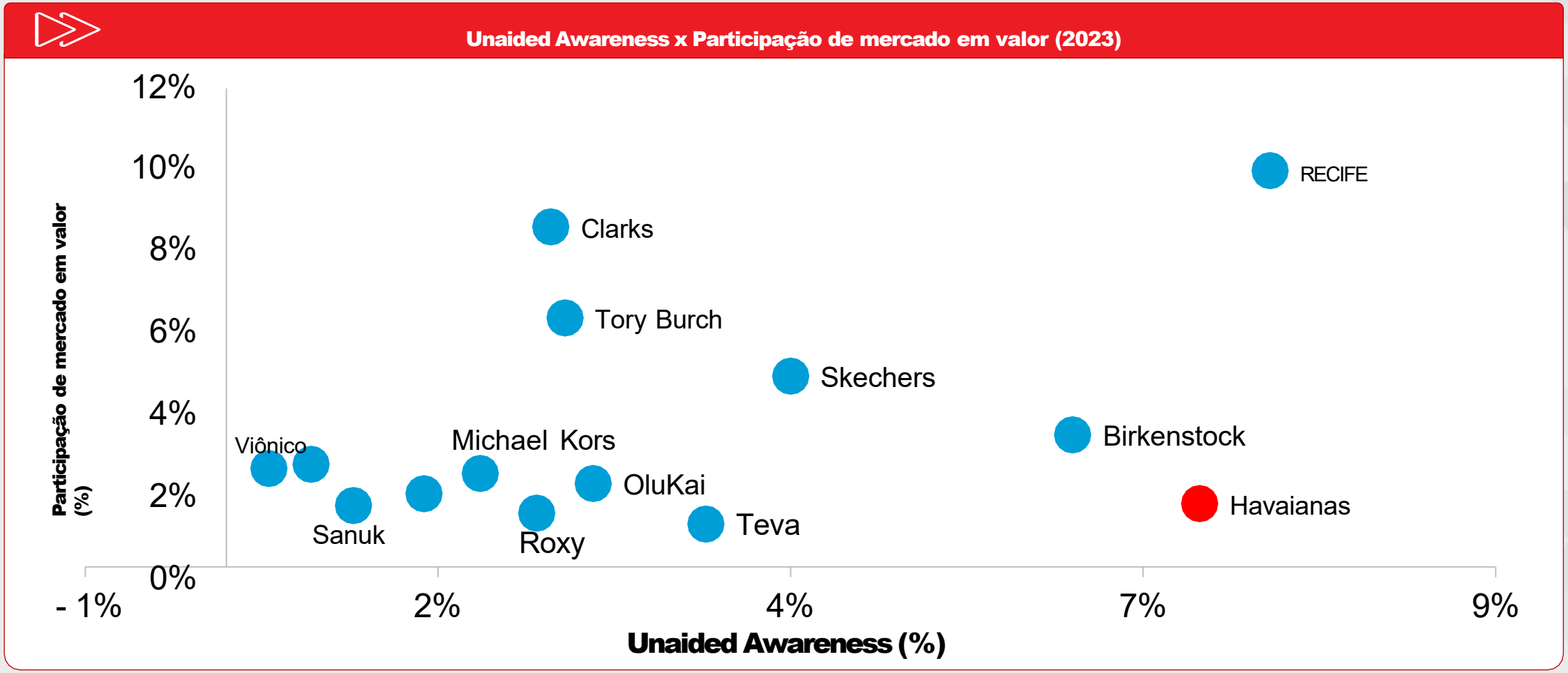
21

TAM Chinelos Kids

15% do mercado total de Chinelo

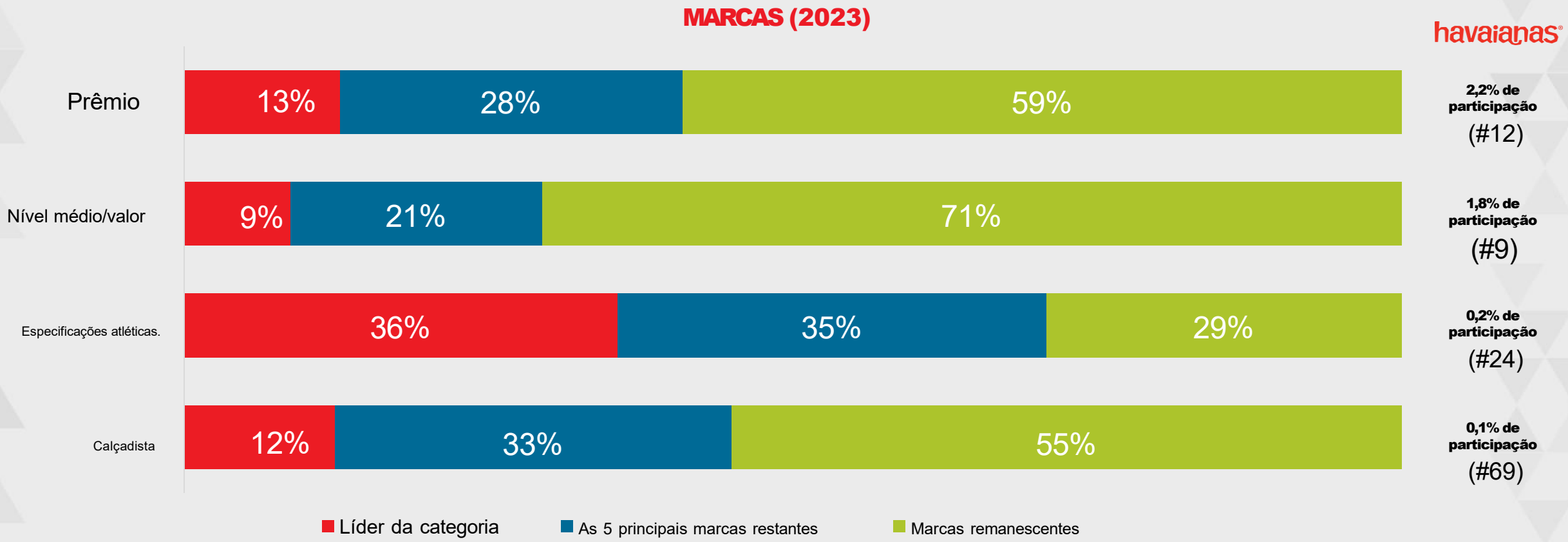
Fonte: NPD e U&A

As Havaianas têm níveis semelhantes de conscientização sem auxílio ao líder da categoria, mas mostram uma das menores quotas de mercado entre grupos de pares comparáveis, apresentando uma oportunidade para melhorar seus volumes



Havaianas tem espaço para crescer em todos os canais

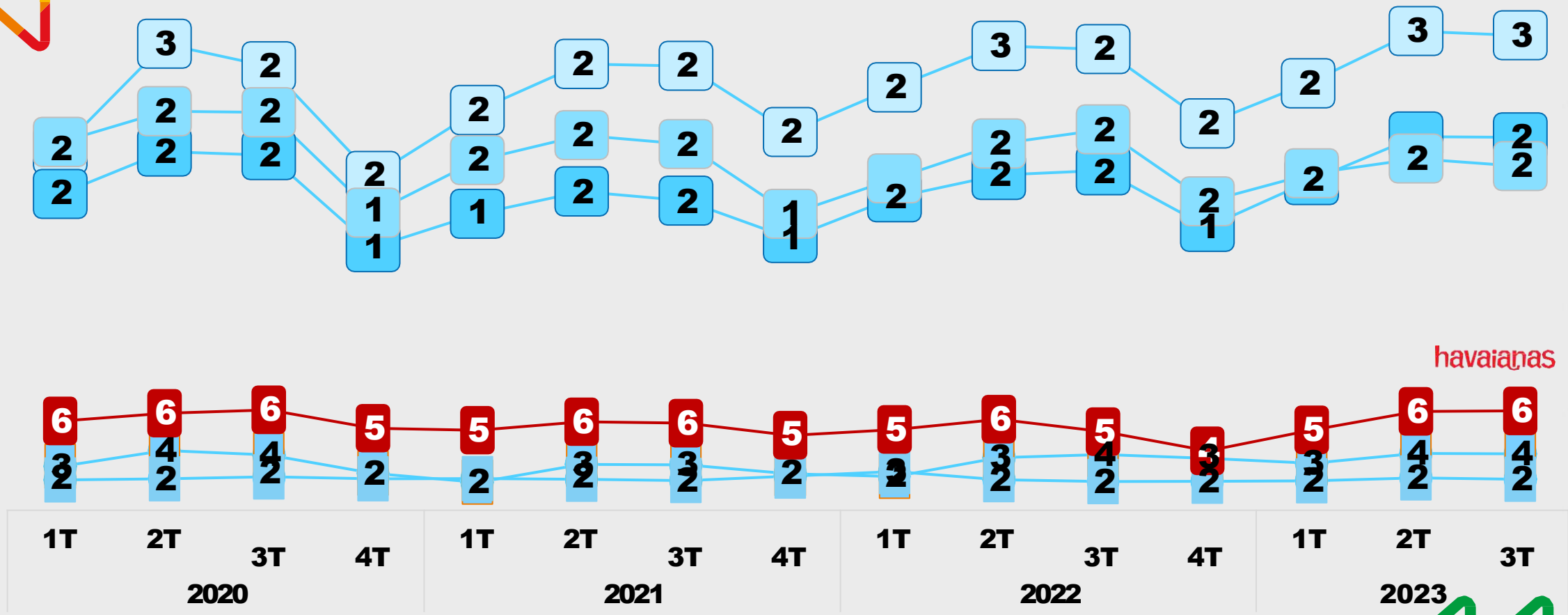
CONCENTRAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM VALOR –LÍDER DA CATEGORIA X MARCAS RESTANTES ENTRE AS 5 PRINCIPAIS X TODAS AS OUTRAS



 Fonte: NPD

Expansão da distribuição: Uma oportunidade clara para desbloquear o crescimento

DISTRIBUIÇÃO NÃO PONDERADA (%) – PRINCIPAIS CONCORRENTES



Fonte: NPD

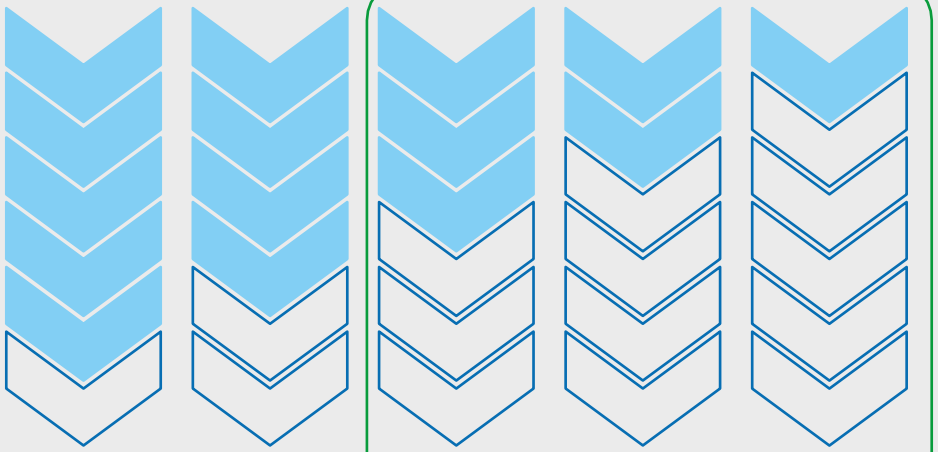
Visão de mercado da perspectiva de um novo participante

OPERAÇÕES PRÓPRIAS

- Gestão da marca
- Design de portfólio
- Fabricação
- Distribuição
- Comercial
- Funções de suporte

MODELOS HÍBRIDOS

Dimensões de valor



Mais comum
modelo operacional

PROPRIEDADE DE PI

- Gestão da marca
- Design de portfólio
- Fabricação
- Distribuição
- Comercial
- Funções de suporte

Nível de controle

Expertise de Mercado

Escala

Novo modelo de negócios da Havaianas nos EUA

Proteção da Marca	Portfólio	Fabricação	Comercial e Logística	G&A	Inventário
ALPA	**ALPA**	**ALPA**	**DISTRIBUIDOR**	**DISTRIBUIDOR**	**DISTRIBUIDOR**
A Alpargatas define as diretrizes de exposição da marca no contrato com o distribuidor, estabelecendo limites de aprovação para campanhas de marketing.	A Havaianas cuida do design de todos os produtos – linha principal (Core), específicos para os EUA e novas categorias.	A Havaianas é responsável pela fabricação dos produtos principais (Core FFs). Para os produtos específicos dos EUA e novas categorias, a marca decide internamente se irá fabricar ou terceirizar	O distribuidor é responsável pela distribuição e operações comerciais, incluindo a estrutura necessária para os produtos Havaianas.	Redução significativa de custos administrativos, com a Havaianas mantendo apenas uma equipe local enxuta de marketing para garantir consistência da imagem da marca, enquanto o distribuidor gerencia todas as outras funções..	O distribuidor é o proprietário do estoque dos produtos Havaianas.

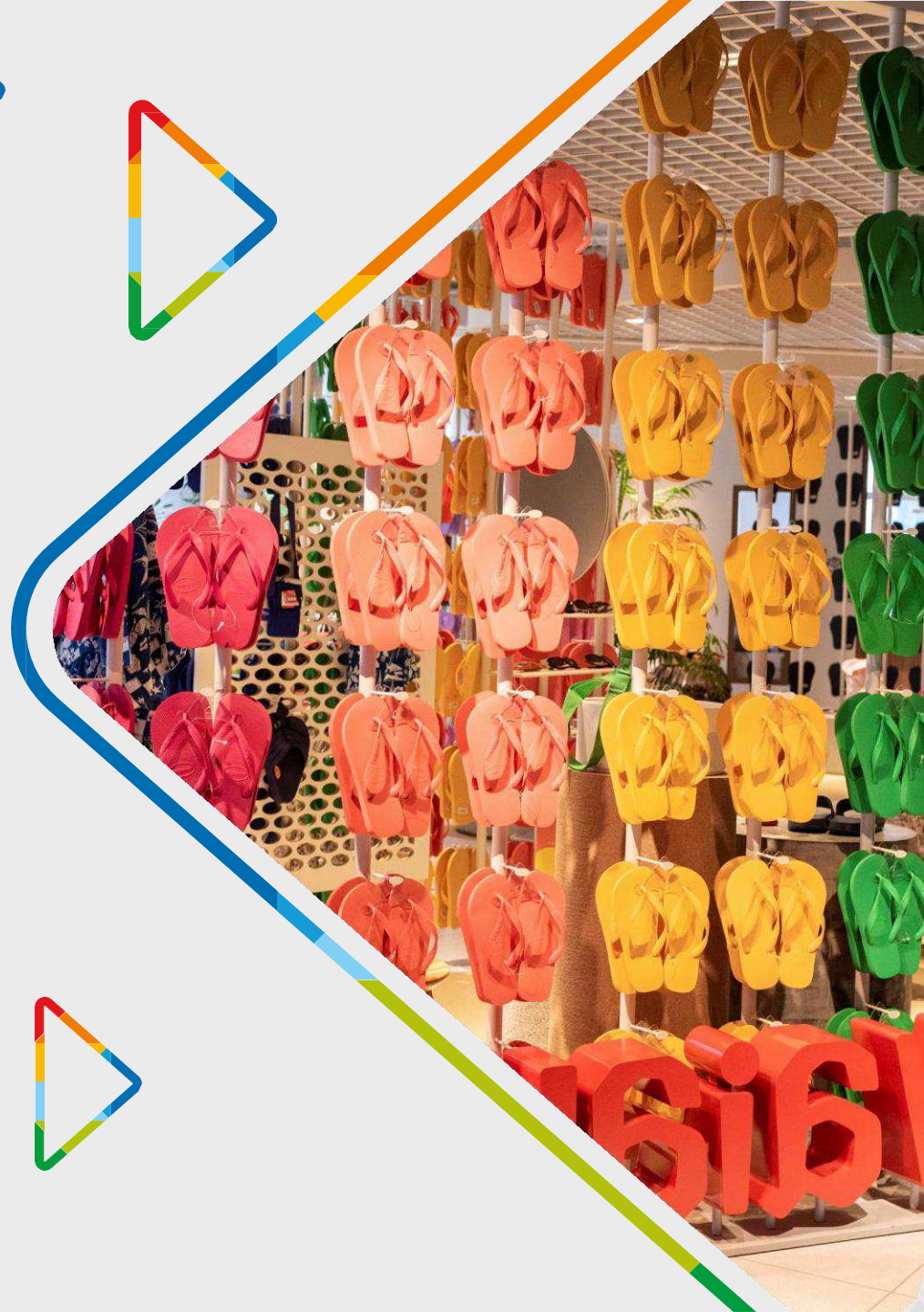
Escolhas estratégicas do IDM

Corrigir a lucratividade
em todas as regiões

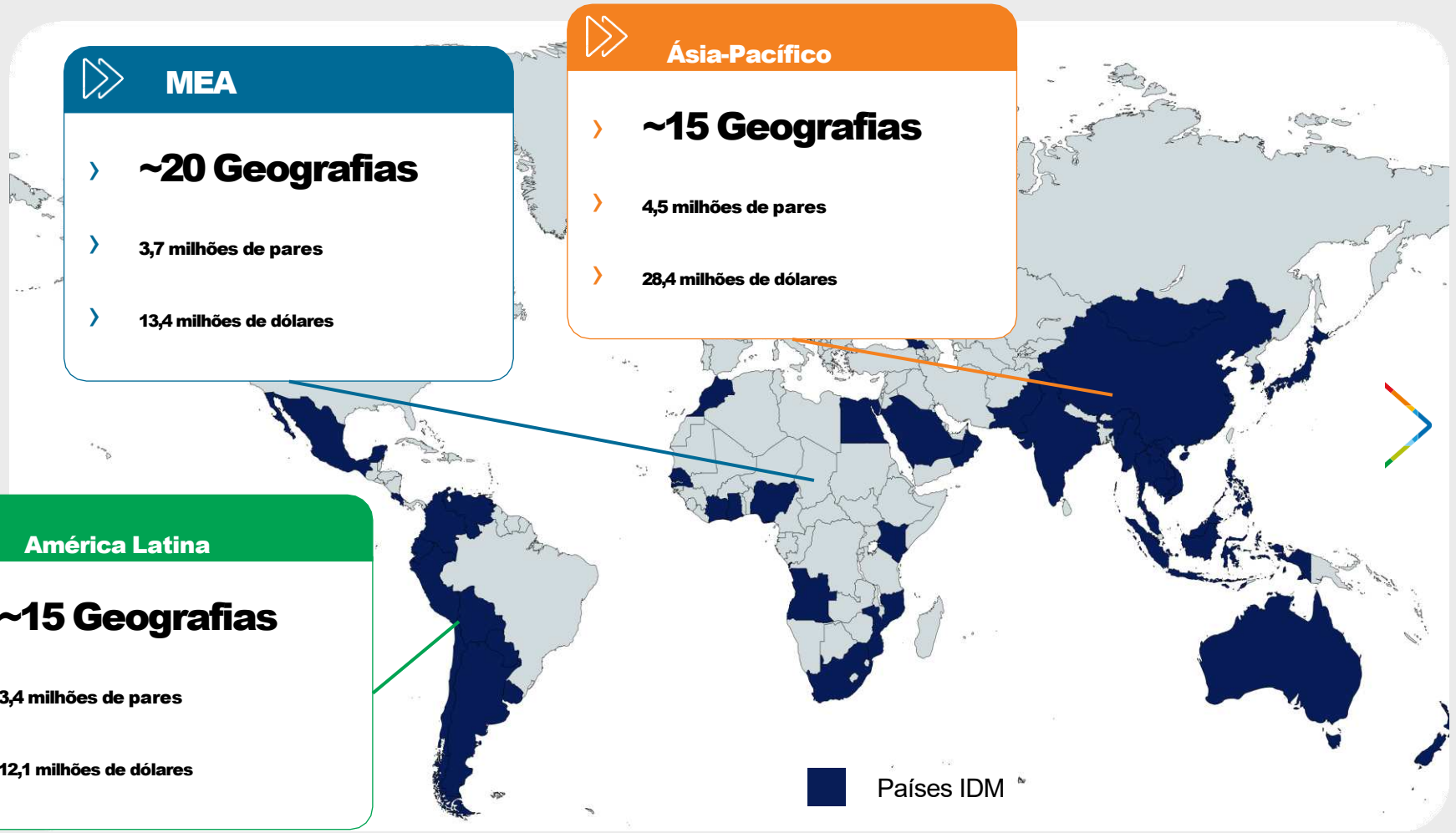
Construir a marca em mercados prioritários

Reduzir a volatilidade do volume
com foco em Sellout

Garantir **consistência**
execução do playbook nos mercados prioritários



Nossos mercados de distribuidores internacionais cobrem mais de 50 países em todo o mundo, com mais de 11 milhões de pares vendidos em 2024, representando 52% do volume internacional total.



MEA

- **~20 Geografias**
- 3,7 milhões de pares
- 13,4 milhões de dólares

Ásia-Pacífico

- **~15 Geografias**
- 4,5 milhões de pares
- 28,4 milhões de dólares

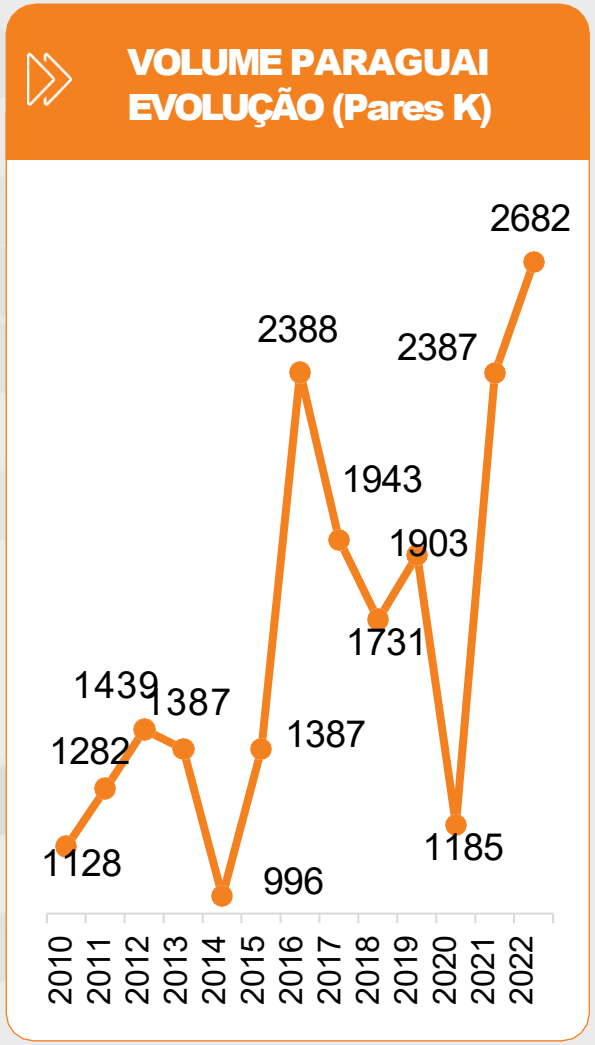
América Latina

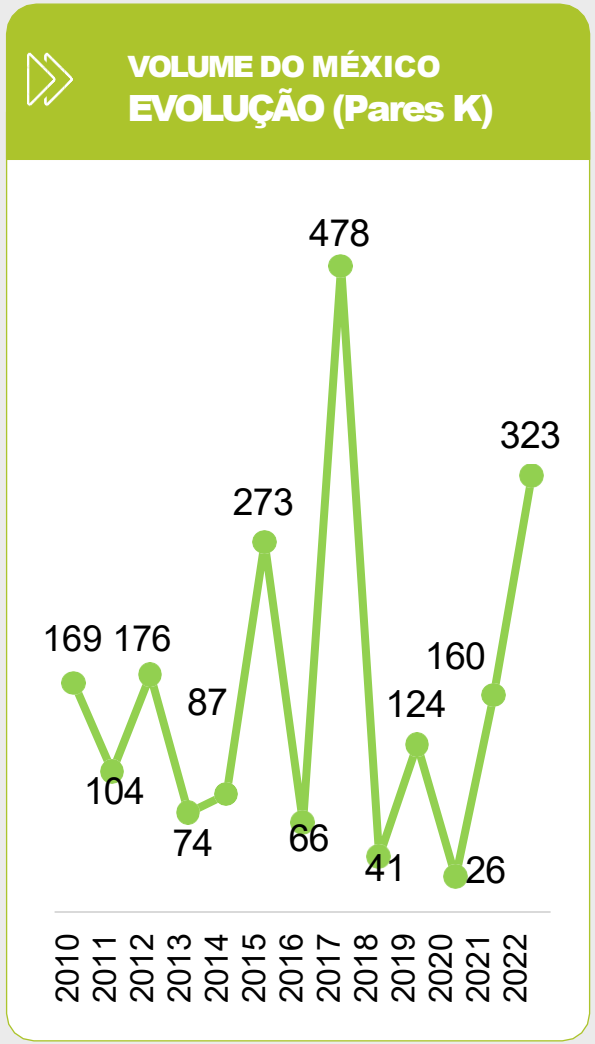
- **~15 Geografias**
- 3,4 milhões de pares
- 12,1 milhões de dólares

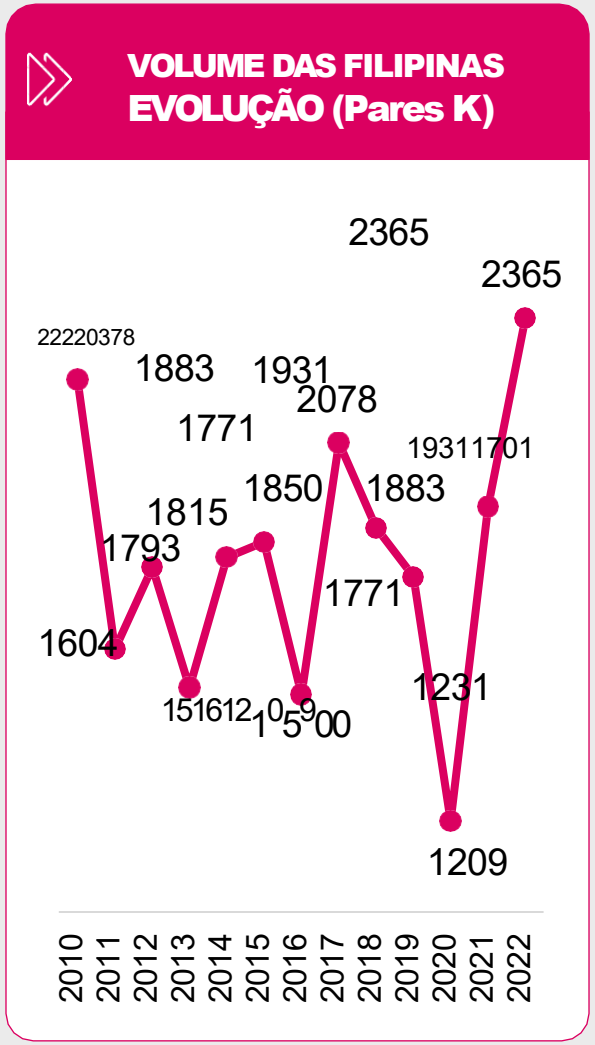
TOTAL

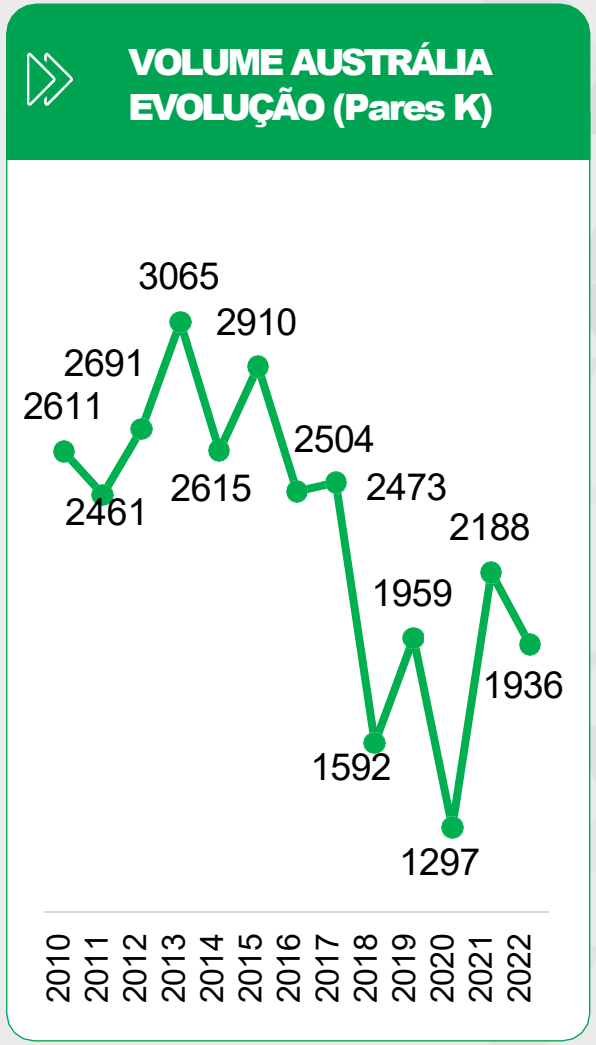
- **Mais de 50 Geografias**
- 11,6 milhões de pares
- 53,9 milhões de dólares

Nos últimos anos, **A Havaianas enfrentou tendências voláteis de volume em seus principais mercados distribuidores internacionais**







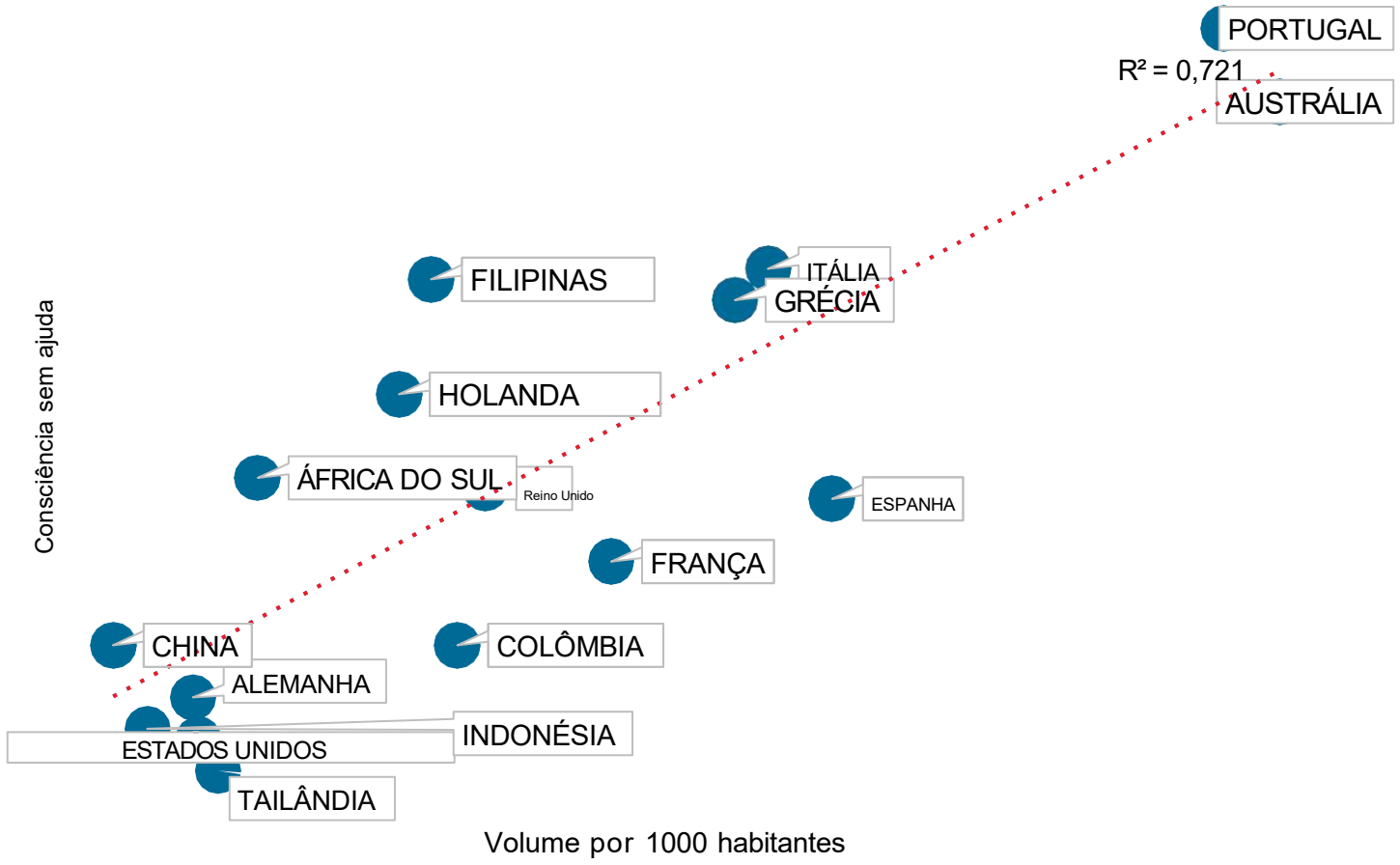


Países onde a **Havaianas tem maior notoriedade são também onde a marca tem maior penetração**

VOLUME POR 1000 HABITANTES (2022)

Paraguai	396	70%
Israel	200	80%
Austrália	75	68%
Angola	46	89%
Argentina	26	78%
Colômbia	22	16%
Filipinas	20	51%
Taiwan	17	32%
África do Sul	9	4%
Tailândia	7	7%
Indonésia	2	8%
China	0	16%

UNAIDED AWARENESS X VOLUME POR 1000 HABITANTES (EX. OUTLIERS)

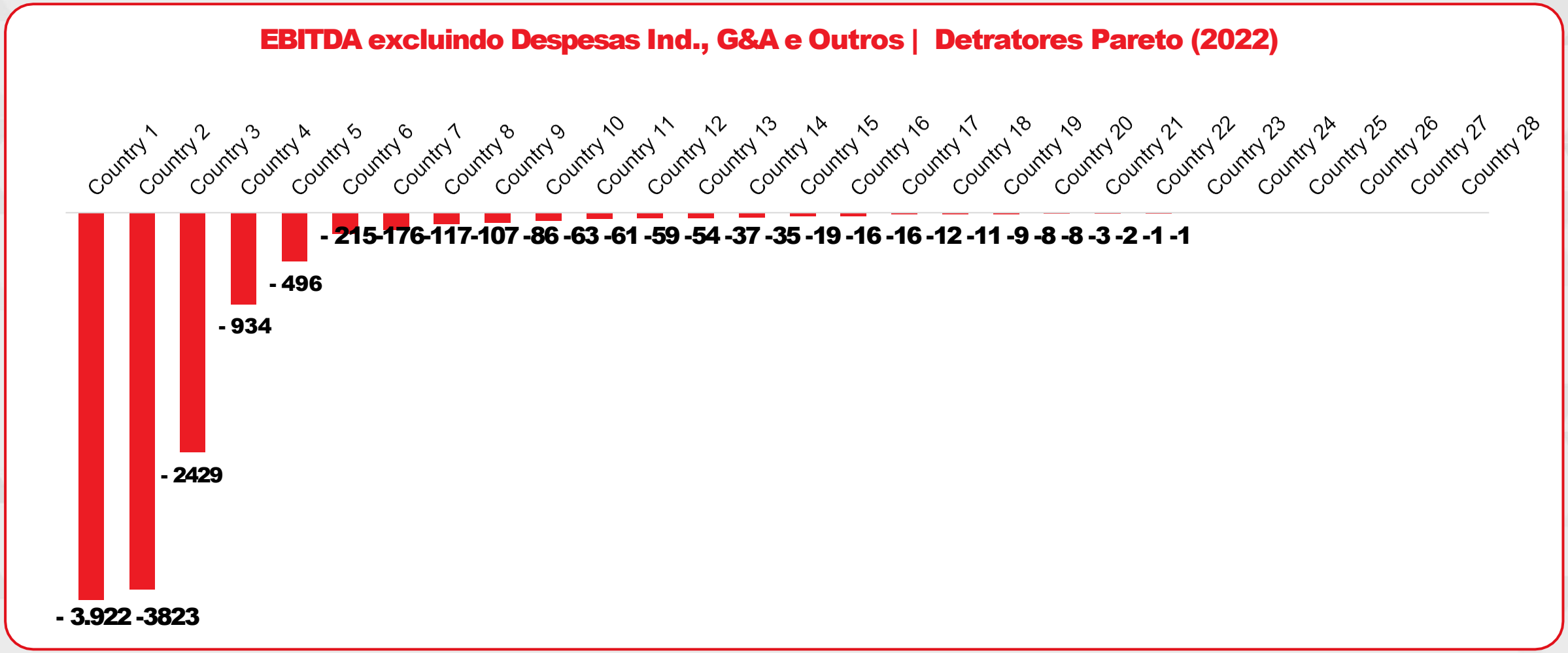


Sem ajuda

Conhecimento*

Fonte: Dados do BHT e do Banco Mundial (últimas atualizações)

A Havaianas tem 28 países IDM, que totalizaram um prejuízo de US$ 12,7 milhões, com um EBITDA ajustado negativo que mais do que compensou o benefício de mercados crescentes, mas em menor escala. **6 países concentram 93% da perda total.**



Alocação de Capital

Como podemos Ir com disciplina?

Reavaliar e **otimizar nossa pegada logística**

Concentrar os investimentos de TI na automação, reduzindo processos de trabalho intensivo

IR COM DISCIPLINA

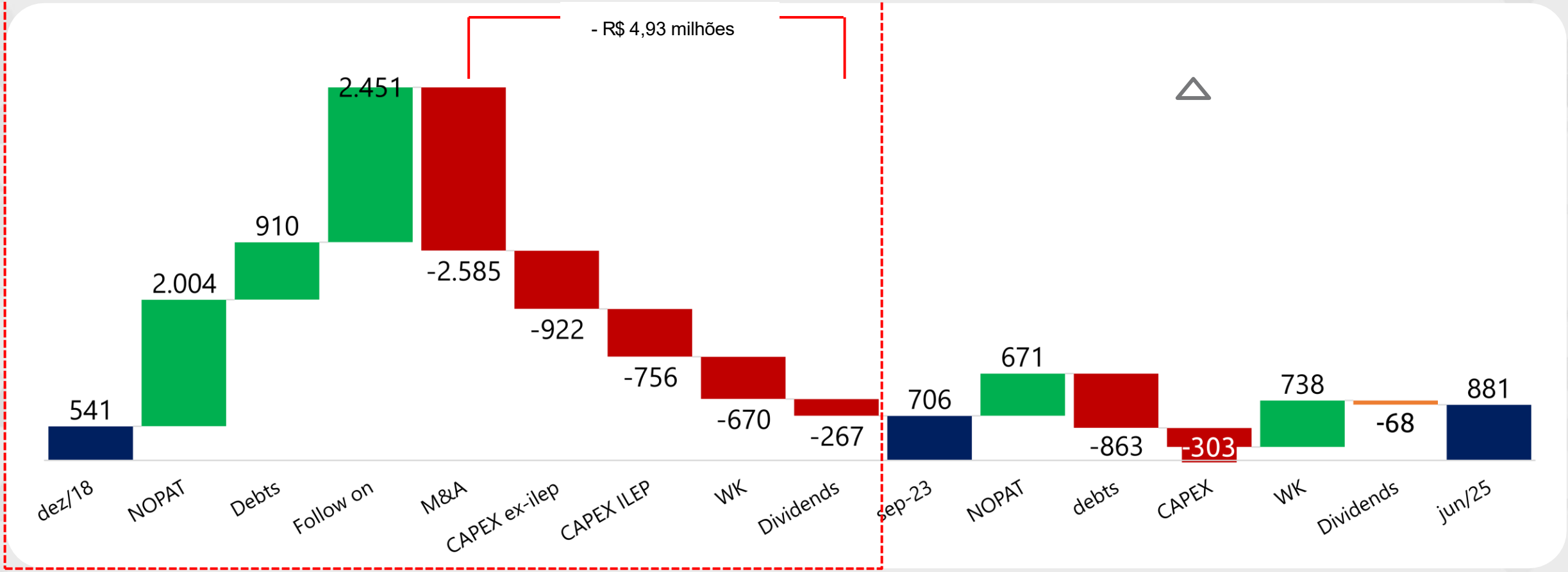
Abordagem focada e consistente nas operações internacionais

Não realizar investimentos relevantes para **expansão da capacidade industrial**

Maximizar valor de Ioasys e Rothy's **para Alpa**

Nos últimos 2 anos, a disciplina na alocação de capital melhorou, com geração e aplicação de caixa mais equilibradas

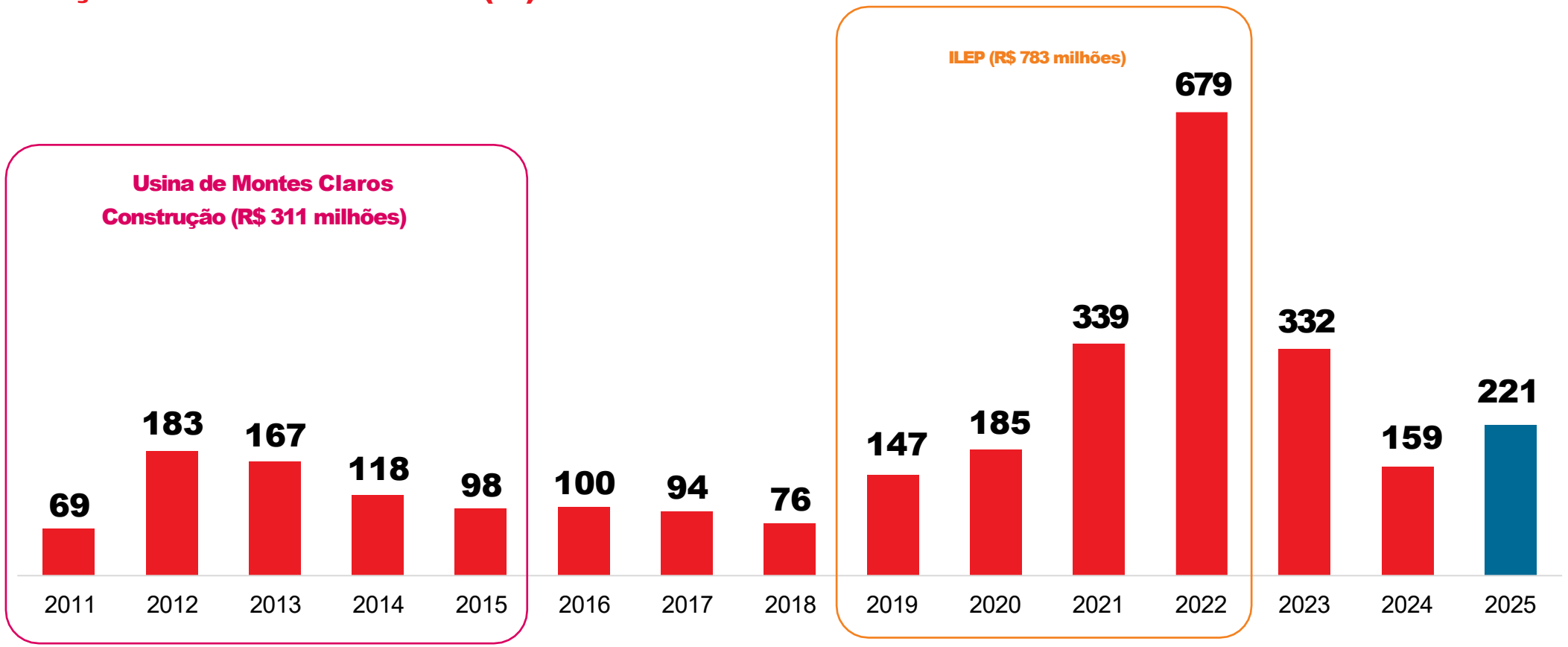
De 2018 a 2023, a Alpa alocou cerca de R$ 5 bilhões para impulsionar a criação de valor, dos quais 80% tiveram desempenho inferior aos Business Cases.



Tendo expectativas de um novo ciclo de crescimento,**A Havaianas começou em 2019 a financiar a expansão da capacidade por meio do ILEP,**investindo +783M até 2023E

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - Chinelos Especializados

Evolução do CAPEX 2011-2025 (M)

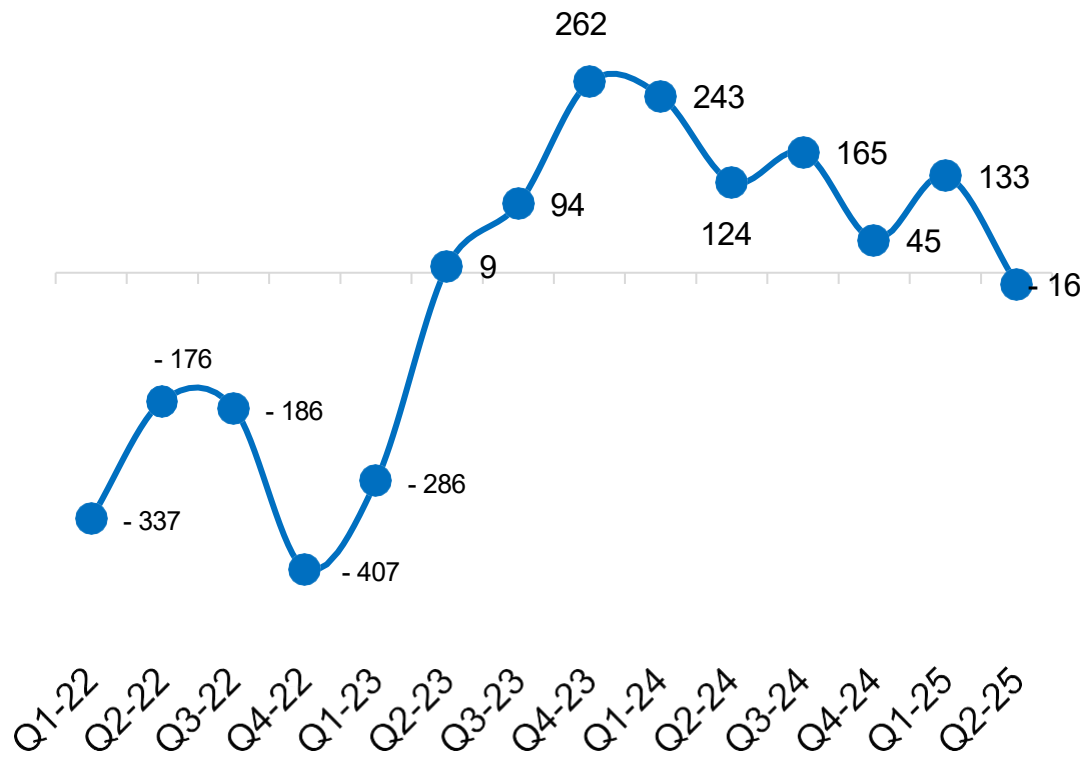


* Excluindo despesas com incêndio em Santa Rita

Disciplina de caixa

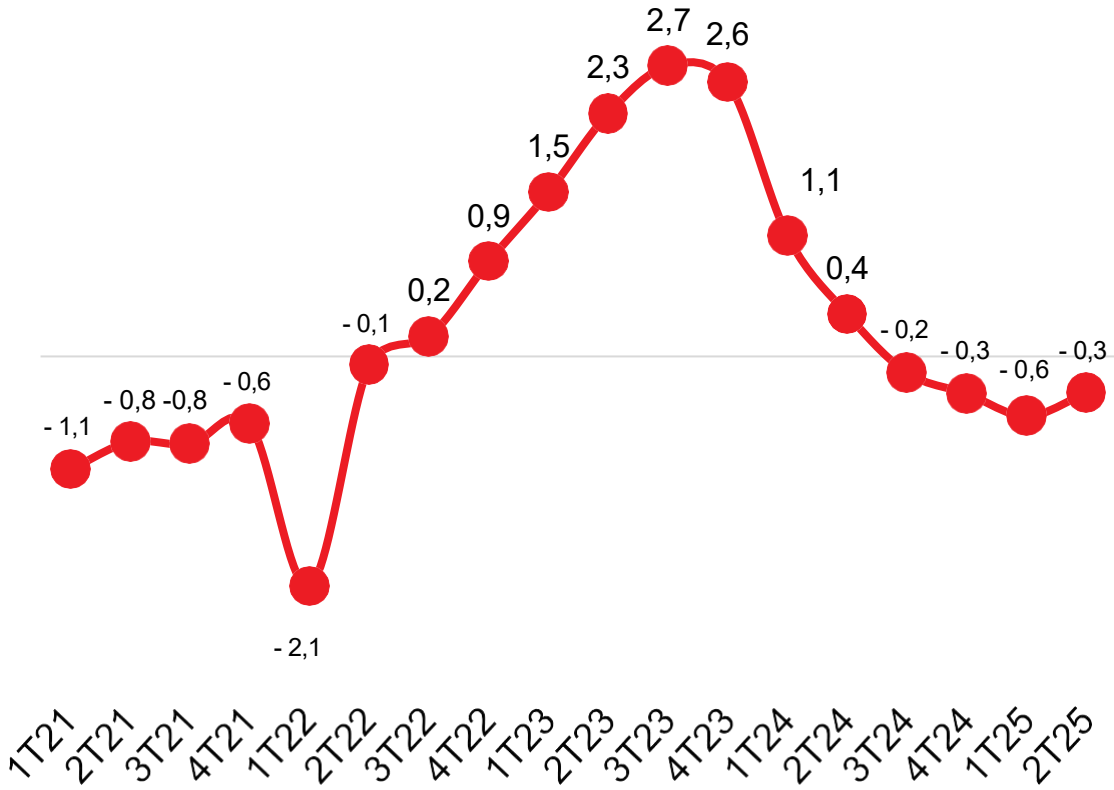
EVOLUÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

(R$ milhões)



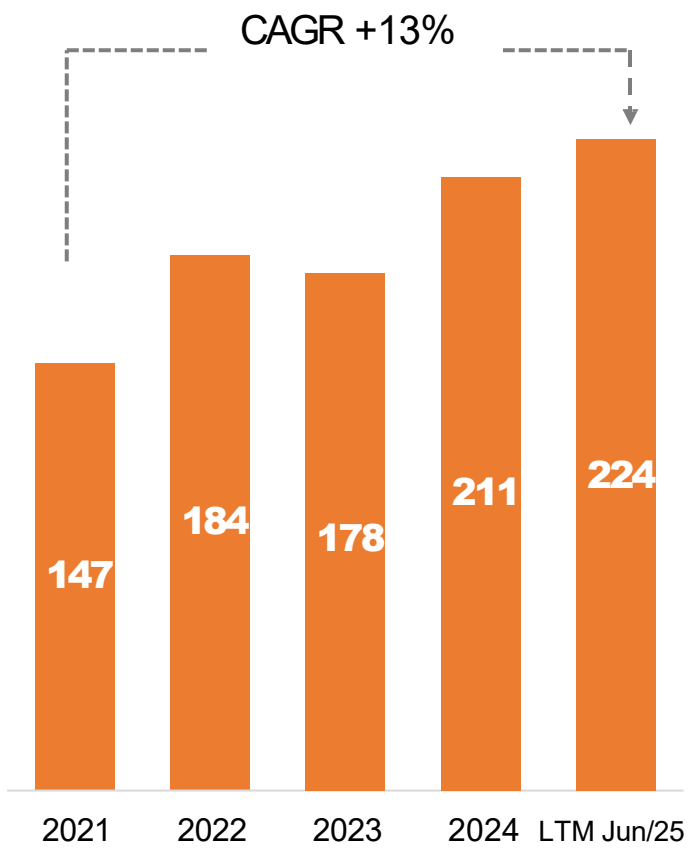
MÚLTIPLOS

Dívida Líquida/EBITDA LTM

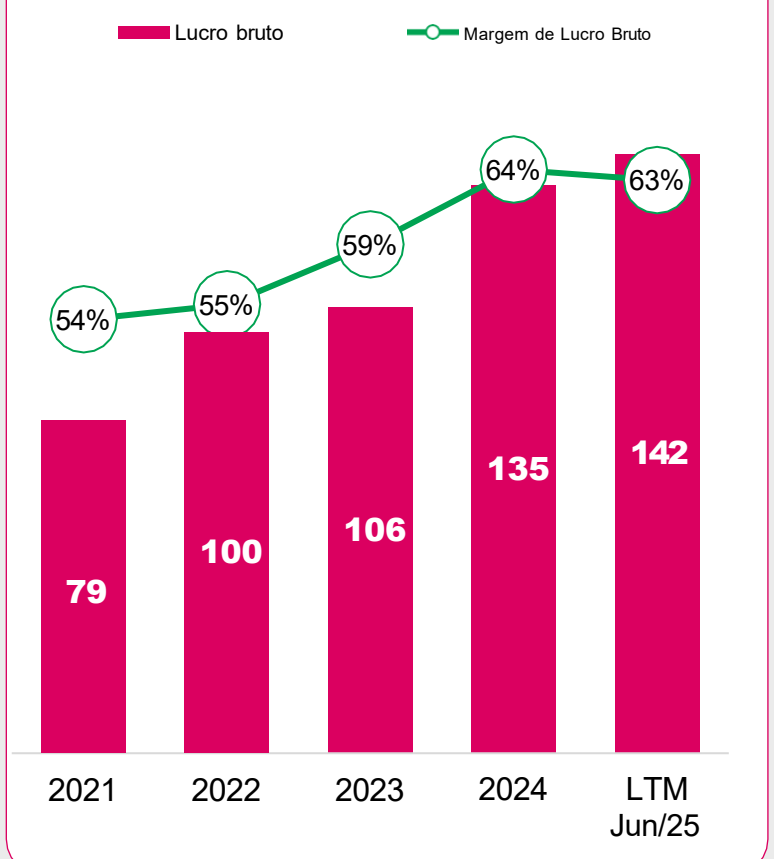


A Rothy's tem melhorado consistentemente seu desempenho financeiro, mostrando crescimento constante em métricas-chave e demonstrando forte lucratividade ao longo do tempo

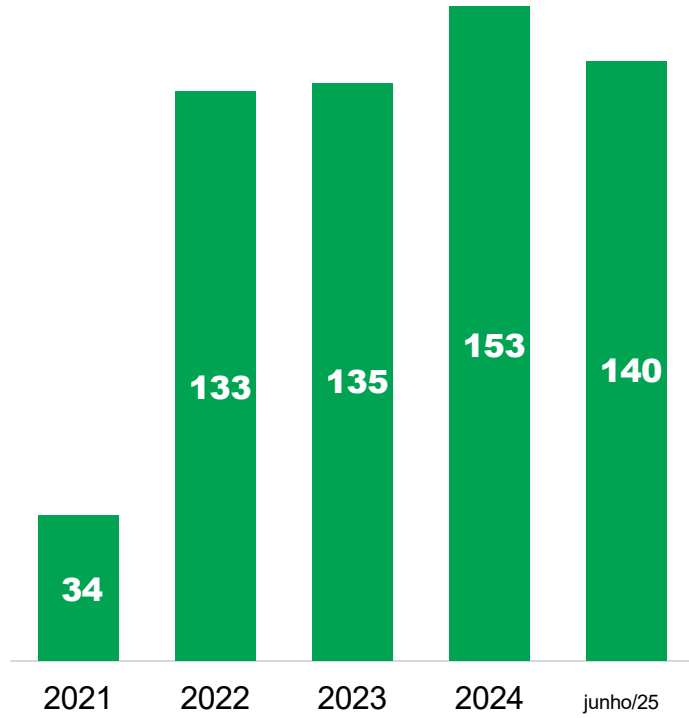
EVOLUÇÃO DAS VENDAS LÍQUIDAS
M USD



EVOLUÇÃO DO LUCRO BRUTO
M USD



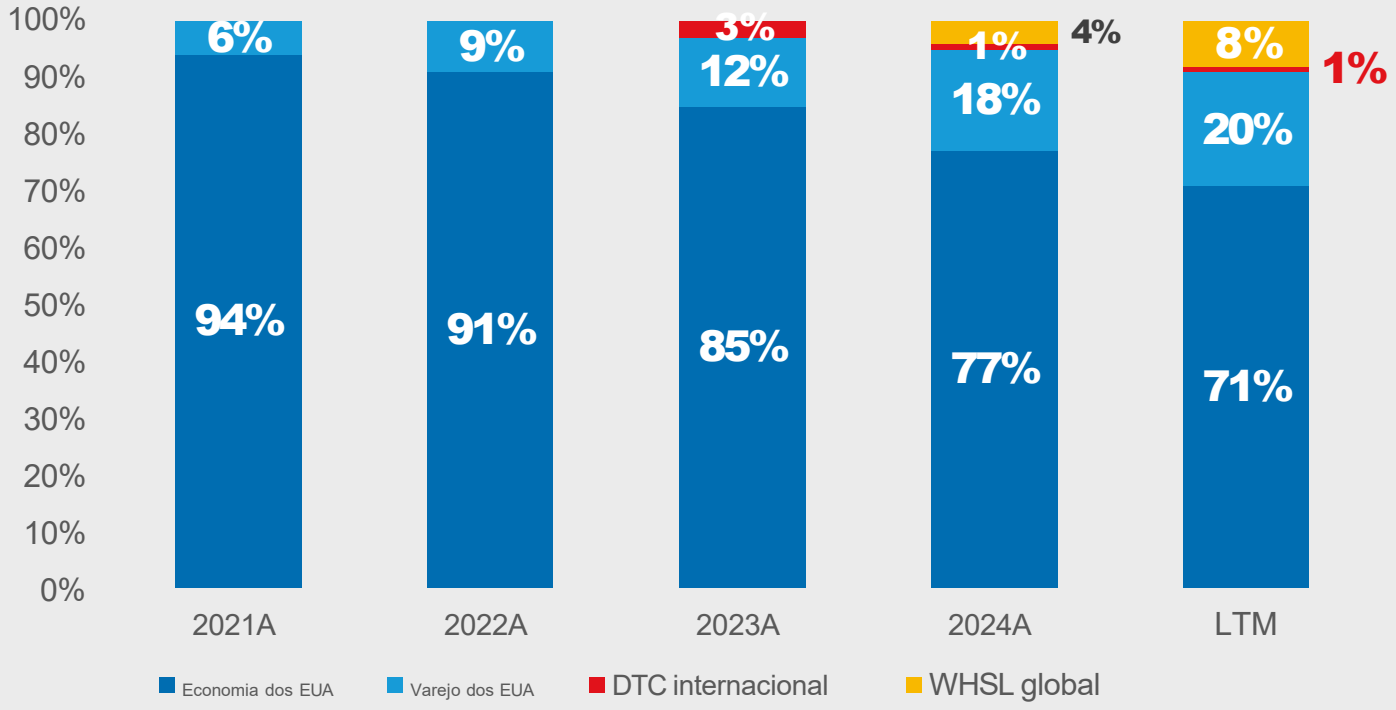
EVOLUÇÃO DO CAIXA
M USD



Progresso ascendente contínuo em todas as facetas do negócio

	Ano fiscal de 2021	2025 LTM (junho)	Notas
Vendas líquidas	**US$ 146 milhões**	**US$ 226 milhões**	Diversificação de canais e ganhos de participação
Margem Bruta	**53,5%**	**63,3%**	Gestão de frete mais otimizada com foco em transporte marítimo versus aéreo, e melhor gestão e disposição de estoque
Gastos com Marketing % de vendas	**33%**	**21%**	Gastos mais focados e eficientes e alavancagem de canais
# de clientes totais	**2 M**	**4 M**	2x dos clientes aderiram à marca
EBITDA ($)	**(-$8,2)M**	**US$ 27,1 milhões**	Crescimento significativo do lucro com maiores vendas e melhor gestão de despesas
# de Lojas	**8**	**29**	Estratégia prioritária para construir nossa marca e ganhar participação
Lojas 4 Wall lucro %	**19%**	**33%**	Alavancagem de aberturas e operações de lojas remtáveis

Diversificação de canais impulsionando crescimento e alavancagem

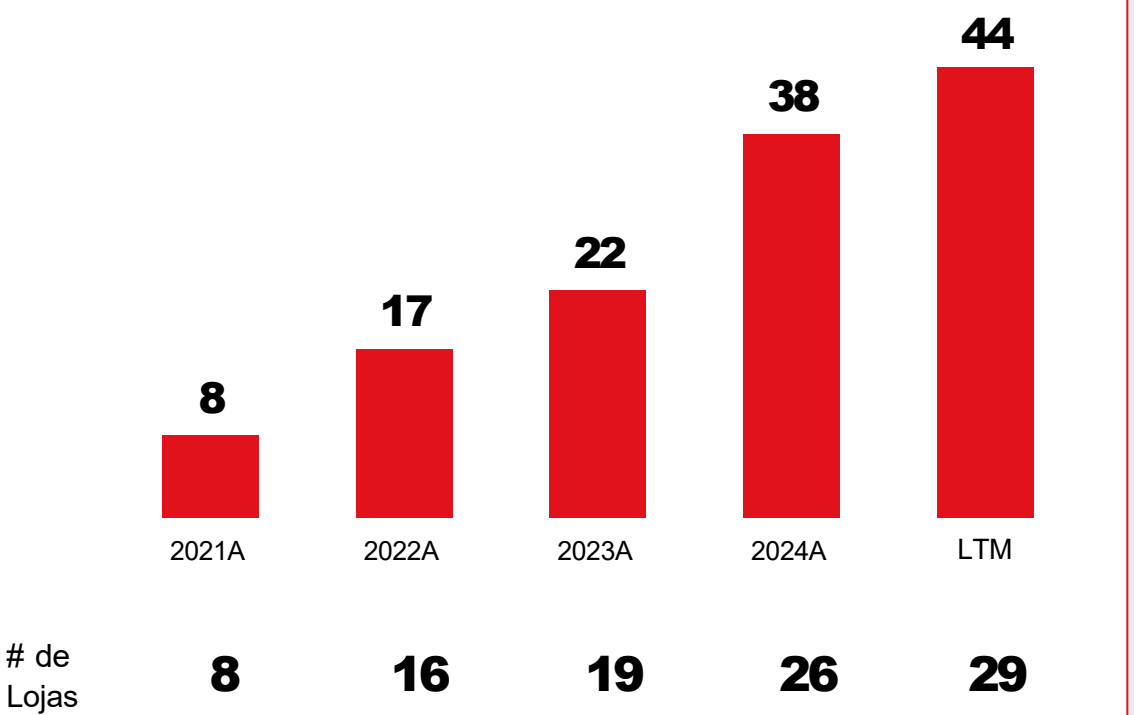


Vendas líquidas:	**US$ 146 milhões**	**US$ 183 milhões**	**US$ 180 milhões**	**US$ 211 milhões**	**US$ 226 milhões**

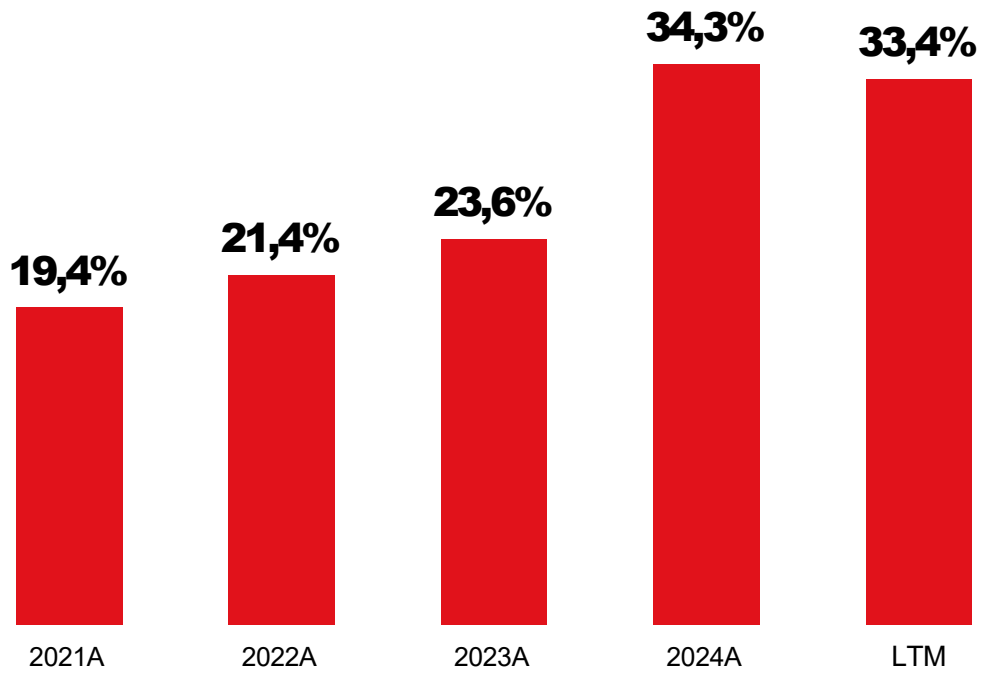
- A estratégia de diversificação e crescimento de canais de Rothy's está dando resultados e é acelerada
- Continua a ganhar participação nas contas de atacado e expandir para parcerias de multimarcas alta qualidade
- A construção do varejo continua em ritmo acelerado no mercado dos EUA

O crescimento e a lucratividade das lojas de varejo estão acelerando

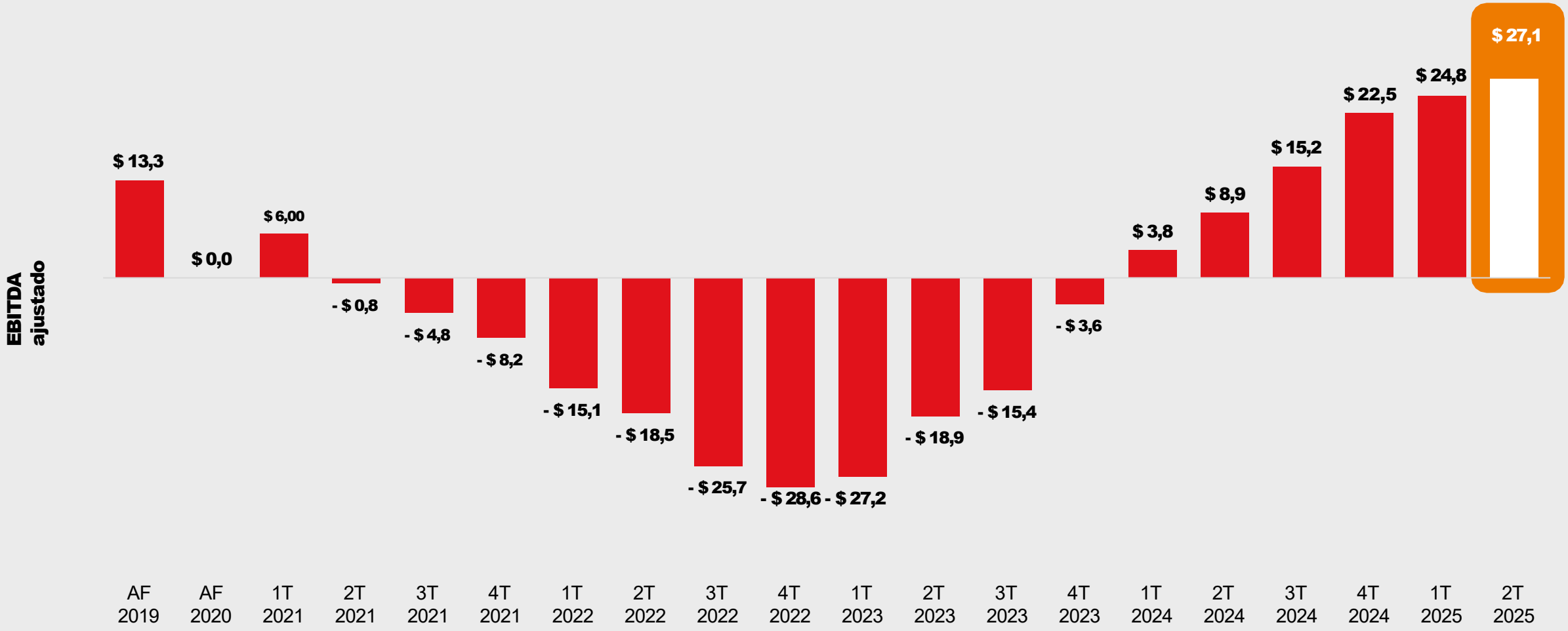
Vendas no varejo nos EUA($Milhões)



Evolução da Margem EBITDA da 4 Wall (%)



Qualidade e Consistência na Melhoria dos Lucros



Como podemos

Ir com simplicidade?

Aumentar a centralização

através de uma reformulação da

estrutura organizacional

Tamanho certo da organização para apoiar o modelo de crescimento

VAI COM SIMPLICIDADE

Impulsionar a simplificação e a centralização para recuperar os níveis de eficiência e apoiar o crescimento futuro

Gerar

economias para

Parcialmente **reinvestir**

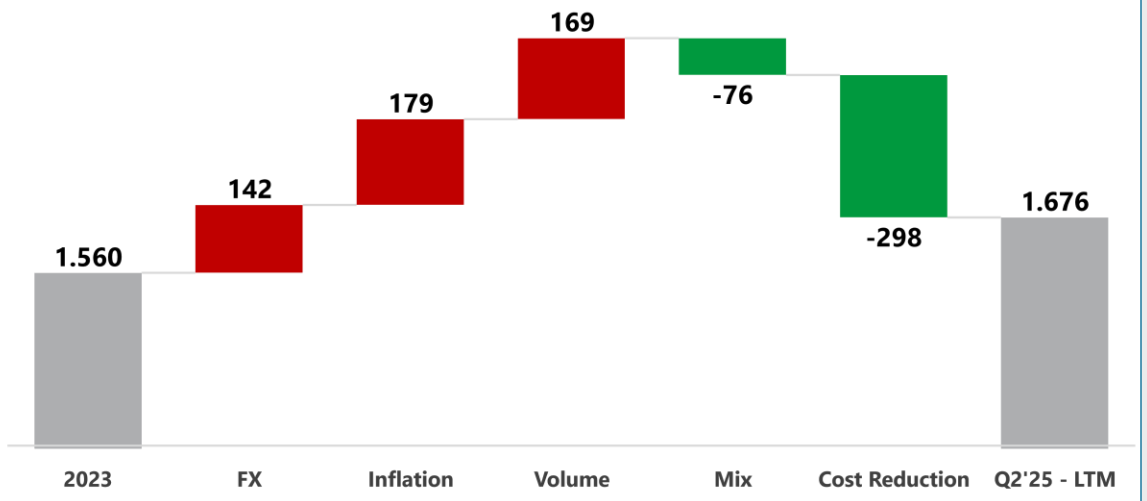
na marca

Implementar e

disseminar a Cultura OBZ

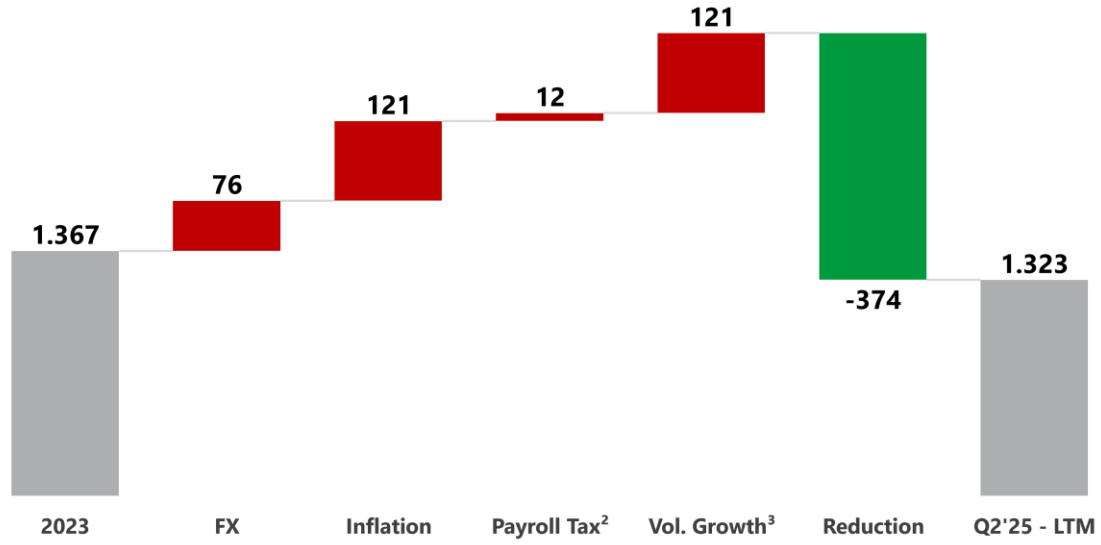
Desde que o programa começou no 2S'23, nosso custo/par diminuiu R$ 0,46/par e as despesas totais foram reduzidas -8pp (% da receita)

Custo de Produção – 25 vs 23 (R$ M)



R$/par:						
7,73	+ 0,36	+ 0,78	- 0,22	- 0,33	- 1,04	7,27

Despesas Totais – 2T25 LTM vs 2023¹ (R$ M)

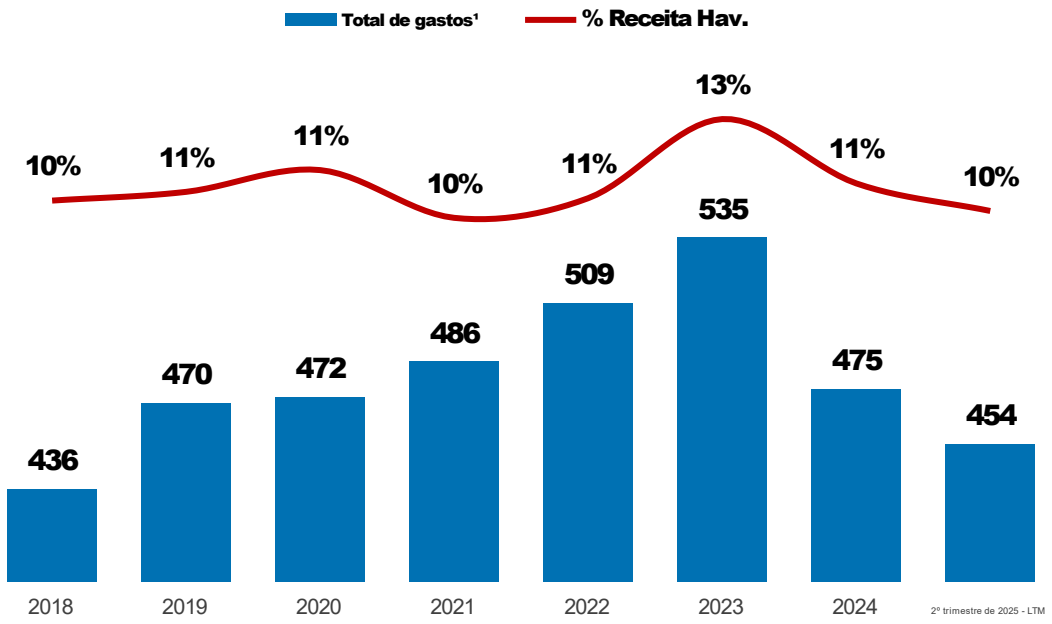


% Vendas Líquidas:						
37%	+ 0,4p	- 0,1p	+ 0,3p	- 1,7p	- 6,4p	29%

¹ Não considera Baixas, Bônus e Depreciações; ² Isenção de Imposto - Desoneração da Folha; ³ Aplicado a despesas variáveis (fretes, comissões, etc)

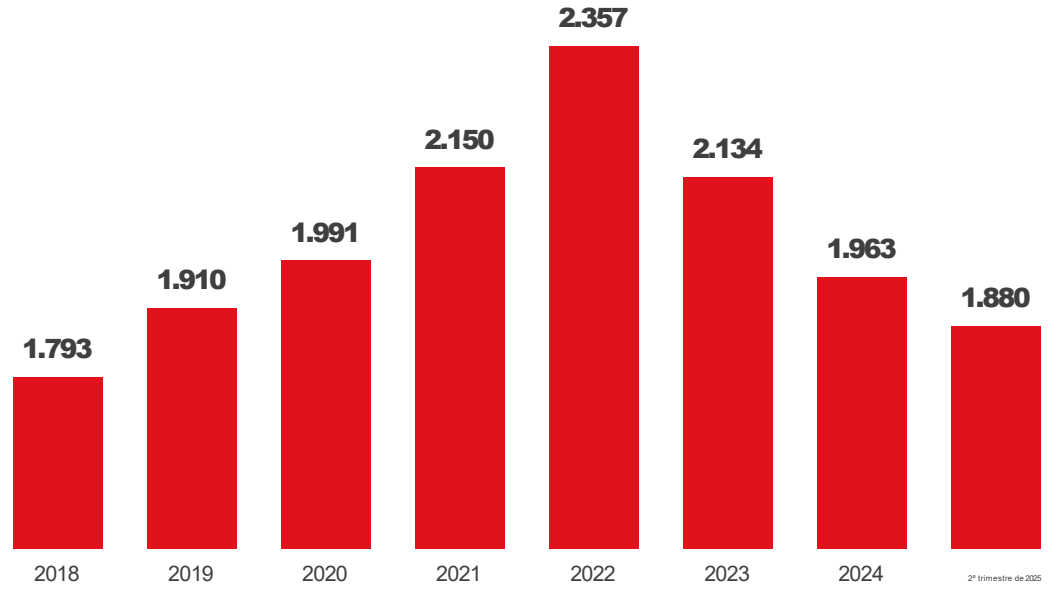
Nossas despesas com pessoal reduziram R$ 81 milhões em relação a 2023, impulsionadas pela redução do quadro administrativo/corporativo com um esforço contínuo de redimensionamento da organização

Despesas com Pessoas (SG&A)



- Os custos de compensação permanecem estáveis em % da receita em relação a 2018, com esforço de redução contínua desde 2023

Contagem de pessoas



- Total de funcionários administrativos/corporativos² em nível mais baixo desde 2018
- Redução de -20% em relação ao nível mais alto (2022), com CAGR de -8%

¹ Salários, Encargos e Benefícios, ajustados pela inflação e câmbio locais

² Não inclui lojas, mão de obra direta (fábricas e armazéns), estagiários e aprendizes

Desde 2024, realizamos uma intensa agenda de workshops de eficiência através de todos os departamentos e pacotes de despesa

Vai Alpargatas:

Permitir o crescimento por meio da otimização de capacidades

Facilitadores

CONSTRUIR

EXCELÊNCIA

Melhorar capacidades para *traduzir a estratégia em execução*

- Melhoria do nível de serviço
- Gerenciamento de pedidos
- Melhoria da execução do GTM
- Planejamento E2E
- Estabelecer RGM Global
- Redesenho global do DTC
- Elevar o Time Alpa
- Garantir Capacidades Industriais

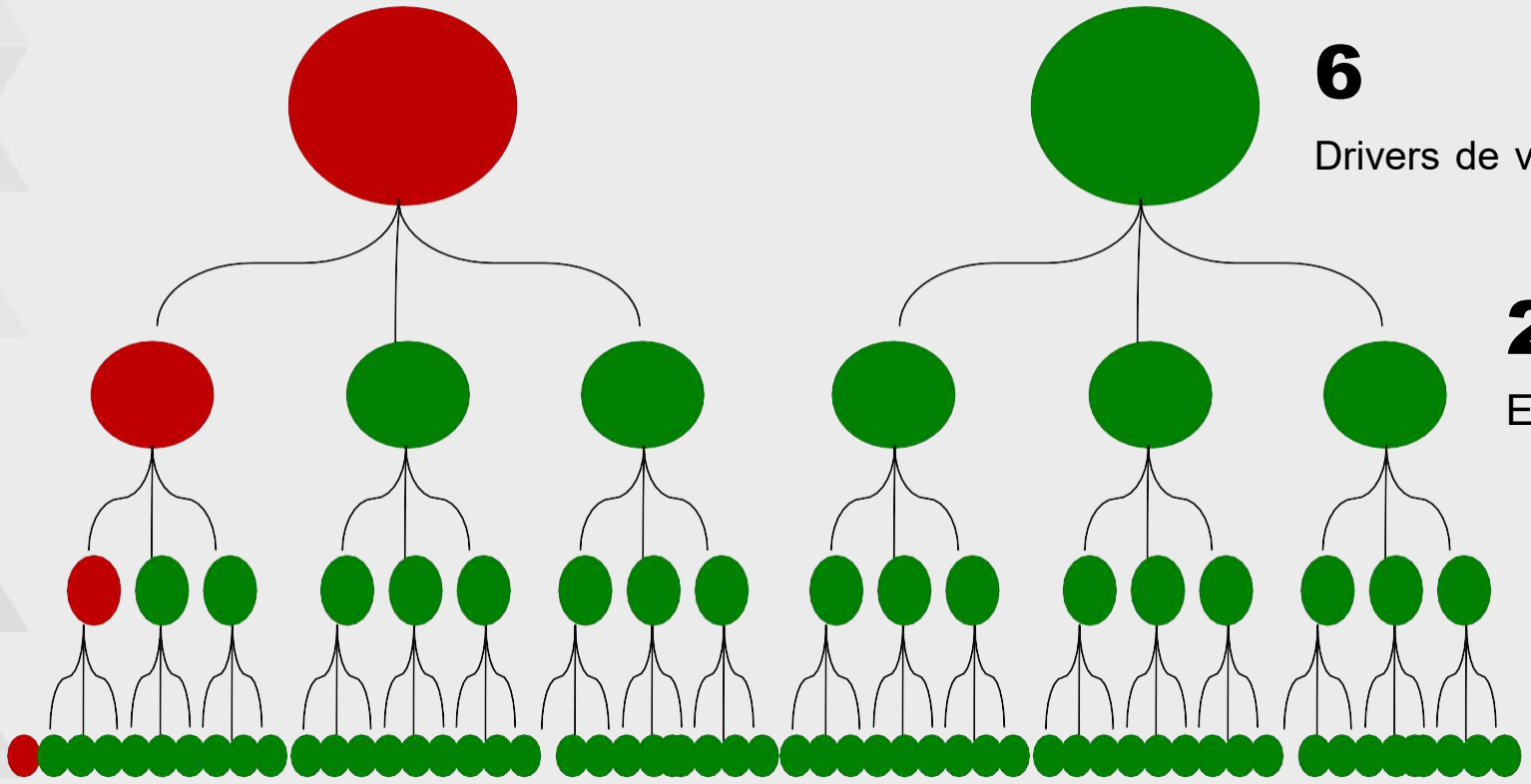
A Alpargatas avança na tradução da estratégia em execução *No entanto, é preciso trabalhar na construção de planos de ação de ponta a ponta para superar alguns obstáculos*

MARKETING EPORTFÓLIO ESTRATÉGIA	MODELO DE CRESCIMENTO NO BRASIL	MODELO DE CRESCIMENTO INTERNACIONAL	MELHORIA NA RENTABILIDADE DO CAPITAL	EFICIÊNCIA E SIMPLIFICAÇÃO	DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES
Ser dono de Livre & Levre e endereçar needstates	Defender Alimentar	EU Flip Flops - Distribuição	Melhorar ROIC	Estrutura organizacional	Nível de Serviço
Maximizar investimento em Marca nos Mercados Prioritários	Redesenhar Especializado	EU FFs Volume	TI como Facilitador	Eficiência de Custos	Portfolio
Brand Health Mercados Prioritários	Proteger Feminino & Ir com tudo no Masculino	EU Rentabilidade	Maximizar valor da Rothy's	Self Funding Ability	Order Management & E2E Planning
	Força de Marca	Volume EUA	Governança de alocação de Capital	OBZ Mindset	Execução GTM
		Eficiências EUA			Global RGM
		Equilibrar canais EUA			Capacidade Industrial
		IDM – NS e Volume			Elevar o Time Alpa
		IDM Volume Turnaround			DTC Redesign Global
		IDM Rentabilidade Turnaround			DNA
		IDM Playbook			

A avaliação de progresso baseia-se exclusivamente no plano de negócios de 2025, o segundo ano da jornada quinquenal. Devido à abordagem em fases do Plano de Negócios de 5 Anos, cada escolha estratégica pode ter uma meta mais agressiva em anos específicos.

Desenvolvemos um painel de fácil utilização com base em uma **análise robusta de KPIs para monitorar trimestralmente a evolução contínua da estratégia**

GOVERNANÇA DE KPIS



6
Drivers de valor

27
Estratégias amplas

56
Escolhas estratégicas

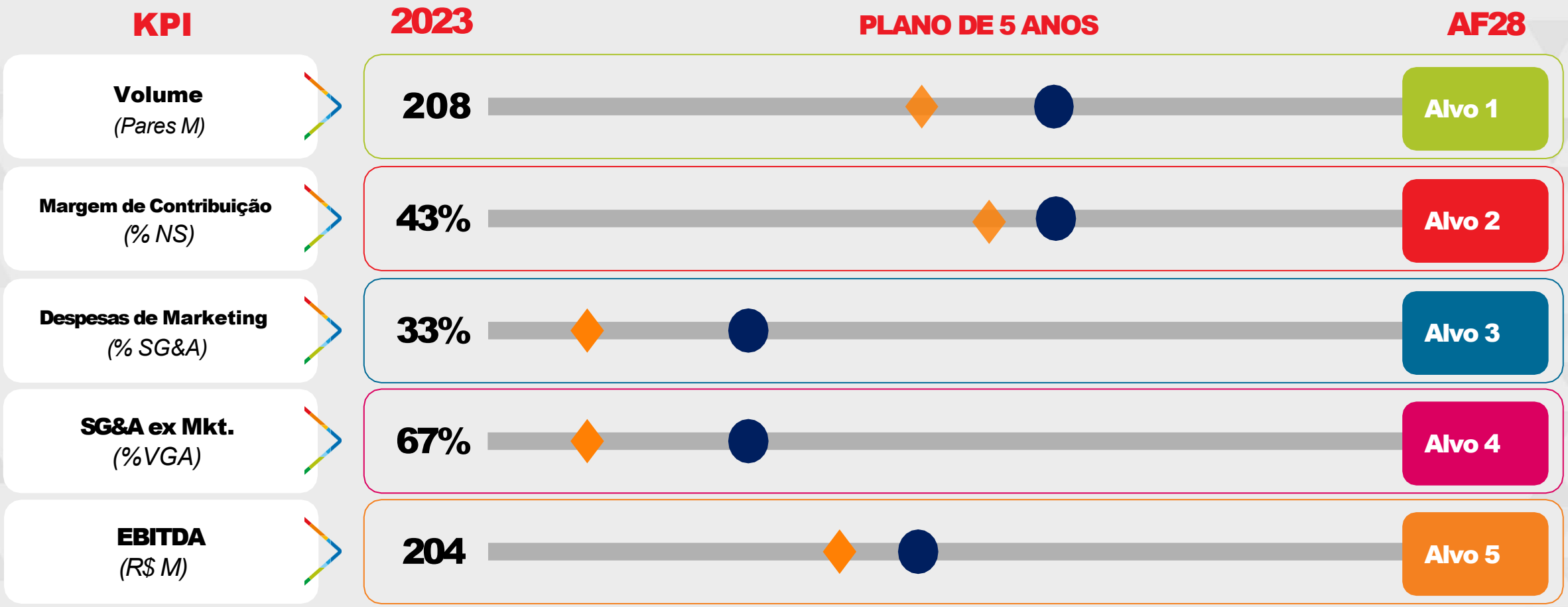
100
KPIS de execução

Bimestral
visibilidade no StratCo

Entendimento dos desvios

Para rastrear e monitorar nosso progresso financeiro,**usamos um painel para dar suporte a análises periódicas e garantir que permaneçamos no caminho certo**

Este painel é para ***fins ilustrativos*** *e as posições exibidas não representam dados reais.*



Traduzido do Inglês para o Português -www.onlinedoctranslator.com

ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

Marketing

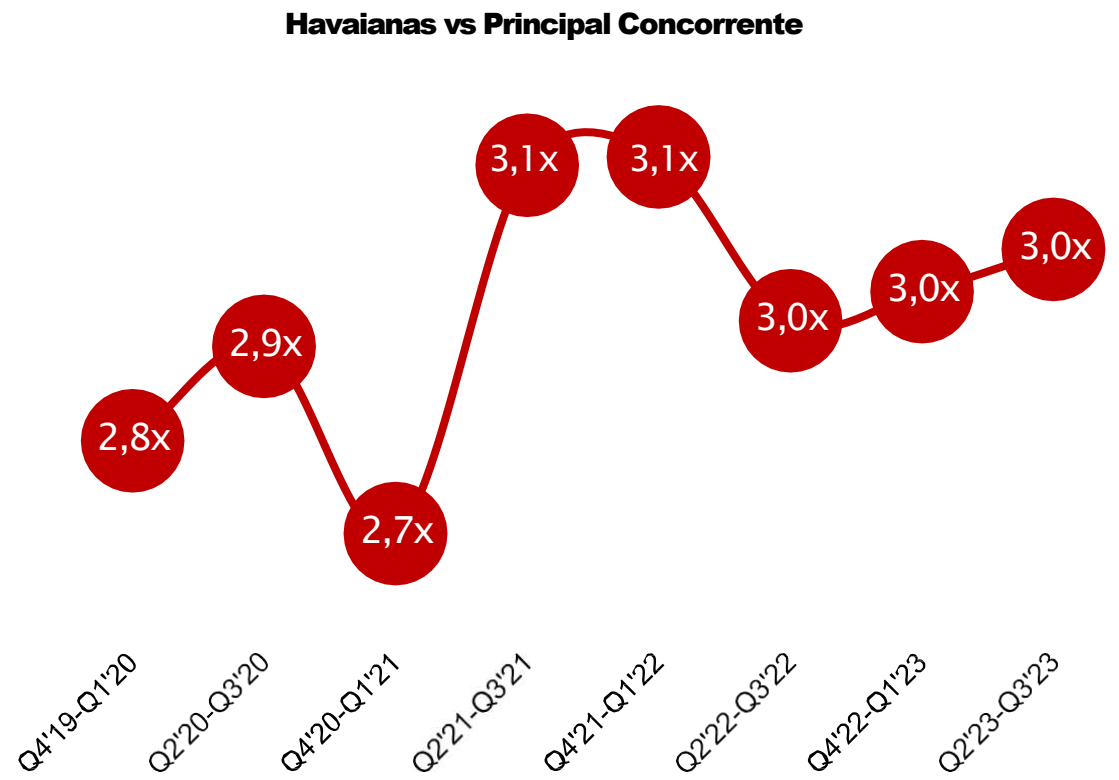
Mafê Albuquerque

ALPA DAY 2025

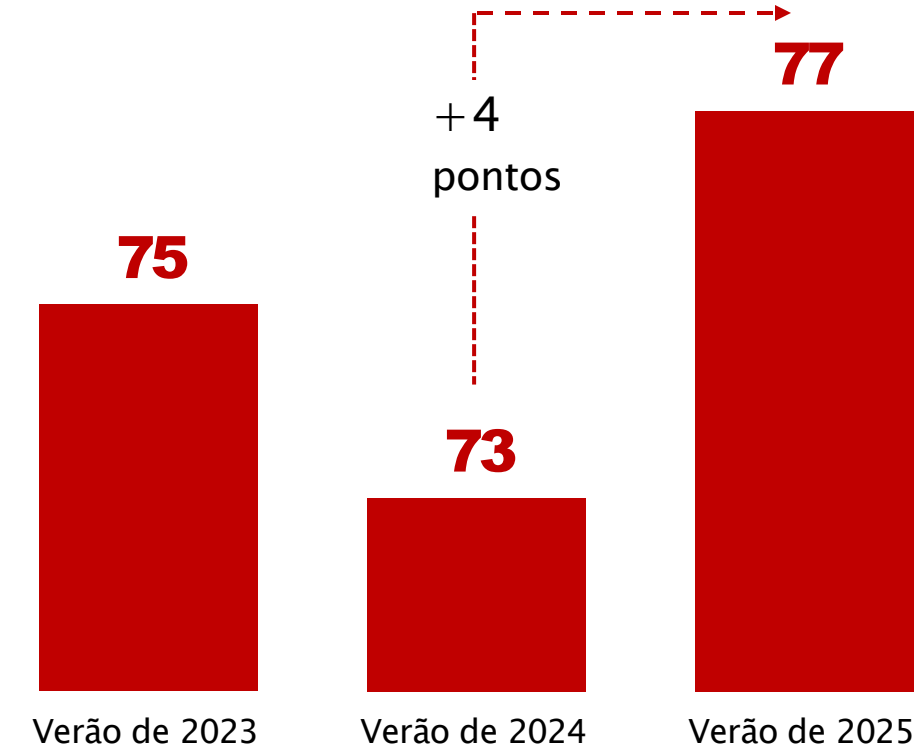
havaianas

Os consumidores percebem cada vez mais a marca como impulsionada pela inovação, enquanto continuamos a manter a posição Top of Mind ao longo do tempo

PODER DA MARCA



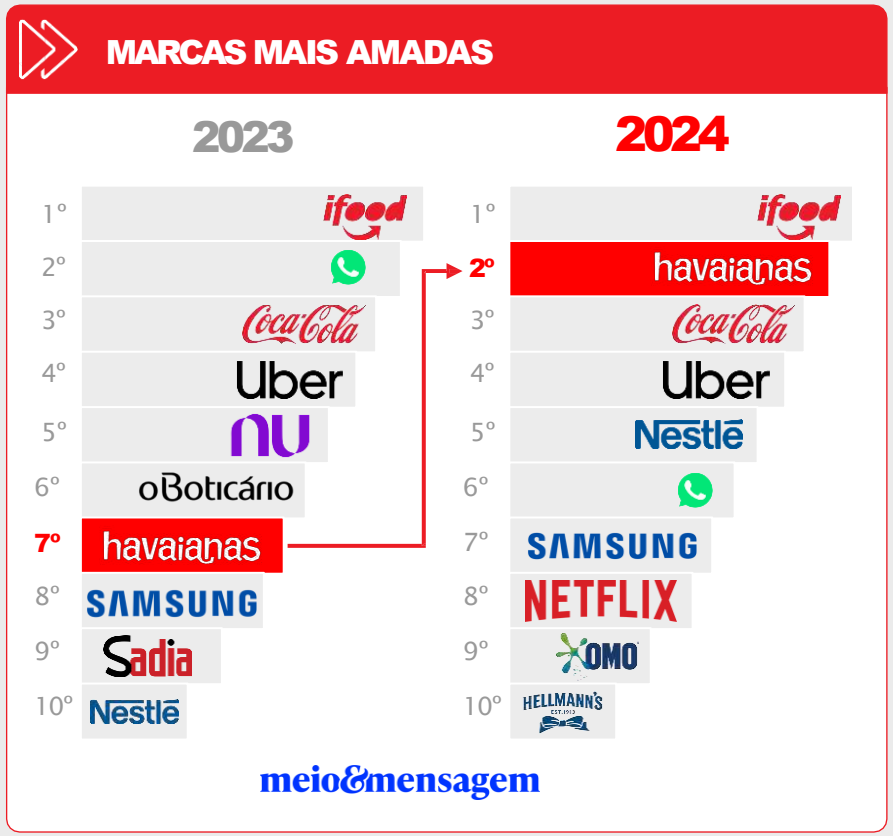
TOP OF MIND



Fonte: BHT (Kantar outubro-março de 2019 a 2025)

Claramente, a marca está ganhando força, pois pode ser vista crescendo entre as mais relevantes

No Brasil, a Havaianas volta a se consolidar como uma das marcas mais importantes



 # 1 Reputação da marca

 # 20 marca mais valiosa

Fonte: Meio&Mensagem (2024), Interbrand (2025), Calibre (2025), WPP BAV 2025

A marca está ganhando força, pois pode ser vista crescendo entre as mais relevantes

No Brasil, a Havaianas volta a se consolidar como uma das marcas mais importantes

MARCAS MAIS INFLUENTES

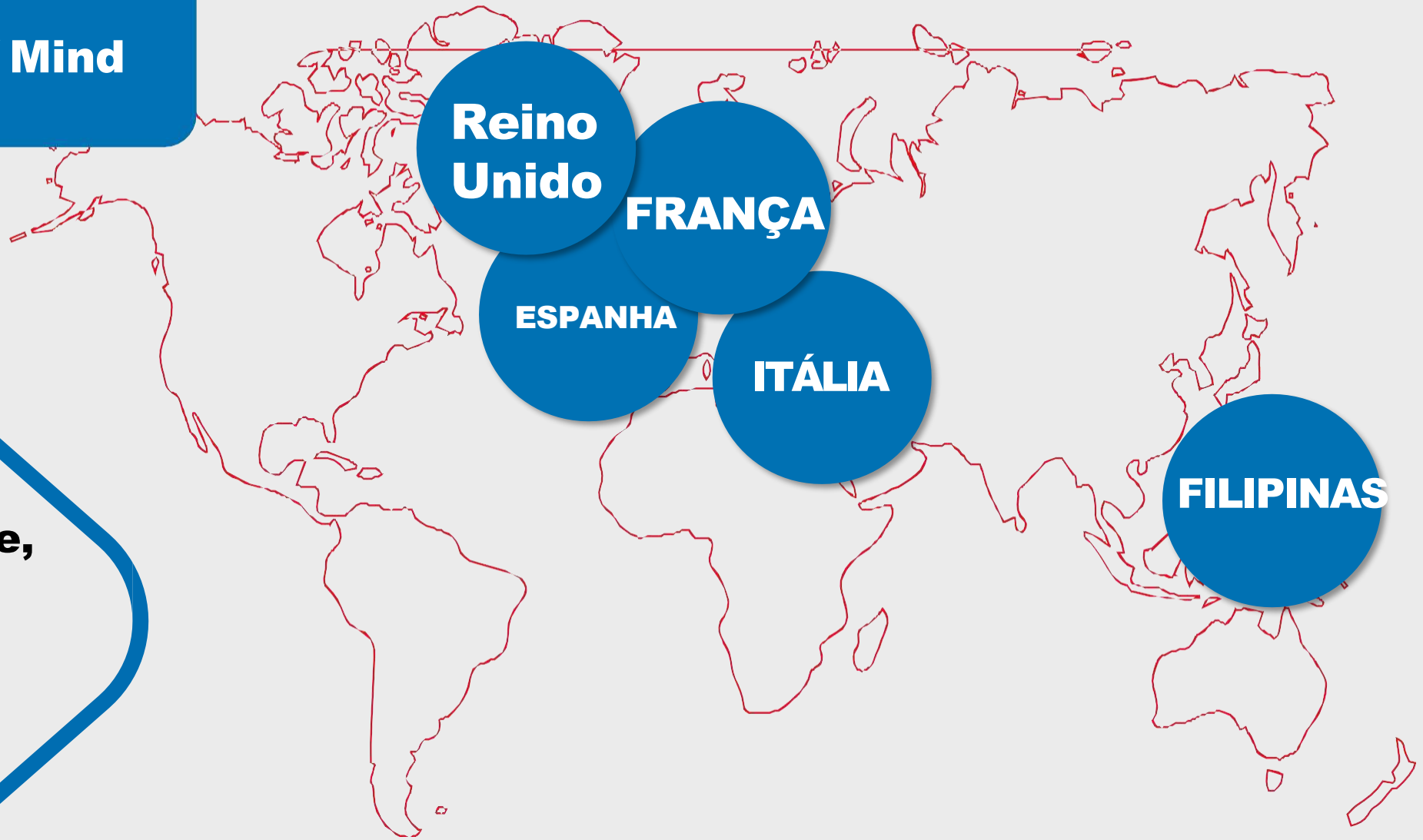
	2023	2024
1°	nu	nu
2°	ifood	natura
3°	oBoticário	ifood
4°	CacauShow	havaianas
5°	TRAMONTINA	oBoticário

mundo do marketing

Fonte: Meio&Mensagem (2024), Interbrand (2025), Calibre (2025), WPP BAV 2025

havaianas

1 Top of Mind

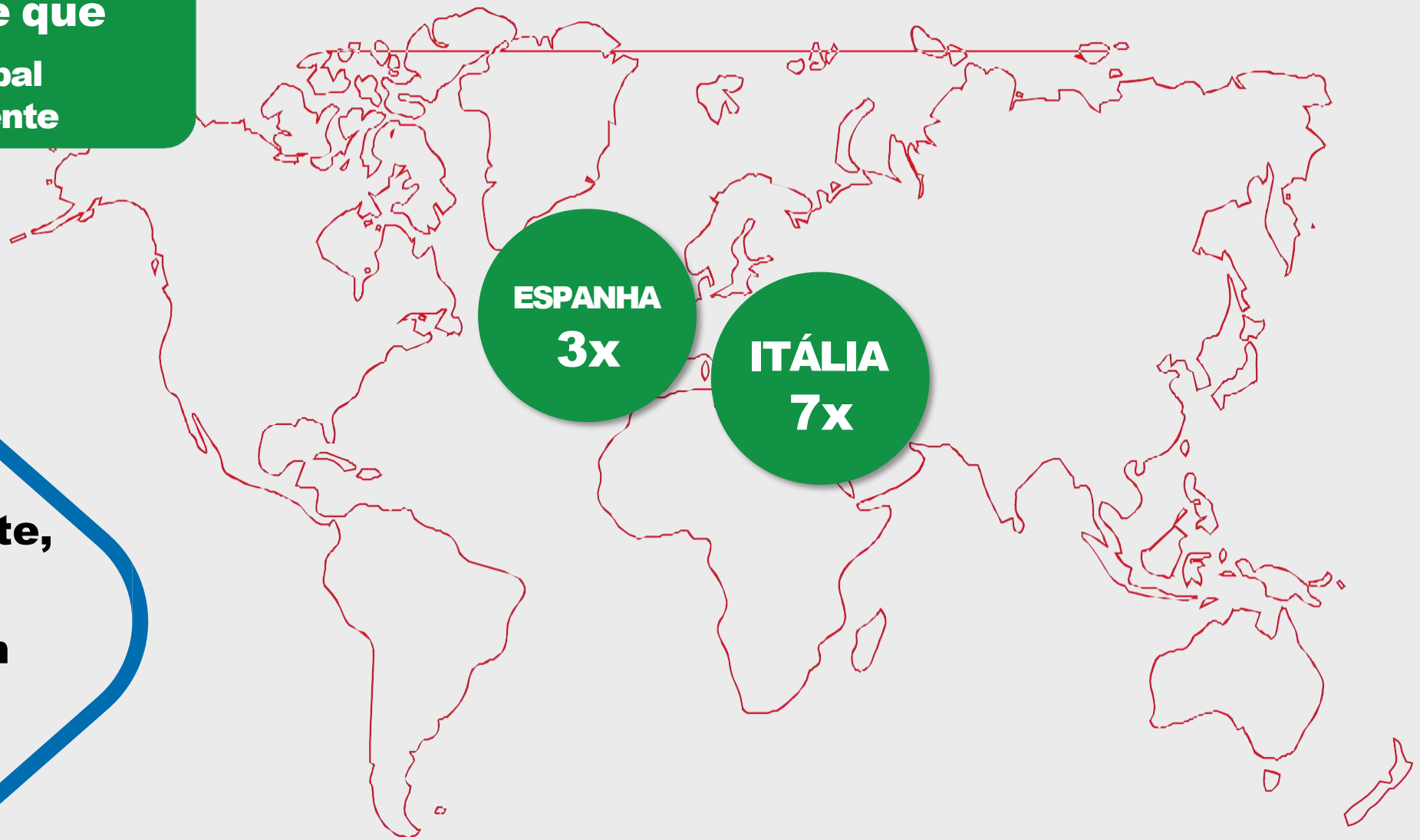


Internacionalmente, a marca se mantém como referência em mercados-chave

Fonte: BHT (Kantar Jul 2020–2024) | Concorrentes da FF: Inblu (IT), Ipanema (SP e FR), FitFlop (UK), Reef (EUA)

Mais forte que

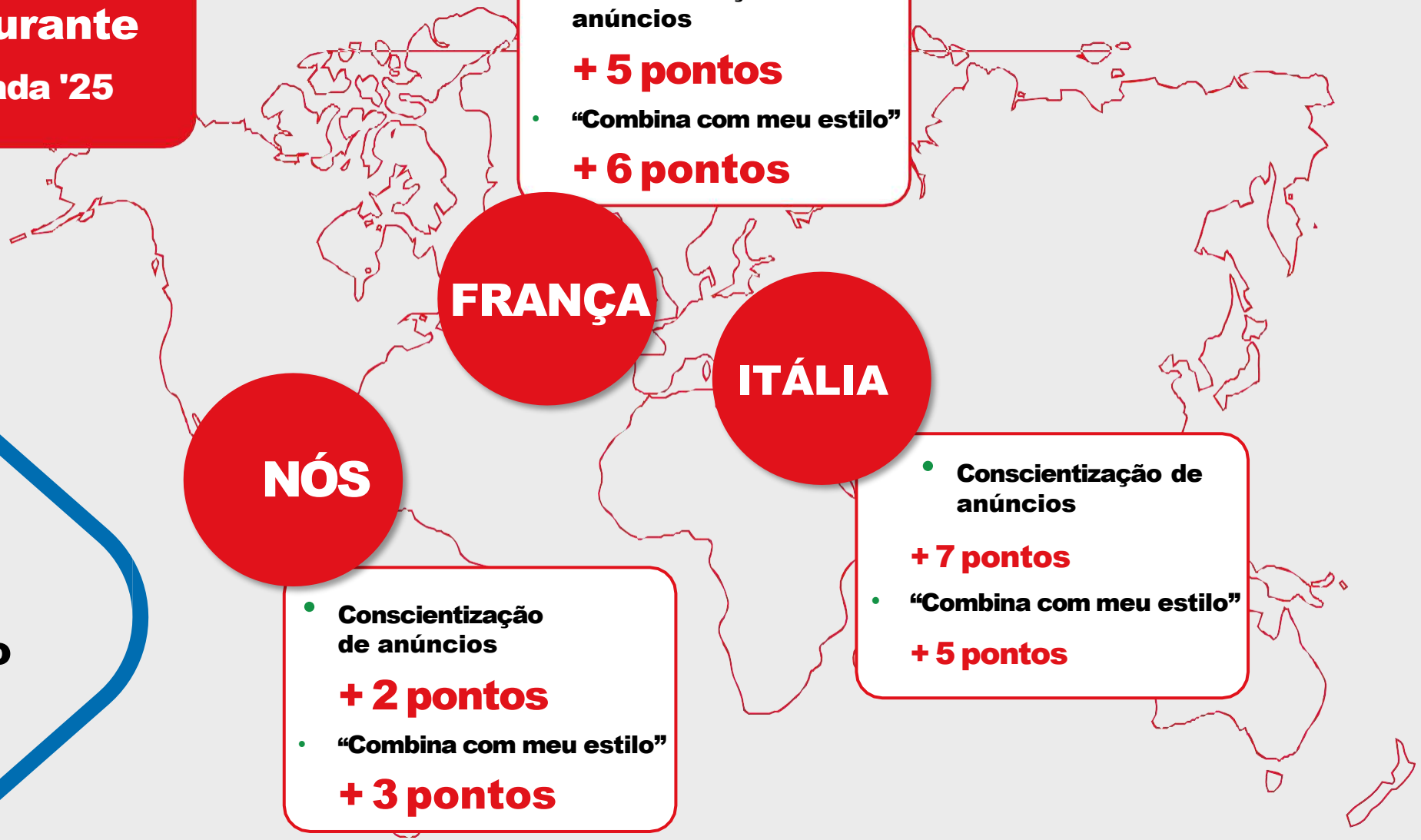
o principal concorrente



Internacionalmente, a marca se mantém como referência em mercados-chave

Fonte: BHT (Kantar Jul 2020–2024) | Concorrentes da FF: Inblu (IT), Ipanema (SP e FR), FitFlop (UK), Reef (EUA)

Variação durante alta temporada '25



FRANÇA

- Conscientização de anúncios
  + 5 pontos
- “Combina com meu estilo”
  + 6 pontos

ITÁLIA

- Conscientização de anúncios
  + 7 pontos
- “Combina com meu estilo”
  + 5 pontos

NÓS

- Conscientização de anúncios
  + 2 pontos
- “Combina com meu estilo”
  + 3 pontos

Resultados recentes são encorajadores e mostram que a marca encontrou o caminho certo

Fonte: BHT (Kantar Jul 2020–2024) | Concorrentes da FF: Inblu (IT), Ipanema (SP e FR), FitFlop (UK), Reef (EUA)

Variação durante alta temporada '25

A marca
perdeu parte de sua consciência
Mercados-chave europeus, mas está
começando a
recuperar e melhorar sua imagem
especialmente
entre jovens

FRANÇA

- **Consciência Total**
  + 2 pontos
- **Conscientização de anúncios**
  + 9 pontos
- **“Combina com meu estilo”**
  + 10 pontos

ITÁLIA

Consciência total
+ 10 pontos

- **Conscientização de anúncios**
  + 9 pontos
- **“Combina com meu estilo”**
  + 11 pontos

NÓS

- **Consciência Total**
  + 4 pontos
- **Conscientização de anúncios**
  + 4 pontos
- **“Combina com meu estilo”**
  + 22 pontos

Fonte: BHT (Kantar Jul 2020–2024) | Concorrentes da FF: Inblu (IT), Ipanema (SP e FR), FitFlop (UK), Reef (EUA)

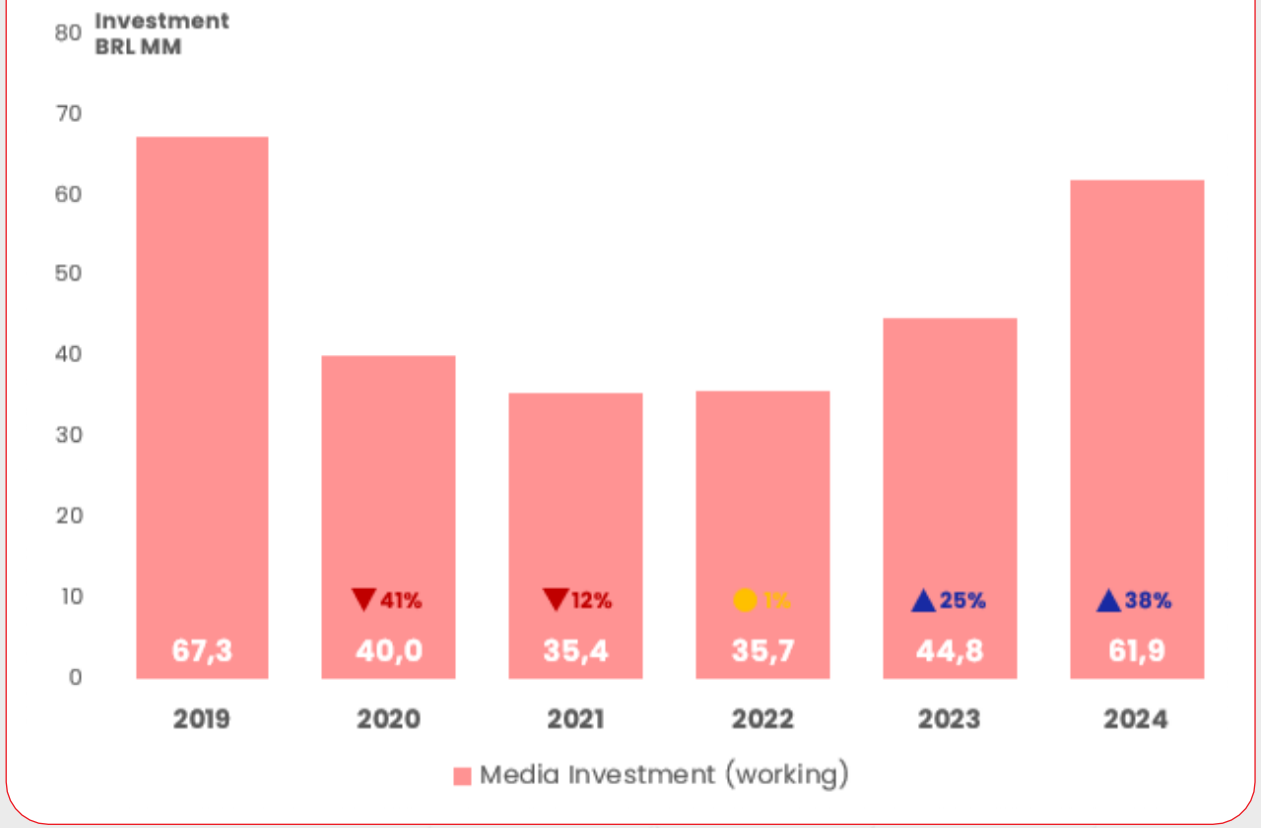
ALPA DAY 2025

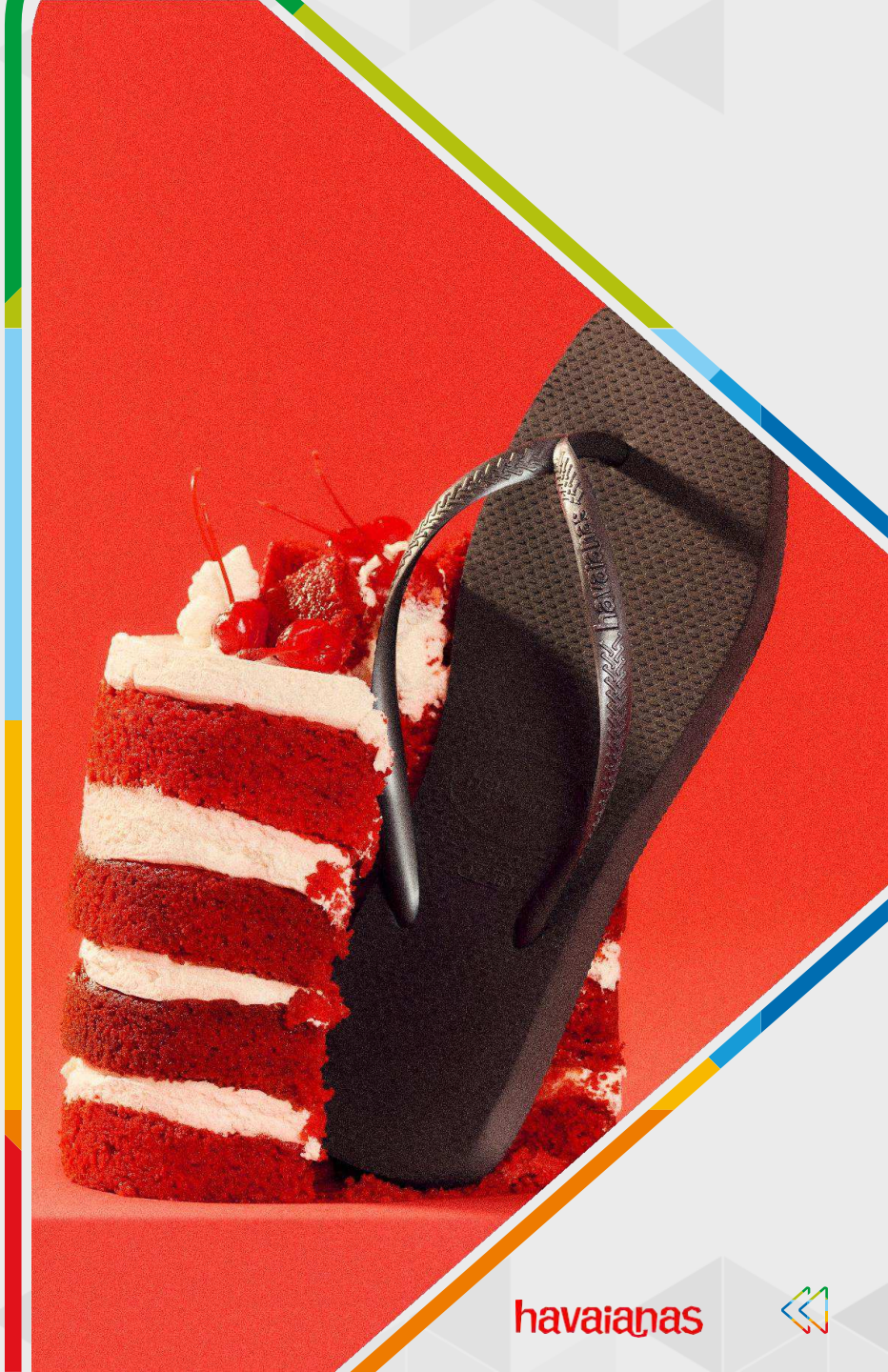
havaianas

O investimento em mídia está crescendo novamente, próximo aos níveis de 2019 no Brasil, gerando mais impulso em torno da marca

O recente impulso da marca pode ser atribuído ao retorno dos níveis de investimento em mídia

EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO

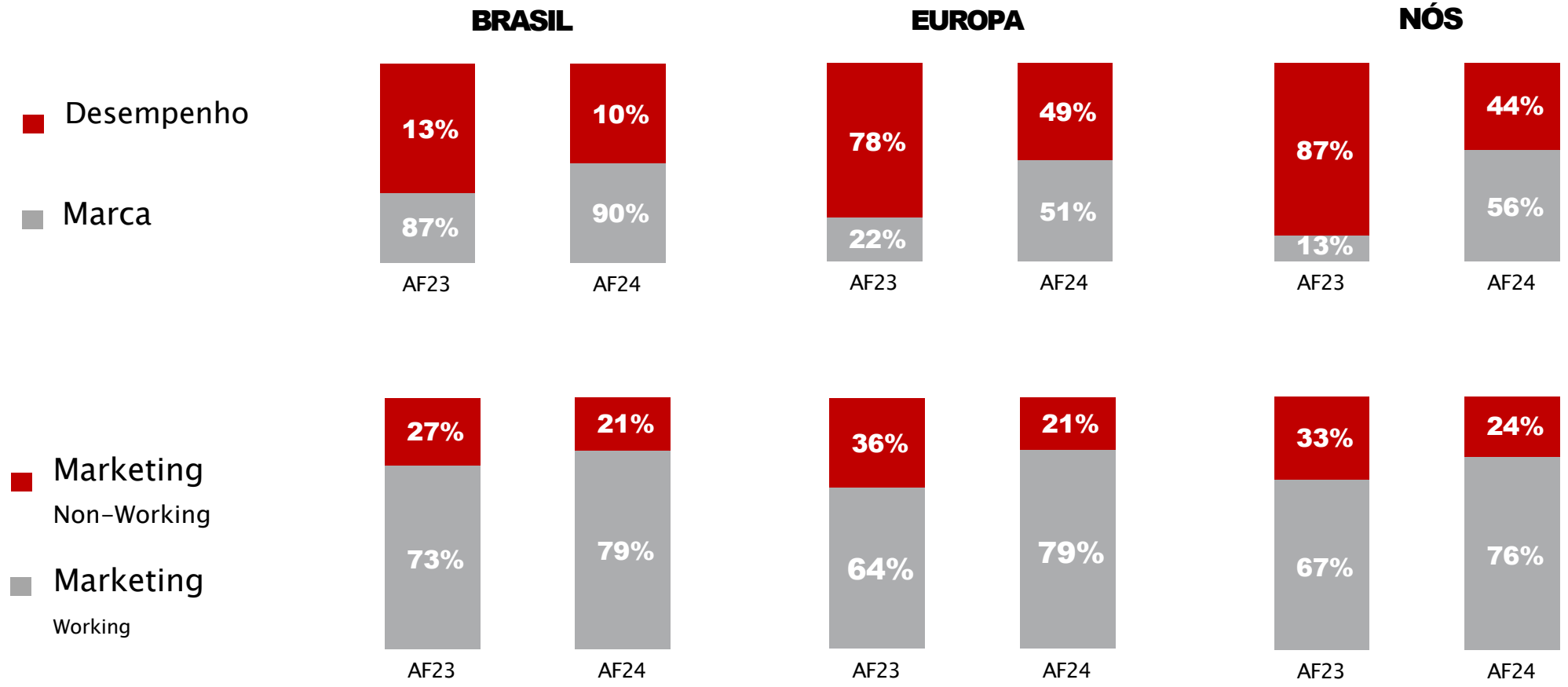




fonte: Dados Internos

havaianas

DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO EM MÍDIA DA BMU

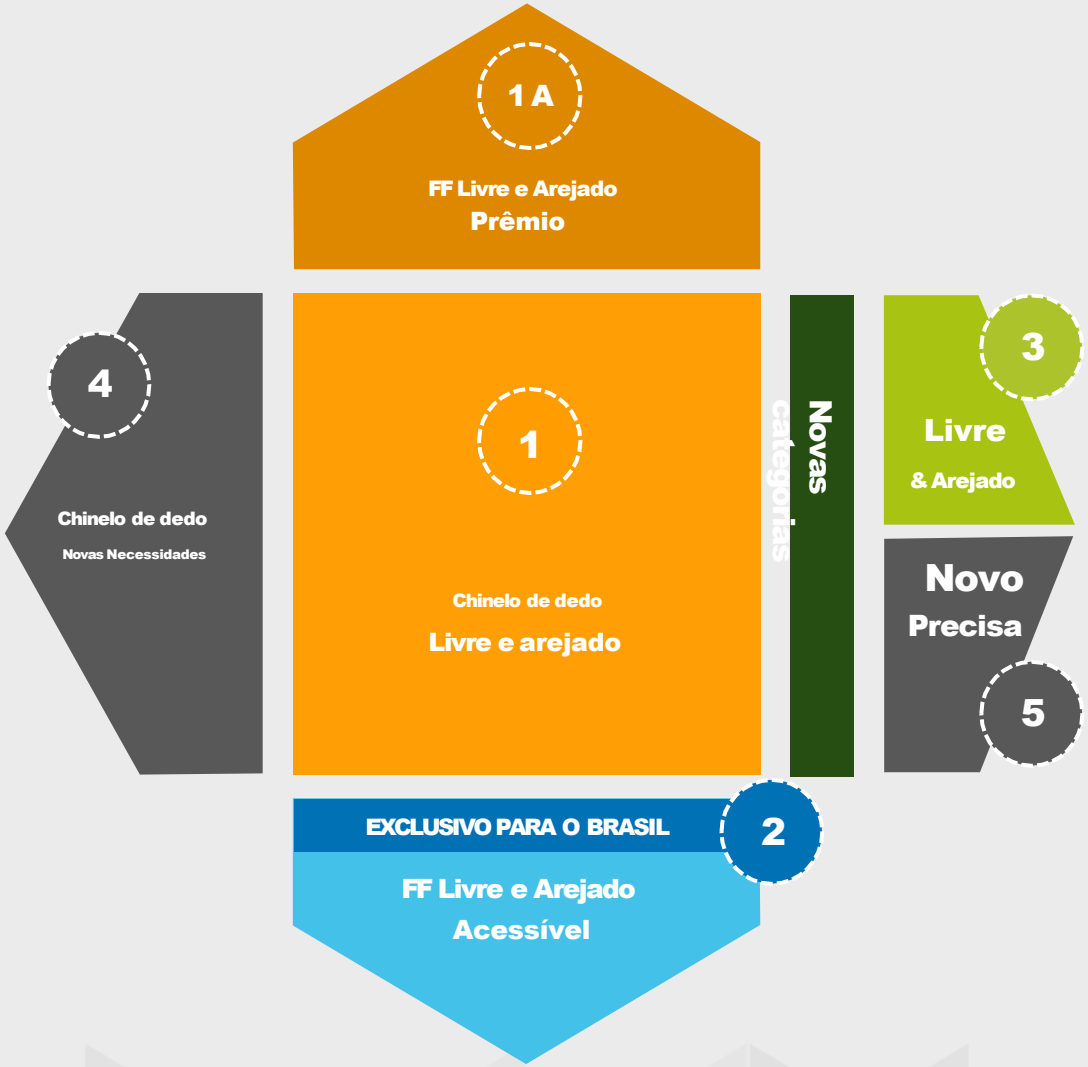


fonte: Dados Internos

ALPA DAY 2025

havaianas

Tomamos medidas transformadoras para acelerar nossa recuperação, *e executamos uma revisão completa do portfólio para reduzir a complexidade e as ineficiências, concentrando nossos esforços nas categorias FF globalmente.*



01 Dominar Chinelos (GLOBAL)

- **Mulheres:** proteger o Brasil e dominar nos mercados internacionais
- **Homens:** conquistar a participação justa das Havaianas
- **Crianças e Bebês:** conquistar a participação justa das Havaianas

02 Proteger Chinelos (BR)

construindo e liderando a categoria Slides

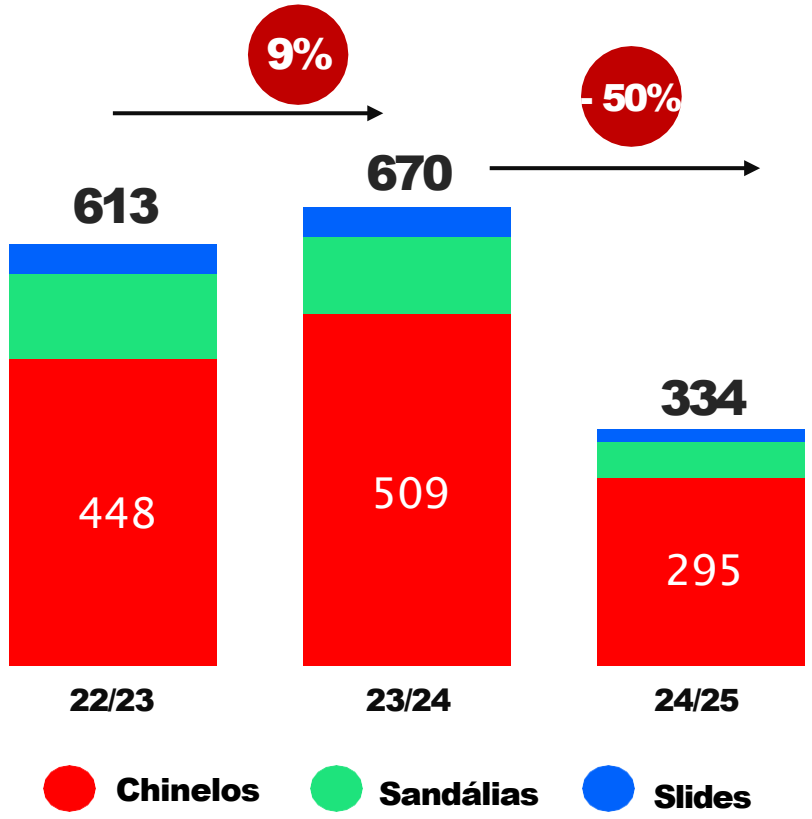
03 Expandir chinelos (BR e EUR)

aumentando a frequência e o preço médio

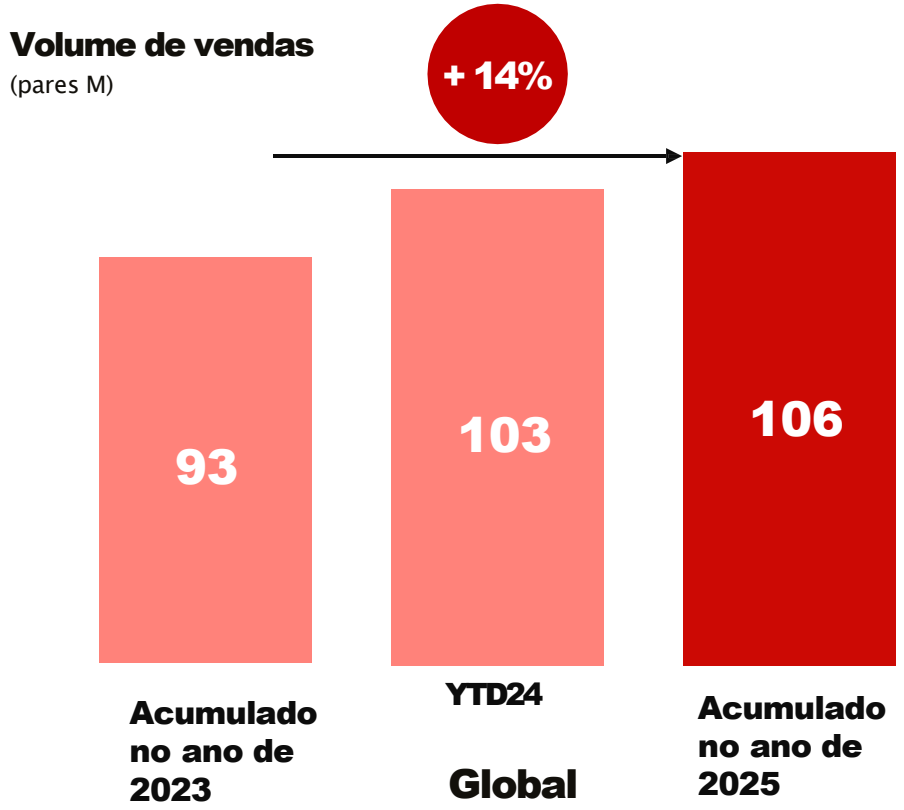
04 Habilitar negócios DTC (GLOBAL)

Os desafios levaram à clareza — e o caminho a seguir foi definido: **otimização e simplificação de portfólio.** *Um portfólio mais preciso e voltado para o consumidor — com a segmentação de canais correta e maior* **eficiência, sem perda de volume**

PORTFÓLIO



RESULTADOS



YTD refere-se aos 6 meses de 2025.

Estamos fazendo uma mudança importante na **Estratégia de Portfólio em uma Visão Centrada no Consumidor**—*aproveitando insights globais, tendências comportamentais e territórios de estilo para desbloquear tanto o longo prazo quanto crescimento incremental*

Projeto DNA

COMPORTAMENTO

U&A

Essencial

conforto

moda

Qualidade e elegância

Entusiasta da Marca

PERFIL

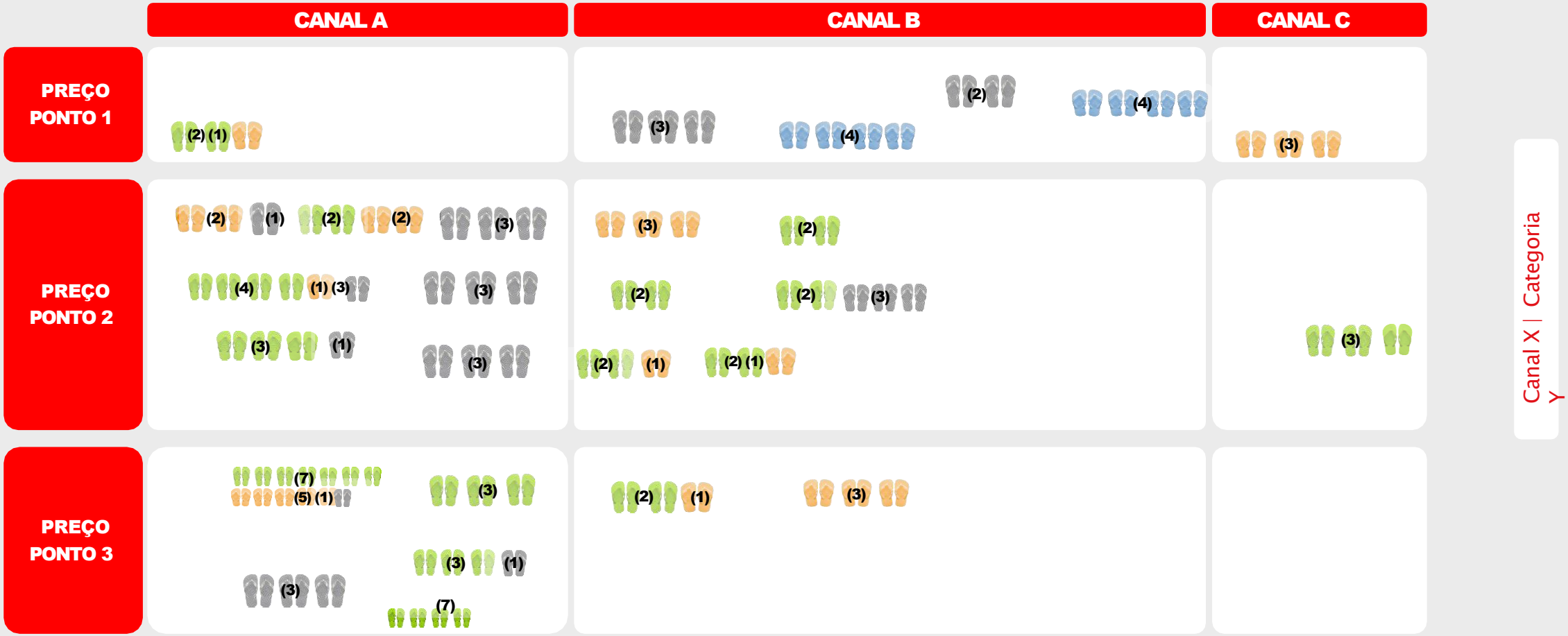
CONSUMIDOR CENTRADO ABORDAGEM

Territórios Havaianas

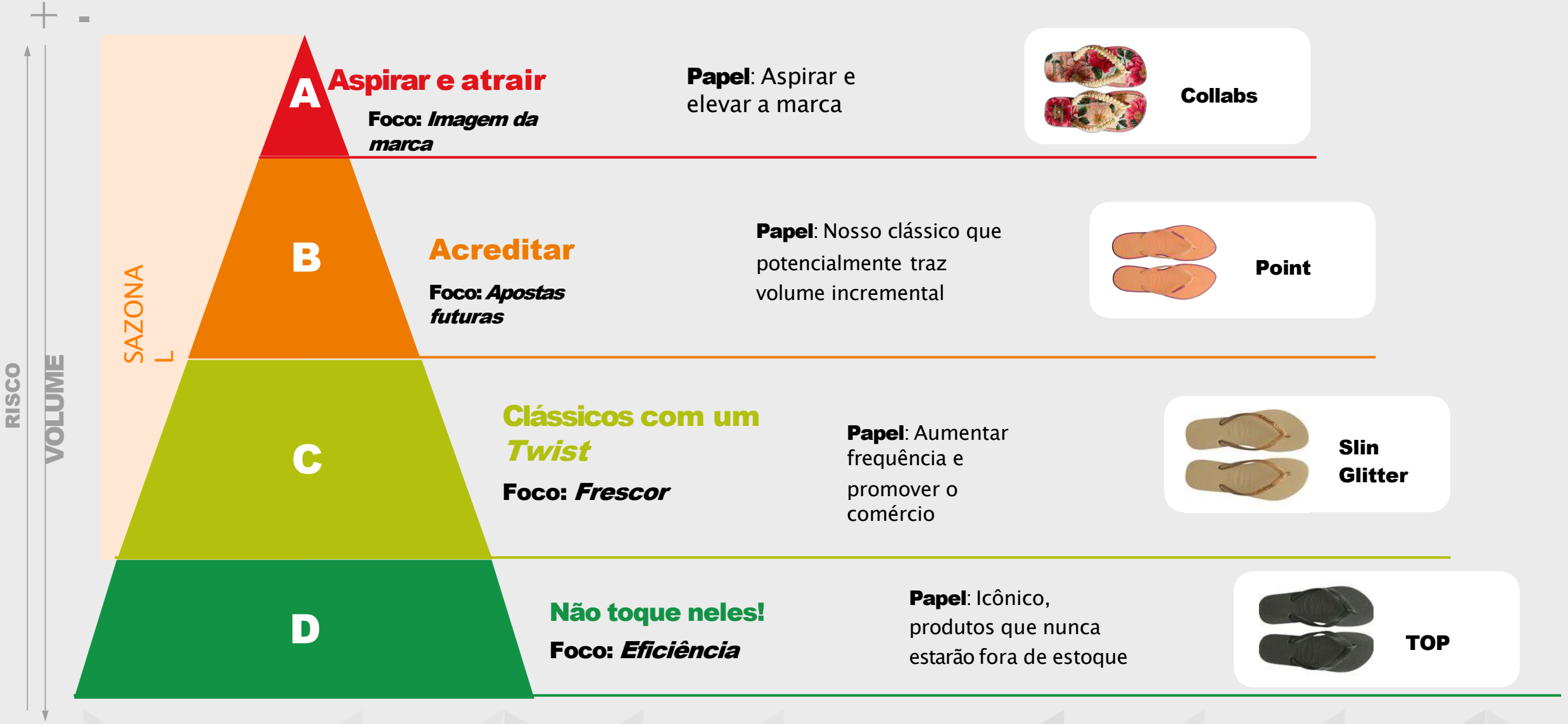
ESTILO

havaianas

Nós mergulhamos profundamente no espaço físico do POS e, com base em **prateleira**, **nós criamos um projeto** por canal e segmento, para termos o tamanho e sortimento de portfólio adequados, considerando os drivers de compra e os perfis dos canais



Além disso, implementamos a ferramenta da pirâmide ABCD, segmentando o portfólio em 4 camadas, o que ajuda a criar expectativas de volume coerentes de acordo com o risco e a ter um ciclo de vida de produto claro que orientará toda a cadeia.



Junto com a estratégia e as ferramentas, foi implementado o **controle de ponta a ponta** para garantir que as inovações de produto e outras iniciativas de portfólio sejam entregues no prazo e de acordo com o plano de execução

INNO *CONTROL TOWER*

uma ferramenta de gestão que permeia todo o processo de inovação, a fim de entregar:

- **Lançamentos no prazo**
- **Alinhamento Plano de Execução 360°**
- **Metas financeiras** (volume, vendas líquidas e margens)

Resultado 2024.25

VOLUME:
82% de inovações acima do Business Case

CUSTO:
91% alinhado/abaixo do Business Case

MARGEM:
75% acima do Business Case

Esta jornada estratégica nos levou a um portfólio mais saudável, a práticas de gestão mais fortes e **espaço contínuo para inovação** *—permitindo-nos trazer vendedores de alto desempenho e incrementais para nossa linha*

5% do volume feminino da TT

DTC BR:

→ **Classificação:**
top 3 desde março/24

→ **Margem:**
+5pp vs linha feminina total

→ **100% de volume incremental**

Point

Fusion

DTC BR:

Top 1 volume contribuição para crescimento da linha feminina

alças mais largas

a família cresceu

149%

vs '23

70% DTC crescimento em Linha Masculina

ALPA DAY 2025

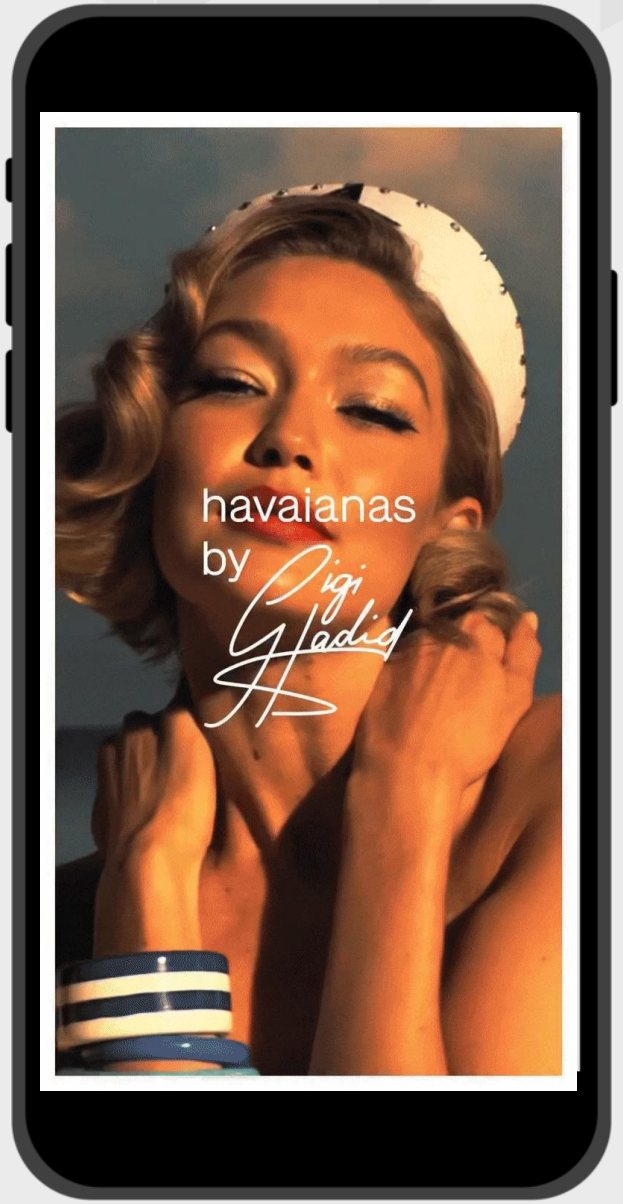
havaianas

Flip Flop está de volta e todo mundo está falando sobre ele!

Os chinelos voltaram com tudo e se tornaram um dos itens de moda mais desejados em todo o mundo

BR | **EUA** | **EUROPA** | **Ásia-Pacífico**

fonte: pesquisa documental (BOF, Vogue, Glamour, Like Magazine, FootWearNews, Instagram, Tiktok)

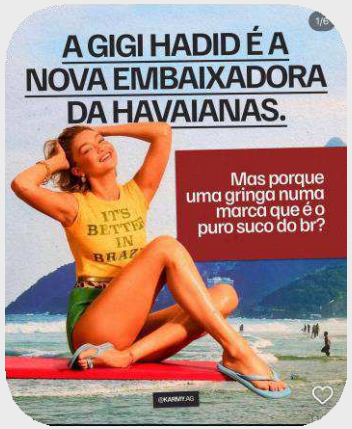


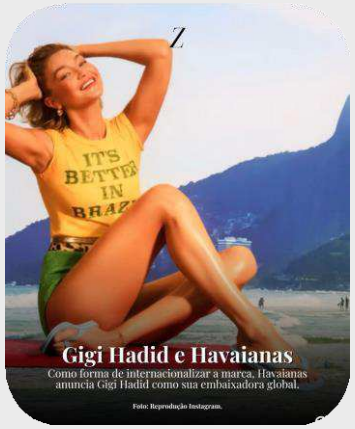
Desde o início do ano, roubamos a cena ao anunciar Gigi Hadid como a nova embaixadora global

A parceria destacou nossos ícones, ampliou a família Point e apresentou uma colaboração especial com a supermodelo – tudo um grande sucesso

A parceria reforçou a presença da marca no ambiente da moda, com *grande visibilidade e vendas*

Da cobertura da imprensa ao desempenho do produto, a colaboração impulsionou a conscientização, o engajamento e as vendas em mercados-chave





Globo

Gigi Hadid é anunciada como a nova embaixadora de Havaianas

Gigi Hadid é a nova embaixadora global da Havaianas! Sim, você leu certo. A top foi escolhida para estrelar a campanha do modelo Slim Point. O...

FashionNetwork Brasil

Havaianas nomeia Gigi Hadid como sua nova embaixadora global

"Ser embaixadora global da Havaianas é surreal e nostálgico. Cresci na praia e não consigo me lembrar de um único verão sem esse clássico. Estou...

WWD
WOMEN'S WEAR DAILY

POP CULTURE / NEW FASHION RELEASES

EXCLUSIVE: Gigi Hadid Joins Havaianas as Global Ambassador, Redefining the Brand's Flip-flops 'Comeback' as Fashion Statements

"I'm excited to be working with this team and I love that Havaianas is making a comeback," the supermodel said.

By CHARLIE CARBALLO MARCH 14, 2025, 8:02AM

VOGUE FRANCE

Tendance été : on sait où s'offrir les tongs favorites de Gigi Hadid !

Le supertop prête ses traits à la célèbre marque brésilienne de tongs…

PAR HÉLOÏSE SALESSY
17 mars 2025

L'OFFICIEL

FASHION

Gigi Hadid, new global ambassador of Havaianas

Gigi Hadid joins Havaianas to embody the new era of flip-flops, now a true fashion *statement* .

03.18.2025 by Pauline Borgogno

ELLE

FASHION > SHOPPING

Gigi Hadid's Exclusive Guide to Vacation F Burritos, and Flip-Flops

The model spilled the details on her personal favorites just for ELLE.

BY MEG DONOHUE PUBLISHED: MAR 17, 2025

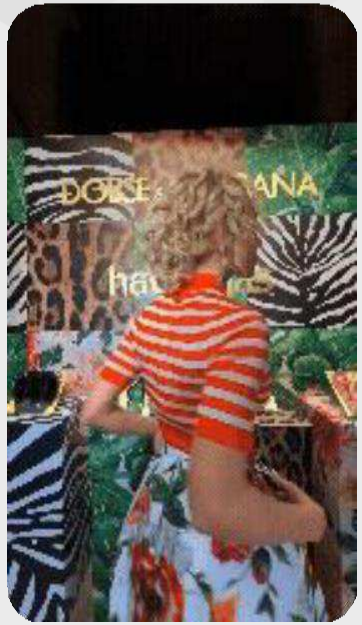
+ 200 **Publicações orgânicas**

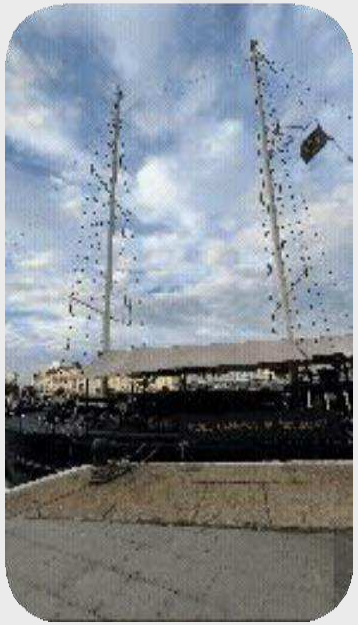
+ 15 milhões **Na mídia espontânea**

+ 4B **Impressões**

Logo depois, uma segunda queda com Dolce & Gabanna manteve momentum - US$ 6 milhões em mídia conquistada e 400 canais globais

O que começou como um evento para 280 formadores de opinião importantes virou manchete em todos os lugares e ajudou a aumentar a aspiração da marca





WWD
WOMEN'S WEAR DAILY
Dolce & Gabbana and Havaianas Redefine the Flip-Flop With Luxe Details for Summer

L'OFFICIEL
HAVAIANAS x DOLCE&GABBANA

exame.
Home > Marketing
Havaianas e Dolce&Gabbana retomam parceria com nova coleção limitada de chinelos
Nova coleção com seis modelos marca o segundo capítulo da parceria entre a marca brasileira e a grife italiana

GOT A TIP? The Hollywood Reporter NEWSLETTERS SUBSCRIBE
NEWS FILM TV MUSIC AWARDS LIFESTYLE BUSINESS INTERNATIONAL VIDEO CHARTS LISTS
HOME > LIFESTYLE > SHOPPING
Dolce & Gabbana and Havaianas Reteam After First Flip-Flop Collab Sold Out in 24 Hours
This marks the second and final joint drop from the luxury fashion house and cult-favorite Brazilian sandal brand.
BY ERIN LASSNER MAY 14, 2025 6:00AM

ELLE
The Launch: Fashion News to Know This May
Dolce & Gabbana Collaborates With Havaianas (Again)

L'OFFICIEL
INDUSTRY TRENDS
Havaianas x Dolce & Gabbana, chapitre II d'une collaboration légendaire
Avec cette collaboration solaire luxe italien et esprit brésilien redéfinissent le style estival.
14.05.2025 by Pauline Borgogno

em ganhos
US$ 6 milhões em mídia

3 mil+ menções

~400 colocações em pontos de venda globais

80% menções positivas

havaianas

Enquanto isso, a marca mantém no radar oportunidades na cultura pop, engajando cada vez mais e gerando conversas.

Depois que um executivo de futebol zombou dos torcedores que usavam Havaianas nos estádios, fizemos uma parceria com o Corinthians e transformamos a reação negativa em relevância cultural.

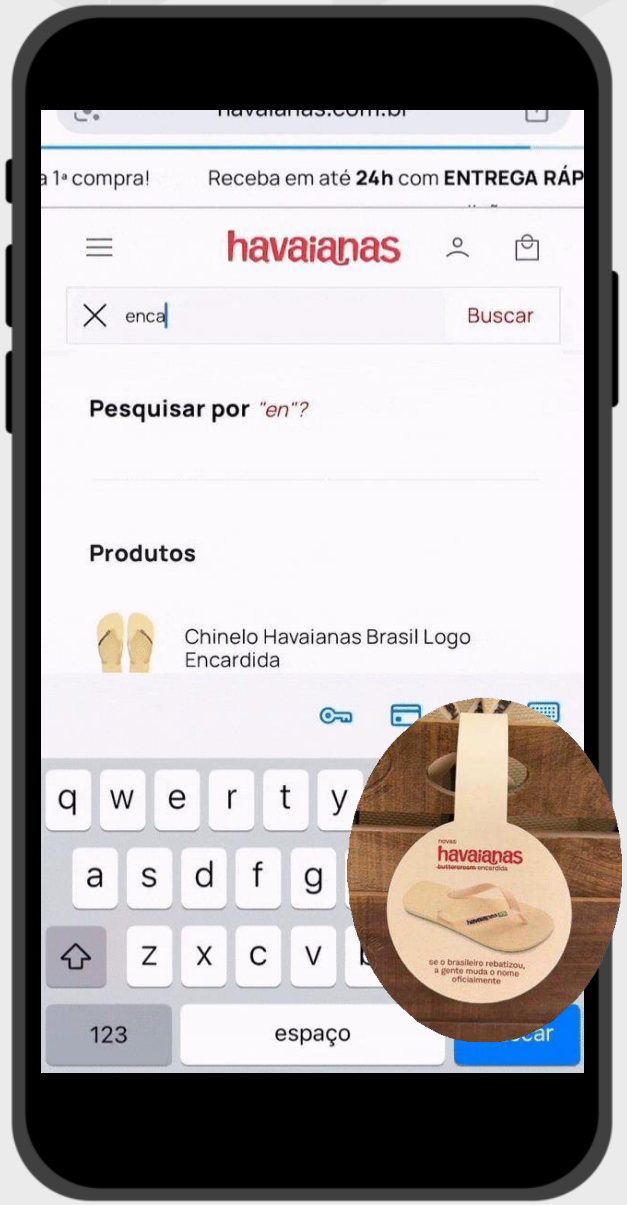
ATRAVÉS DE RP, MÍDIA E UMA narrativa poderosa:

+ R$ 10 milhões em ANÚNCIOS

+ 300 Públicações

~100K Engajamento

havaianas



A conversa
em torno da marca nunca para, como Havaianas
continua escolhendo as melhores oportunidades para reagir

Quando lançamos a nova cor Buttercream, os consumidores rapidamente a apelidaram de "Encardida" – e nós abraçamos o burburinho

+ R$ 576 mil mídia conquistada
25 publicações!

+ 66% vendas de comércio eletrônico
no fim de semana da ativação, vs fim de semana passado

4,5% taxa de engajamento
vs 2% – IG Reels / Média brasileira

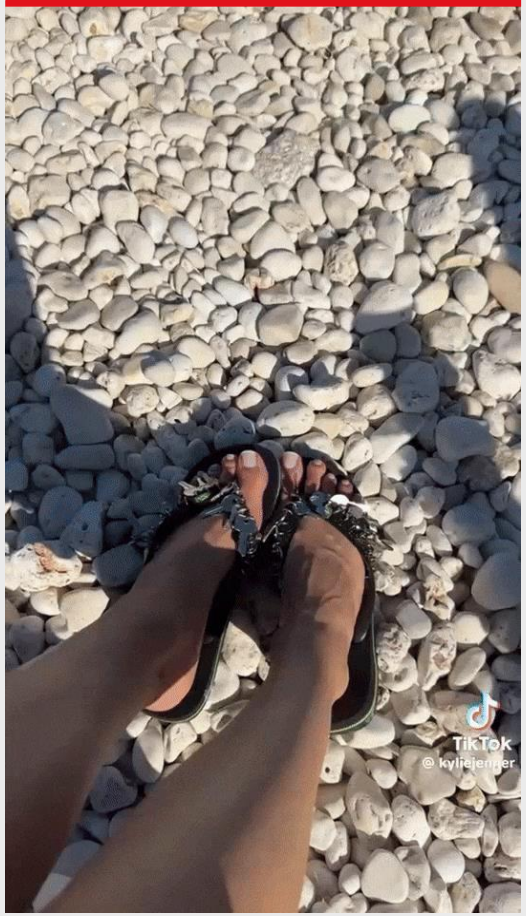
+ 1MI visualizações orgânicas
no TikTok

R$ 74,7 milhões
Brasil acumulado no ano
resultados totais da mídia

A marca acertou em cheio no verão europeu: O espelho para o resto do mundo seguir

As atividades da marca continuam despertando interesse global em torno da marca, conquistando os corações de celebridades e ícones da moda

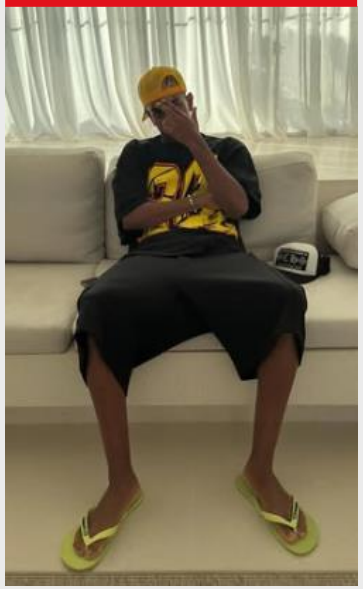
@kyliejenner



@kendalljenner

@lívia

@lamineyamal



@romeobeckham

@mnijungkook

BTS

POV: You want the...

sofiagonz... ▷ 293.6K

thumbtacks in your...

_christinag... ▷ 773.8K

Had to add a Pilgrim...

pilgrim.canada ▷ 1.1M

DIY studded flip flops ☒...

sara_strueby ▷ 299K

A Copenhagen Fashion Week foi o grande reconhecimento do nosso lugar como OG Flip Flops no maior palco

A semana inteira abriu espaço para o footweak com foco especial em Flip Flops, colocando as Havaianas bem no centro disso

VOGUE
Why Were Havaianas the It Shoes at Copenhagen Fashion Week?

graziamagazine.com
https://graziamagazine.com › ha... · Traduzir esta página
Havaianas presenta en Copenhague su nueva silueta - Grazia
La nueva havaianas se llama 'SLIM SPLIT' y está inspirada en la sandalia tradicional japonesa Zori, que dio origen a este estilo de chancla.

InMagazine Portal
Instant 3D flip-flops: Havaianas innovates on the catwalk
Havaianas and Zellerfeld surprise on the Copenhagen catwalk with 3D flip-flops, printed on the spot and full of innovation and style.
1 day ago

HIGHXTAR.
https://highxtar.com › havaianas... · Traduzir esta página
Havaianas returns to the spotlight at Copenhagen ...
8 de ago. de 2024 — Havaianas, the Brazilian flip-flop brand, has once again established itself as the footwear of choice at this year's Copenhagen Fashion Week.

nss magazine
https://www.nssmag.com › fashion · Traduzir esta página
Flip-flops enter the future with the Slim Split by Havaianas
7 de ago. de 2025 — At Copenhagen Fashion Week, the brand redesigns the Brazilian icon.

Bahia Social VIP
Havaianas enters the future with custom-made, seamless 3D flip-flops
There's a curious thing about the future: it doesn't arrive suddenly, it creeps in little by little, until the day you look at one...
1 day ago

Expandir para novas ocasiões é obrigatório, principalmente para os nossos alvos principais

Esteja presente em mais momentos de consumo e ganhando participação no armário

havaianas

Diferenciação de produtos

+ 50%

oferta de portfólio de alças mais largas
(mantendo o projeto)

SLIDES

relançamento

Crianças

1ª Nova plataforma projetada para crianças

Novos públicos: homens e crianças

Criando produtos que realmente entregam o que eles procuram e buscam a nossa parte justa

Para vencer nos principais mercados internacionais, estamos investindo no que é mais importante

Uma rede de parceiros globais de primeira linha e um portfólio regionalmente adaptado estão nos ajudando a crescer com precisão e impacto

PARCEIROS GLOBAIS

gut
Marca

Anúncio
Agência

WMG
Colaborações e Parcerias

Bollare
Relações Públicas

PORTFÓLIO PERSONALIZADO

ORIGINAL FROM
BRAZIL SINCE 1962

Havaianas Brasil

Fernando Rosa

havaianas

ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

Esquema de Penetração 2024

Sell Out 2024

199 pares M

0,94 pares / hab

DISTRIBUIÇÃO

315 mil+

PDV de supermercado

~75% Canal

Market Share

55%

72% Mercearia

33% Especializado

Modelo de negócios

LINHA

- MULHERES
- HOMENS
- CRIANÇAS

CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

- DIRETO
- INDIRETO

CANAL DO CONSUMIDOR

- MERCADO
  - TRADICIONAL TROCA
  - MODERNO TROCA
- ESPECIALIZADO
  - MULTIMARCAS
  - MONOMARCA
- OUTROS

Estratégia de crescimento

PROTEJA AS MULHERES: portfólio de preços de entrada, novas ocasiões, maior frequência

DOMINE OS HOMENS: portfólio de tiras largas, preço baixo impresso, ganho dos concorrentes

CONSTRUA CRIANÇAS: aumentar a distribuição, execução, atributos funcionais e de segurança

DIRETO: garantir os melhores clientes, melhoria contínua do nível de serviço, melhor execução de POS da categoria

INDIRETO: crescer capilaridade, somente distribuidores de topo, execução e cultura de merchandising

MERCADO: crescimento consistente no moderno, com ações comerciais e grande visibilidade, protegendo volume e participação de mercado no tradicional por meio de ações indiretas

ESPECIALIZADO: ganhar distribuição e garantir nível de serviço, para crescimento de participação de mercado, com estratégia forte direta e indireta.

MONOMARCA: expandir a rede, com abertura de novas lojas e lançamento de novos conceitos.

OUTROS: explorar novos canais GTM, como farmacêutico.

Quota de mercado

CANAL DO CONSUMIDOR

MERCADO		ESPECIALIZADO		OUTROS
TRADICIONAL TROCA	MODERNO TROCA	MULTIMARCAS	MONOMARCA	
77%		36%	100%	
87%	65%			
SUSTENTAR	CRESCER	CAPTURAR	EXPANDIR	

LINHA

MULHERES	HOMENS	CRIANÇAS
71%	62%	50%
PROTEGER	DOMINAR	CONSTRUIR

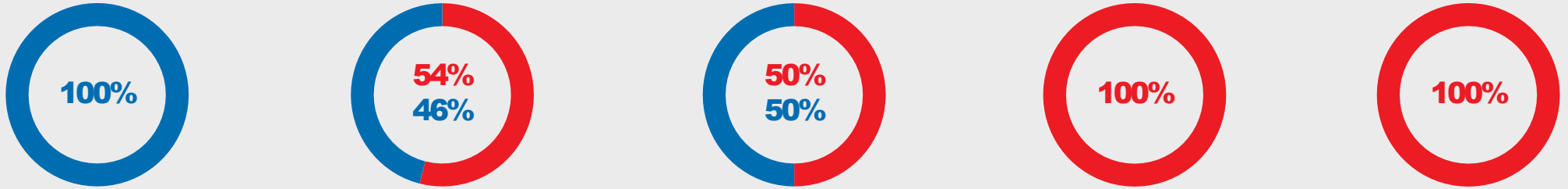
Canal do Consumidor|67% do abastecimento é feito por distribuição indireta

Canal do Consumidor

MERCADO		ESPECIALIZADO		OUTROS
COMÉRCIO TRADICIONAL	COMÉRCIO MODERNO	MULTIMARCAS	MONOMARCA	

Canal de Distribuição

DIRETO | INDIRETO



Lojas atendidas

'000 lojas

Canal do Consumidor

Em volume

60% MERCEARIA

40% COMÉRCIO TRADICIONAL

Supermercados independentes, lojas locais, mercearia de varanda
lojas

Estratégia:

- Portfólio de preços mais baixos
- Exibições/ Visibilidade
- Ativações comerciais

20% COMÉRCIO MODERNO

Nacional e regional
Redes de Hiper/Supermercados,
Redes de atacado de dinheiro e transporte

- Visibilidade/POSM/Armazenar em Loja
- Exposição Adicional (Displays/luzes de fundo)
- Ativações do calendário sazonal
- Portfólio segmentado: Mulheres, Homens, Crianças

36% ESPECIALIZADO

26% MULTIMARCAS

Lojas de departamento, Redes de calçados, Calçados independentes
lojas, lojas Flipflop

- Exposição Adicional (Expositores/loja na loja e ganchos extras)
- Portfólio certo para o varejo calendário
- Portfólio diferenciado

10% DTC

Franquias, Lojas próprias,
Digital (comércio eletrônico,
Mercados, Omnicanal)

- Experiência do comprador
- Ativações e presentes Experiência multicanal
- Upselling através de recomendação

4% OUTROS

- Farmacêutica
- Lojas de Beleza
- Banca de jornal
- Construção
- Hotéis

- Impulsione o crescimento por meio de distribuição
- Estratégia de portfólio para pequenas lojas

Canal do Consumidor

Em volume

60% MERCEARIA

40% COMÉRCIO TRADICIONAL

Supermercados independentes, lojas locais, mercearia de varanda
lojas

Estratégia

- ›Portfólio de preços mais baixos ›Exibições/ Visibilidade
- ›Ativações comerciais

20% COMÉRCIO MODERNO

Nacional e regional
Redes de Hiper/Supermercados,
Redes de atacado de dinheiro e transporte

- ›Visibilidade/POSM/Armazenar em Loja
- ›Exposição Adicional (Displays/luzes de fundo)
- ›Ativações do calendário sazonal
- ›Portfólio segmentado: Mulheres, Homens, Crianças

36% ESPECIALIZADO

26% MULTIMARCAS

Lojas de departamento, Redes de calçados, Calçados independentes
lojas, lojas Flipflop

- ›Exposição Adicional (Expositores/loja na loja e ganchos extras)
- ›Portfólio certo para o varejo calendário
- ›Portfólio diferenciado

10% DTC

Franquias, Lojas próprias,
Digital (comércio eletrônico,
Mercados,
Omnicanal)

- ›Experiência do comprador
- ›Ativações e presentes Experiência multicanal
- ›Upselling através de recomendação

4% OUTROS

- Farmacêutica
- Lojas de beleza
- Banca de jornal
- Construção

- ›Impulsione o crescimento por meio de distribuição
- ›Estratégia de portfólio para pequenas lojas

MERCADO

Dois canais principais

Comércio Moderno , principalmente atendidos diretamente; eComércio tradicional , servido indiretamente.

O consumidor está migrando do tradicional

Comércio para o Comércio Moderno

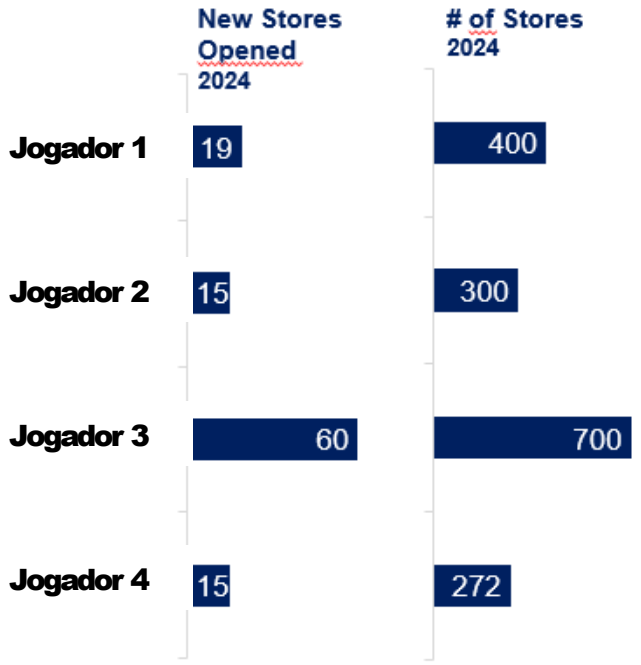
MUDANÇA DE MIX DE CANAIS

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A dinâmica do canal é mudando para mais valor, essencial e de baixo preço formatos, impulsionando o crescimento em Cash & Carry e Moderno

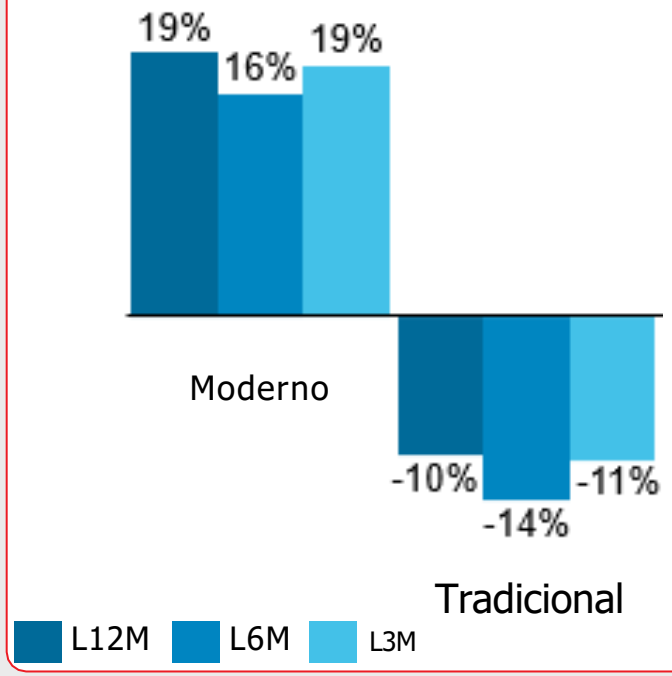
LOJAS DE COMÉRCIO MODERNAS

TOP 4 JOGADORES



MIX DE CATEGORIAS FF

VARIAÇÃO DE VOLUME SELL OUT



 Fonte: Pesquisa interna

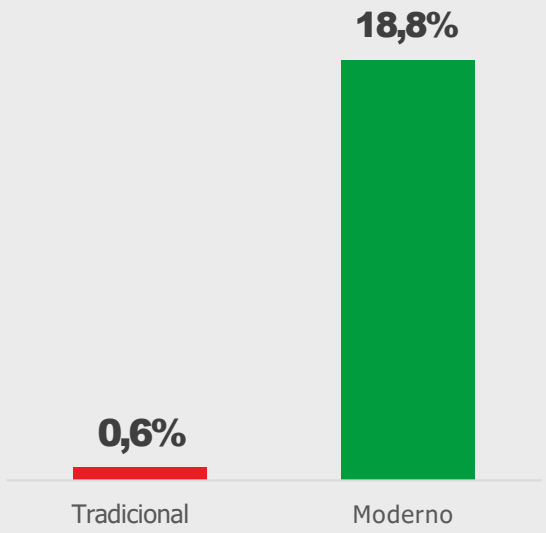
Canal de compras|Desempenhos de subcanais

MERCADO

O comércio moderno tem menor penetração no canal de supermercado, mas vem aumentando-a gradativamente com maior crescimento anual do número de PDVs e tem vendas líquidas nas lojas 80 vezes maiores que as tradicionais

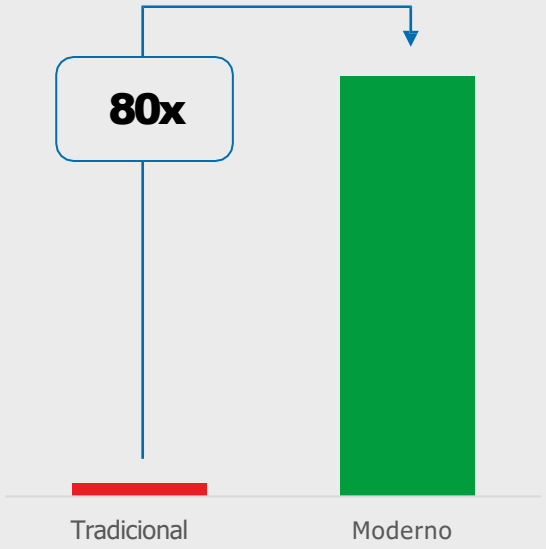
 # DE CRESCIMENTO DE PDV

2024 *contra* 2022



VENDAS LÍQUIDAS MÉDIAS

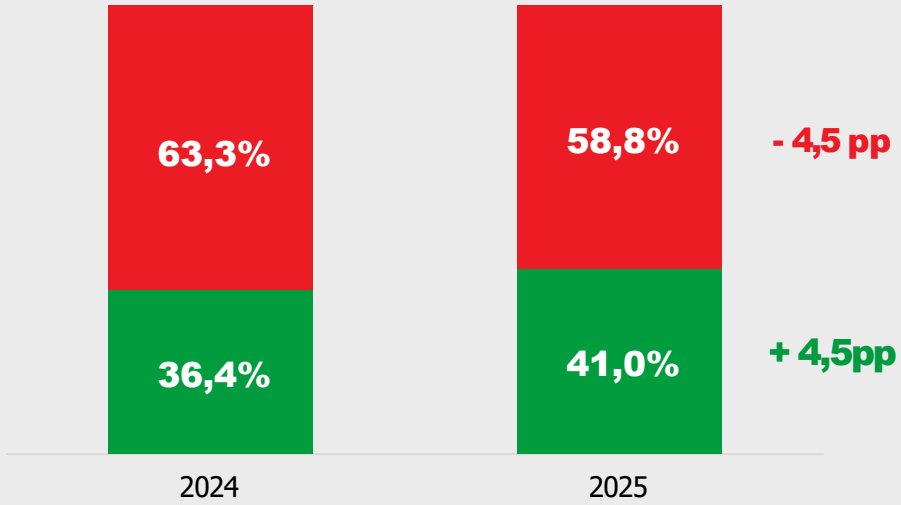
POR LOJA 2025



MUDANÇA DE CATEGORIA DE CHINELO

ENTRE CANAIS

FFs/Sandálias



Moderno **Tradicional**

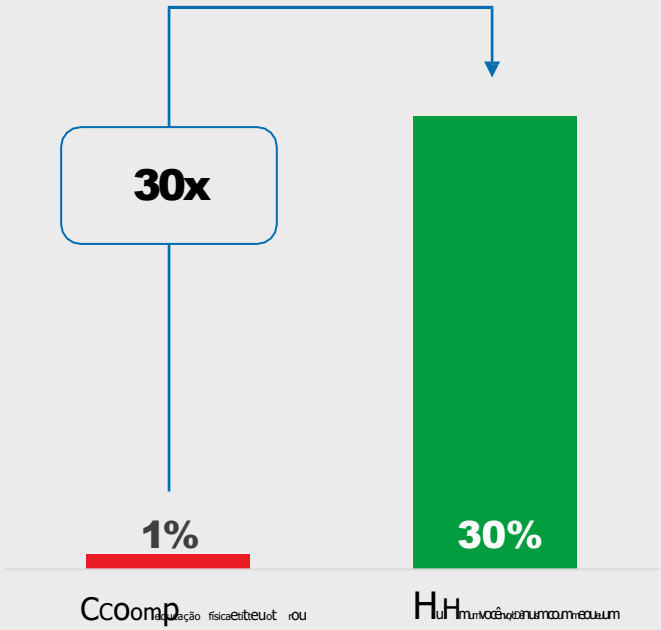
Fonte: Nielsen Research

MERCADO

COMÉRCIO MODERNO

À medida que o consumidor migra para o comércio moderno, seguindo a tendência e crescendo nossa presença no comércio moderno é essencial

% LOJAS COM APENAS UMA MARCA



A força da Havaianas é percebida pelos nossos clientes, o que nos permite ser a única marca presente em 30 vezes mais lugares do que nossos concorrentes

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Para competir nos outros 69% do

Comércio moderno e parcerias estratégicas estão sendo estabelecidas

- **Visibilidade e merchandising**
- **Presença no Varejo Calendário**(aniversários, Black Friday)
- **Atendimento direto às redes TOP ABRAS**
- **Estrutura comercial**

MERCADO

COMÉRCIO MODERNO

O crescimento moderno foi impulsionado por iniciativas importantes, como espaço de exibição adicional, melhorias

pontos de visibilidade e ativações de loja em loja

VISIBILIDADE

85% de compra de categoria decisões acontecem no PDV

50% das compras não são planejadas (compras por impulso)

73% Decidem marca e produto dentro da loja

ESTEJA EM CONTATO COM O CONSUMIDOR NOS ESPAÇOS NATURAIS E EXTRAS

23 Luzes de fundo implementadas
crescimento médio de vendas +26% vs. LY

Check-out adicional
exposição adicional

Expositores distribuídos ao comércio moderno conquistam 56,7 mil ganchos extras

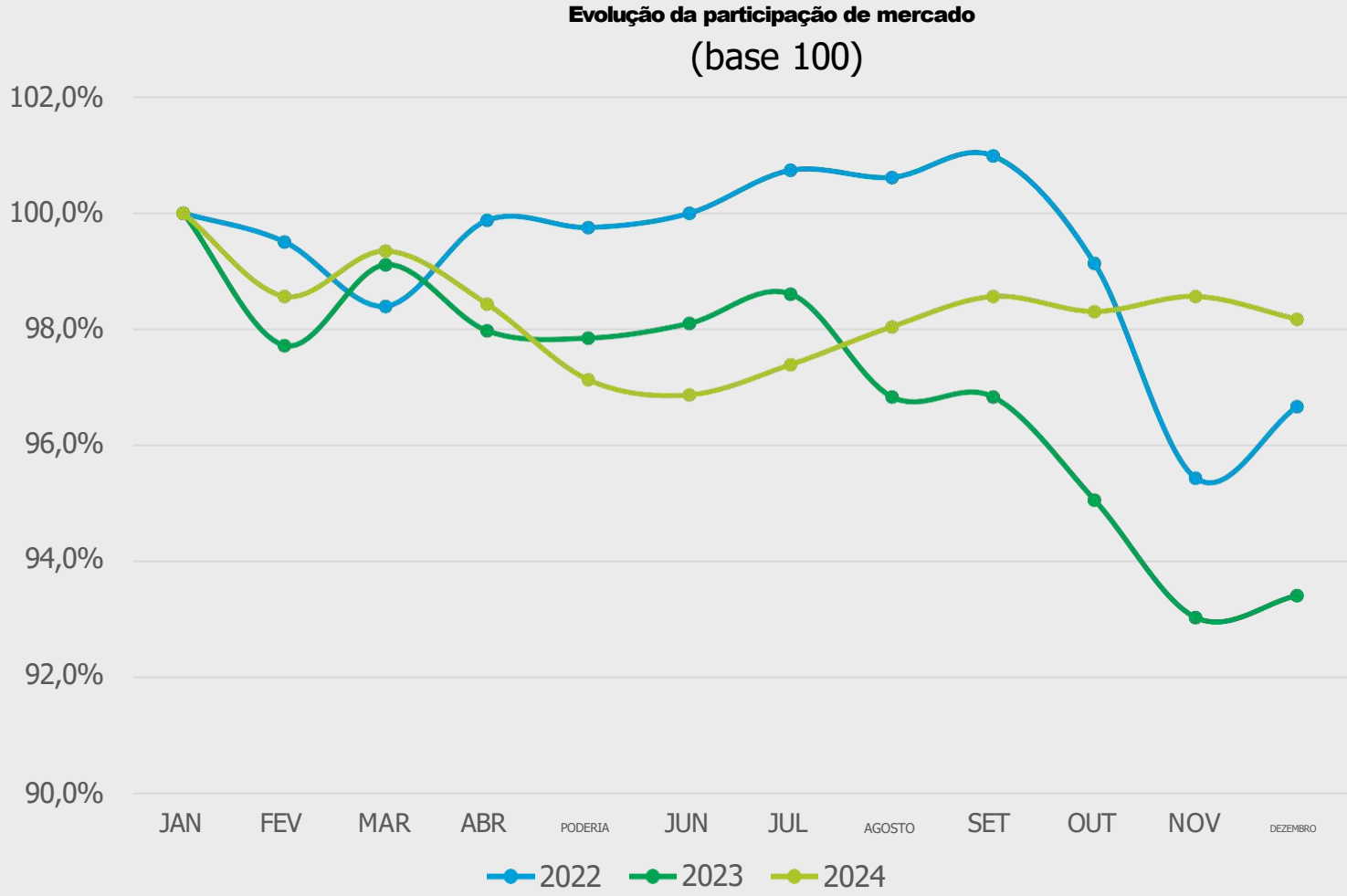
Loja dentro da loja, com grandes clientes
crescimento médio de vendas +42% vs. LY

Fonte: Pesquisa de Compradores – Kantar 2021

A perda de participação de mercado em eventos sazonais nos anos anteriores

foi abordado com novas campanhas de BF e sazonais

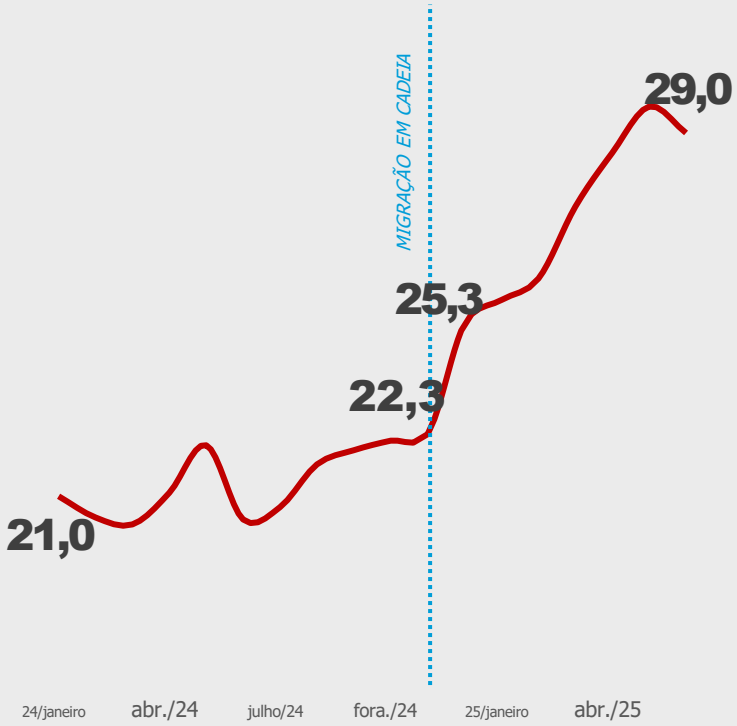
Black Friday histórica em 2024 – crescimento médio +148% vs. LY.
Expansão piloto para 2025.



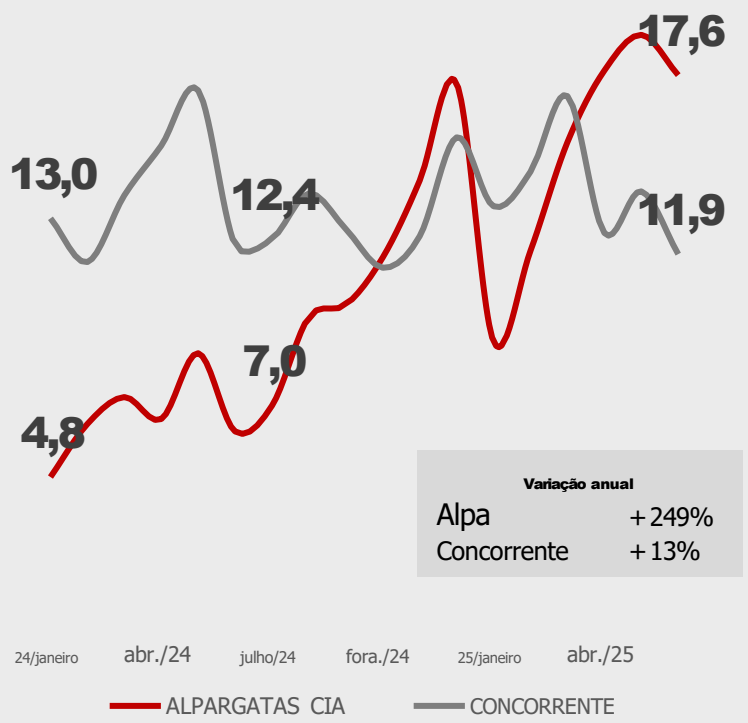
A migração de clientes para o serviço direto pode desbloquear o potencial de vendas

ESTUDO DE CASO: a cadeia migrou para o serviço direto em jan-25

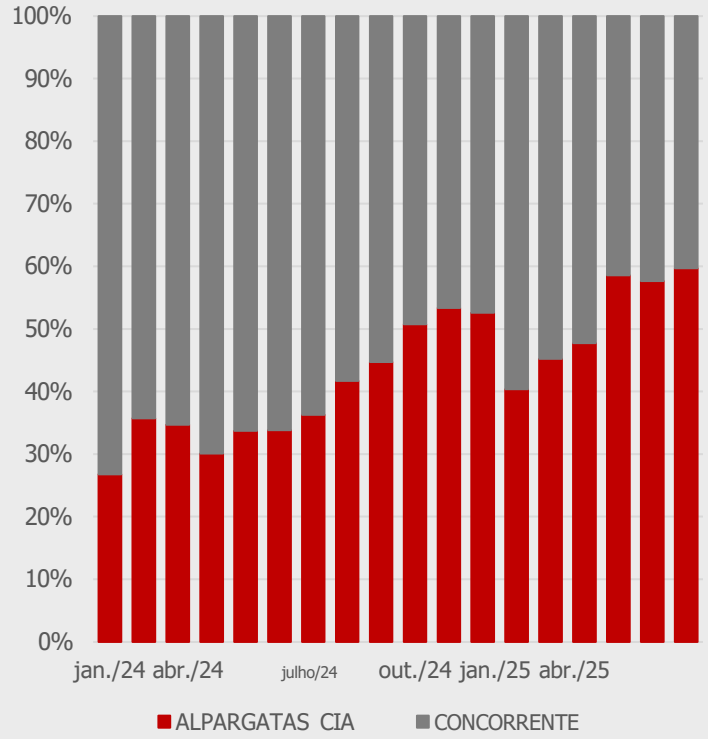
CATEGORIA VOLUME



VOLUME DA MARCA



QUOTA DE MERCADO



Dados de junho de 2025

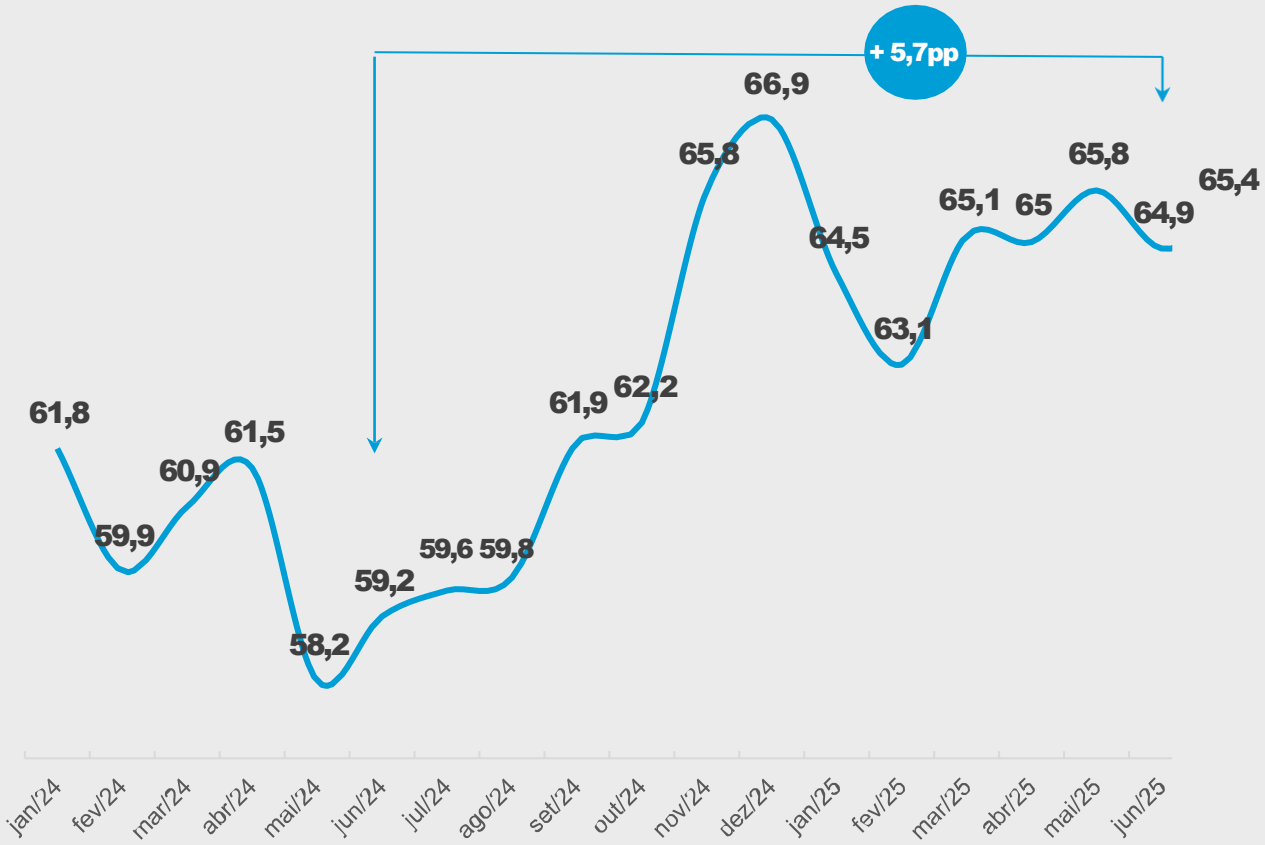
MERCADO

COMÉRCIO MODERNO

O desempenho das Havaianas na Modern Trade segue a tendência da categoria, resultando

no crescimento da participação de mercado e na mudança da combinação de canais

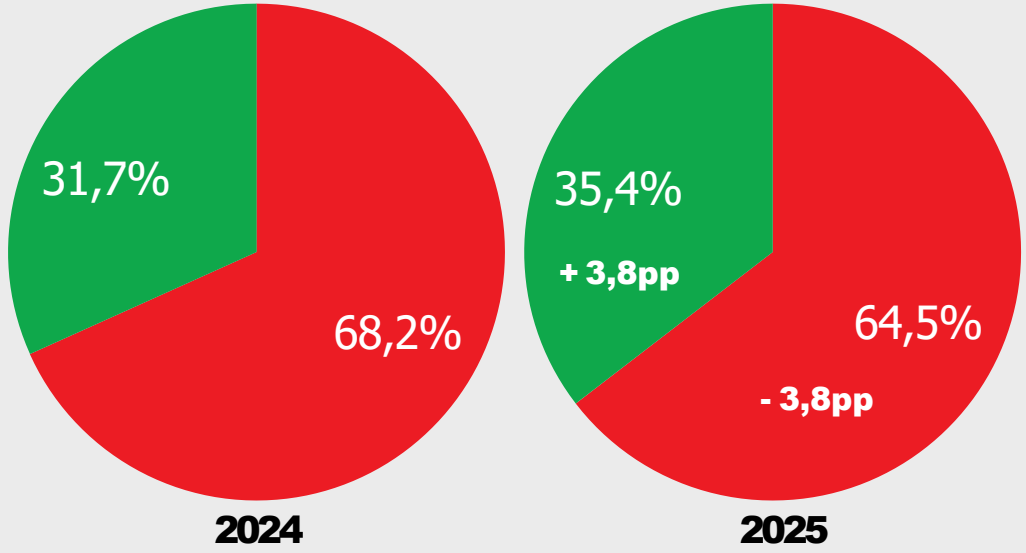
Market Share de Havaianas – Comércio Moderno



Havaianas

Relevância do canal

% do volume de mercado



 Dados da Nielsen

Ainda não acabou. Ainda temos muito espaço para jogar

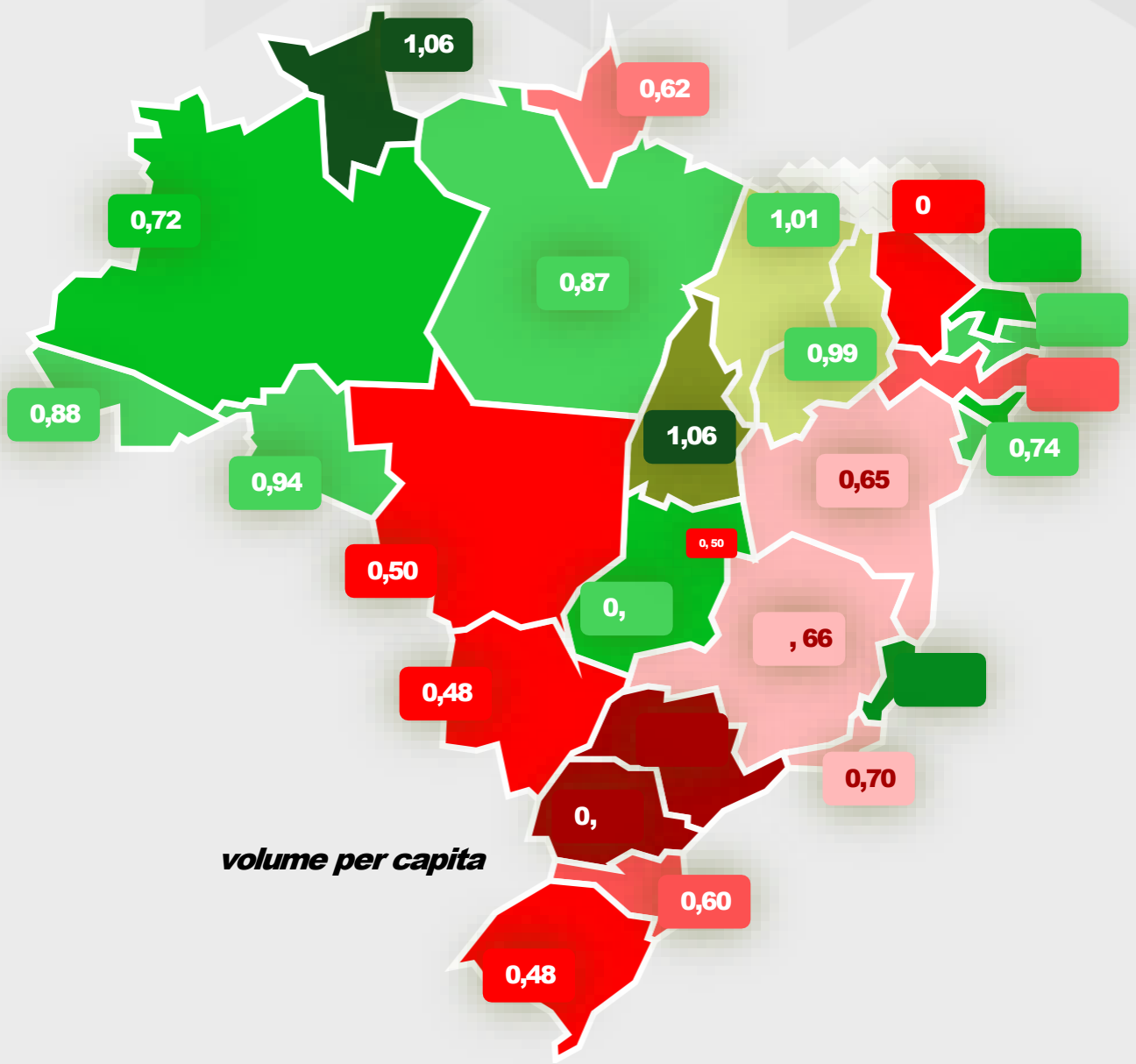
Migrações em andamento

Mais de 800 lojas

Covabra
Sonda Supermercados
Savegnago
Roldão
Nagumo
Giga Atacado
Confiança Alimentos
Barbosa – O Supermercado da Família
Coop
Lopes Supermercados
Shibata Supermercados
Ricoy Supermercados
São Vicente
DMA Distribuidora S/A

+ Novos clientes em análise

MERCADO



Mesmo com um volume per capita de quase 1 por habitante no Brasil, ainda existe a oportunidade de aumentar a penetração em alguns estados.

Uma forte estratégia de "Go to Market" e execução são alavancas essenciais para vencer em alguns desses lugares.

Canal do Consumidor

Em volume

60% MERCEARIA

40% COMÉRCIO TRADICIONAL

Supermercados independentes, lojas locais, mercearia de varanda

lojas

20% COMÉRCIO MODERNO

Nacional e regional

Redes de Hiper/Supermercados,

Redes de atacado de dinheiro e transporte

36% ESPECIALIZADO

26% MULTIMARCAS

Lojas de departamento, Redes de calçados, Calçados independentes

lojas, lojas Flipflop

10% DTC

Franquias, Lojas próprias,

Digital (comércio eletrônico,

Mercados, Omnicanal)

4% OUTROS

- Farmacêutica
- Lojas de beleza
- Banca de jornal
- Construção

Estratégia

- Portfólio de preços mais baixos
- Exibições/ Visibilidade
- Ativações comerciais

- Visibilidade/POSM/Armazenar em Loja
- Exposição Adicional (Displays/luzes de fundo)
- Ativações do calendário sazonal
- Portfólio segmentado: Mulheres, Homens, Crianças

- Exposição Adicional (Expositores/loja na loja e ganchos extras)
- Portfólio certo para o varejo calendário
- Portfólio diferenciado

- Experiência do comprador
- Ativações e presentes Experiência multicanal
- Upselling através de recomendação

- Impulsione o crescimento por meio de distribuição
- Estratégia de portfólio para pequenas lojas

Canal do Consumidor

Em volume

60% MERCEARIA

40% COMÉRCIO TRADICIONAL

Supermercados independentes, lojas locais, mercearia de varanda

lojas

- Portfólio de preços mais baixos
- Exibições/ Visibilidade
- Ativações comerciais

20% COMÉRCIO MODERNO

Nacional e regional

Redes de Hiper/Supermercados,

Redes de atacado de dinheiro e transporte

- Visibilidade/POSM/Armazenar em Loja
- Exposição Adicional (Displays/luzes de fundo)
- Ativações do calendário sazonal
- Portfólio segmentado: Mulheres, Homens, Crianças

36% ESPECIALIZADO

26% MULTIMARCAS

Lojas de departamento, Redes de calçados, Calçados independentes

lojas, lojas Flipflop

- Exposição Adicional (Expositores/loja na loja e ganchos extras)
- Portfólio certo para o varejo calendário
- Portfólio diferenciado

10% DTC

Franquias, Lojas próprias,

Digital (comércio eletrônico,

Mercados, Omnicanal)

- Experiência do comprador
- Ativações e presentes Experiência multicanal
- Upselling através de recomendação

4% OUTROS

- Farmacêutica
- Lojas de beleza
- Banca de jornal
- Construção

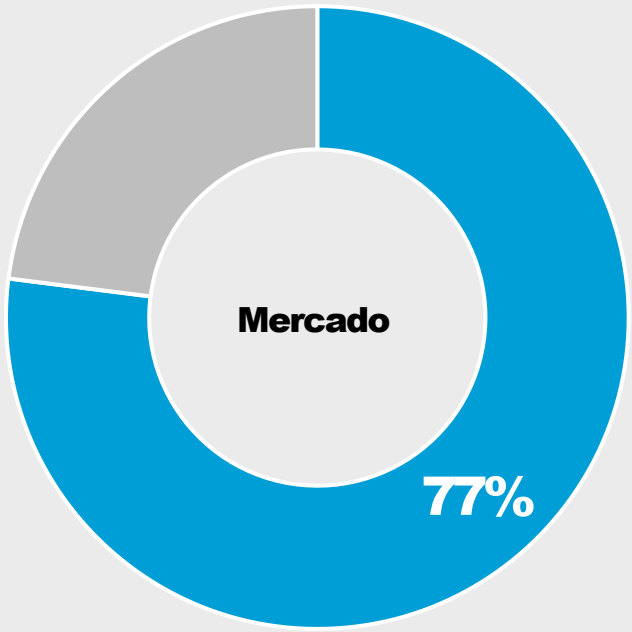
- Impulsione o crescimento por meio de distribuição
- Estratégia de portfólio para pequenas lojas

Estratégia

Alta sensibilidade à diferenciação de portfólio e nível de serviço, com boa margem de contribuição
(+3,5pp vs mercearia - moderno) **e com menor penetração no canal** (>40% de participação de mercado)

QUANTIDADE DE "SHARE" DA HAVAIANAS EM 2024

POR CANAL



com base em dados da Nielsen, IEMI, ABI Calçados e dados internos.

ESPECIALIZADO

Alta sensibilidade à diferenciação de portfólio e nível de serviço, com boa margem de contribuição
(+3,5pp vs mercearia - moderno) **e com menor penetração no canal** (>40% de participação de mercado)

NÍVEL DE SERVIÇO

OTIF

"GO TO MARKET"

REDE INDIRETA FORTE

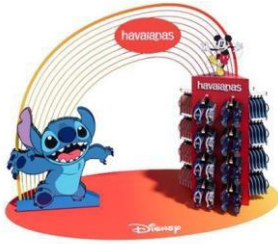
para garantir a capilaridade do canal

Novo modelo de negócio para indiretos serviço com clientes selecionados

VISIBILIDADE

Vitrines de lojas, loja dentro de loja, visuais da marca, displays

PORTFÓLIO



Alças largas masculinas

Inovações femininas

Crianças com colaborações

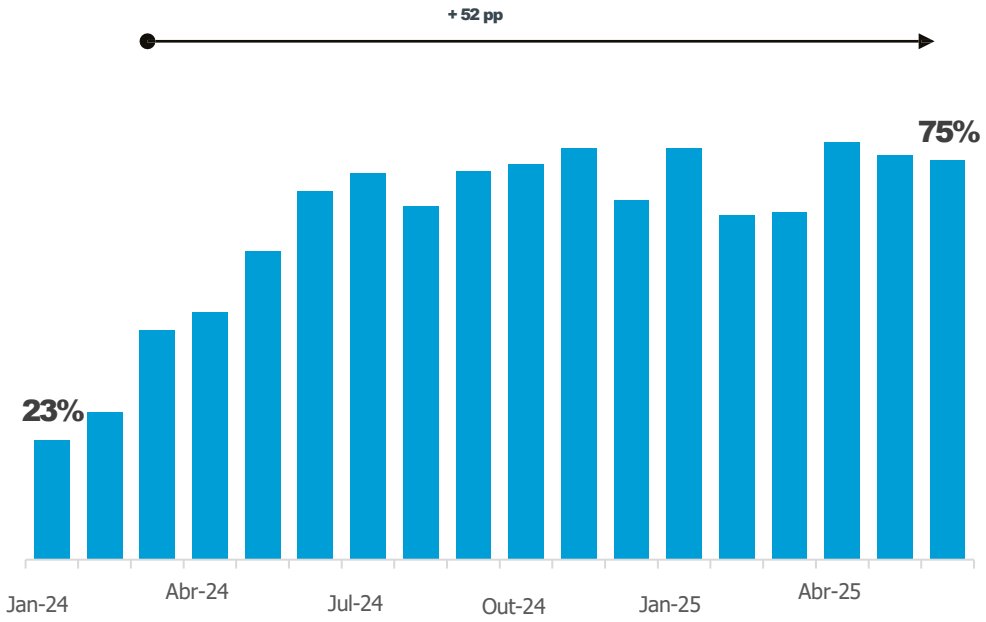
ESPECIALIZADO

Alta sensibilidade à diferenciação de portfólio e ao nível de serviço, que foram, no entanto, desafios para a empresa no passado, agora estão sendo abordados e gerando ganhos incrementais

NÍVEL DE SERVIÇO

OTIF

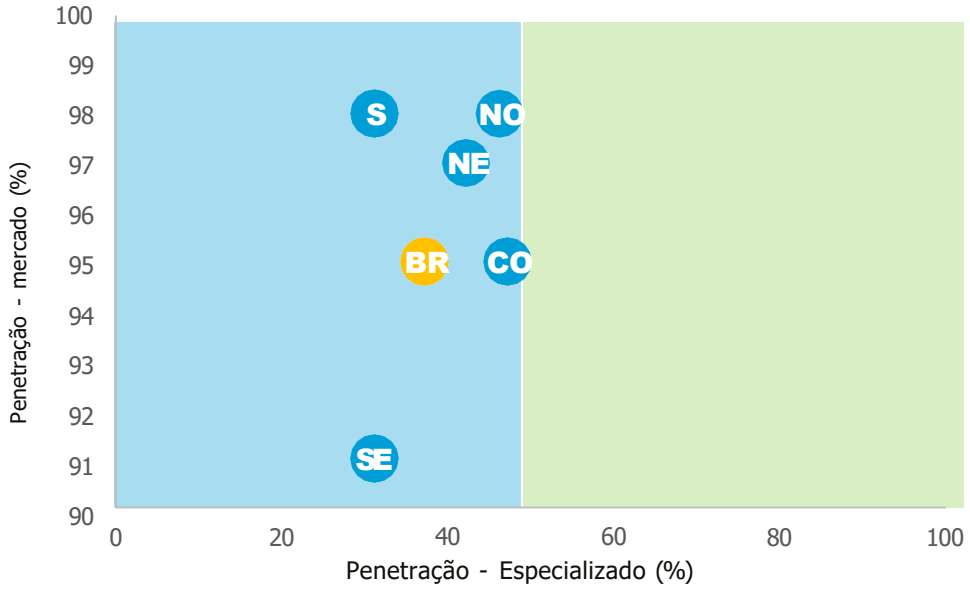
Evolução consistente



DISTRIBUIÇÃO

Matriz de Penetração

Distribuição especializada - oportunidades



Fonte: Dados da empresa, Nielsen e Relatório GTM de integração

ESPECIALIZADO

Alta sensibilidade à diferenciação de portfólio e ao nível de serviço, que foram, no entanto, desafios para a empresa no passado, agora estão sendo abordados e gerando ganhos incrementais

VISIBILIDADE

 # de Exibições

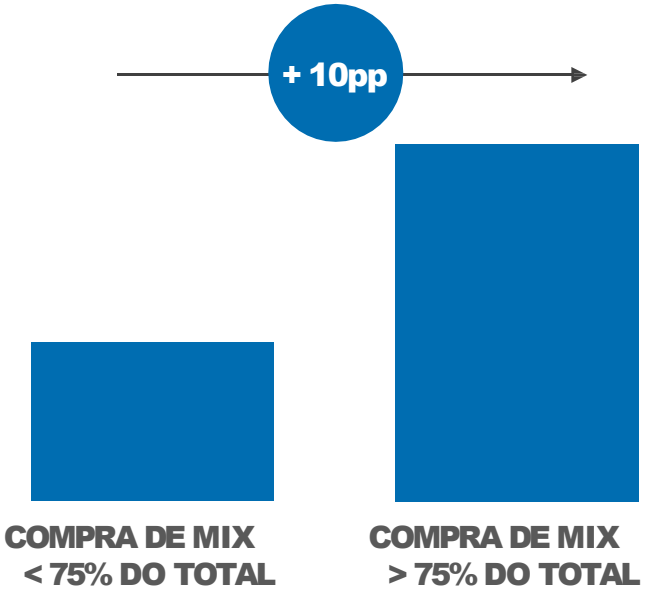
Mix obrigatório para o canal

Visita média à loja por mês

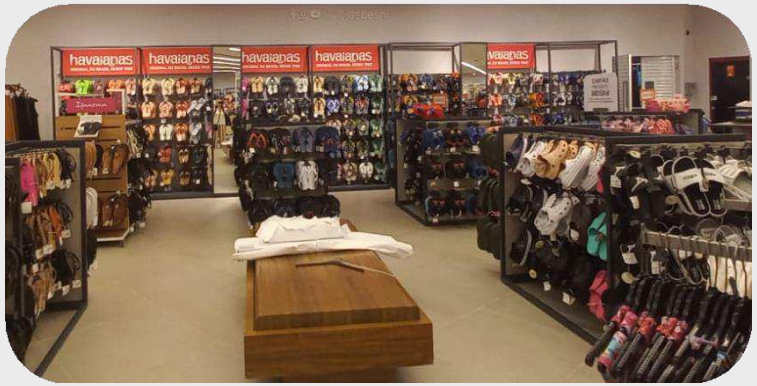
PORTFÓLIO

CRESCIMENTO TOTAL DO VOLUME (ano a ano)

serviço direto



Visuais e displays de marca



Visuais e displays de marca

Ambiente da loja

Loja na Loja

Vitrines de lojas

Visuais e displays de marca

Lançamentos orientados a canais

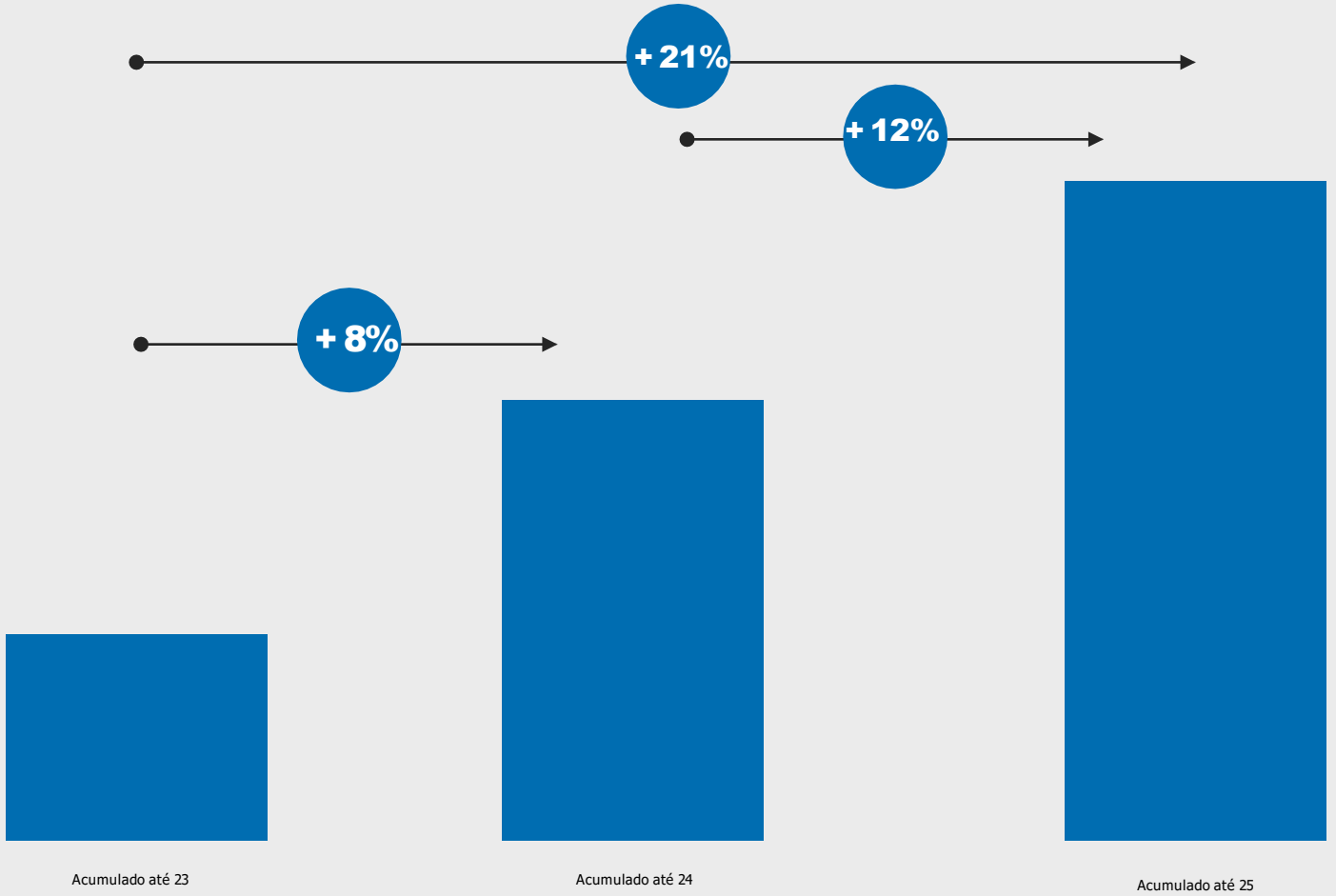
Dia dos Pais

Dia das Crianças

O plano de execução teve início em 2023 e foi aprimorado em 2024.

Já apresentou importante crescimento de vendas no canal

ESPECIALIZADO SELL-OUT



Canal do Consumidor

Em volume

60% MERCEARIA

40% COMÉRCIO TRADICIONAL

Supermercados independentes, lojas locais, mercearia de varanda

lojas

›Portfólio de preços mais baixos ›Exibições/ Visibilidade

›Ativações comerciais

20% COMÉRCIO MODERNO

Nacional e regional

Redes de Hiper/Supermercados,

Redes de atacado de dinheiro e transporte

›Visibilidade/POSM/Armazenar em Loja

›Exposição Adicional (Displays/luzes de fundo)

›Ativações do calendário sazonal

›Portfólio segmentado:

Mulheres, Homens, Crianças

36% ESPECIALIZADO

26% MULTIMARCAS

Lojas de departamento, Redes de calçados, Calçados independentes

lojas, lojas Flipflop

›Exposição Adicional (Expositores/loja na loja e ganchos extras)

›Portfólio certo para o varejo calendário

›Portfólio diferenciado

10% DTC

Franquias, Lojas próprias,

Digital (comércio eletrônico,

Mercados, Omnicanal)

›Experiência do comprador

›Ativações e presentes Experiência multicanal

›Upselling através de recomendação

4% OUTROS

- Farmacêutica
- Lojas de beleza
- Banca de jornal
- Construção

›Impulsione o crescimento por meio de distribuição

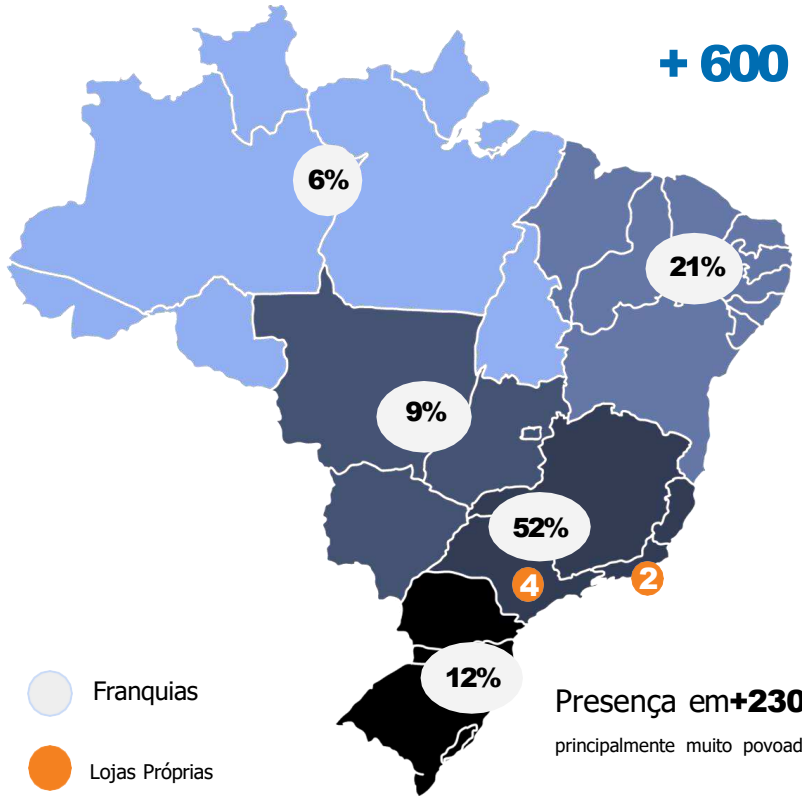
›Estratégia de portfólio para pequenas lojas

Estratégia

ESPECIALIZADO
Monomarca

Presença nacional, com mais de 600 lojas em 230 cidades, mas ainda pouco penetrada em cidade com mais de 100 mil habitantes

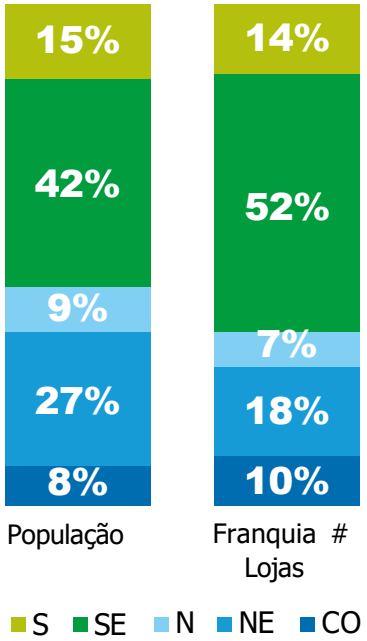
PRESENÇA 2025



OPORTUNIDADES

Cobertura por região

% da população *contra* % de franquias

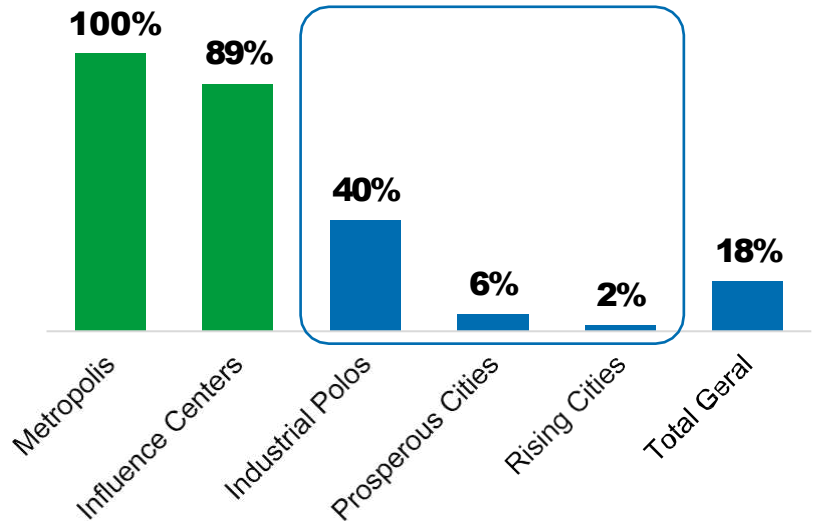


Sub-representado em

cidades com +100 mil habitantes

% Cobertura da loja HVN por segmentação de cidade

(Áreas de Alto Potencial)



+ 200 cidades sem lojas

ESPECIALIZADO
Monomarca

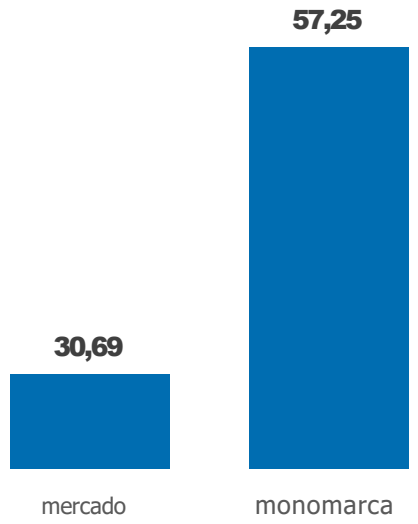
Hub de experiências com contribuição positiva para a rentabilidade

- **Potencializa a marca e a fidelidade, ajudando a aumentar as vendas em lojas multimarcas**
- **Cria demanda para novas categorias**

Contribui positivamente para o aumento da rentabilidade da empresa

Preço médio

87% maior que o supermercado



Rentabilidade

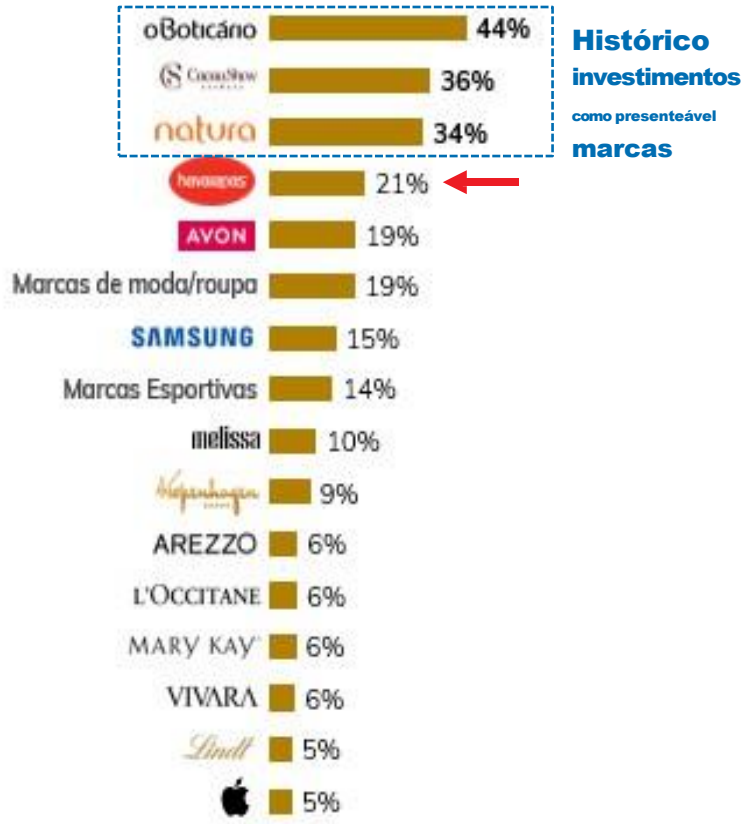
Acumulado até JUN/25

ESPECIALIZADO
Monomarca

DOAÇÕES COMO FACILITADORES DE CRESCIMENTO

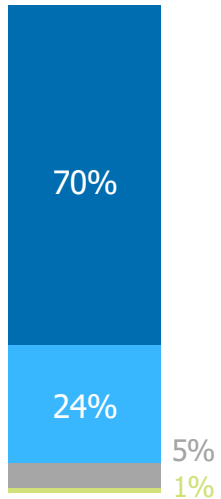
SEM CANIBALIZAÇÃO ENTRE CANAIS | Quando uma franquia é instalada, o volume total da categoria aumenta, tornando-se um canal não detrator para Havaianas

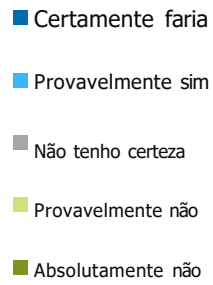
Marcas tipicamente consumidas como presente



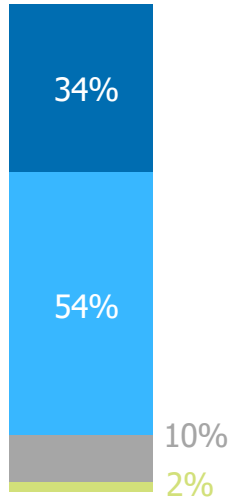
Pesquisas mostram que precisamos investir

Após comprar Havaianas para presente, o consumidor pretende comprar de novo?





Se esse consumidor não estivesse comprando Havaianas para presente, ele consideraria comprar?



 Fonte: Avaliação de Gifting Mindminers - 2023

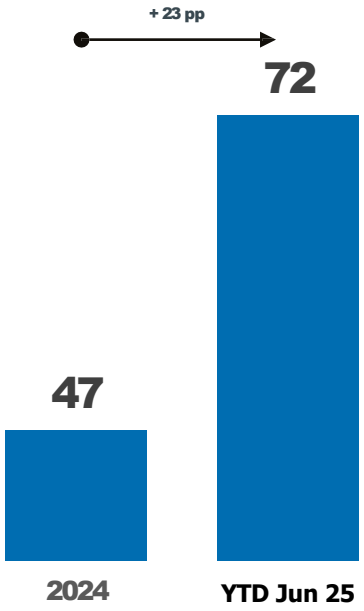
ESPECIALIZADO
Monomarca

As melhorias no nível de serviço estão bem relacionadas com um novo design DTC, um melhor execução e um portfólio exclusivo já estão entregando um +19% de crescimento de vendas em relação ao ano anterior

NÍVEL DE SERVIÇO

OTIF

evolução consistente



MODELO ADAPTÁVEL

MERCHANDISING VISUAL

Impulsionado pela experiência do consumidor e crescimento do portfólio conectado com o modelo de presentear

INTERNACIONAL

Harm van de Camp

Sandro Ribeiro

Srinivasan Appan

ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

ALPA DAY 2025

havaianas EUROPE

O Negócio Europeu

As ações imediatas tomadas

QUESTÕES

- Aumentos de Preços sobre-indexação da indústria
- Deterioração do desempenho de entrega prejudicando relacionamentos com parceiros
- Global de Comercial sobre-indexação Global de Marca
- Estrutura organizacional custosa

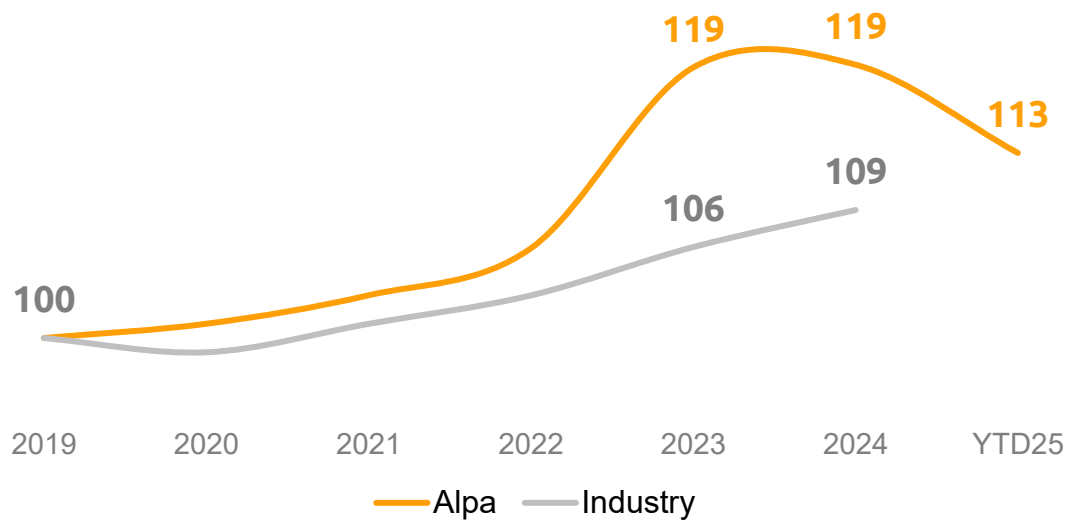
Issue:

Aumentos de RPeços sobre-indexação da indústria

AÇÕES TOMADAS:

Sem aumento de preço em 2024 e 2025 impulsionando uma agenda clara de inovação de produto globalmente

Variação de Preço YoY Alpa vs Industria (100 base)



Referência	20 vs 19	21 vs 20	22 vs 21	23 vs 22	24 vs 23	25 vs 24
Indústria	-1,8%	2,3%	3,9%	2,3%	3,8%	-5,2%
Alpargatas	0,2%	2,7%	3,9%	11,2%	0,4%	-

 Source Indústria: European Economic Websites

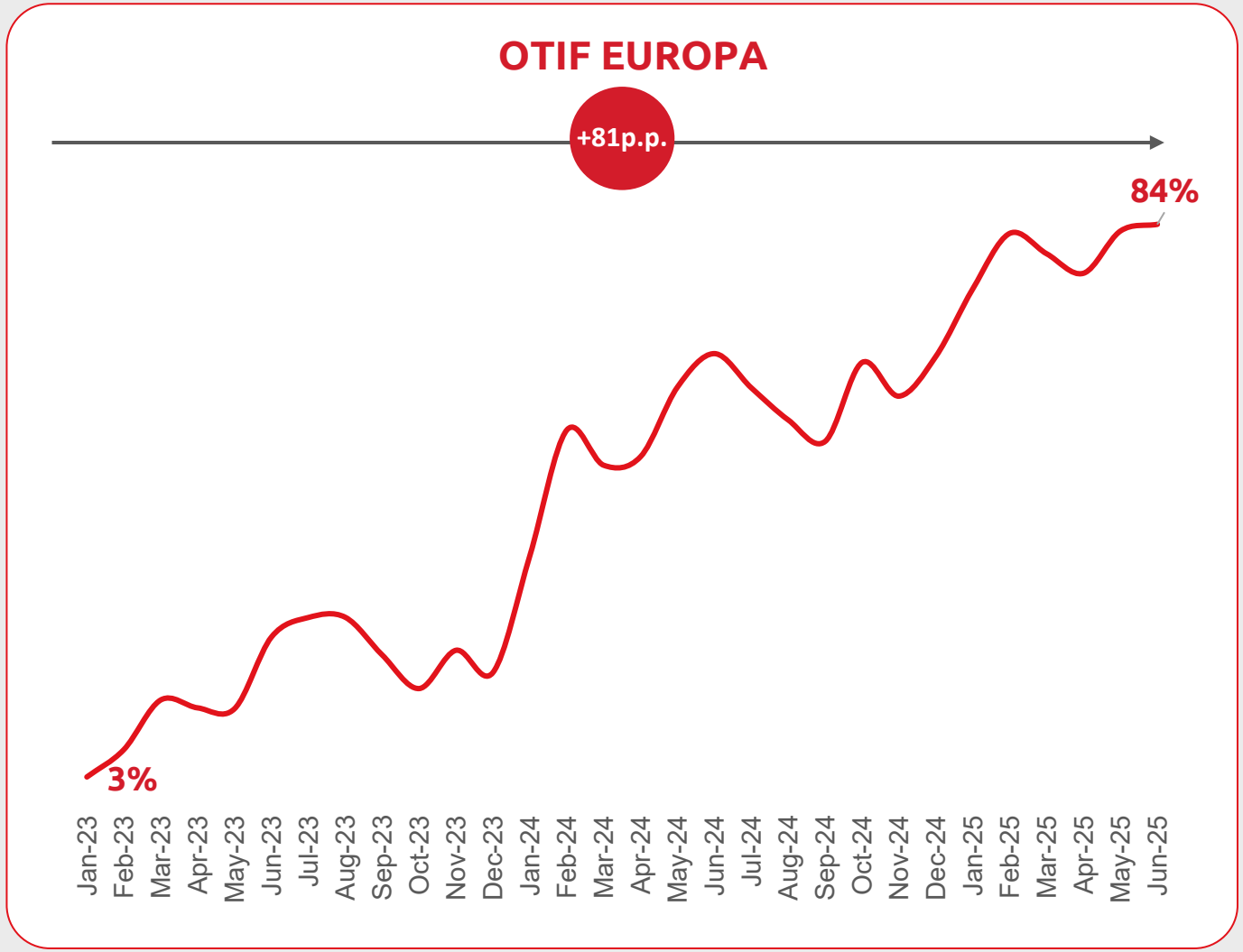
O Negócio Europeu | Preço e Nível de Serviço progredindo

Issue:

Deterioração do desempenho de entrega prejudicando relacionamentos com parceiros

AÇÕES TOMADAS:

Foco incansável em OTIF por meio da implementação do processo semanal de S&OP.



Source Indústria: European Economic Websites

O Negócio Europeu

A marca enfrentou dificuldades, mas manteve a liderança na categoria na Europa.

Issue:

Global de Comercial sobre-indexação Global de Marca

AÇÕES TOMADAS:

Realocando o orçamento global para Construção de Marca versus Marketing Comercial

HAVAIANAS É LÍDER DE CATEGORIA NA EUROPA

- Maior participação de mercado entre todas as marcas.
- Maior reconhecimento de marca na categoria de chinelos.
- Maior índice de satisfação, recomendação e recompra entre todas as marcas.

O CENÁRIO COMPETITIVO É ALTAMENTE FRAGMENTADO

- As 5 principais marcas representam menos de 50% do mercado.
- Isso deixa uma enorme oportunidade de ganho de participação para um líder forte da categoria.

NOSSA MARCA É FORTE

- Apesar da queda do mercado após a Covid, somos a marca Top of Mind nº 1 em 5 dos 6 principais países.

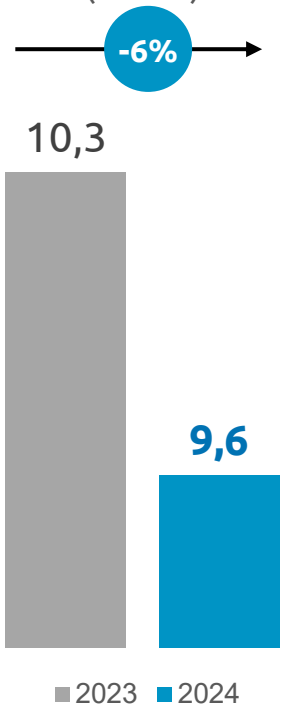
Problema:

Estrutura organizacional custosa

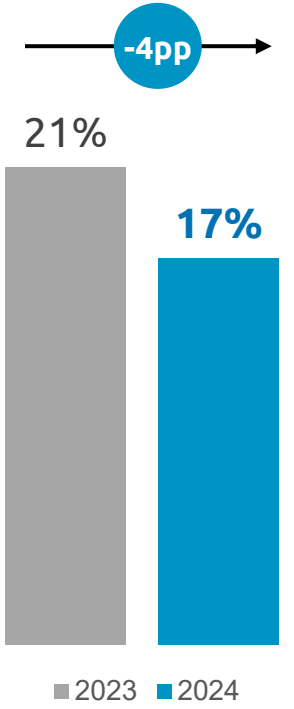
Action taken:

Agenda de custos: Estruturou a organização de forma mais enxuta, fechou escritórios locais e centralizou as operações.

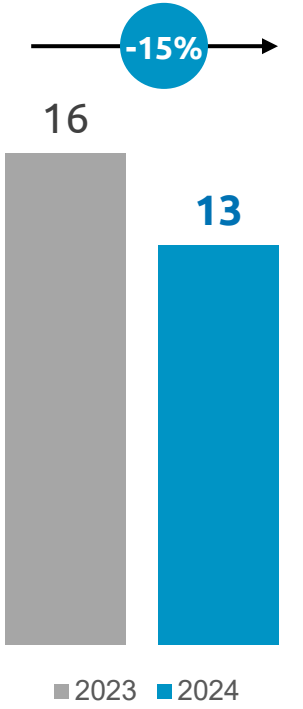
Custo de Distribuição Fixa
Ajust. Inflação (EUR M)



Custo de Distribuição Variável
(% of RL)



Custos de Pessoas
Ajust. Inflação (EUR M)

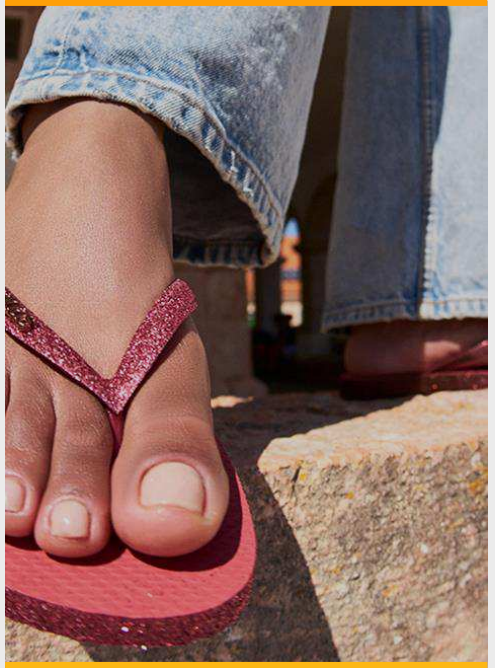


Nossa Oportunidade como líder da categoria

População na Europa

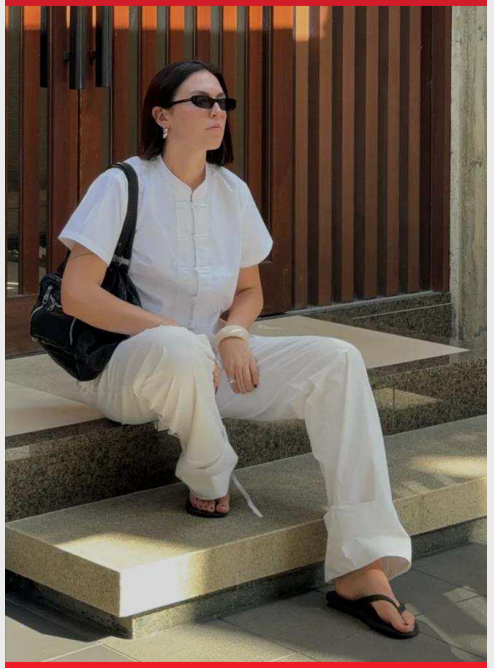
600MM
PESSOAS

Comprados Recentemente



153MM
PARES

Média de pares por transação (AUT)



1,3
PARES

Tamanho do mercado

199MM
PARES

Mercado endereçável

120MM
PARES

Nosso Consumidor-Alvo

Quando estamos no caminho do consumidor

Formador de Tendências

Faixa etária alvo:
17-35

Adultos, primeiros adotantes urbanos e pessoas de alta renda

Busca uma experiência de compra diferenciada

Alta propensão a gastar grandes quantias

Prefere estilos ousados e de nicho

Viciado em Moda

Faixa etária alvo:
16-25

Adolescentes e jovens adultos

Busca uma experiência de compra única e exclusiva

Disposto a gastar valores significativos em calçados raros e de alto padrão.

Prefere estilos ousados, de nicho ou lançamentos de edição limitada

Entusiasta de Esportes

Faixa etária alvo:
17-45

Profissionais, pais, famílias

Busca calçados específicos para esportes que melhorem o desempenho e apoiem a recuperação

Prioriza funcionalidade e características técnicas

Leal a marcas esportivas, especialmente aquelas com logotipos ousados e forte reputação em esportes

Onde eles compram

Quando estamos no caminho do consumidor

	ITÁLIA	ESPANHA	FRANÇA	REINO UNIDO
Fast fashion- / Apparel- / Dept- / Surf- / Beach- / Small Neighborhood- stores	28%	36%	28%	32%
Sport stores	17%	19%	22%	20%
Footwear stores	13%	7%	8%	6%
Online	21%	17%	16%	20%
Supermarket / Hypermarket / Convenience Store / Street store / Informal markets / Small Neighborhood Shops	15%	16%	22%	16%
Off-price channels / Warehouse clubs / Cash & Carry	5%	5%	4%	5%

Estudo de Insights do Comprador de Chinelos SIS Europa – Mosaiclab (2024)

Onde eles compram

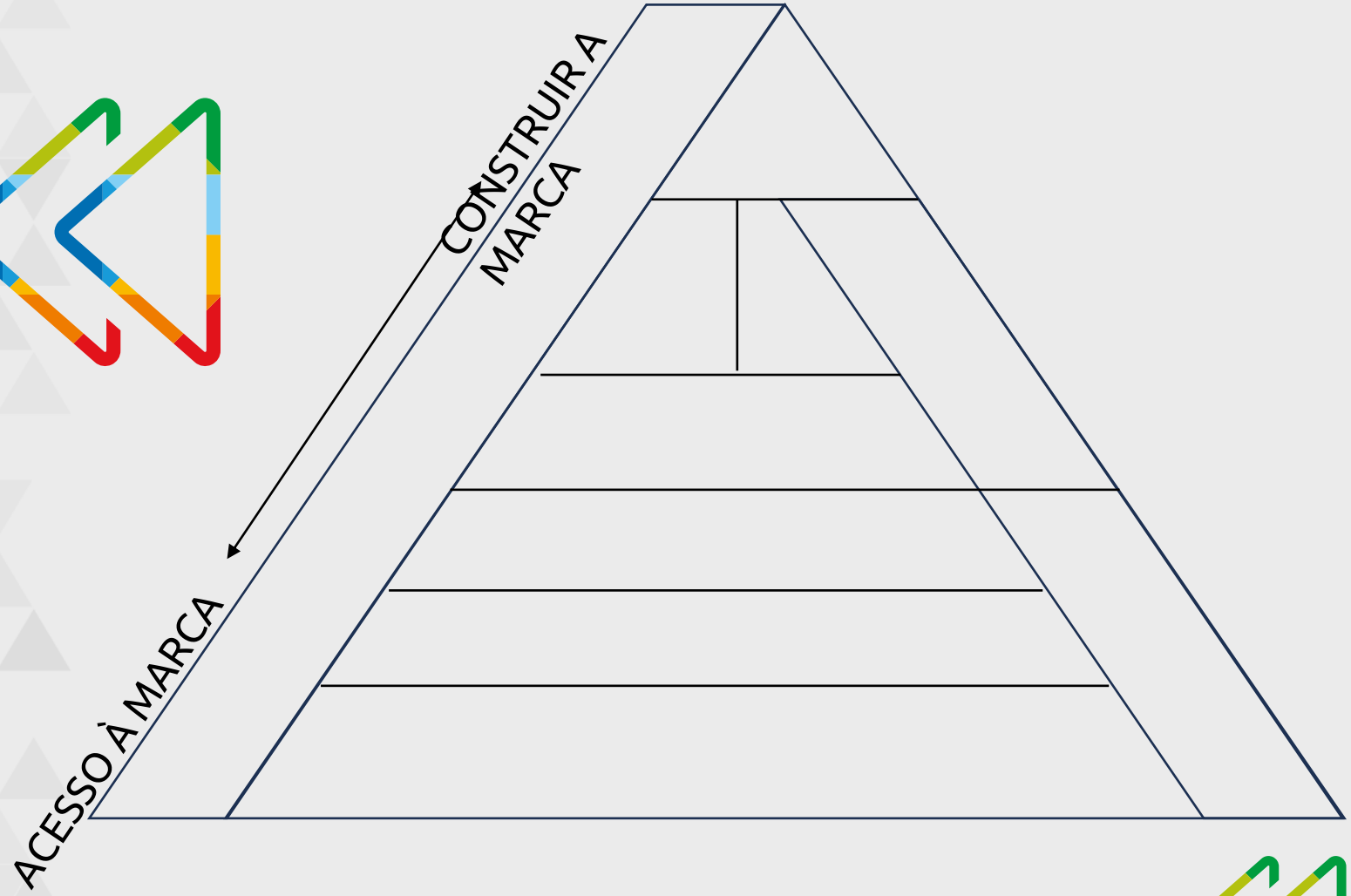
Quando estamos no caminho do consumidor

	ITÁLIA	ESPANHA	FRANÇA	REINO UNIDO
Fast fashion- / Apparel- / Dept- / Surf- / Beach- / Small Neighborhood- stores	28%	36%	28%	32%
Sport stores	17%	19%	22%	20%
Footwear stores	13%	7%	8%	6%
Online	21%	17%	16%	20%
Supermarket / Hypermarket / Convenience Store / Street store / Informal markets / Small Neighborhood Shops	15%	16%	22%	16%
Off-price channels / Warehouse clubs / Cash & Carry	5%	5%	4%	5%

Estudo de Insights do Comprador de Chinelos SIS Europa – Mosaiclab (2024)

Onde precisamos atendê-los

Segmentando o mercado com sortimentos diferenciados por canal



10 Canais de distribuição diferentes

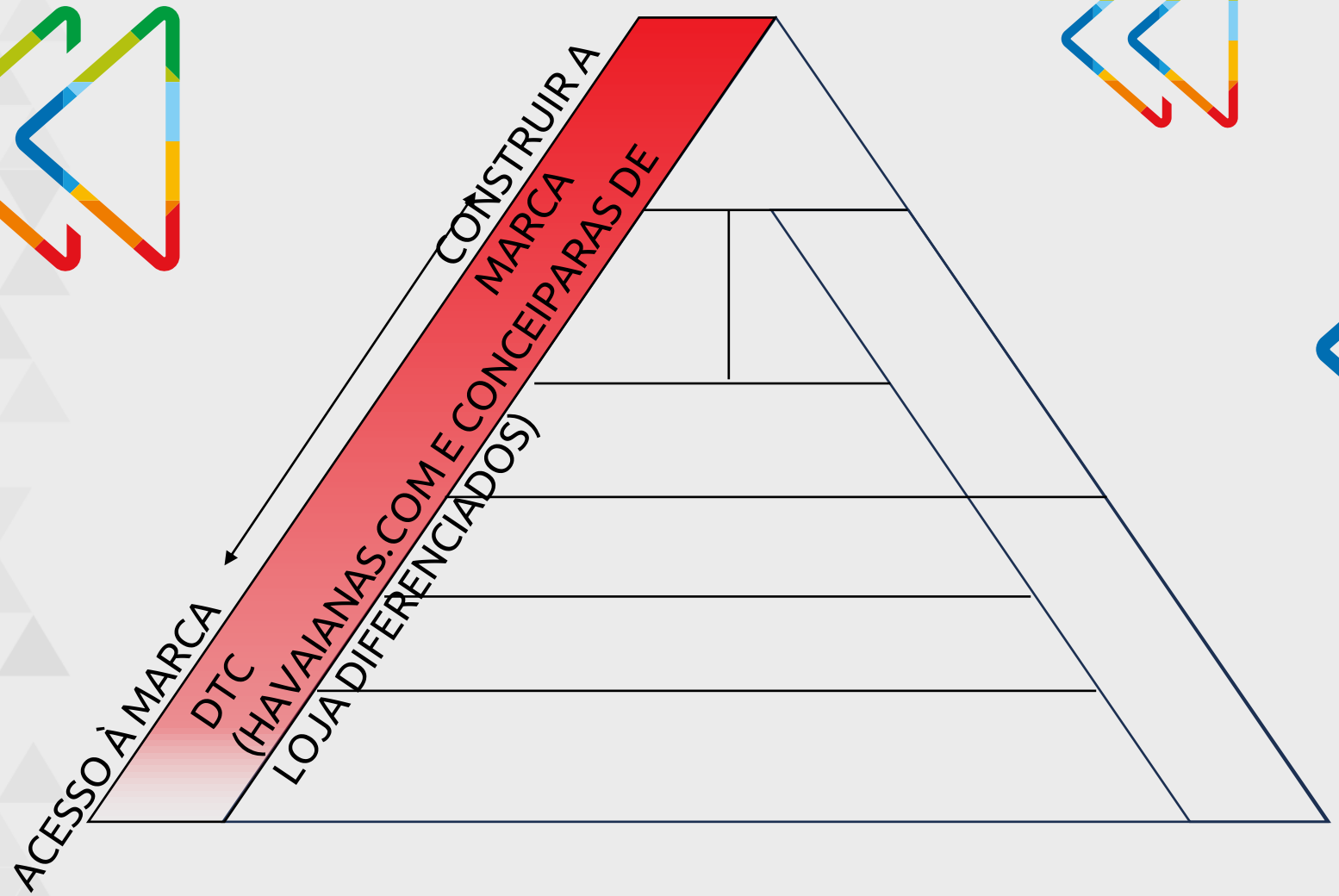
Eles foram identificados com base em:
O papel que desempenham para nós estrategicamente
Onde os consumidores realmente compram
O tipo de consumidores que estão atendendo
A faixa de preço e marcas que oferecem
A Experiência do Consumidor (CX) e serviços que oferecem

Para cada um desses canais, um sortimento específico será definido sazonalmente.

Os parceiros identificados dentro desses canais têm acesso apenas ao sortimento especificado para este canal específico.

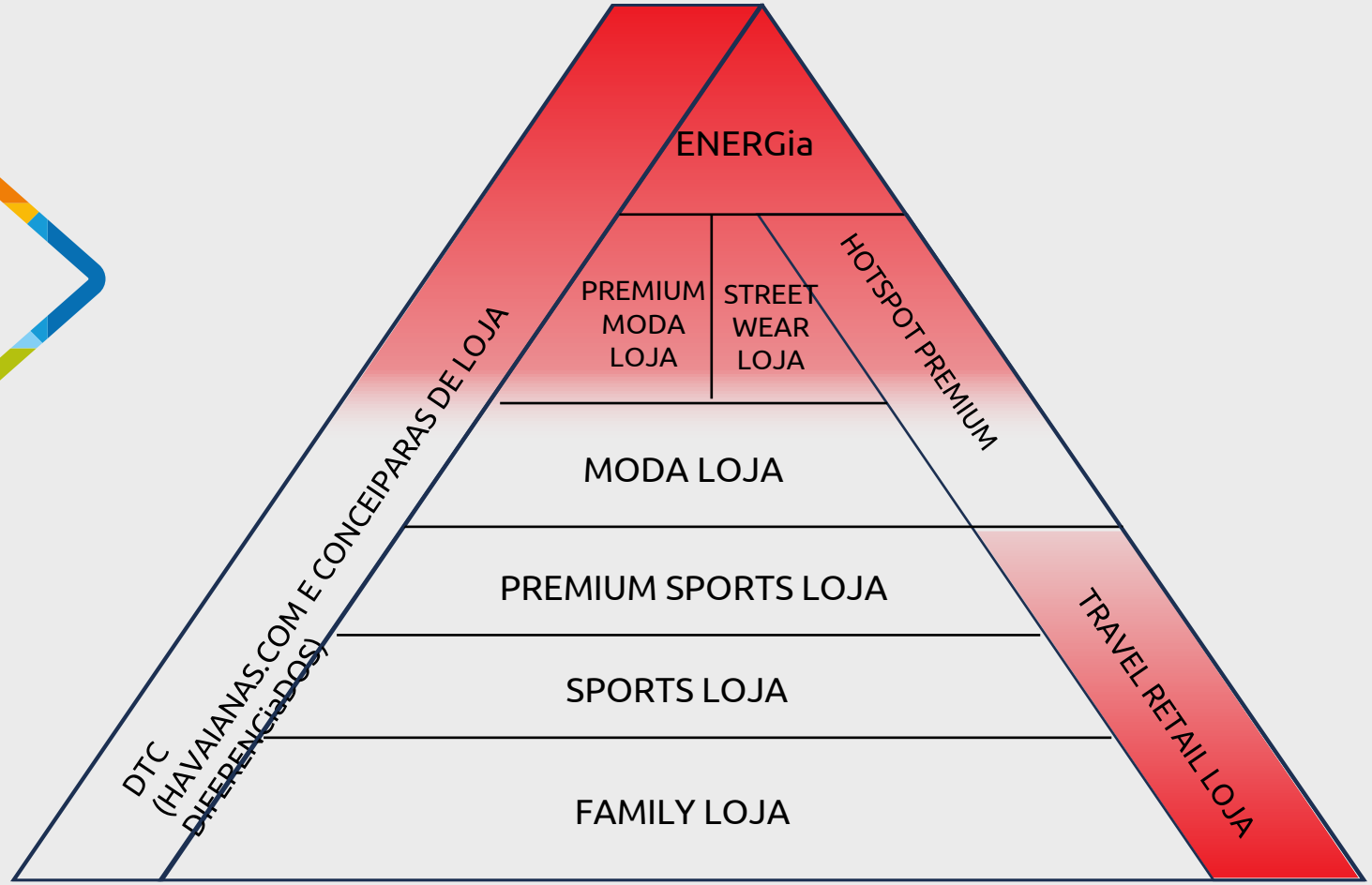
Onde precisamos atendê-los

Pirâmide de Distribuição Definida



Onde precisamos atendê-los

Pirâmide de Distribuição Definida

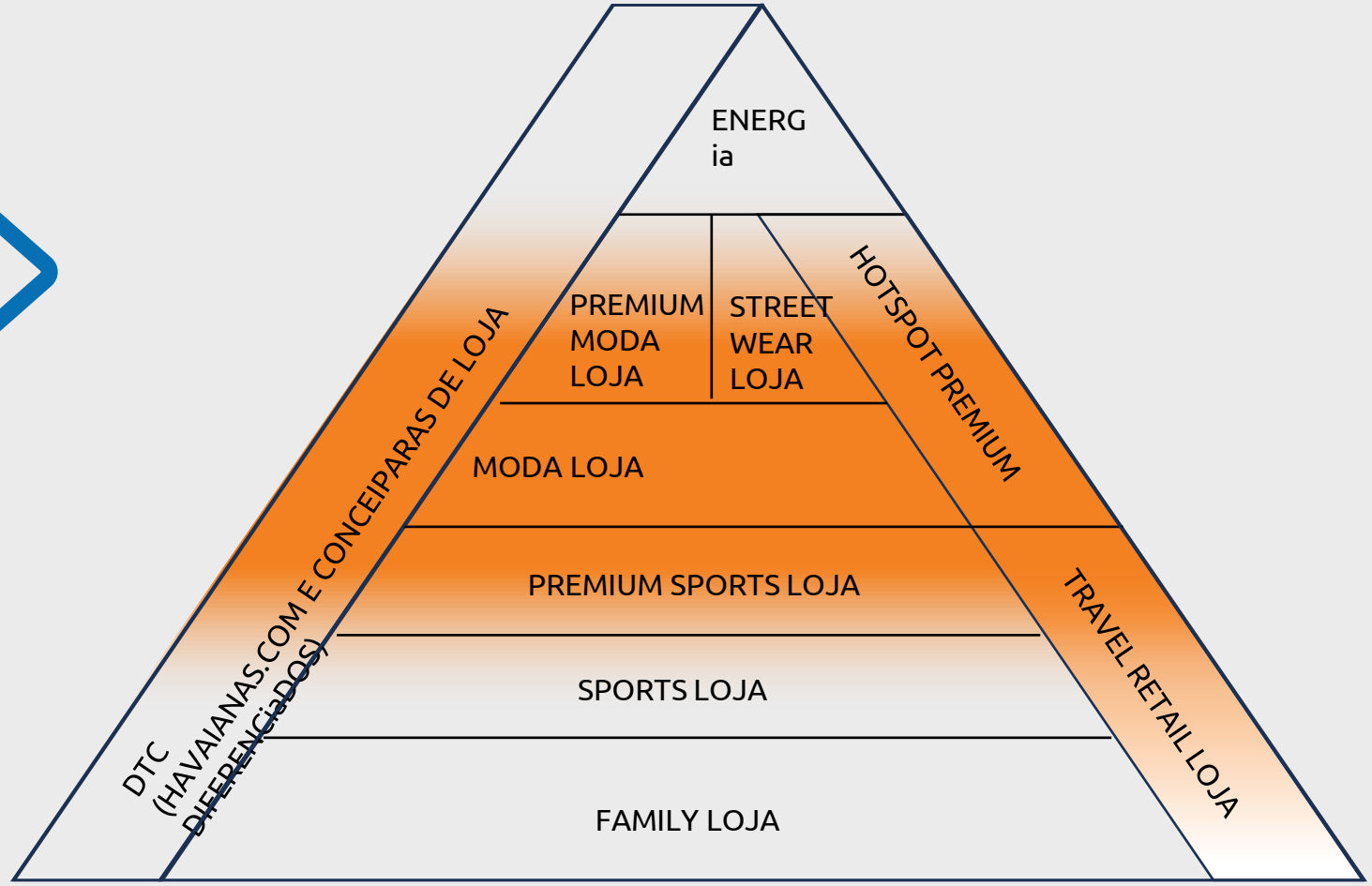


Trend Setter

Faixa etária alvo:
18-35
Adultos, primeiros adotantes urbanos e pessoas de alta renda

Onde precisamos atendê-los

Pirâmide de Distribuição Definida

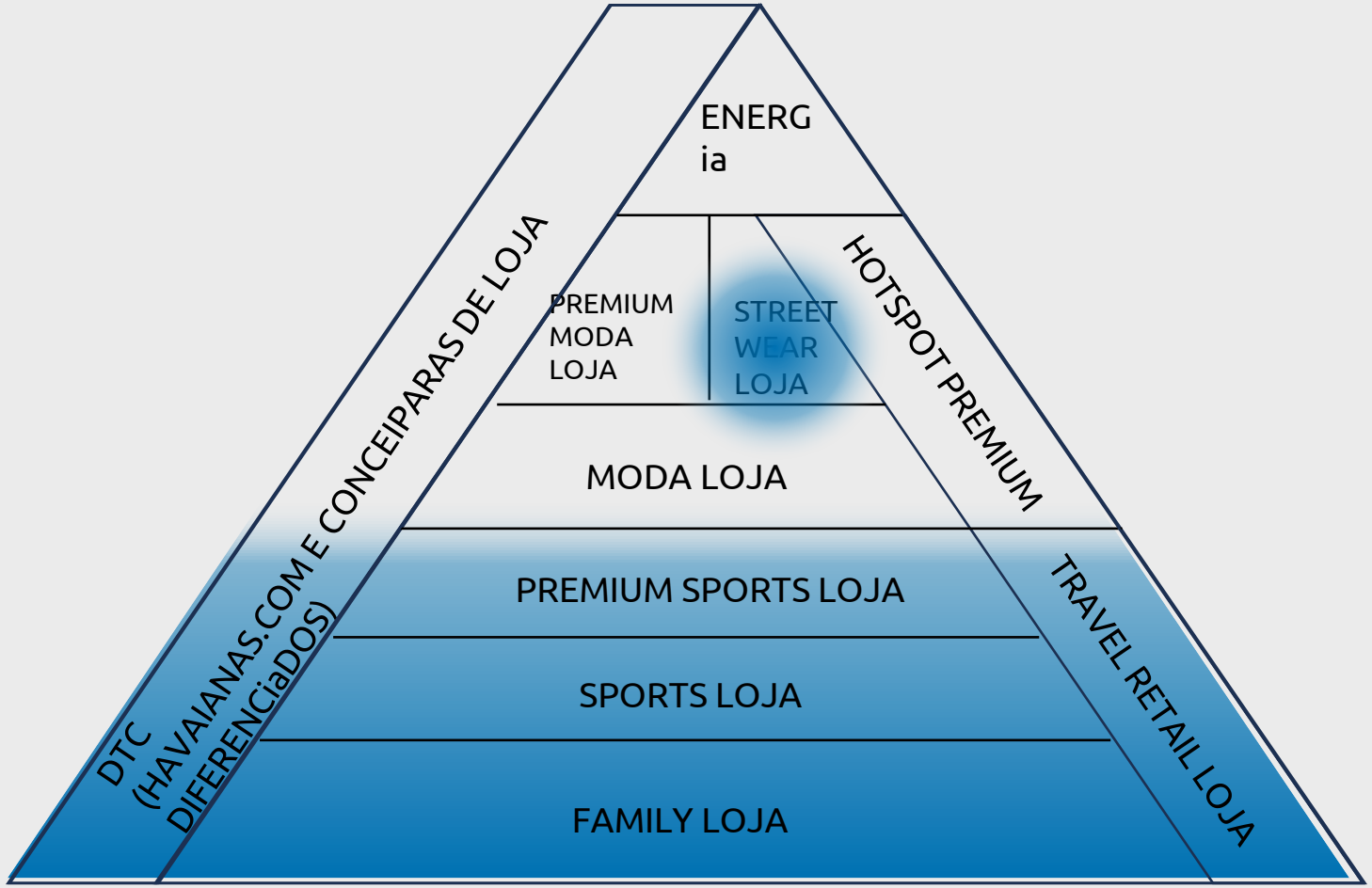


Fashion Addict

Faixa etária alvo:
16-25
Adolescentes e jovens adultos

Onde precisamos atendê-los

Pirâmide de Distribuição Definida

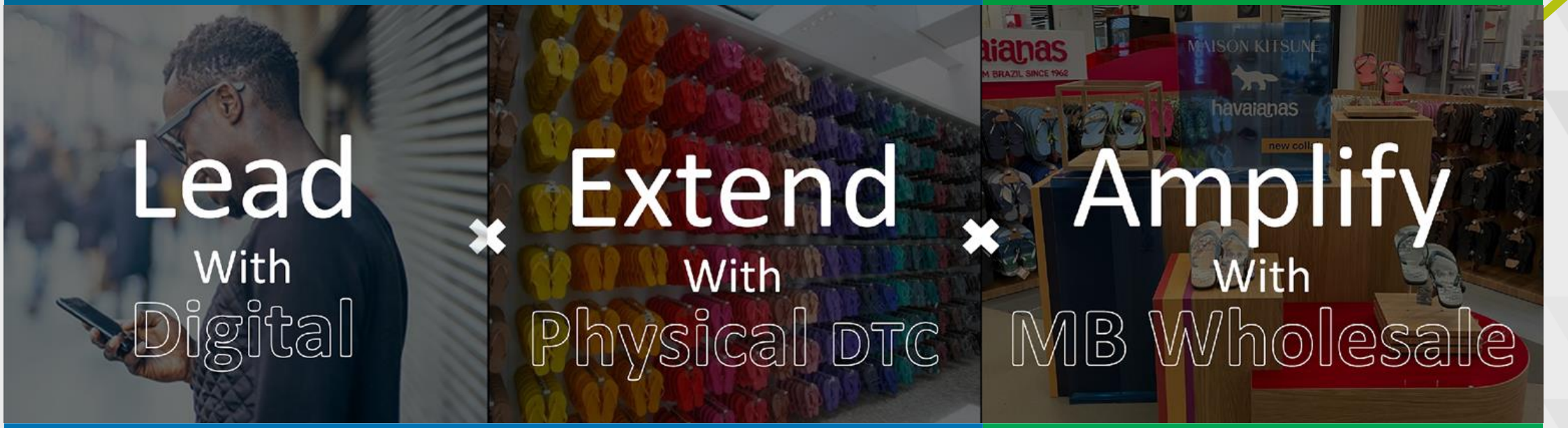


Sport Enthusiast

Faixa etária alvo:
25-45
(Young) RPofissionais, pais, famílias

Temos uma Ofensiva Integrada

Criando um mercado saudável e sustentável



Construção de marca

Geração de negócios

Crescendo em múltiplas dimensões

DE	PARA
Dominante Feminino	Marca e negócio dominante masculino e feminino
Básico de Verão	Básico de Primavera, Verão e Outono
Dominando as Praias	Dominando Praias e Cidades

Destinos “Must win”

Cidades e praias chave

- Diferentes locais servem papéis distintos do consumidor e impacto da marca.
- Recursos limitados exigem abordagens personalizadas para máximo efeito.
- Impacto estratégico cria um efeito HALO nacional e globalmente.
- Destinos OBRIGATÓRIOS serão prioridades multifuncionais.

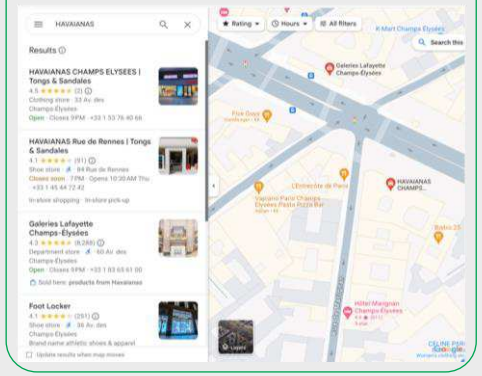
Destinos principais de cidades e praias europeias

Determinará onde investiremos nossa energia, tempo e recursos.

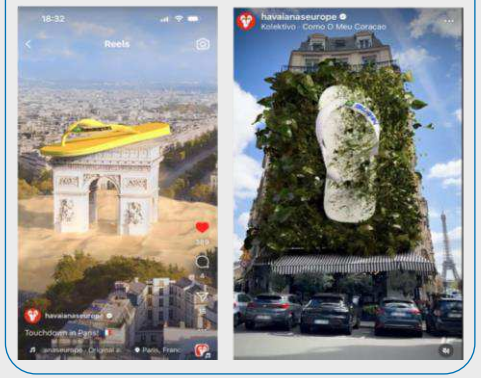
Como é vencer

OHH

DIGITAL



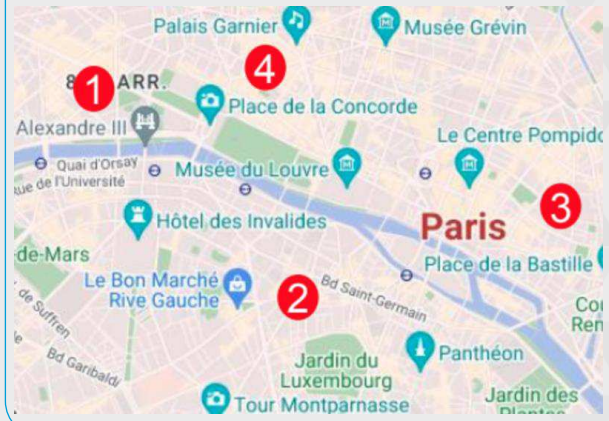
SOC iaL



DTC

PR

WHOLESALE RETAIL



Global

Encantá-los com os produtos certos

Garantindo um fluxo contínuo de novidades enquanto aproveitamos nossos ícones.

Conectar com eles 360/365

Ser a marca “top of mind” e a “marca preferida” durante todo o ano.

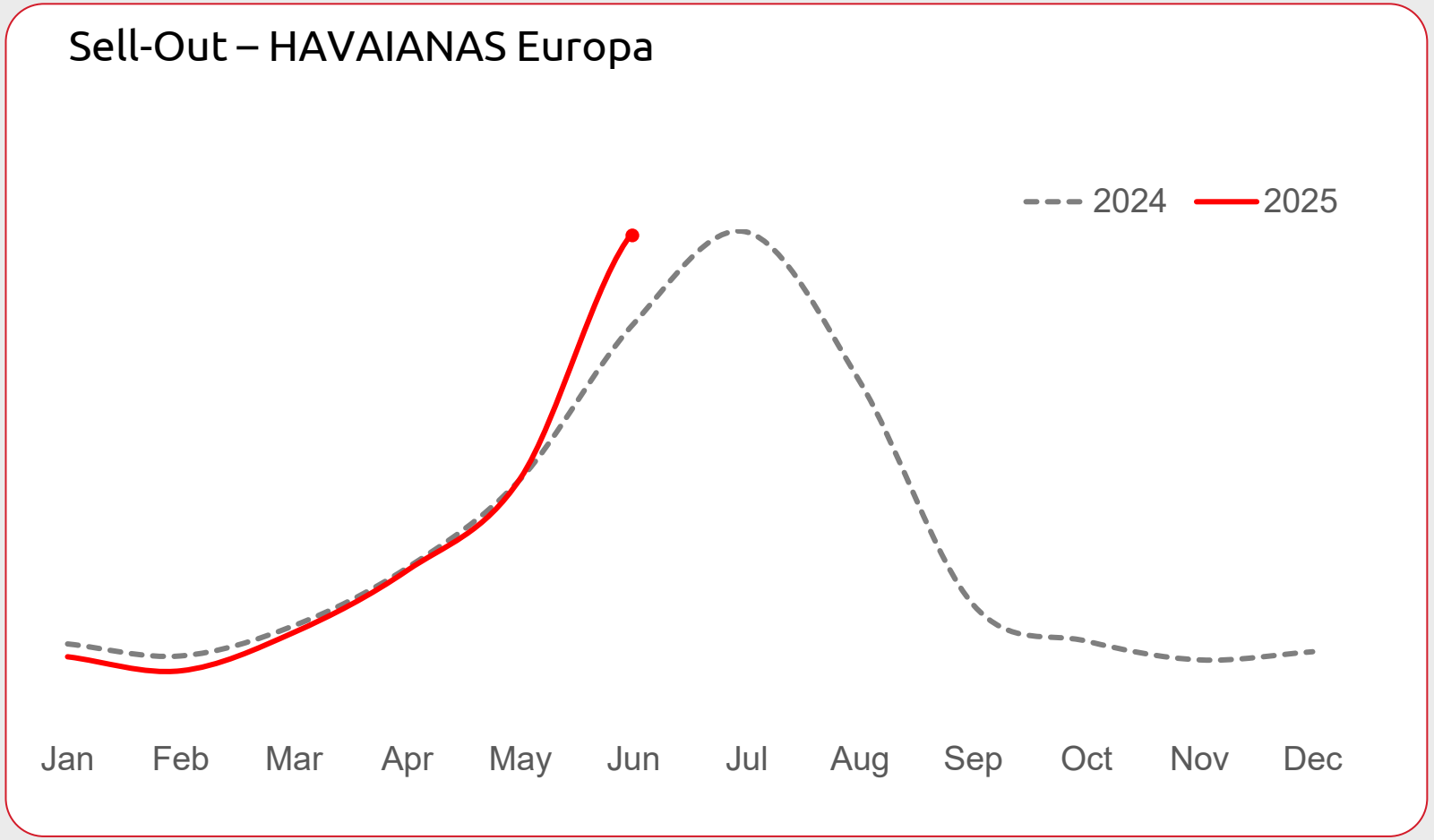
Criar um mercado saudável e sustentável

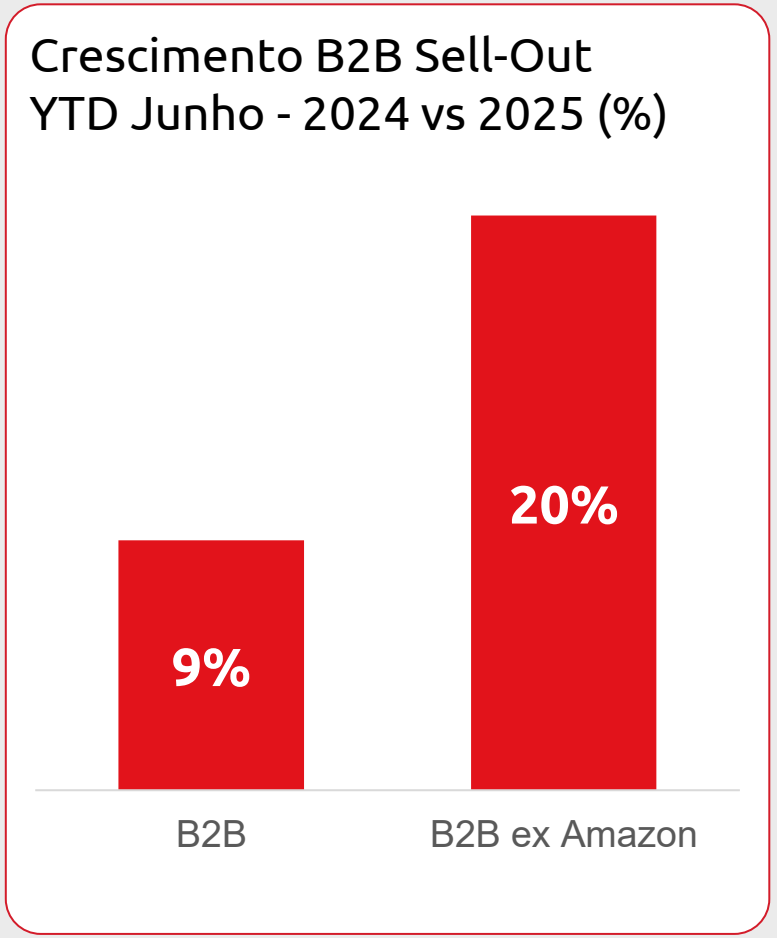
Impulsionando crescimento sustentável através do gerenciamento holístico do mercado Manutenção e B&M

Executar com excelência de ponta a ponta

Planejamento alinhado, executando com diligência e velocidade, sempre mantendo o fim em mente

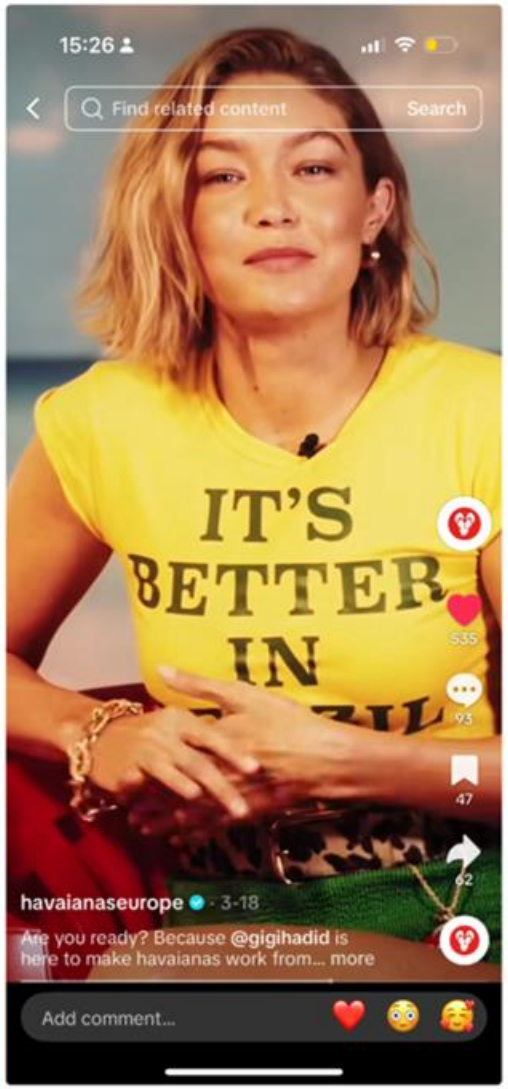
Sell-out acelerado desde o início da temporada, já acima dos níveis de 2024.





Source: SPS Data (ASOS, ElCorteIngles, Schuh, Spartoo, COURIR, OfficeREINO UNIDO, Intersport, Sarenza, AWLAB, HERVIS, Next, De Bijenkorf) & Data Sharing: (Zalando, Decathlon, Amazon)

2025


15:26
Find related content
Search
IT'S
BETTER
IN
havaianaseurope · 3-18
Are you ready? Because @gigihadid is here to make havaianas work from... more
Add comment...

kyliejenner
THE CARTERS · SUMMER
2,8 M
7.474
75,5K
Liked by havaianaseurope and others
kyliejenner greeeece

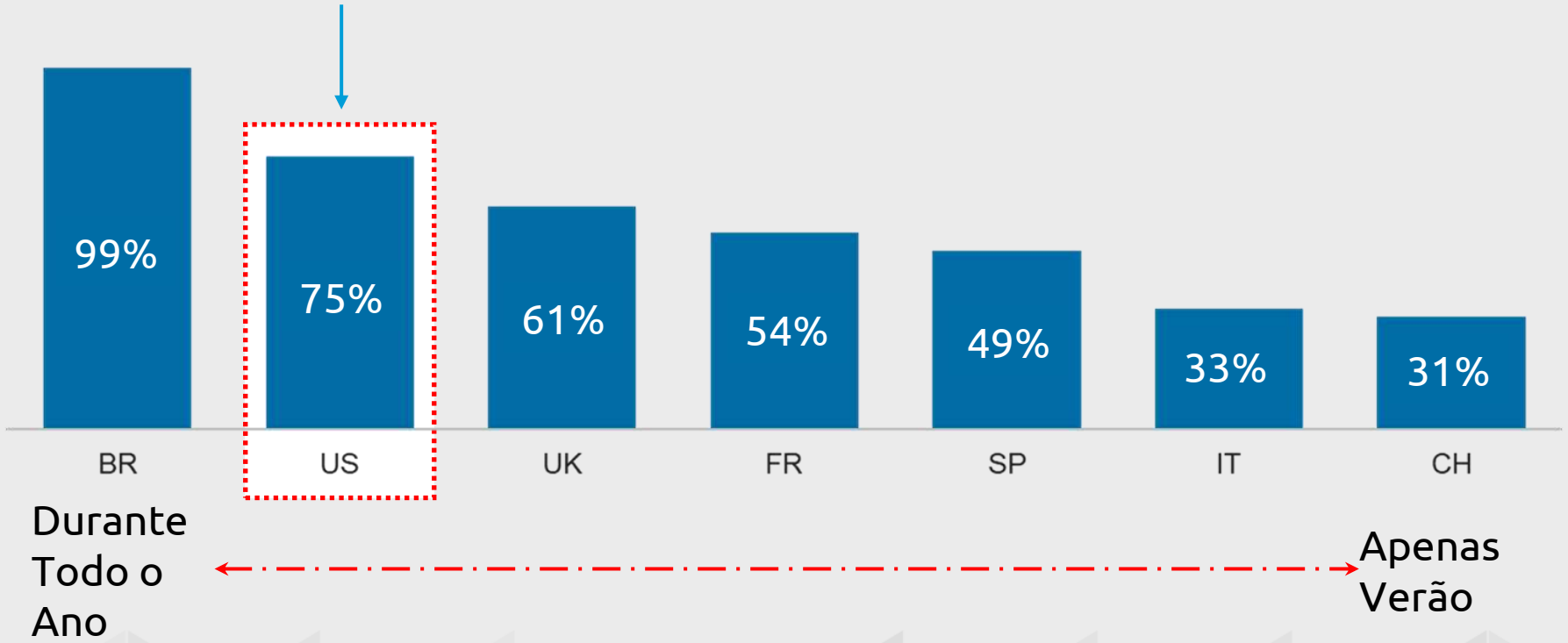
havaianas

USA

Acertando o Mercado de Chinelos nos EUA | Tamanho da Oportunidade

3 em cada 4
consumidores usam chinelos durante todo o ano.

SazonalidadeUso de Chinelos Durante Todo o Ano



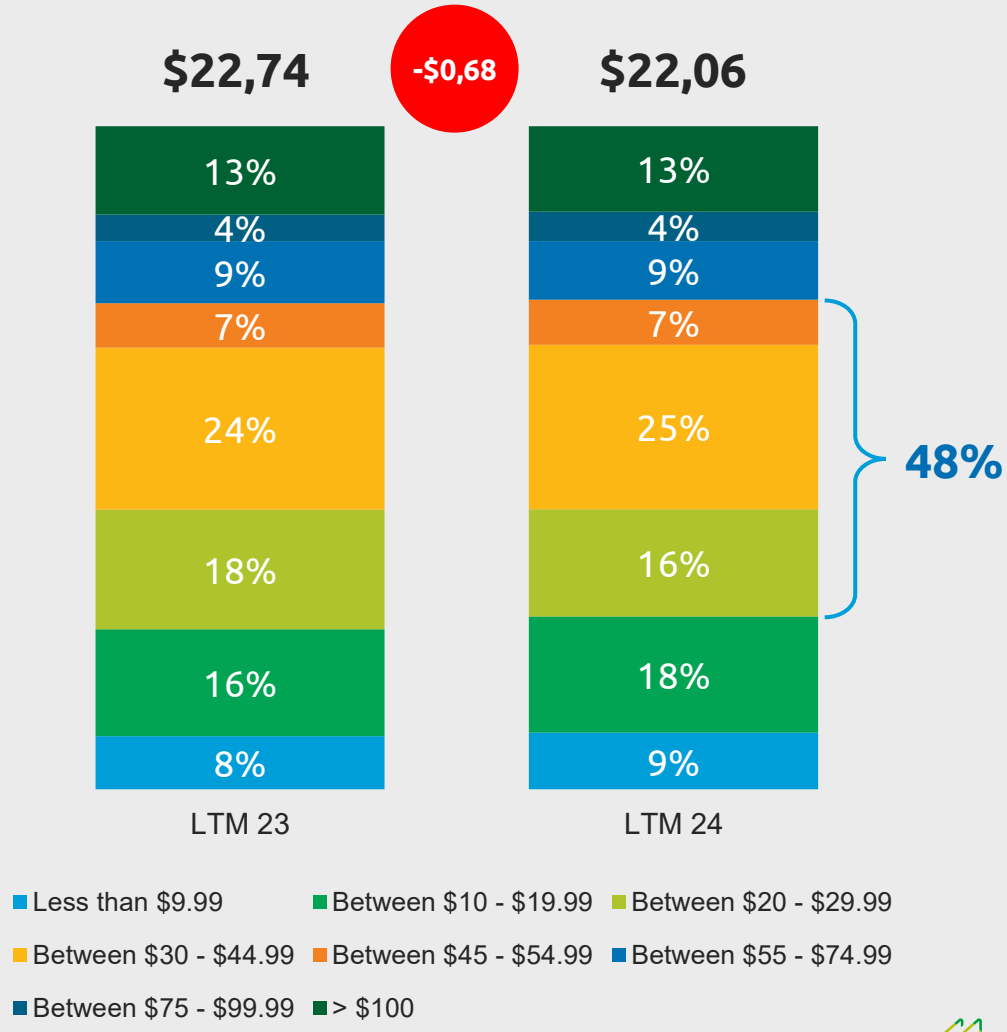
Acertando o Mercado de Chinelos nos EUA | Faixas de Preço

Tamanho do Mercado por Faixa de Preço (USD milhões)

RPice Range (LTM Sep 24)	Total o Mercado ($MM)	Share (%)
Less than $9.99	$63,8	9%
Between $10 - $14.99	$71,4	10%
Between $15 - $19.99	$59,7	8%
Between $20 - $24.99	$56,7	8%
Entre $25 - $29,99	$64,2	9%
Entre $30 - $34,99	$92,6	12%
Entre $35 - $44,99	$93,0	12%
Entre $45 - $54,99	$50,7	7%
Entre $55 - $74,99	$66,2	9%
Entre $75 - $99,99	$33,0	4%
> $100	$96,5	13%

$357M

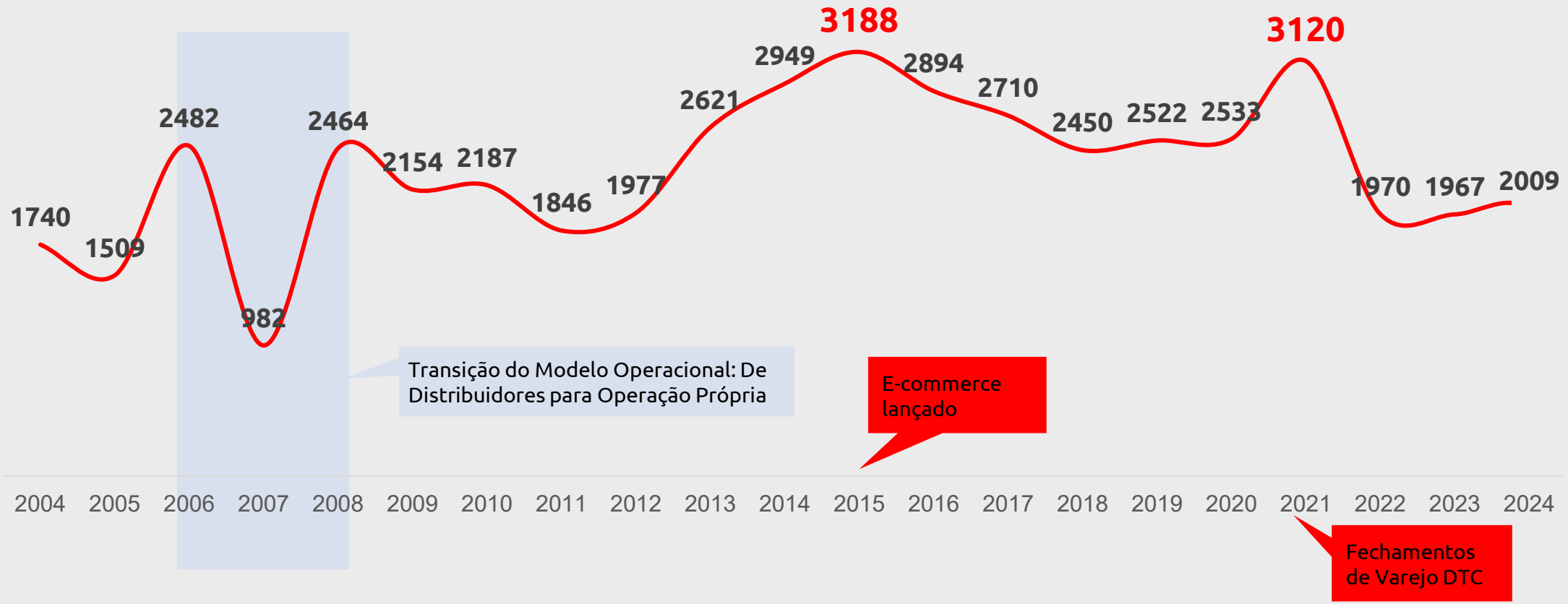
Importância da Faixa de Preço e Evolução do Preço Médio (%)



Source: Circana/NPD | FF+Thongs Oct'21-Sep'24 | Category

Volume de Sell-in – Sem consistência e alta volatilidade

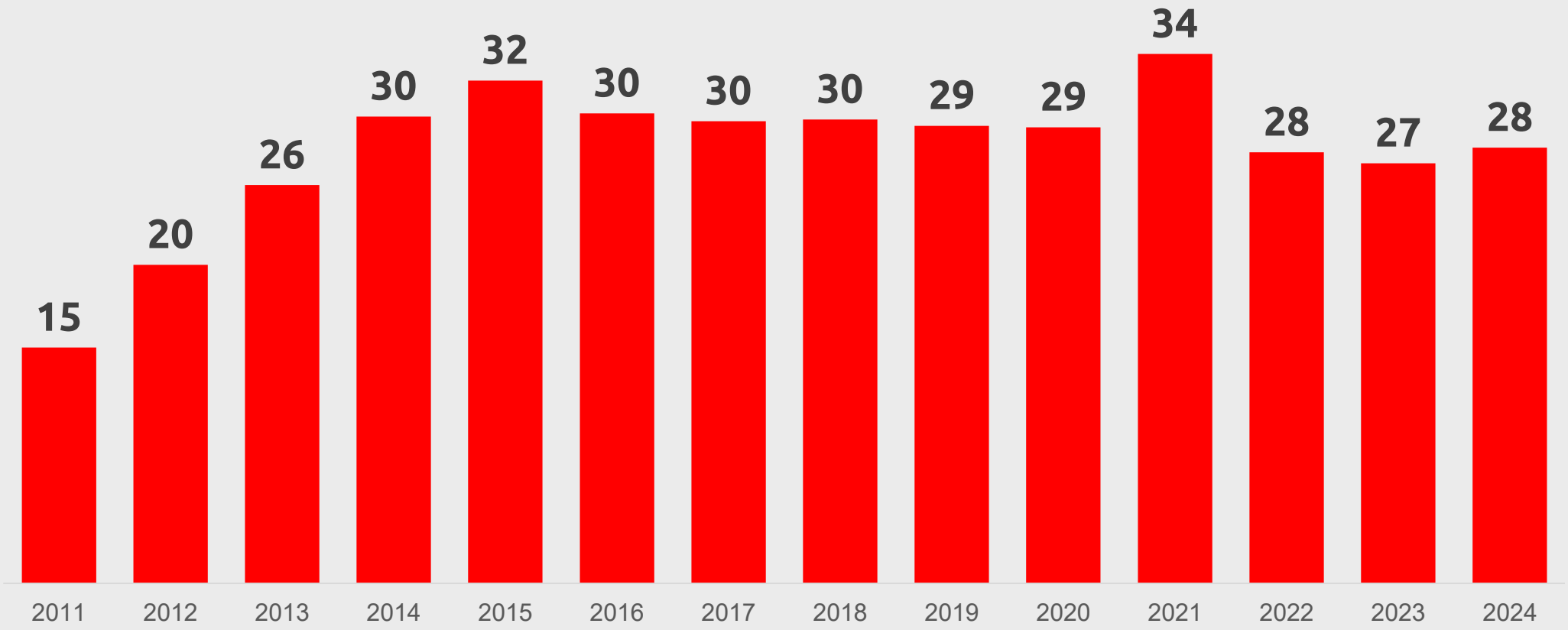
Evolução do Volume dos EUA (K Pares)



Fonte: BHT

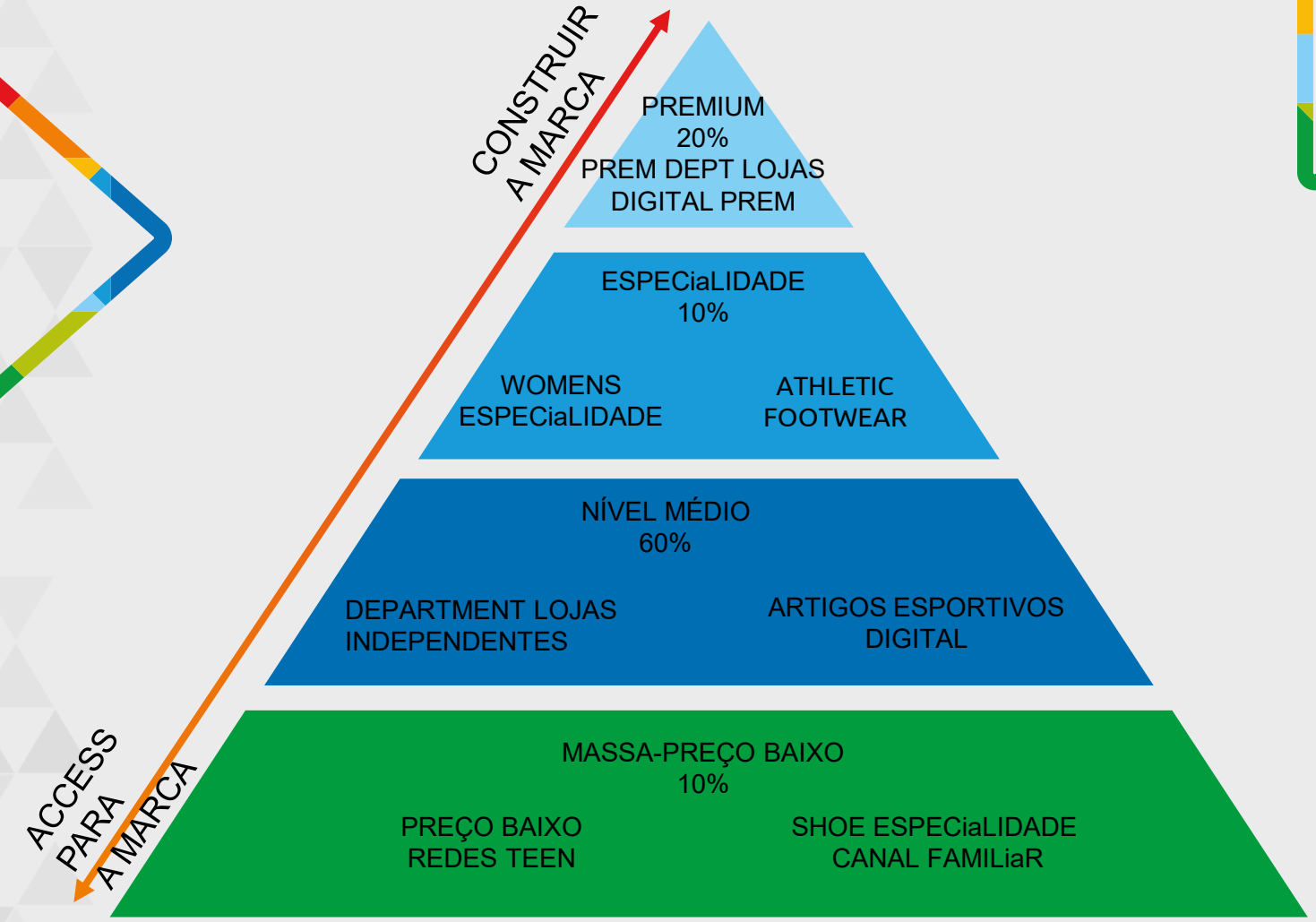
Vendas Líquidas – Crescimento Até 2015, Seguido por Platô de Nove Anos

Evolução das Vendas Líquidas (USD M)



 Fonte: BHT

Canais de Distribuição



PRINCIPAIS DESAFIOS:

Vastas geografias para cobrir

Subcanais e contas fragmentados

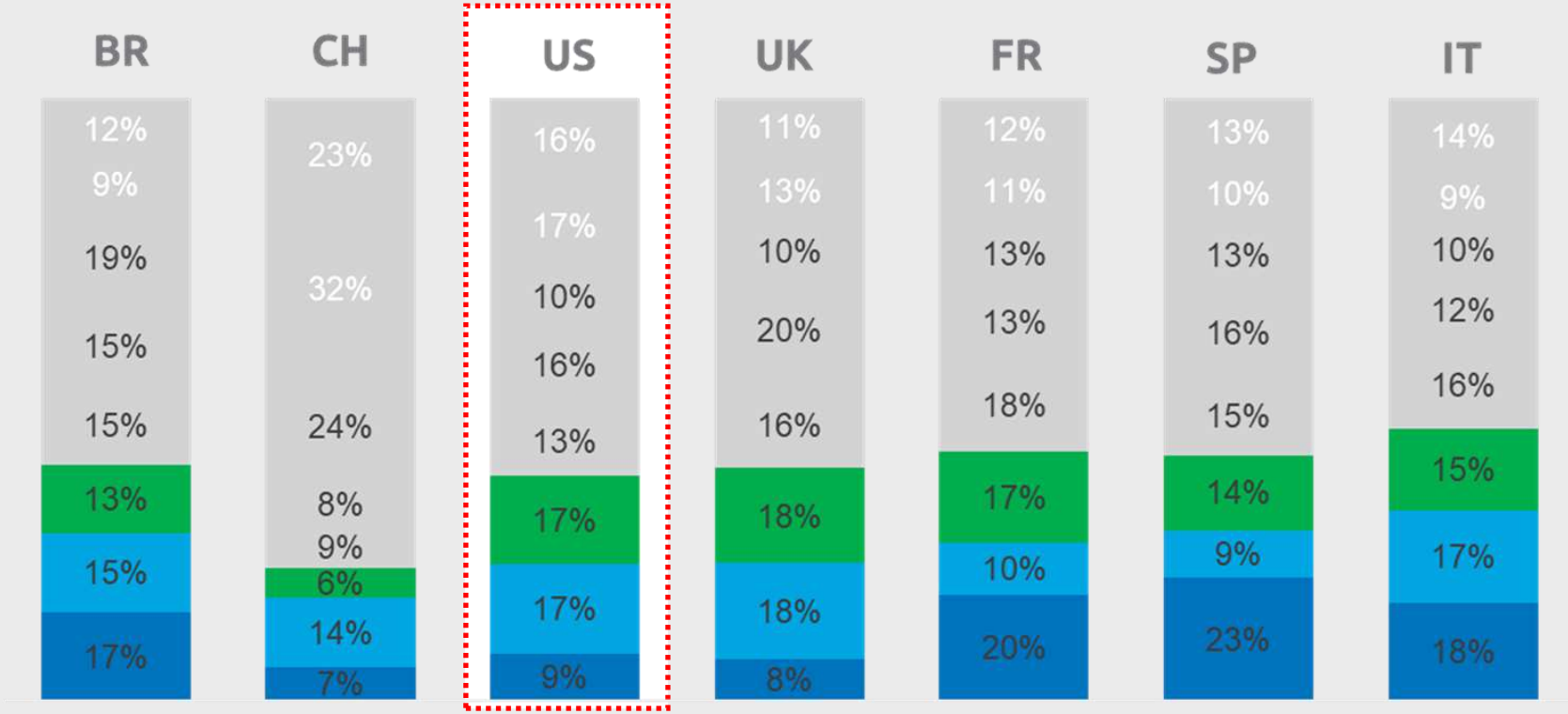
Custo caro para servir

Barreiras para entrar

Low completa mainly in mid-tier

Acertando o Mercado de Chinelos nos EUA | Tamanho da Oportunidade

Importância de Necessidade por Mercado
Uso de chinelos Durante Todo o Ano

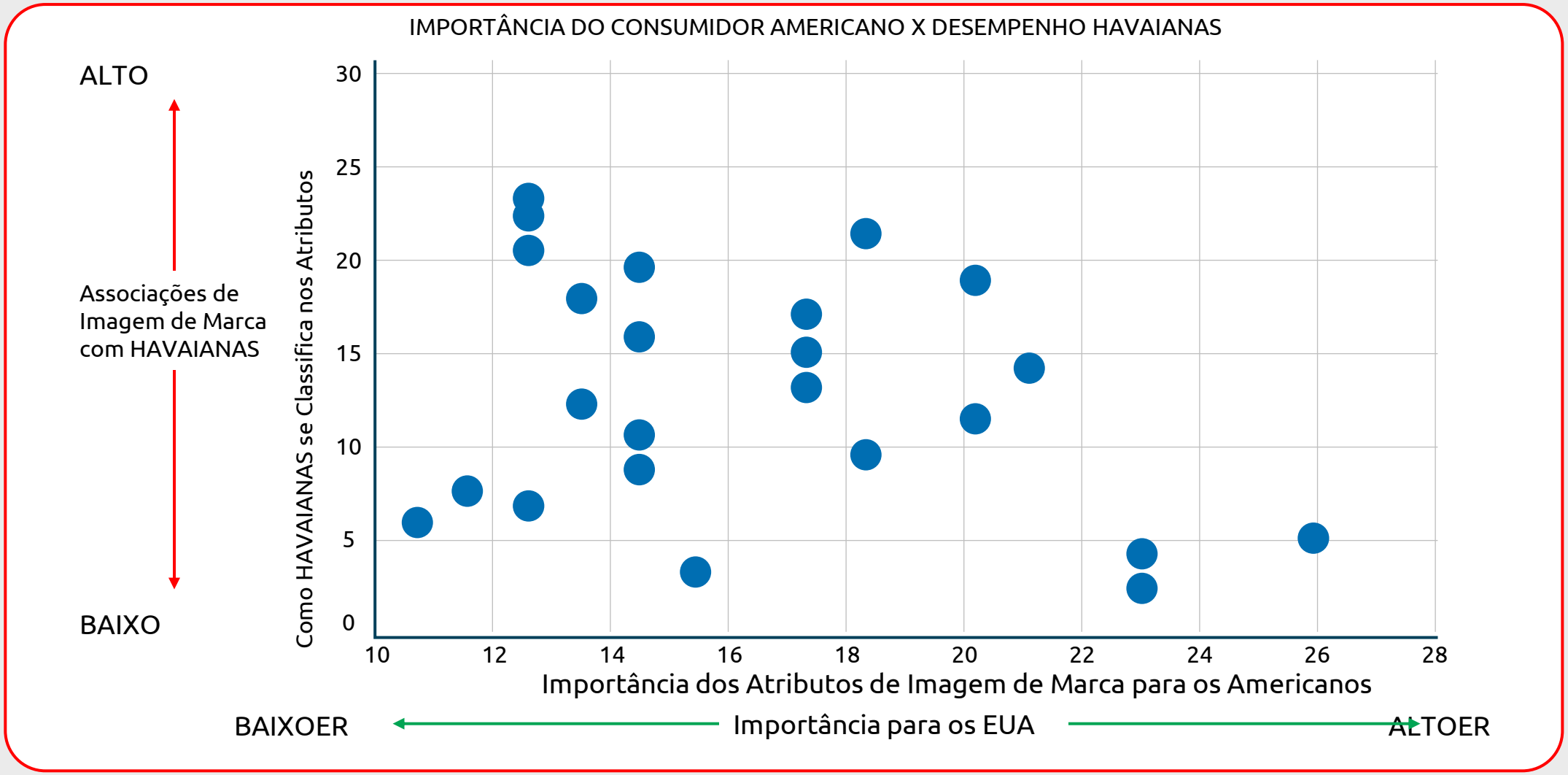


Versátil e C&R são os estados de necessidade mais relevantes para os consumidores americanos

Free & Airy | Cozy & Relaxing | Versatile | Other Needstates

Fonte: U&A

Acertando o Mercado de Chinelos nos EUA | Preferencias do Consumidor



 Fonte: BHT

Sobre o Grupo

EIGHT DECADES OF SUCCESS

Since the beginning The Eastman Group has been committed to our customers and product. From our retail beginnings to our brands, Eastman stands for honesty, quality and expertise.

LONG TERM PARTNERSHIPS

Eastman prides itself in long-term partnerships with some of America's most trusted brands. With brand relationships over 20 years, Eastman is committed to creating the best product and value for their brands & customers.

GLOBAL BRAND PRESENCE

Eastman's brands are product leaders across categories in North America and beyond. Eastman prides itself in partnering with the most trusted brands in their space.

EXCELLENT PERFORMANCE

Eastman has been honored to have received awards of vendor of the year from several of our partners and consistency ranks near the top in almost all of our partners measurable vendor KPIs.

RETAIL & BRAND BUILDING

Eastman knows retail, licensing and brand building. This diversity of experience has allowed us to build one of the most successful consumer products businesses in our space.

ECONOMIES OF SCALE

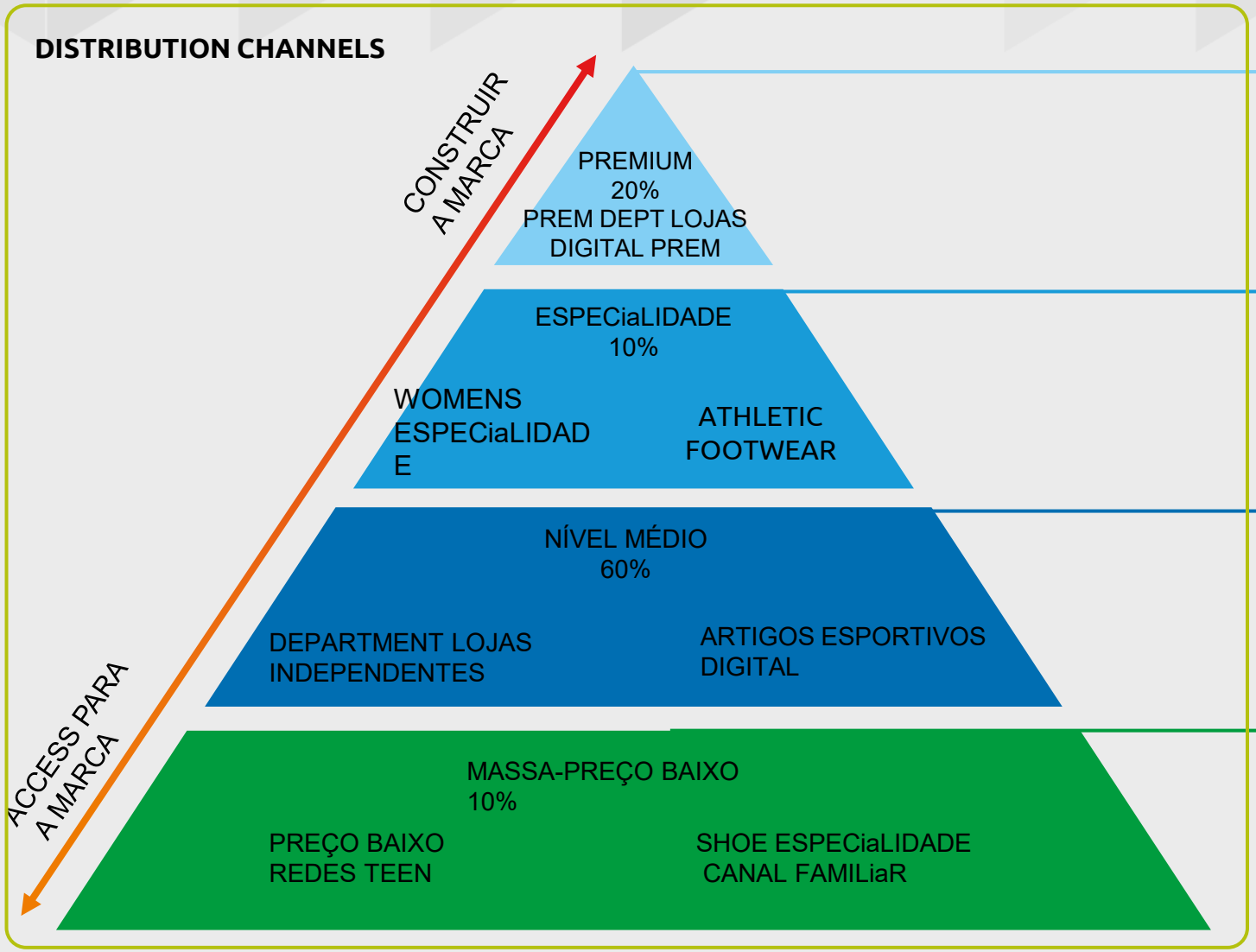
Eastman's depth of brands has given us a quality sourcing structure across the globe, giving our partners access to years of experience and value-added economies of scale.

Fonte: BHT

Recursos Globais

 Fonte: BHT

Canais de Distribuição



	PRESENÇA ATUAL	EXPANSÃO EASTMAN
PREMIUM 20% PREM DEPT LOJAS DIGITAL PREM	Dept Stores & Manutenção	Algumas lojas de depart. & Manutenção
ESPECiaLIDADE 10% WOMENS ESPECiaLIDADE / ATHLETIC FOOTWEAR	Especializado Mulheres	Majoritariamente calçados atléticos
NÍVEL MÉDIO 60% DEPARTMENT LOJAS INDEPENDENTES / ARTIGOS ESPORTIVOS DIGITAL	Algumas lojas de departamento indepedentes	Artigos esportivos Manutenção & Lojas Depart.
MASSA-PREÇO BAIXO 10% PREÇO BAIXO REDES TEEN / SHOE ESPECiaLIDADE CANAL FAMILiaR	Preço baixo Redes Teen	Especialidades Calçados E canais familiars Algumas redes teen

Fases de Execução: Estruturado para Vencer

Implementação com Risco Reduzido. Governança para Escalar

Fase 1
Induction
(Q2 2025)

Imersão profunda nos dois modelos, no processo e na integração. Concluída.

Fase 2
Alinhamento Estratégico
(Q3 2025)

Modelo conjunto de go-to-market, precificação, segmentação e logística. Concluído.

Fase 3
Transição
(Q4 2025)

Transição de pessoas, integração de SAP e TI, migração de clientes. Em andamento.

Fase 4
Go-Live
(Q1 2026)

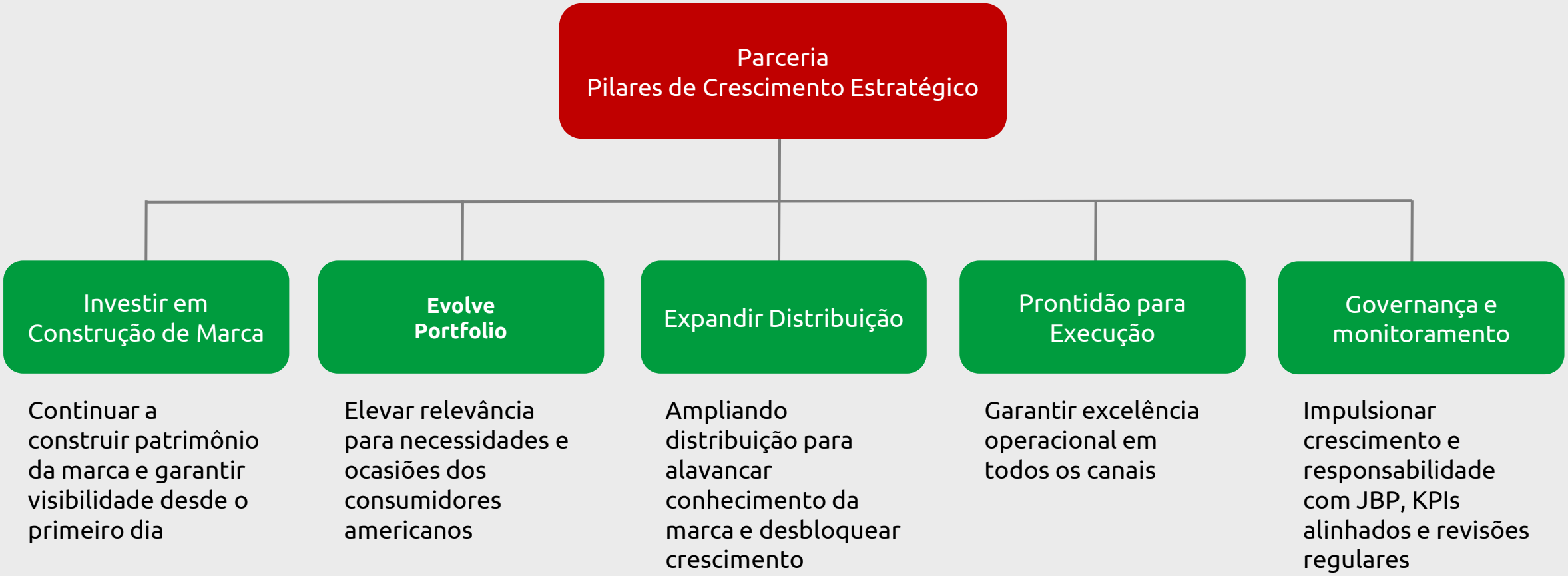
JBP implementado, estratégia e metas alinhadas, Eastman totalmente operacional. Modelo de governança com KPIs claros.

Estrutura de Governança: Revisões mensais e trimestrais, frentes de trabalho multifuncionais (comercial, supply, jurídico, TI, marca).

KPIs de execução já definidos:Sell-in vs. plano, expansão de portas, eficiência de estoque, desempenho da margem bruta.

 Fonte: BHT

Pilares de Crescimento Estratégico



 Fonte: BHT

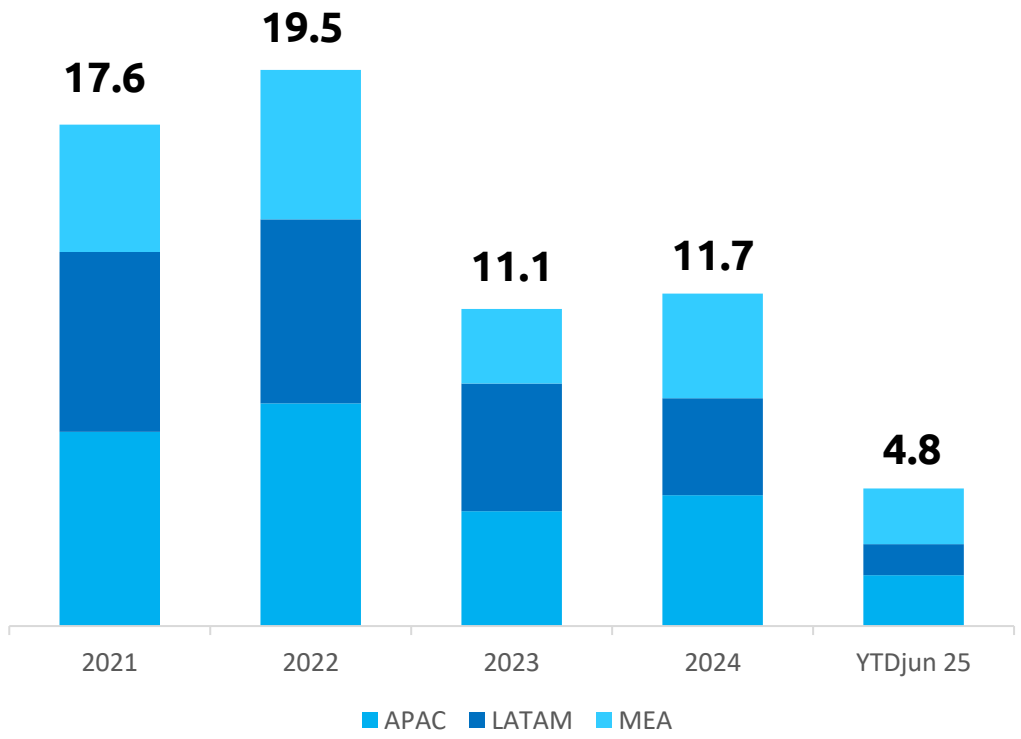
ALPA DAY 2025

havaianas

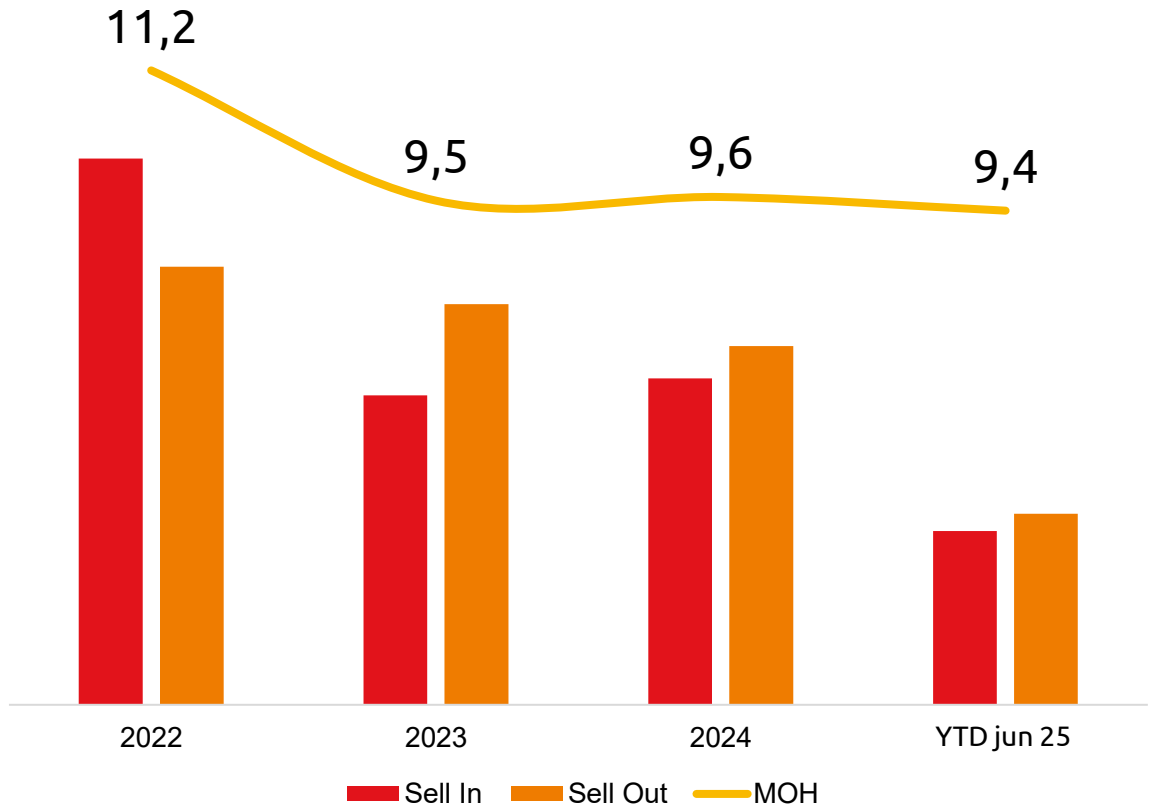
IDM

A Operação IDM está progredindo para reverter os níveis de estoque com SO>SI de 23-25

EVOLUÇÃO DO VOLUME IDM (M Pares)

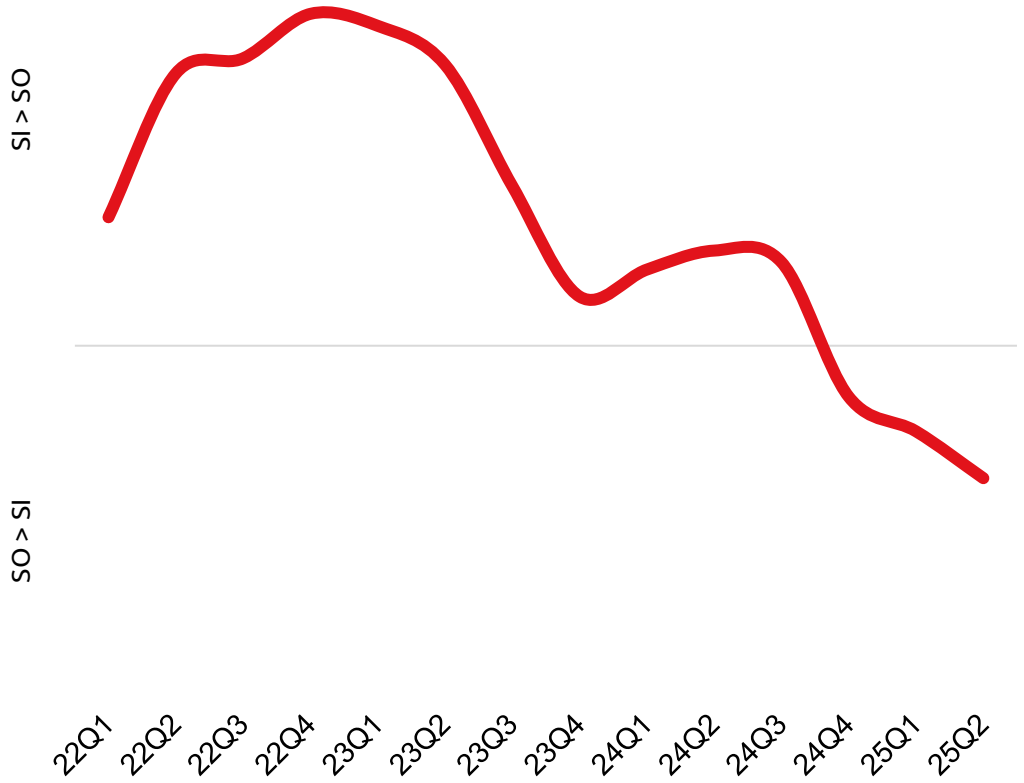


Evolução IDM Sell In vs Sell Out (M Pares)

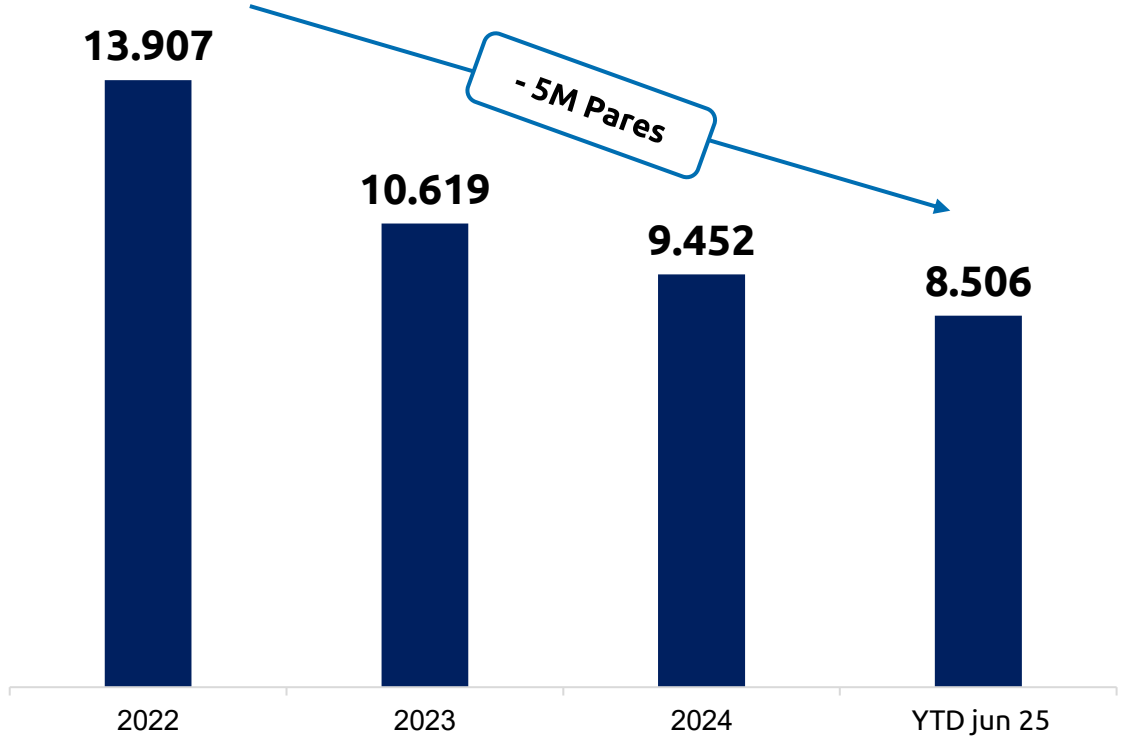


O processo de reequilíbrio de estoque está em andamento, como na maioria dos países IDM, reduzindo problemas de excesso de estoque passados e trazendo níveis de estoque mais saudáveis com o equivalente a 3 meses de estoque liberado

EVOLUÇÃO DA DIFERENÇA CUMULATIVA SELL IN vs SELL OUT (DESDE 2021)



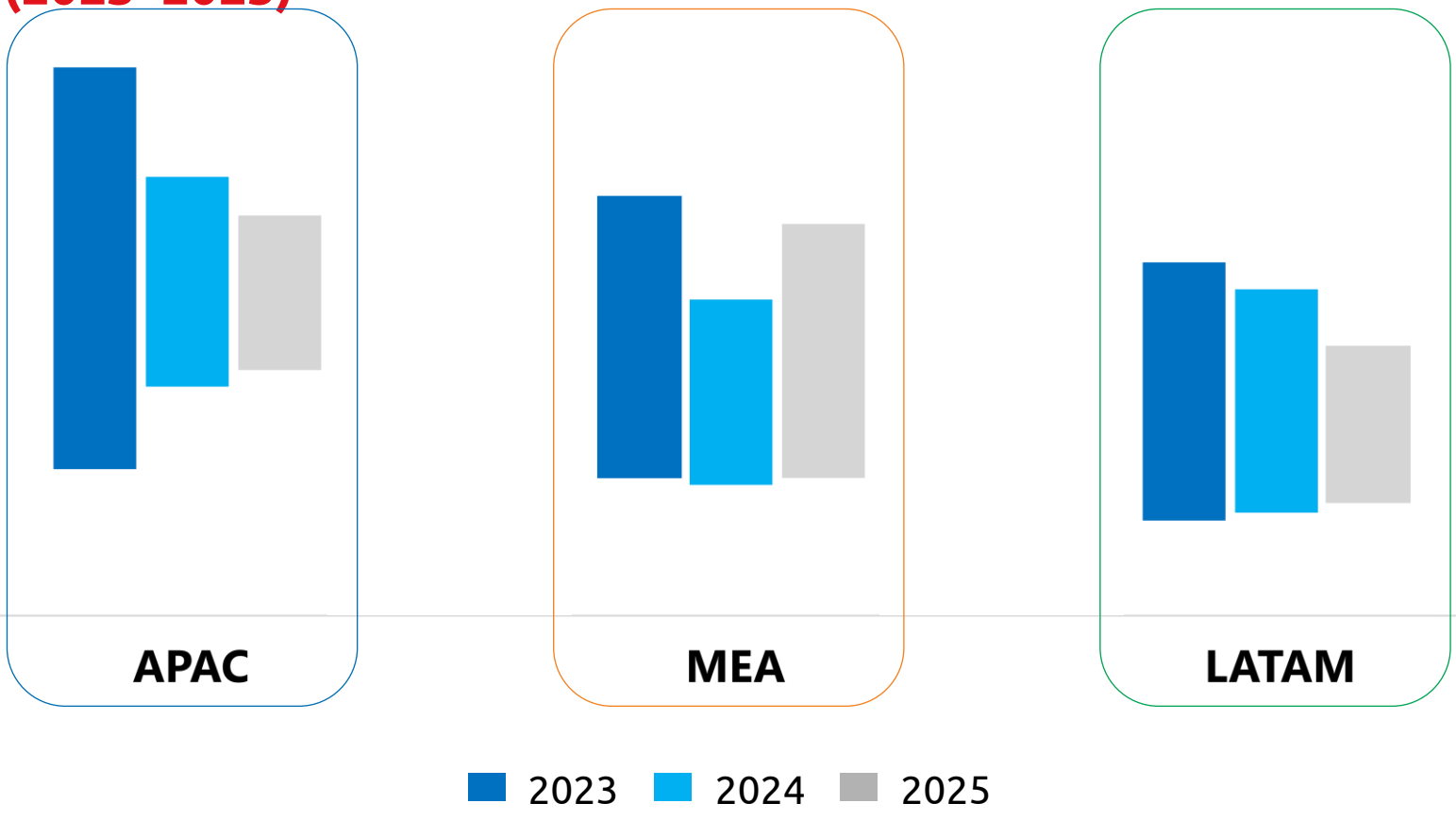
Evolução do Nível de inventário (M Pares)



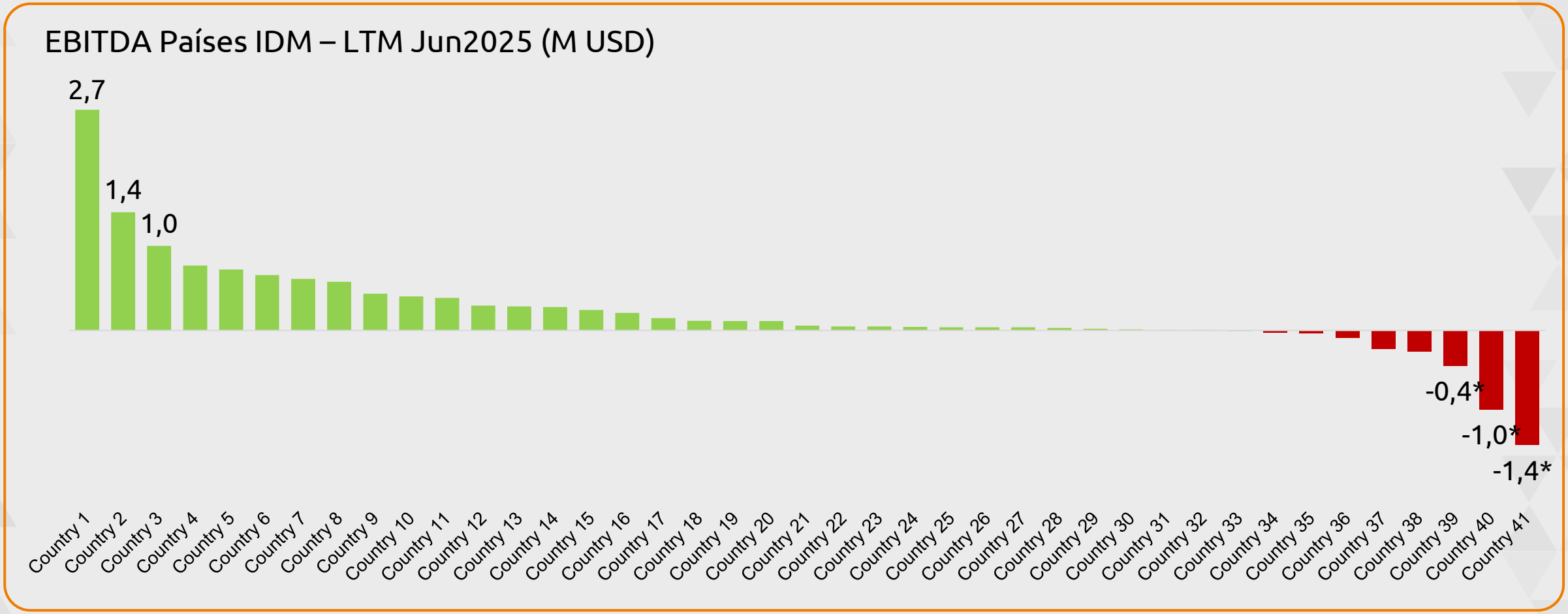
 *Esta análise exclui nossas operações diretas na Colômbia e China

As discrepâncias de preços nos mercados de distribuidores vêm sendo monitoradas nos últimos anos para promover maior consistência regional de preços.

EVOLUÇÃO DA DISPARIDADE DE PREÇOS REGIONAIS (2023–2025)

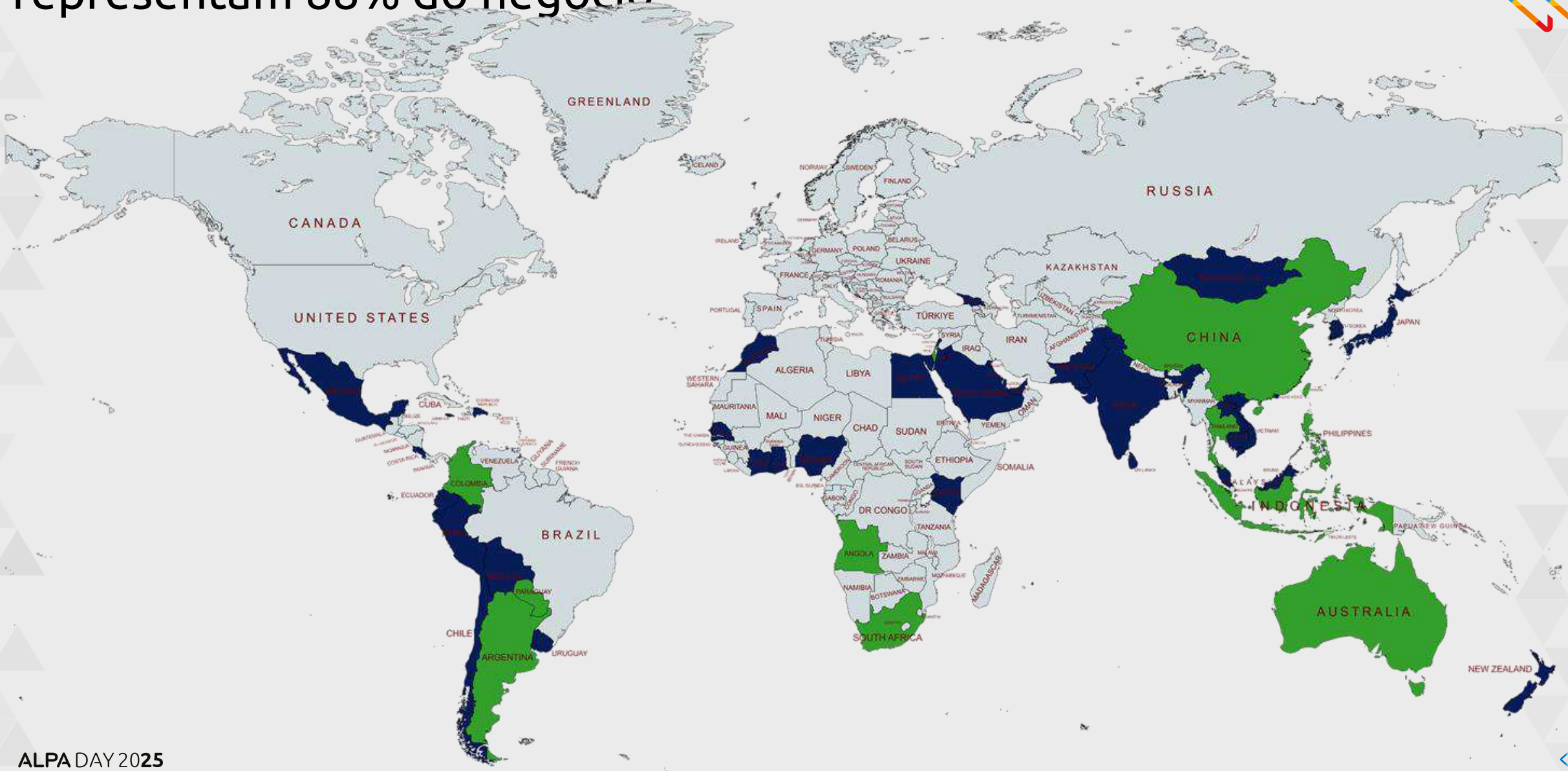


Embora muitos países IDM tenham enfrentado desafios de EBITDA no passado, hoje o cenário é altamente positivo, com 33 países entregando EBITDA positivo

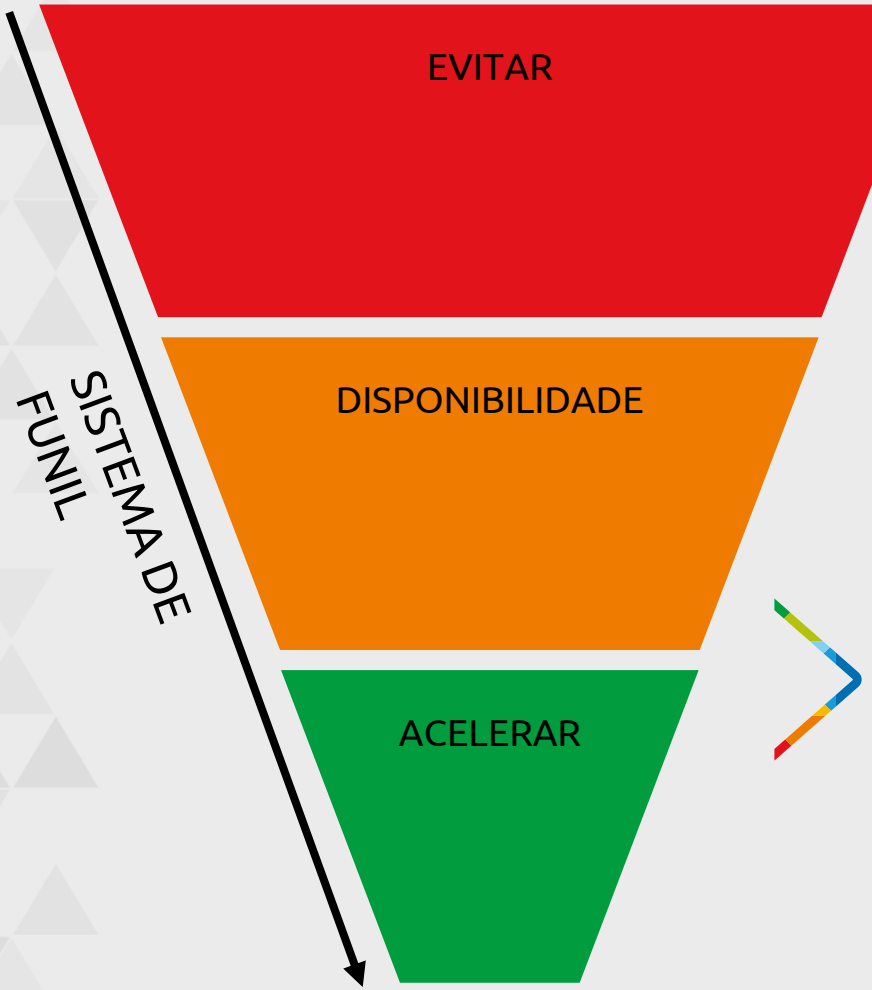


*Colômbia, China e Índia incluídos no gráfico acima são operações próprias.

Apesar de vender em mais de 120 países, para IDM, 20 países representam 88% do negócio



Funil Agrupa Países Usando Critérios Unificados para Impulsionar Execução IDM Globalmente



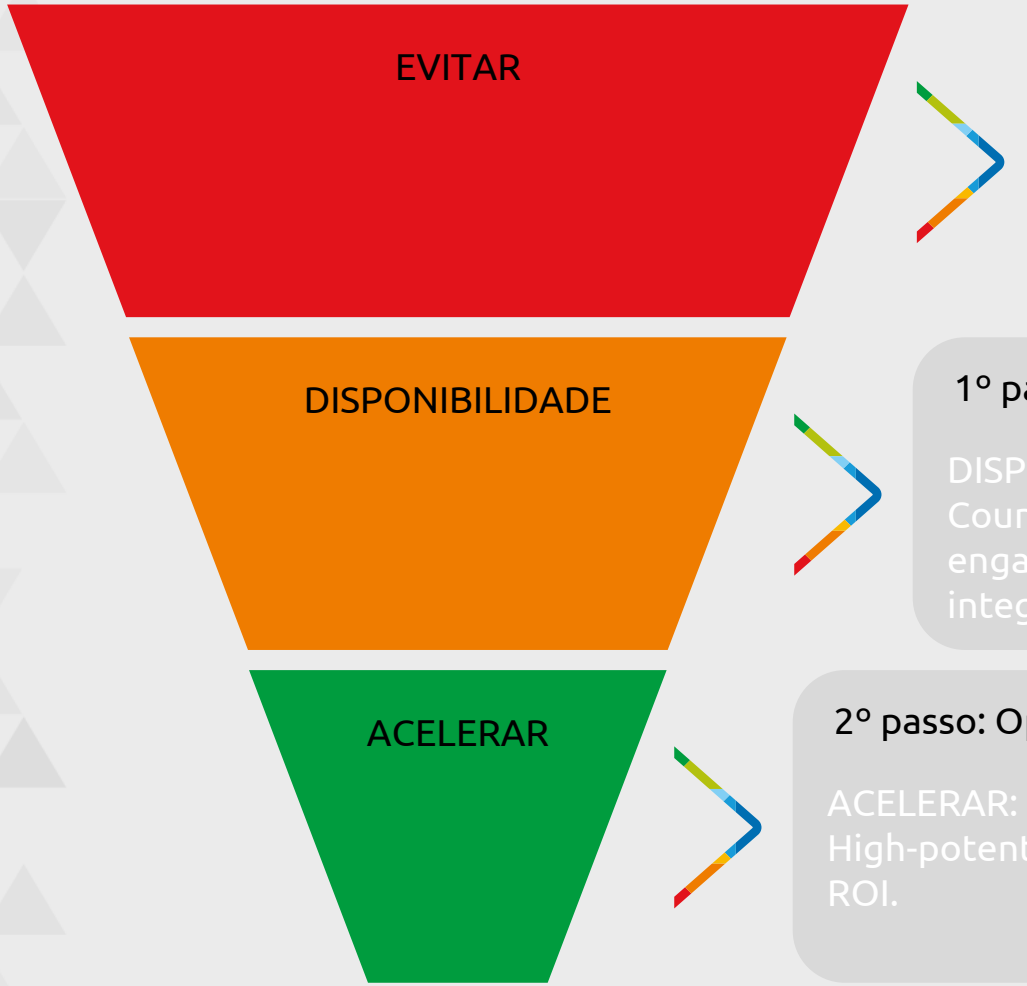
1º passo: Risco Macroeconômico + Desempenho de Volume

Índice de Estabilidade Política*	Índice de Democracia*	Taxa de Vulnerabilidade Financeira*	**Volume 2025**

2º passo: Oportunidades de Mercado + Histórico de Negócios

INTERNAL **Cash Cont. Margin**	**EXTERNAL** **Potential Pairs**
INTERNAL **Business History**	**EXTERNAL** **Buying Power**

Uma Estrutura de Funil para Priorizar Ações e Maximizar Resultados nos Mercados IDM



EVITAR:
Países com potencial de volume tímido ou barreiras comerciais/políticas que tornam a entrada inviável. Há mercados de espaço em branco não priorizados para ativação agora, mas com oportunidade futura (ex: Índia, Nigéria, Bangladesh).

1° passo: Risco Macroeconômico + Desempenho de Volume

DISPONIBILIDADE:
Countries with limited but still viable market opportunities for short-term engagements, requiring minimal resource allocation and simplified integration.

2° passo: Oportunidades de Mercado + Histórico de Negócios

ACELERAR:
High-potential markets waqui significant investment will drive growth and ROI.

Resultado do Funil: Cada país atribuído ao cluster que reflete seu perfil e nossas prioridades.

LISTA NÃO EXAUSTIVA – EVITAR NÃO REFLETE TODOS OS PAÍSES

EVITAR

Jordan

Venezuela

Myanmar

India

Ivory Coast

Lebanon

Egypt

DISPONIBILIDADE

Paraguai

Marrocos

Angola

Israel

África do Sul

Peru

Japão

Taiwan

Uruguai

Colômbia

México

GCC

China

Nova Zelândia

Chile

ACELERAR

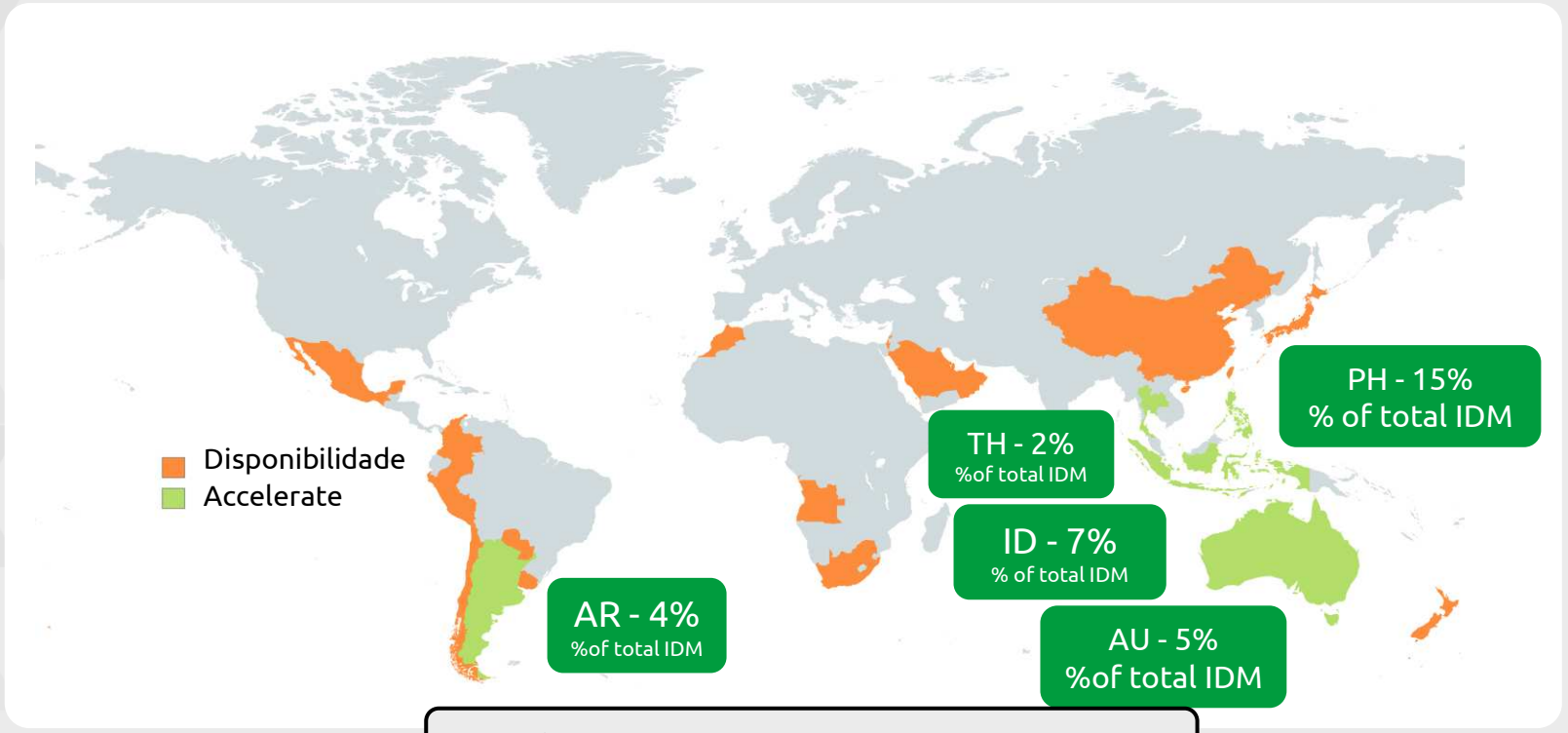
Argentina

Australia

Philippines

Indonesia

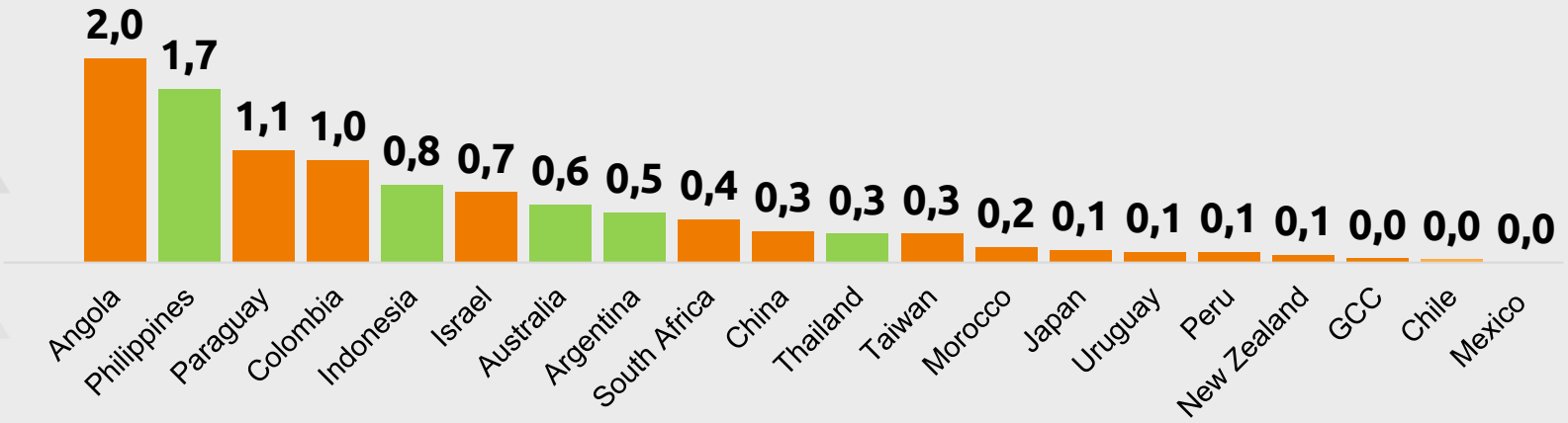
Thailand



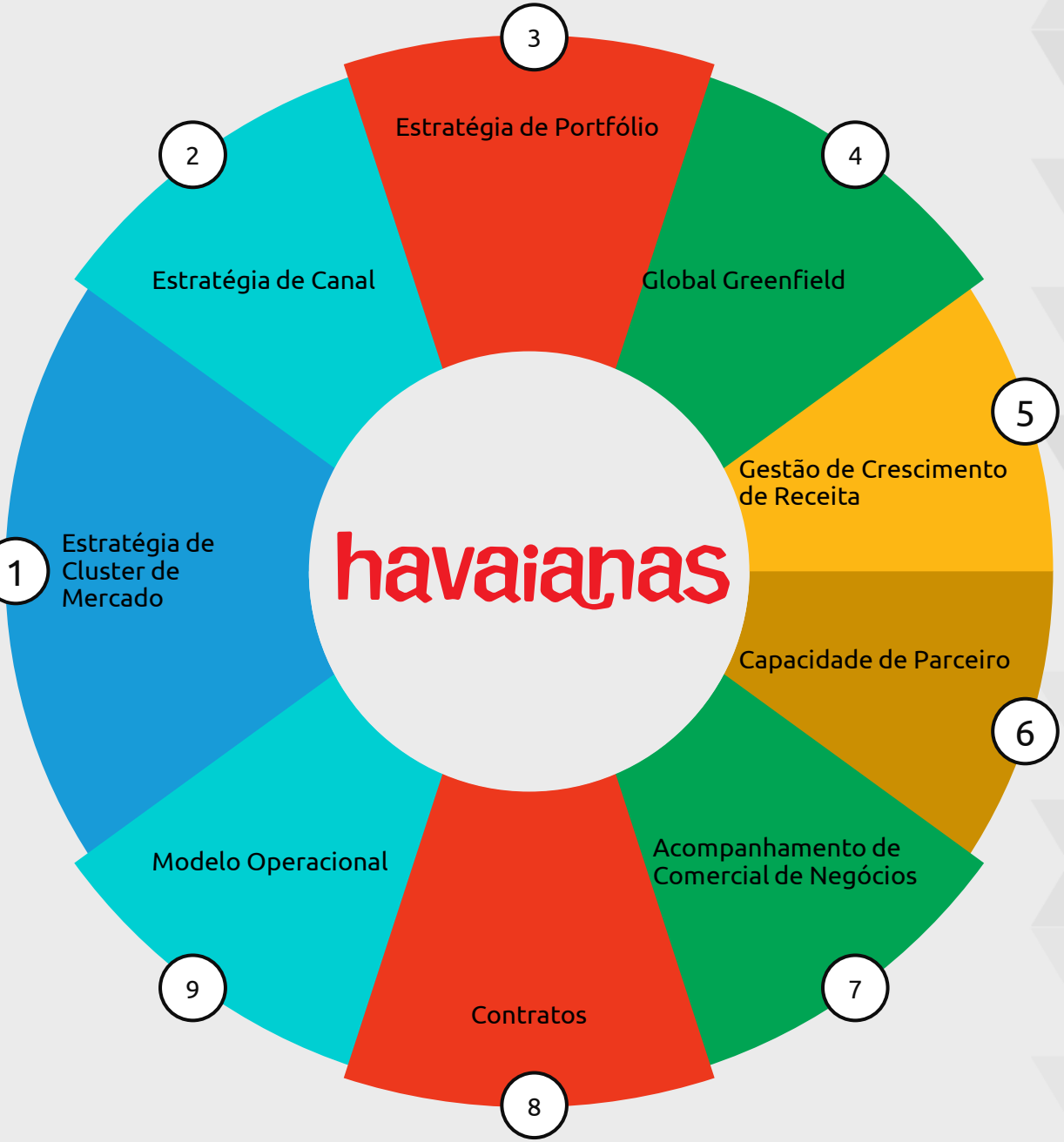
Os mercados de aceleração cresceram +9% YTD junho 2025 vs 2024.

Region	Volume 2024	%
IDM	11,6M	100%
ACELERAR (5 países)	3,8M	32%
DISPONIBILIDADE (15 países)	6,5M	56%
EVITAR (35 países)	1,3M	11%

20 países representam 88% do volume IDM



Para garantir crescimento internacional consistente, estamos desenvolvendo um Playbook para orientar e acelerar a expansão em nossos principais mercados prioritários.



ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

- CAPACIDADES

Gabriel Aver

Adriano Negrão

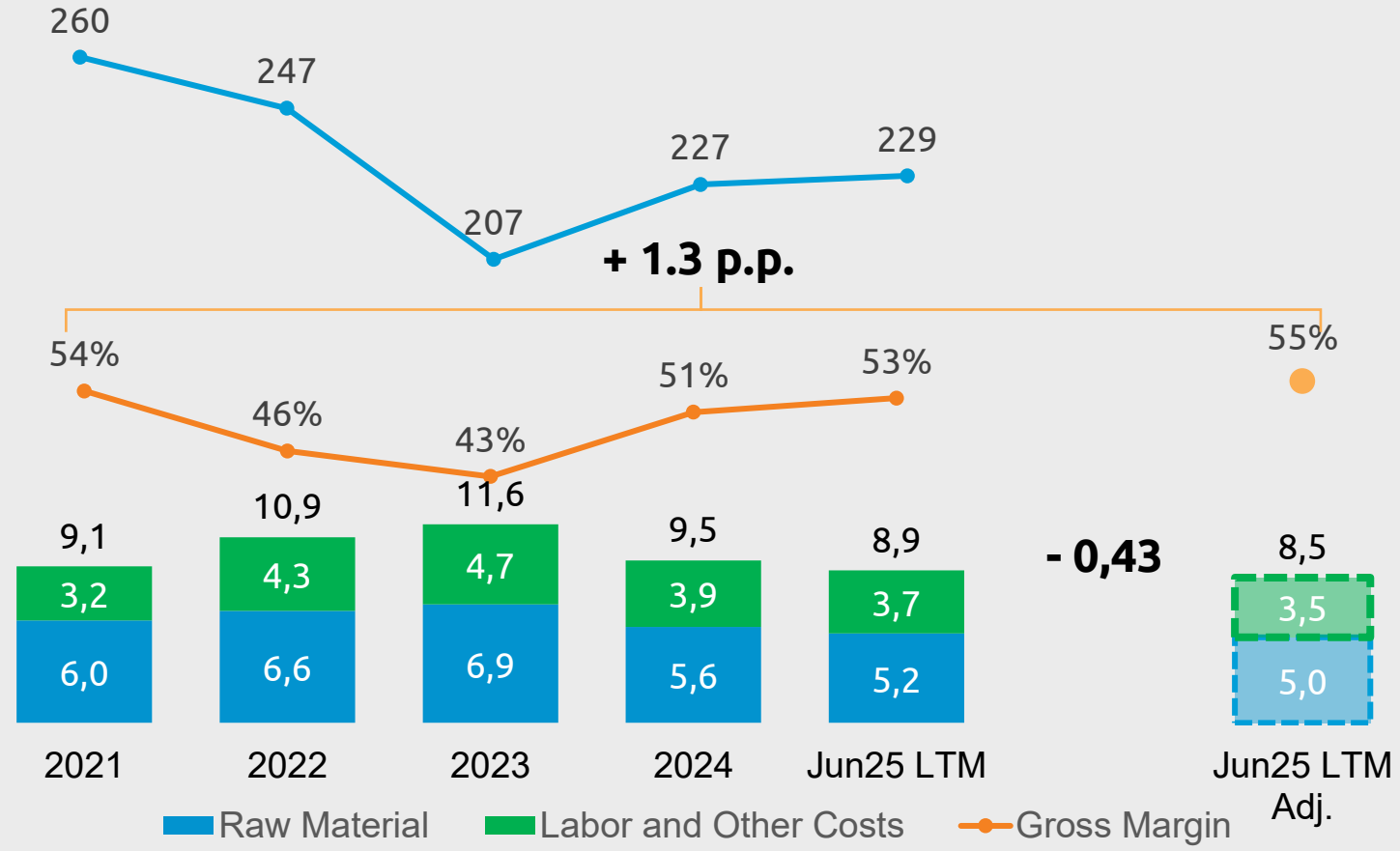
Mauro Alarcon

ALPA DAY 2025

INDUSTRIAL

Desvendando Margens Brutas Recordes: Como a Escala Operacional Moldou Nossa Trajetória

COGS ex-D&A histórico ajustado pela inflação (R$/unidade) e Volume (milhões de pares)



O volume de produção caiu em mais de 30 milhões de pares, resultando em desalavancagem dos custos industriais.

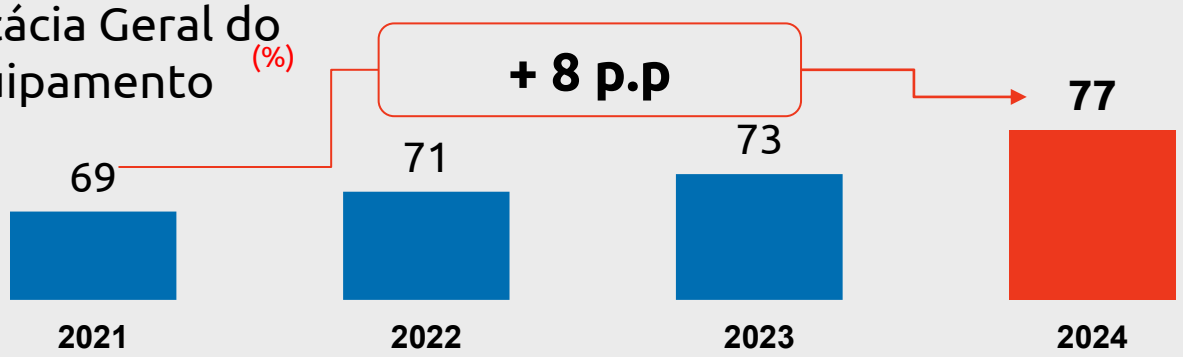
RECORDE
Margem Bruta Ajustada por Volume e Taxa de Câmbio

REDUÇÃO DE R$0,2
Custos Fixos ajustados por Volume

REDUÇÃO DE R$0,2
Matéria-prima ajustada por Taxa de Câmbio

Nível de Serviço como Guia Comercial para Otimização do Processo Industrial

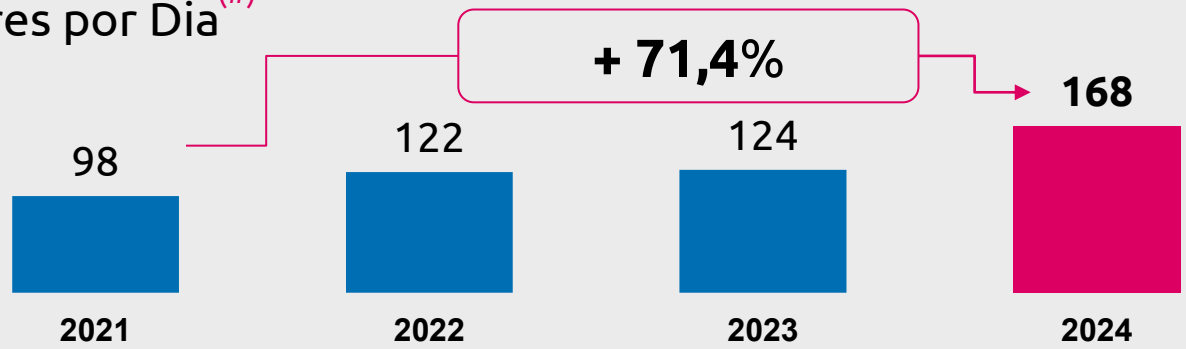
PRODUTO
Eficácia Geral do Equipamento (%)



OEE (Eficácia Geral do Equipamento) mede quão eficientemente o equipamento está.

Um OEE (Eficácia Geral do Equipamento) mais alto leva a uma utilização mais eficiente do equipamento dentro do prazo esperado.

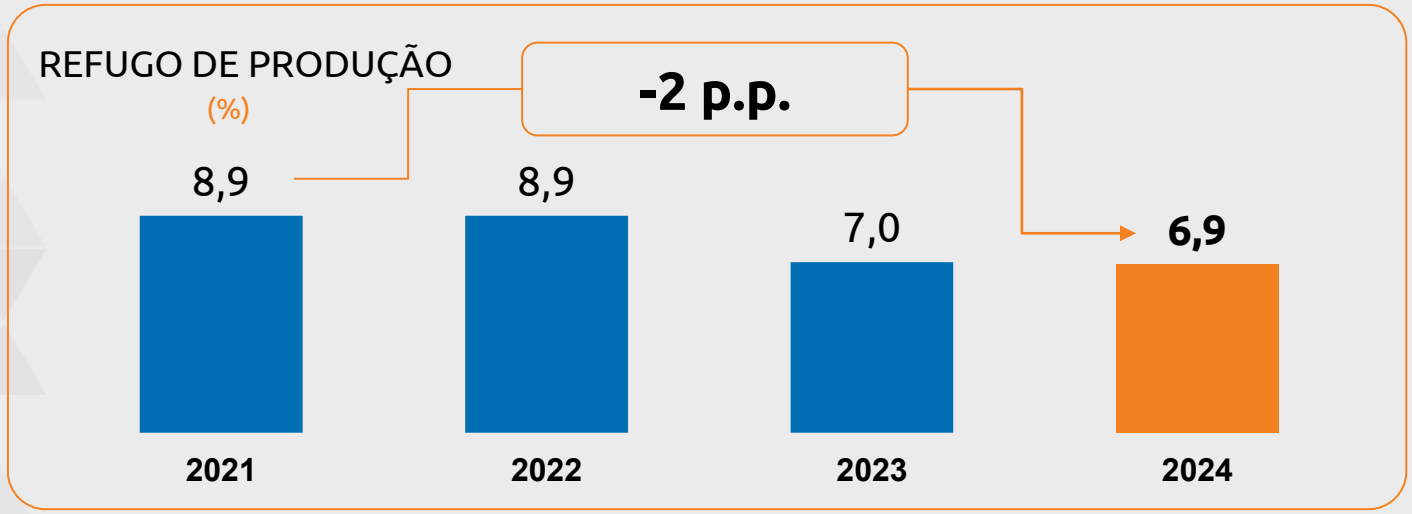
PRODUÇÃO
Pares por Dia (#)



The production (pairs per day) indicator shows how well actual daily output meets planned production targets, measured as a percentage of completion and tracked monthly and yearly

O indicador de produção (pares por dia) mostra quão bem a produção diária real atende às metas de produção planejadas, medido como uma porcentagem de conclusão e acompanhado mensal e anualmente.

Qualidade como bússola industrial

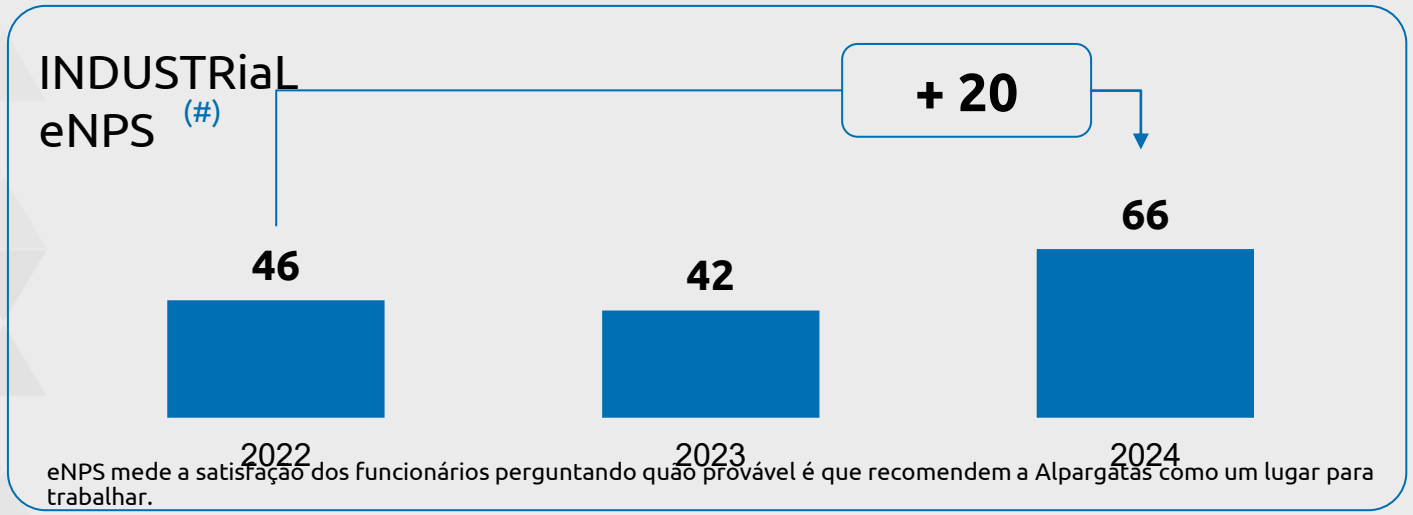


Ao aumentar a produtividade e otimizar recursos, produzimos mais com a mesma estrutura, reduzindo custos unitários e melhorando margens.

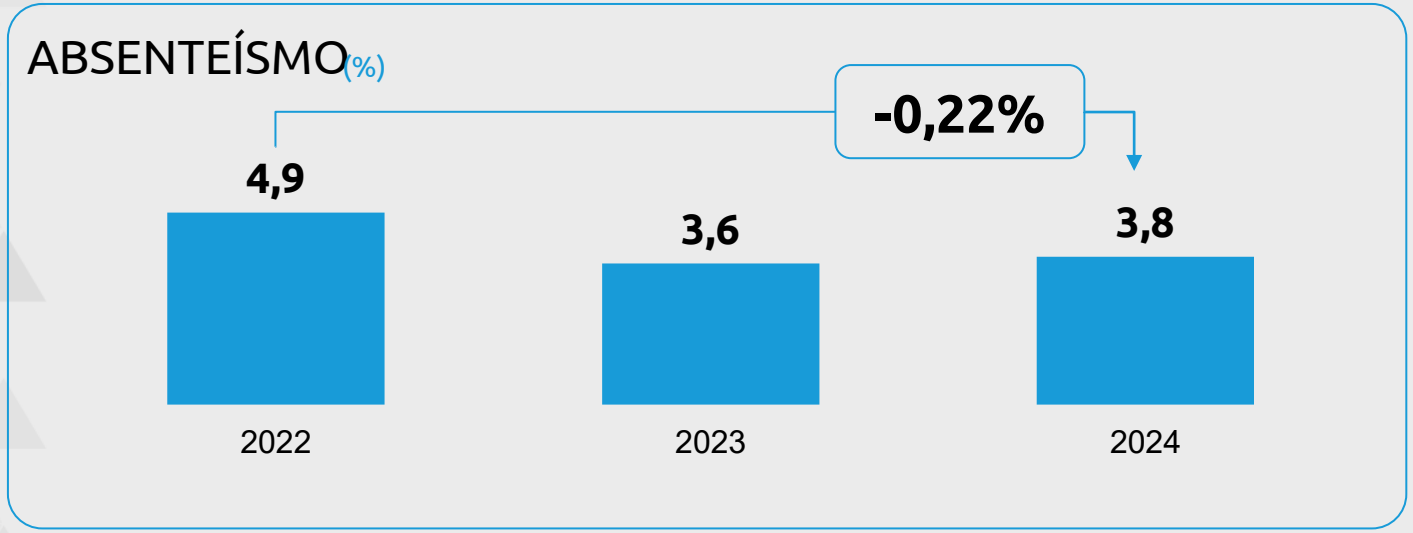
Minimizar refugo diminui a quantidade de matéria-prima consumida durante a produção

Refugo refere-se a produtos defeituosos e materiais descartados durante a fabricação que não podem ser vendidos, devido a problemas de qualidade definidos por critérios específicos; de 2024 a 2025, os padrões de qualidade foram tornados mais rigorosos para garantir excelência para clientes e consumidores.

Excelência, Pessoas motivadas conectadas aos resultados



eNPS mede a satisfação dos funcionários perguntando quão provável é que recomendem a Alpargatas como um lugar para trabalhar.

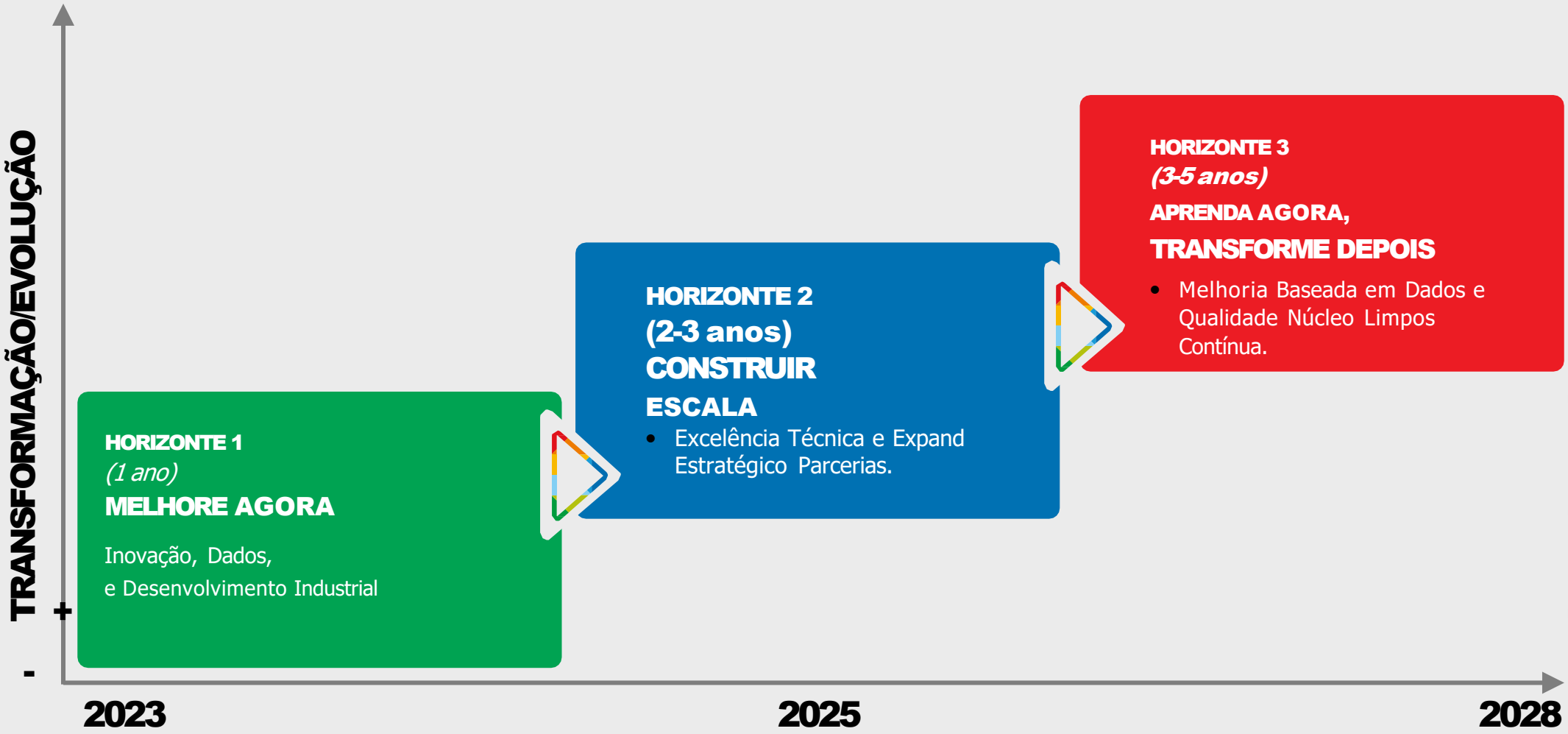


Absenteísmo mede com que frequência os funcionários faltam ao trabalho,

Apesar da redução no quadro de funcionários nas fábricas desde 2022, os níveis de motivação dos funcionários têm aumentado constantemente.

Baixas taxas de Absenteísmo indicam boa saúde e impactam positivamente a produtividade, custos, moral no local de trabalho e resultados da empresa.

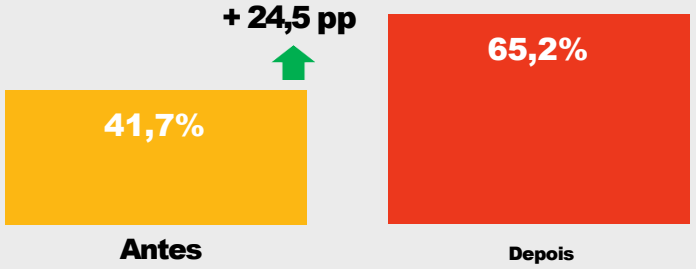
Estrutura Estratégica Industrial de Longo Prazo
Objetivos Industriais de 5 Anos



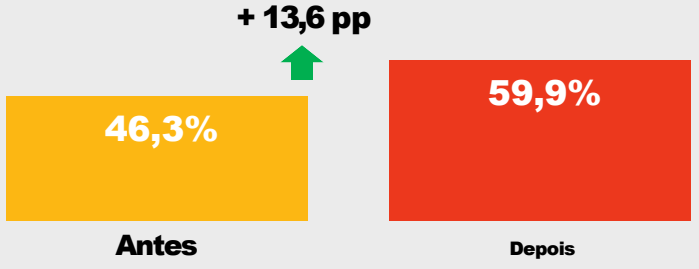
Sistema de Gestão Industrial (“SIM”)
Disciplina, Gestão de Rotina e Simplificação

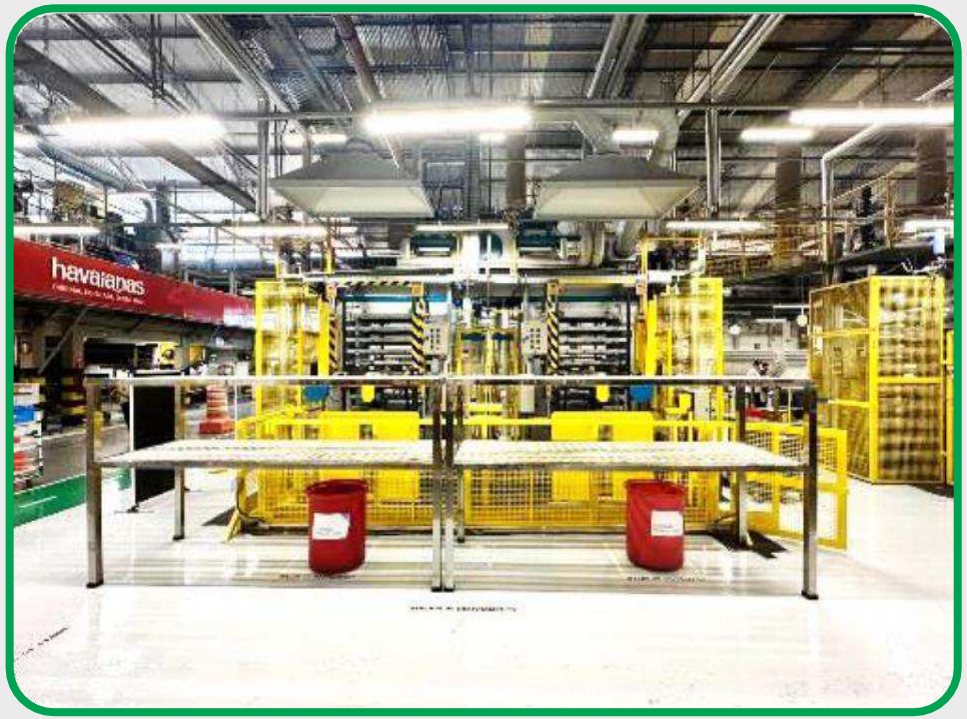
SIM
Sistema Integrado de Manufatura

Eficácia geral do equipamento

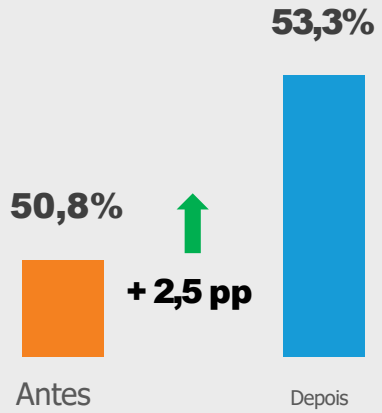


Custo da força de trabalho

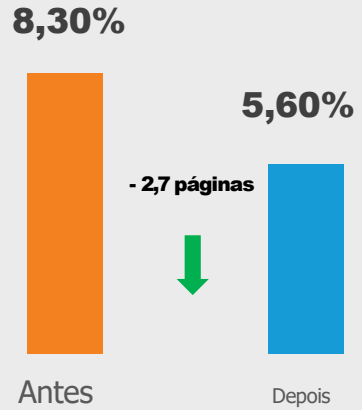




Equipamento geral
Eficácia



Sucata



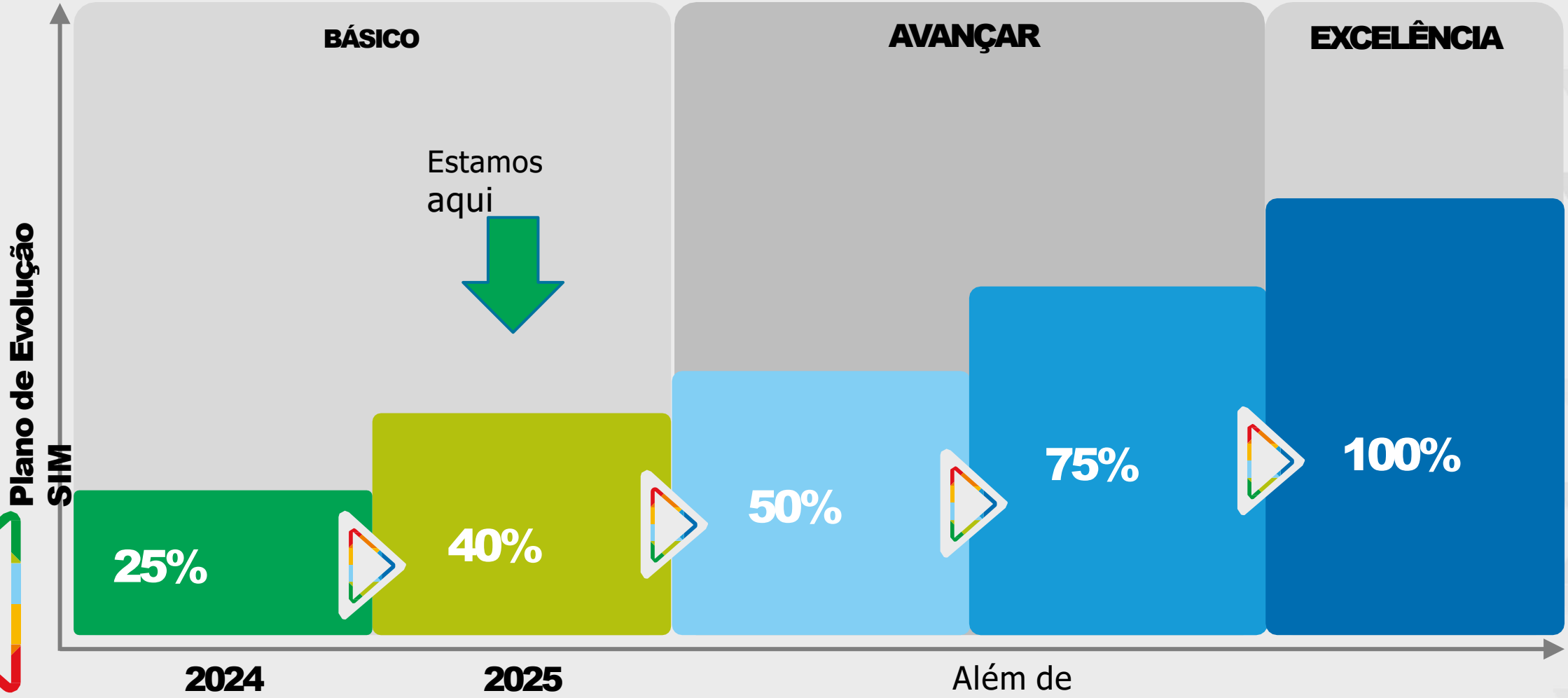
Iniciativa SIM Entrega resultados Mensuráveis em 2024

Resultados 2024

SEGURANÇA	QUALIDADE	ENTREGAS	DESEMPENHO	ENGAJAMENTO
ACIDENTES	Primeira Vez Qualidade (1)	**Volume**	Custo de Equipamento Geral	**PESSOAS**
Zero	**+ 6%**	**+ 44%**	**+ 27%**	**+ 1.700**
RISCO INPARALERÁVEL	NÃO UTILIZADO	PAUSAS	EFICIÊNCIA	HORAS DE TREINAMENTO
Zero	**- 49%**	Gravar + 435 dias * Deputado	**+ 14%**	**+ 14.000**

(1) FTQ - Métrica de qualidade que mede uma percentagem de produtos fabricados corretamente na primeira vez, sem necessidade de retrabalho, ajustes ou refúgio.

Maturidade SIM em 25%
Ganhos Iniciais Confirmam Potencial de Longo Prazo

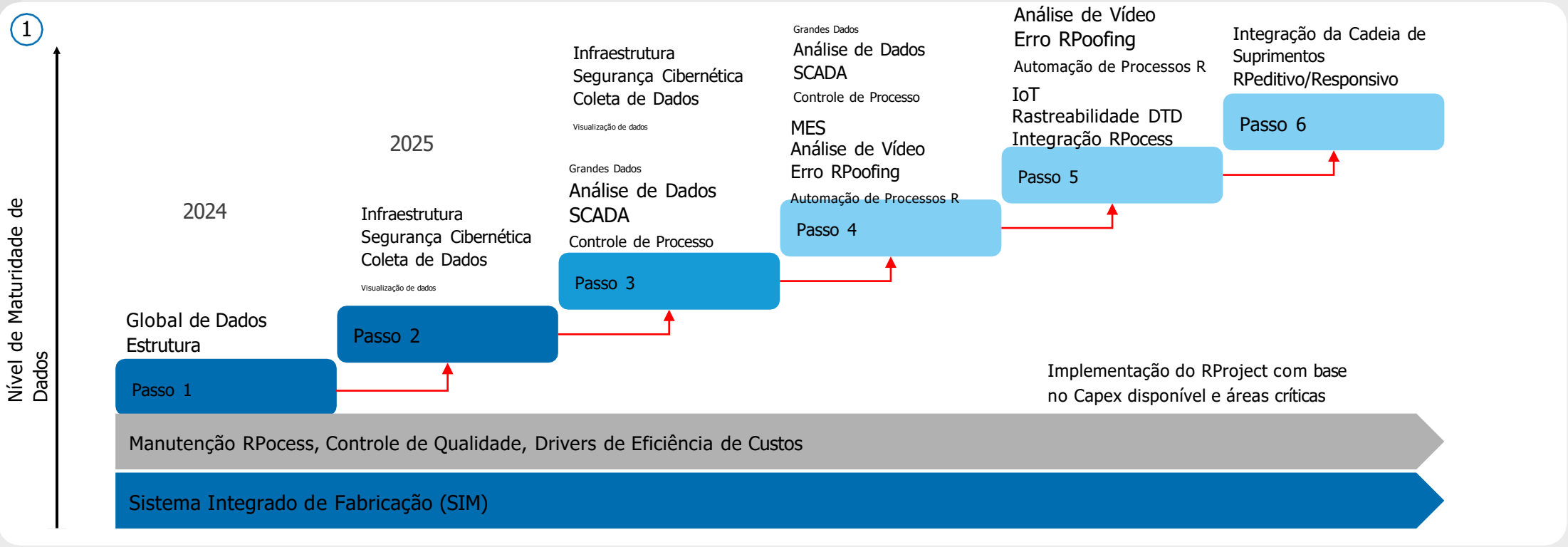


Fundação Construção de Manutenção: Coletando Dados e Avançando Modelos Predictivos na Manufatura

Transformação

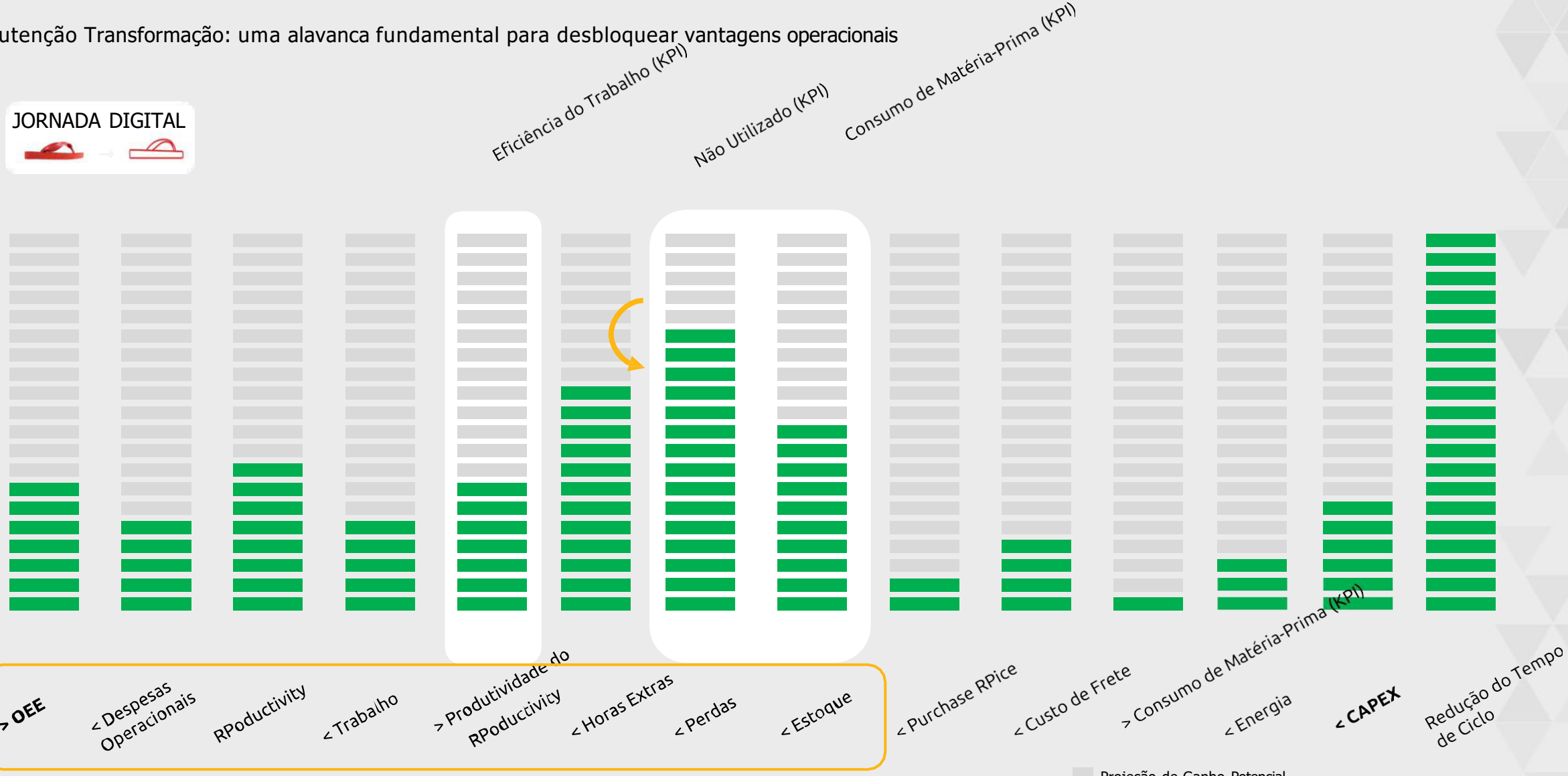
1 ia Manutenção →

Coleta Automática de Dados **Big Data, Análise** *Modelos RPeditivos*



Manutenção Transformação: uma alavanca fundamental para desbloquear vantagens operacionais

JORNADA DIGITAL



2022

ATUAL

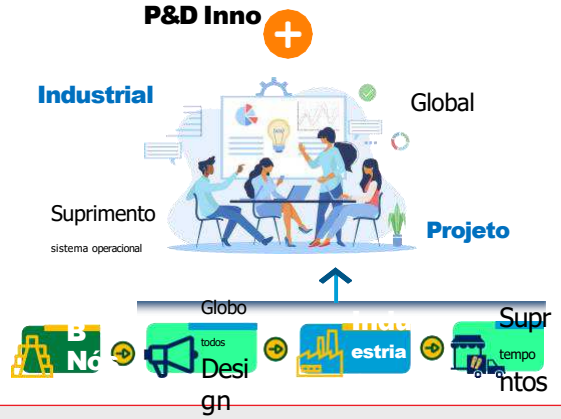
ESTRUTURA ORG.
Estrutura de P&D – Industrial Global

ESTRUTURA ISOLADA:
P&D faz parte do MKT, o caminho mais distante do Industrial

Antes

Agora

ESTRUTURA INTEGRADA
P&D integrado com Inovação, conectando a necessidade do MKT e Design às soluções do Negócio.

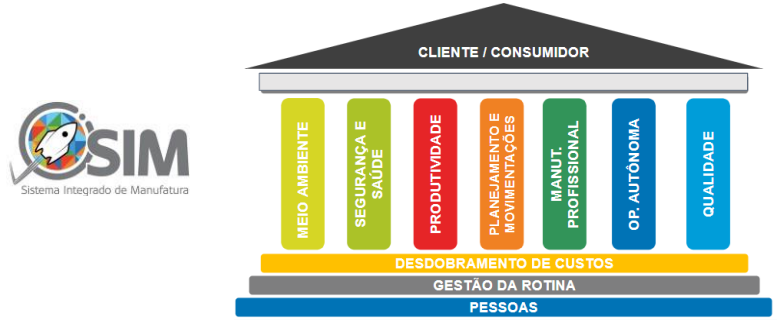


GESTÃO INDUSTRIAL
Sistema ("SIM")
Disciplina, Gestão de Rotina e Simplificação

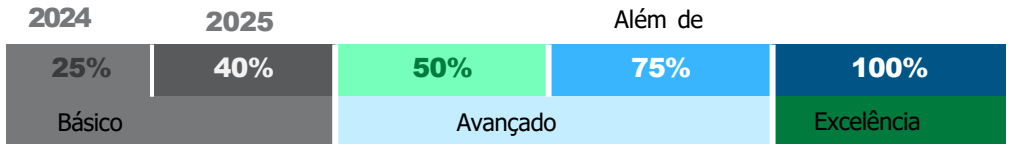
SISTEMA DE GESTÃO INDUSTRIAL:
Jornada de Excelência (passos), pilares cruzados, rotina

Antes

Agora



Plano de Evolução SIM



QUALIDADE
De Dentro para Fora / De Fora para Dentro

2022

ATUAL

DE DENTRO E FORA:
Abordagem 100% reativa ao mercado.

100% REATIVO
para RPoblemas

Antes

Agora

o Mercado
Escudo

De fora para dentro

Cru
Material

Máquina

Método

Reativo

RPo-
ativo

CAPACIDADES
Lotes Pequenos e Jornada Manutenção

MERGULHO PROFUNDO ILEP:
Proposta de investimento, revisão de necessidades, produtividade

MASTER PLAN

Alta capacidade;
Alta complexidade;
Expertise de Pegada pobre (vs demanda);
ILEP como a única solução para problemas operacionais;
Resolução de problemas baseada em investimentos, consultoria externa, sem método.

Antes

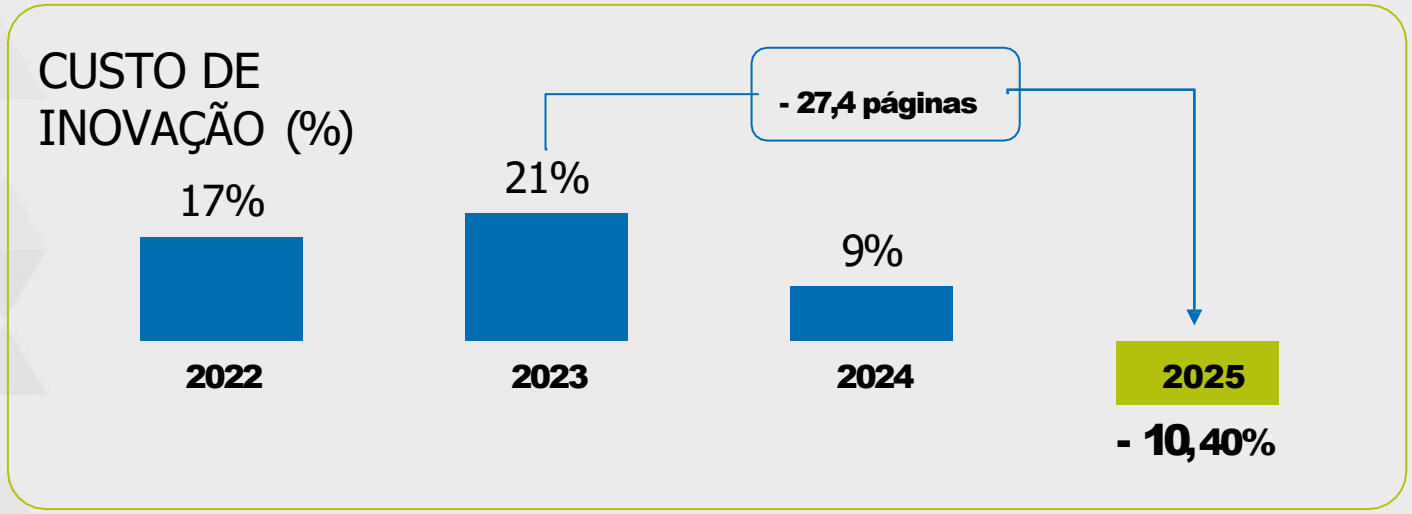
Agora

FLEXIBILIDADE, PRODUTIVIDADE E DADOS

De Dentro para
Fóruns

Jornada
Manutenção

Entregando Inovação com Disciplina de Custos



Tempo para o Mercado reduzido de 21 para 12 meses em um ano

O que é Custo de Inovação?

O custo da inovação significa manter o custo real de produção de novos produtos o mais próximo possível possível ao custo planejado.

De 2021 a 2023 acima do BC.

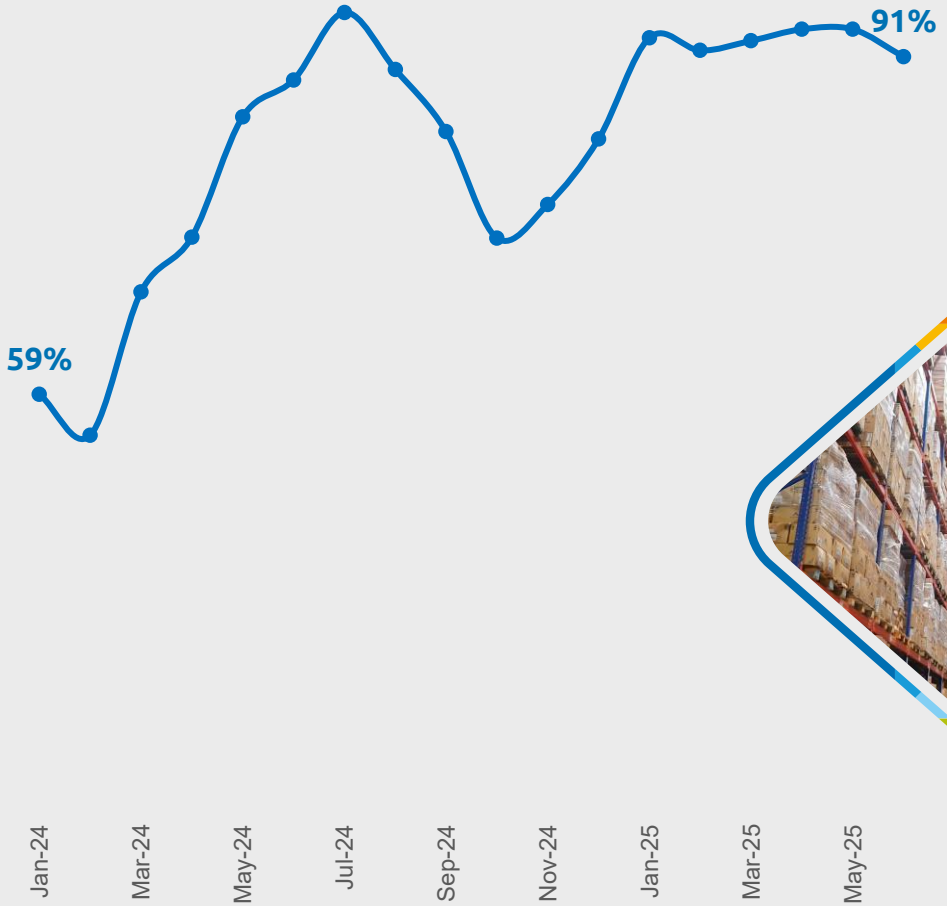
ALPA DAY 2025

Supply

Centralidade no Cliente | Evolução OTIF e Taxa de Preenchimento

OTIF Global

Taxa de preenchimento



 Source: Internal Data

Centralidade no Cliente | Evolução OTIF e Taxa de Preenchimento

OTIF Global

JAN-JUN	2024	2025
BR	45%	**76%**
DTC	47%	**72%**
Especializado	41%	**73%**
IDM	75%	**86%**
EUR	65%	**80%**
NA&C	96%	**93%**

Taxa de preenchimento

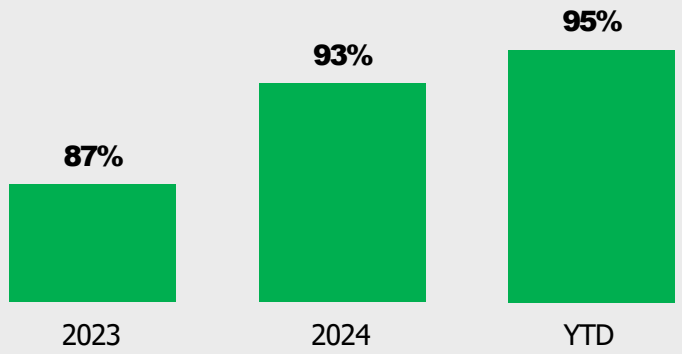
JAN-JUN	2024	2025
BR	70%	**92%**
DTC	73%	**91%**
Especializado	61%	**86%**
IDM	69%	**93%**
EUR	93%	**98%**
NA&C	99%	**100%**

Feito 2025

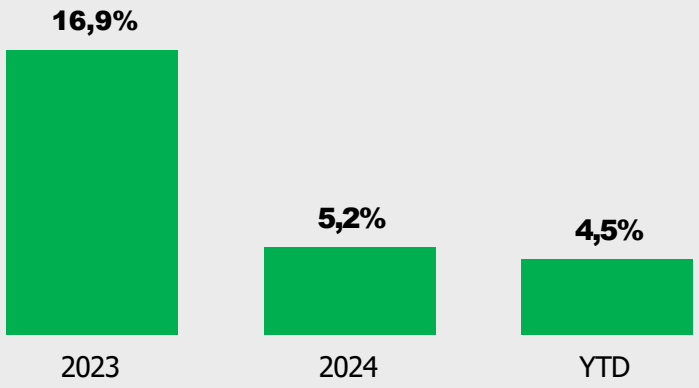
S&OP consistente com todas as BUs;
Revisar o SLA de serviço alinhado com os dados de entrega comprometidos;
Gestão proativa do Atendimento ao Cliente de clientes-chave com foco no canal DTC e especializado;
Expansão da disponibilidade com planejamento de estoque melhorado.

Alocação de Recursos | Disciplina Financeira e Eficiência: Redução sustentável de custos

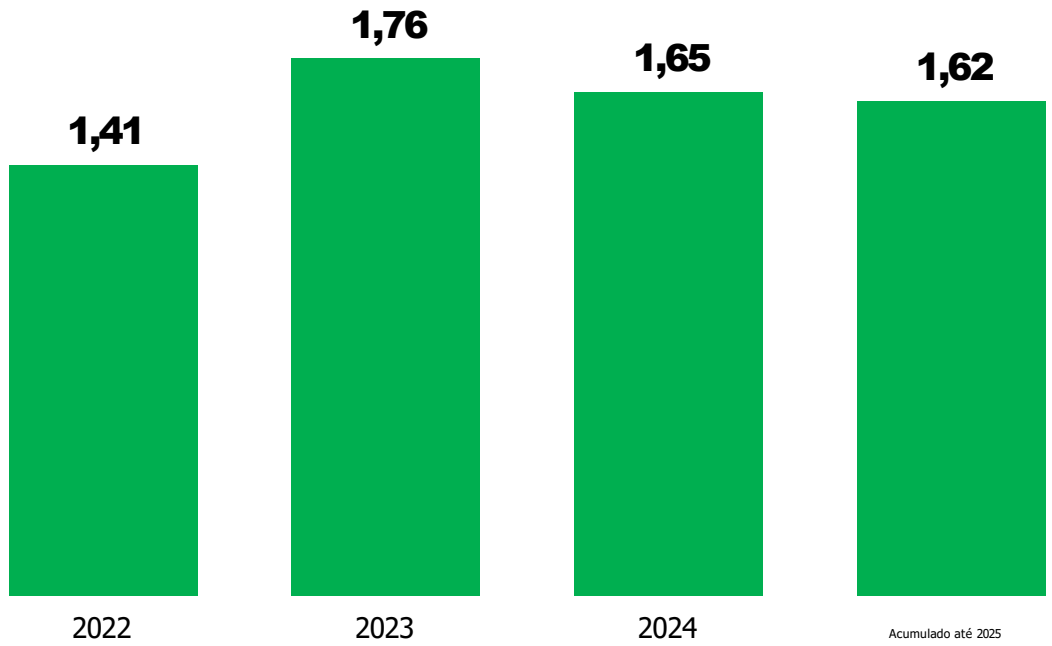
Taxa de ocupação



Duplo Manuseio Desnecessário



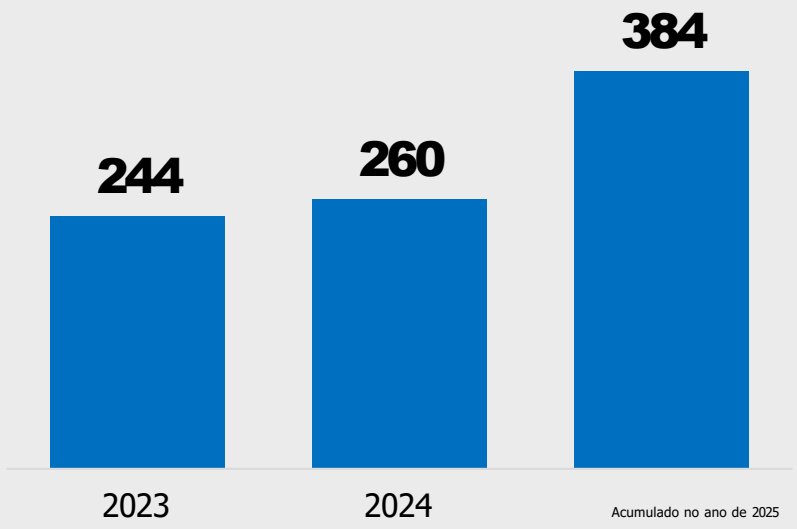
Distribuição (R$/par)



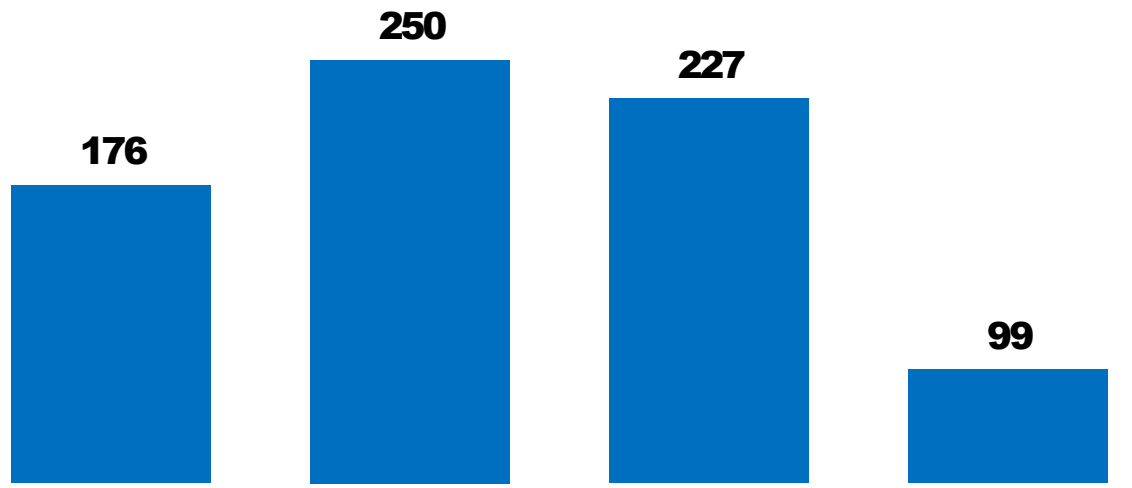
Dados YTD até junho de 2025.

Alocação de Recursos | Disciplina Financeira e Eficiência: Redução sustentável de custos

Produtividade por hora (PPH) Evolução



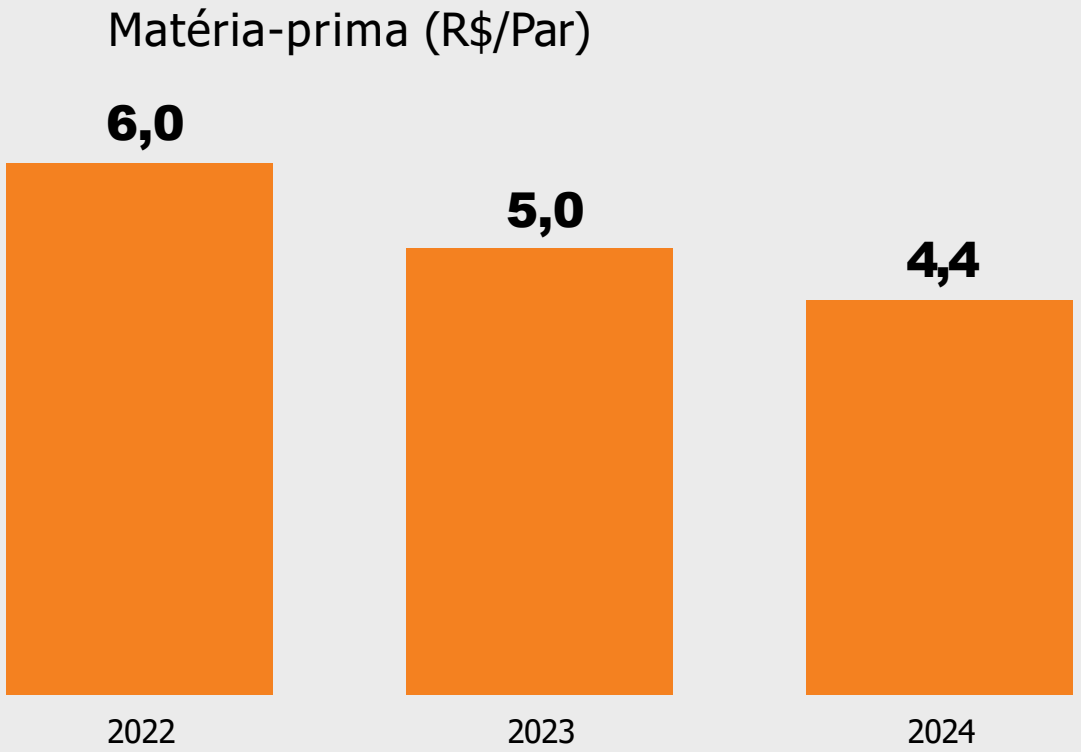
Gastos com Armazém (R$ MM)



PPH (RPodução por Homem por Hora) é uma métrica de produtividade que mostra quantas unidades cada trabalhador produz por hora.

Dados YTD até junho de 2025.

Alocação de Recursos | Iniciativas com impacto no custo por par do Consumo de Matéria-Prima (KPI)



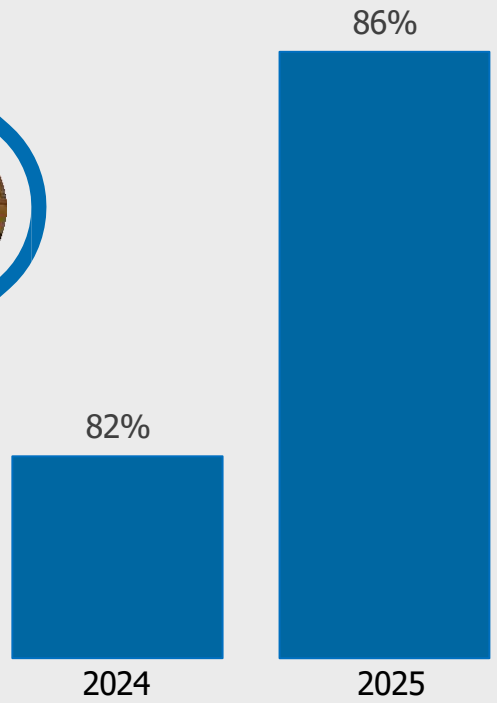
A colaboração estratégica entre Manufatura e Procurement, focada na otimização da produção, racionalização de embalagens e eficiência de preços de materiais, gerou uma economia de custos de R$ 33 milhões em 2024.

Custos 2022-2024 ajustados pela inflação

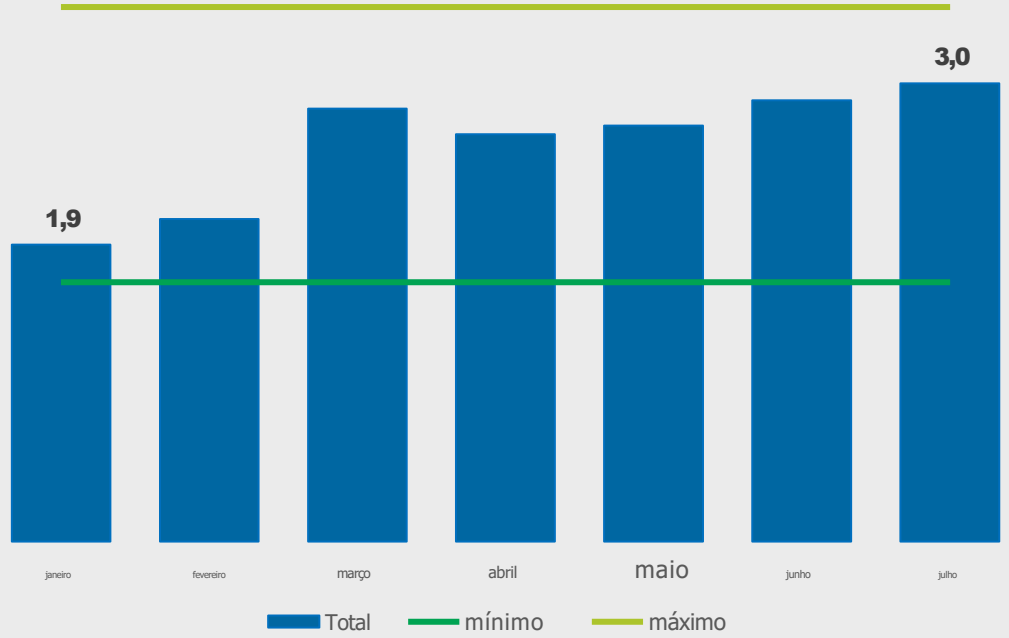
O Procurement da Alpa cobre 86% do total gasto pela Alpa, excluindo pessoas e comprando matérias-primas

uma Política de Estoque clara

Centralização de Compras



Cobertura de Estoque de Borracha



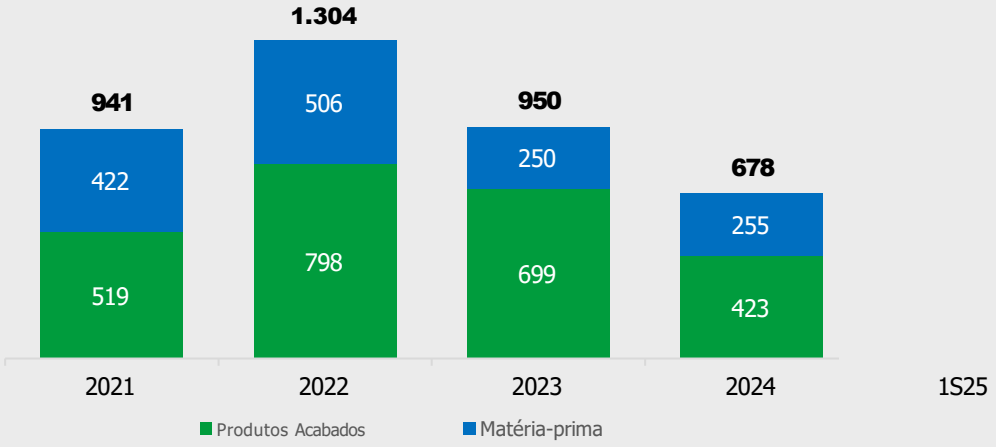
Planejamento Integrado de Vendas e Operações

Unidades de S&OP

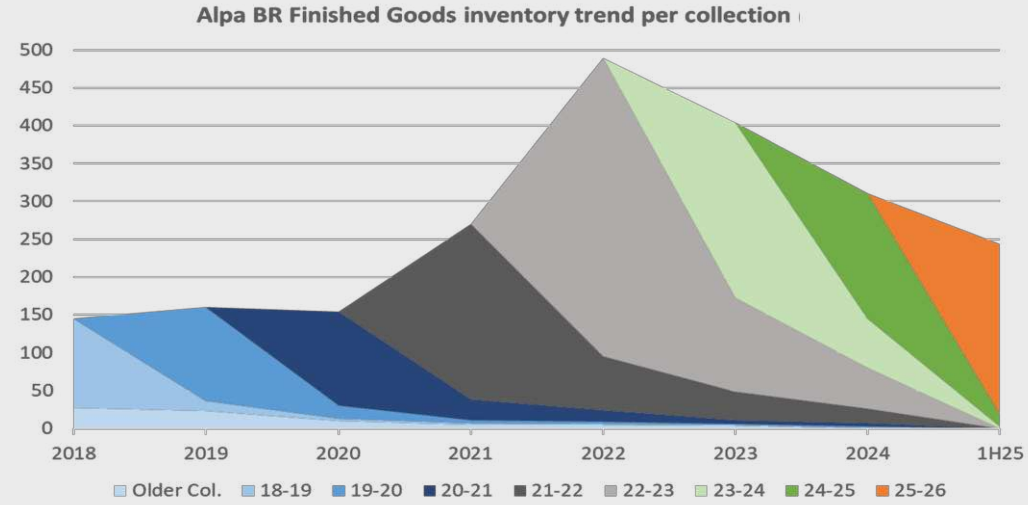
integração ponta a ponta através do comercial demanda, produção e fornecimento de matéria-prima, todos governados por políticas de inventário estruturadas

Alocação de Recursos | Compromisso com disciplina financeira, eficiência operacional e gestão proativa de estoque

Estoque Global de Matéria Prima e Produtos Acabados (R$ milhões)



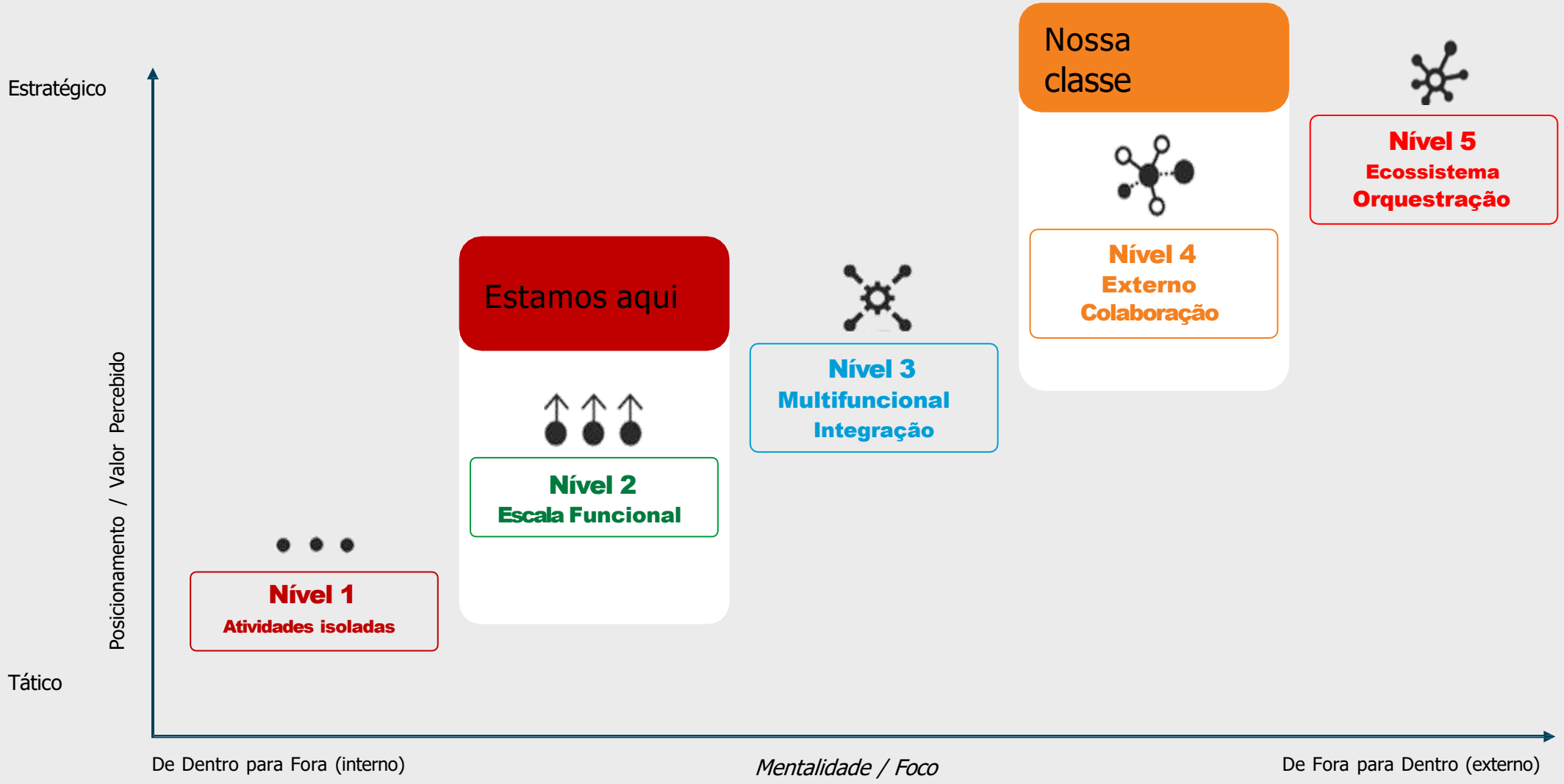
Evolução do Estoque de Coleções



Ações Principais

Otimização de portfólio com maior foco em produtos principais
Disciplina de transição de coleções
Teste e Aprendizado de inovações e regras claras de compra de MP
Implementação de Estratégia de Liquidação

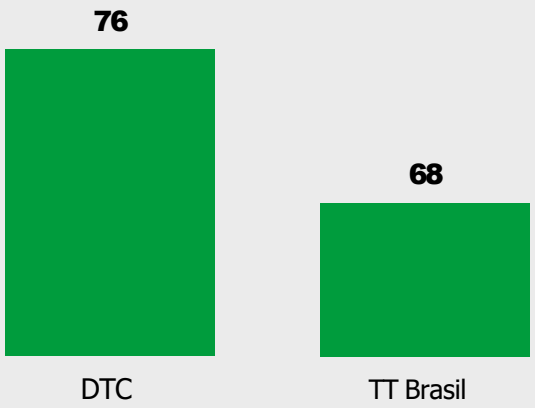
Cinco Níveis de Maturidade da Cadeia de Suprimentos



Gestão de pedidos | “Duas Redes de Suprimentos”

Eficiência segmentada de fornecimento e serviço

Tempo do ciclo de pedido OCT(dias)



- Remover atrito no processo de entrada de pedidos
- Atendimento personalizado do canal como alavanca para alcançar a competitividade Redução do Tempo
- Recomendação e reserva automatizada de estoque (EDI / VMI)
- Visibilidade completa de rastreamento financeiro e de pedidos para nossos clientes;

PLANEJAMENTO alinhará demanda e produção para garantir disponibilidade de produtos com o nível correto de estoques, baixas baixas e otimizando o negócio

Construir as bases do Planejamento Integrado

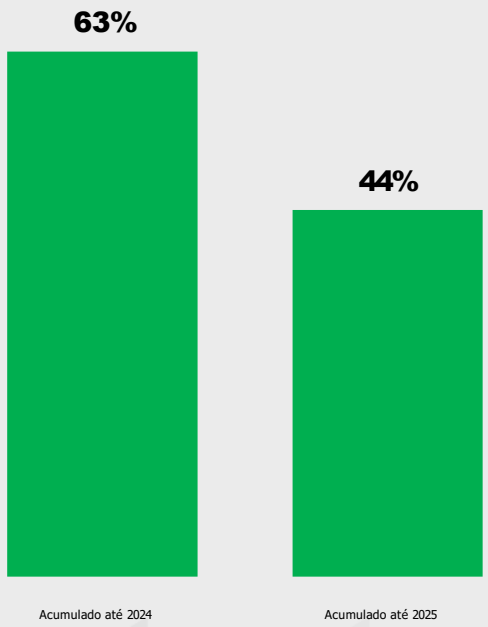
Desenvolvimento de pessoas e pipeline

Processo + Funções e responsabilidades;

Integração de dados (vendas, estoque e produção).

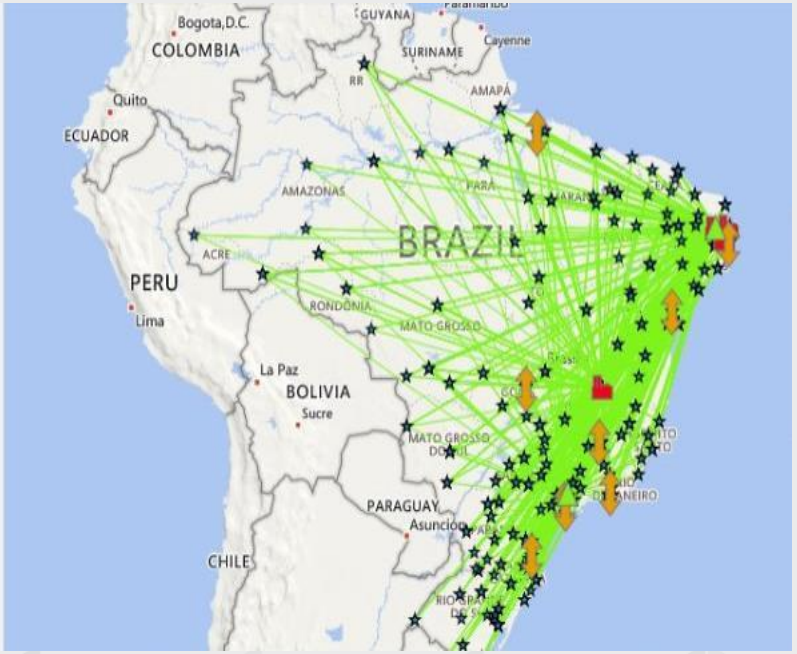
Colaboração de Demanda com um ciclo S&OP forte

Erro de Previsão de Demanda WMAPE (%)



Otimização da Margem de Contribuição

Rede de Cadeias de Suprimentos



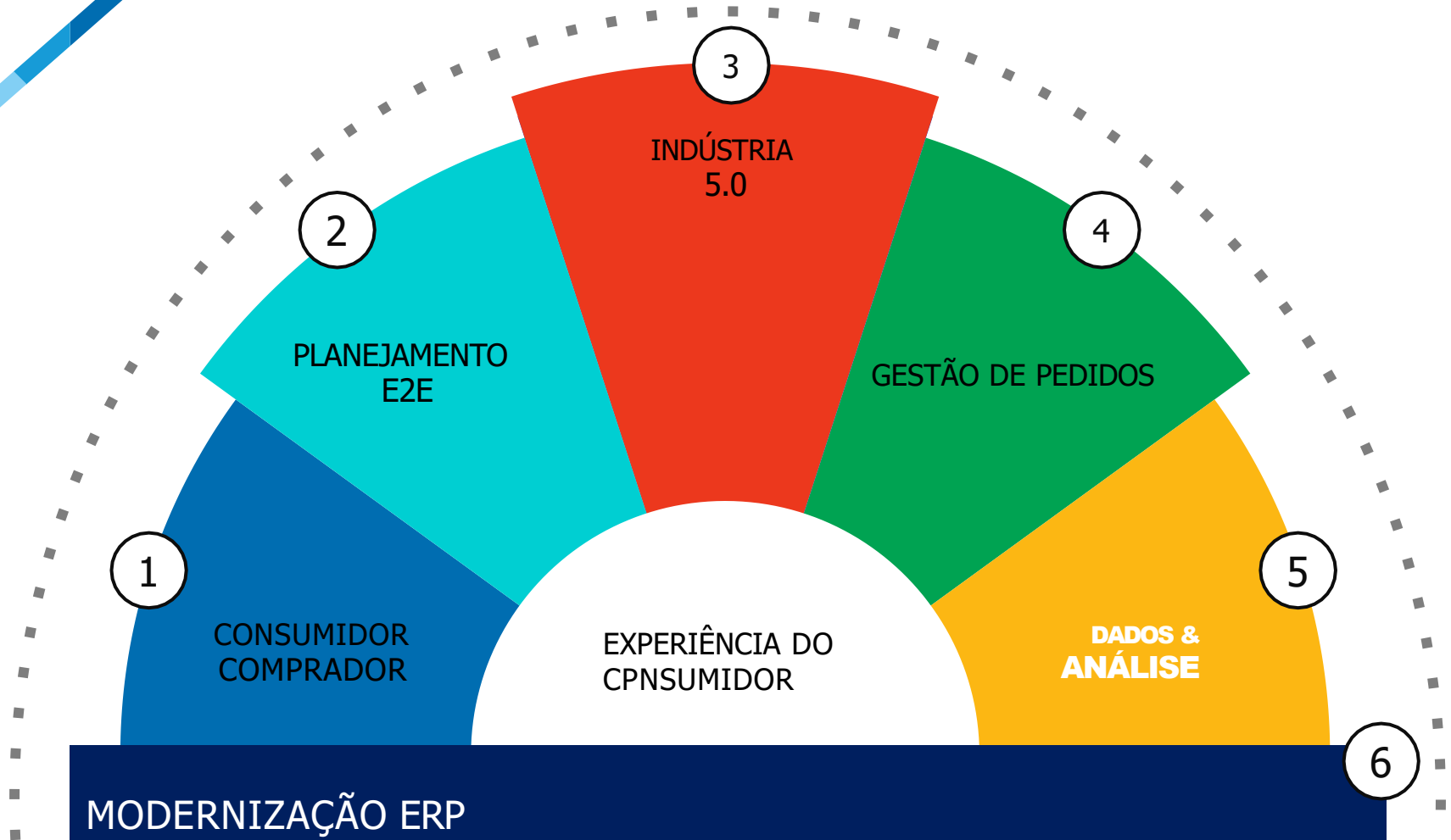
ALPA DAY 2025

Technology

Estratégia <Alpa.tech>

Transformando Estratégia em Capacidade através de Inovação em

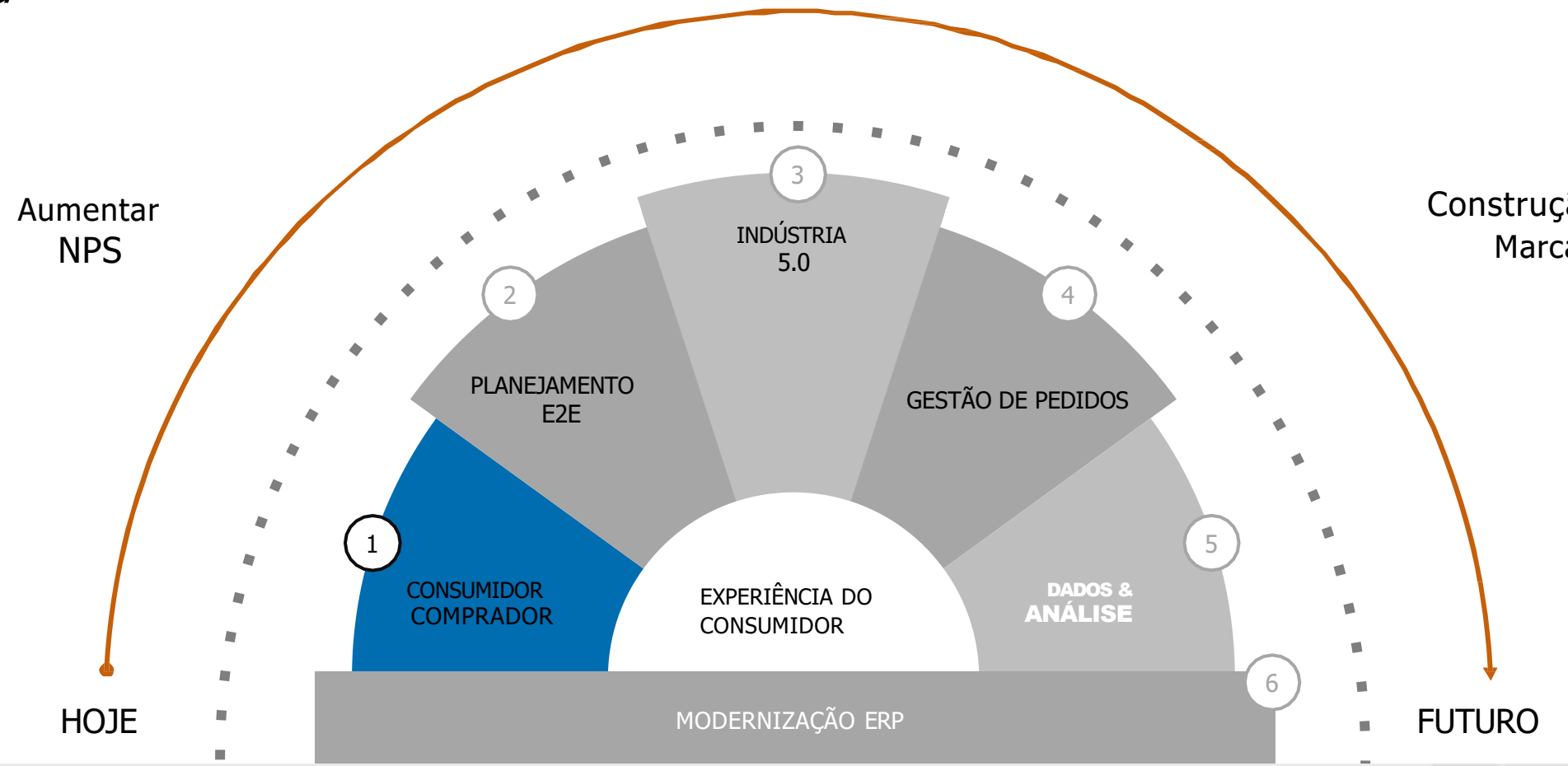
Tecnologia, Dados, Agilidade e Pessoas.



<Alpa.tech>

Greenfield

Comercial



100%
Base não especificada
de consumidores

+ 50%
Global
Omnicanal

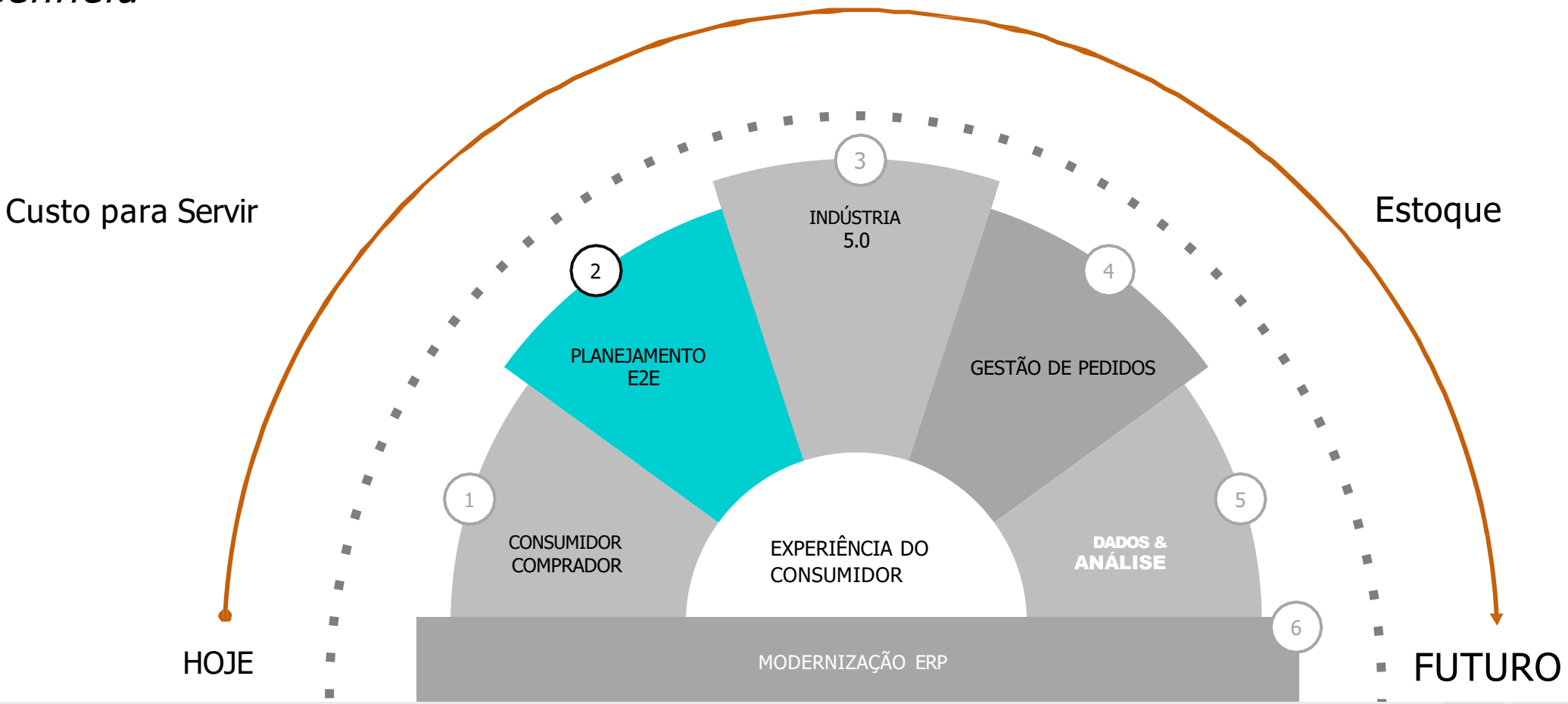
Global
Conversão
Manutenção

Observabilidade e
Torre de Controle

<Alpa.tech>

Greenfield

OTIF



- 50%
redução no ciclo S&OP

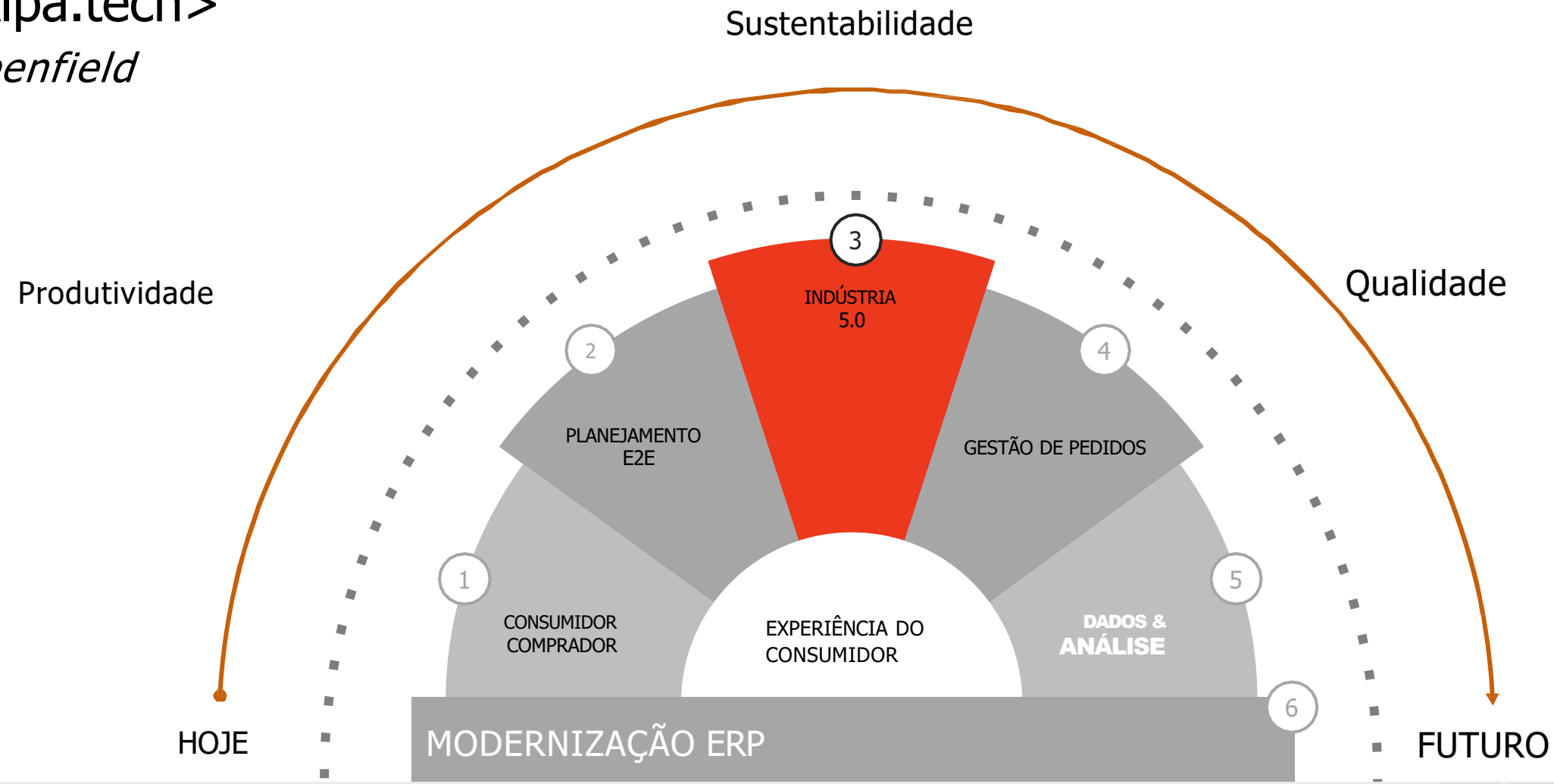
+40%
Precisão de demanda para franquias

Sistemas e processos integrados

Ferramentas Colaborativas

<Alpa.tech>

Greenfield



80%
Manutenção
de coleta manual

7x
Tomada de decisão
mais rápido

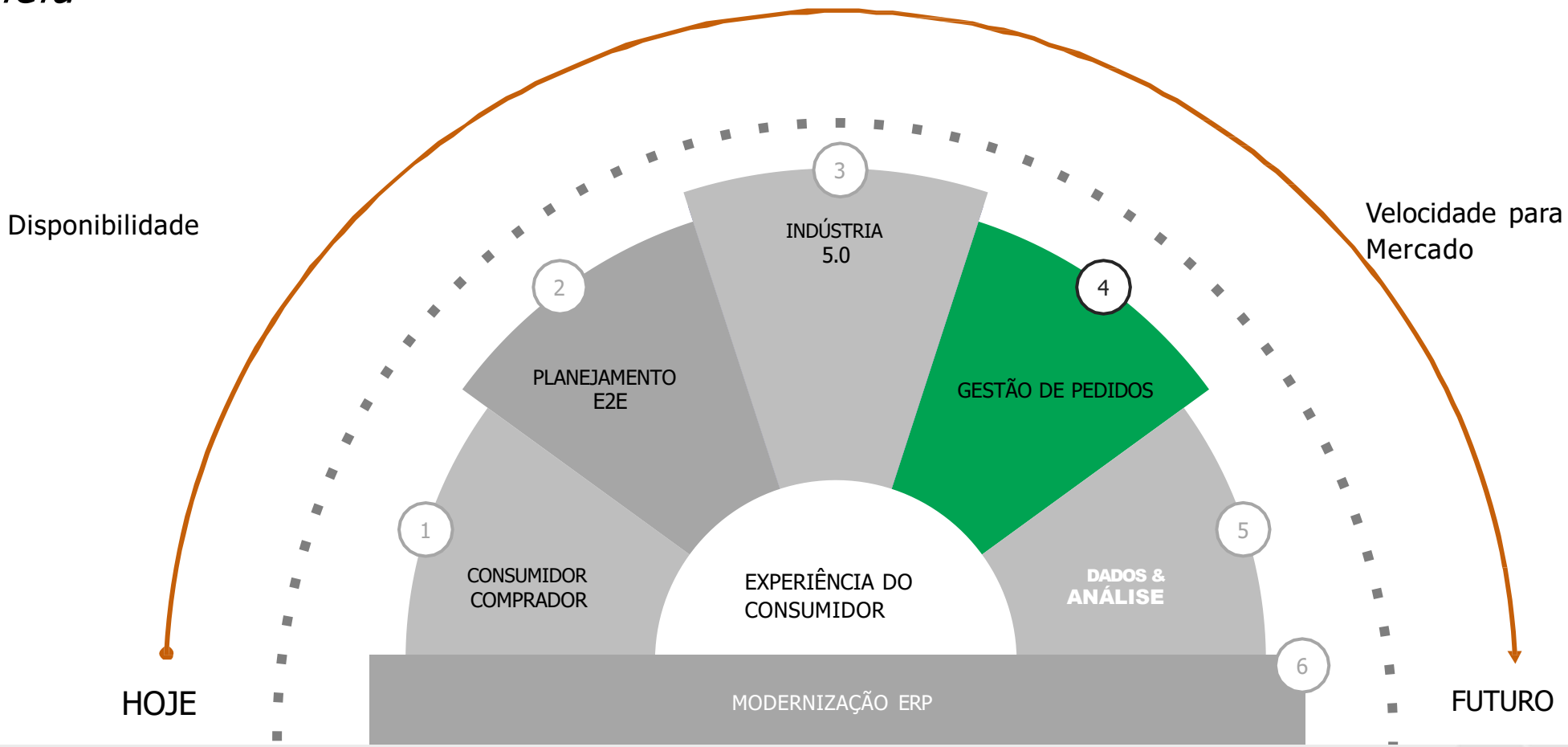
Conectividade

Manutenção
Digital

<Alpa.tech>

Greenfield

OTIF



- 30%
Da Ordem Redução do Tempo

- 50%
Sem tempo de separação e carregamento

+50%
Entrada de pedidos mais rápido

80%
Portal B2B de autoatendimento, VMI e EDI

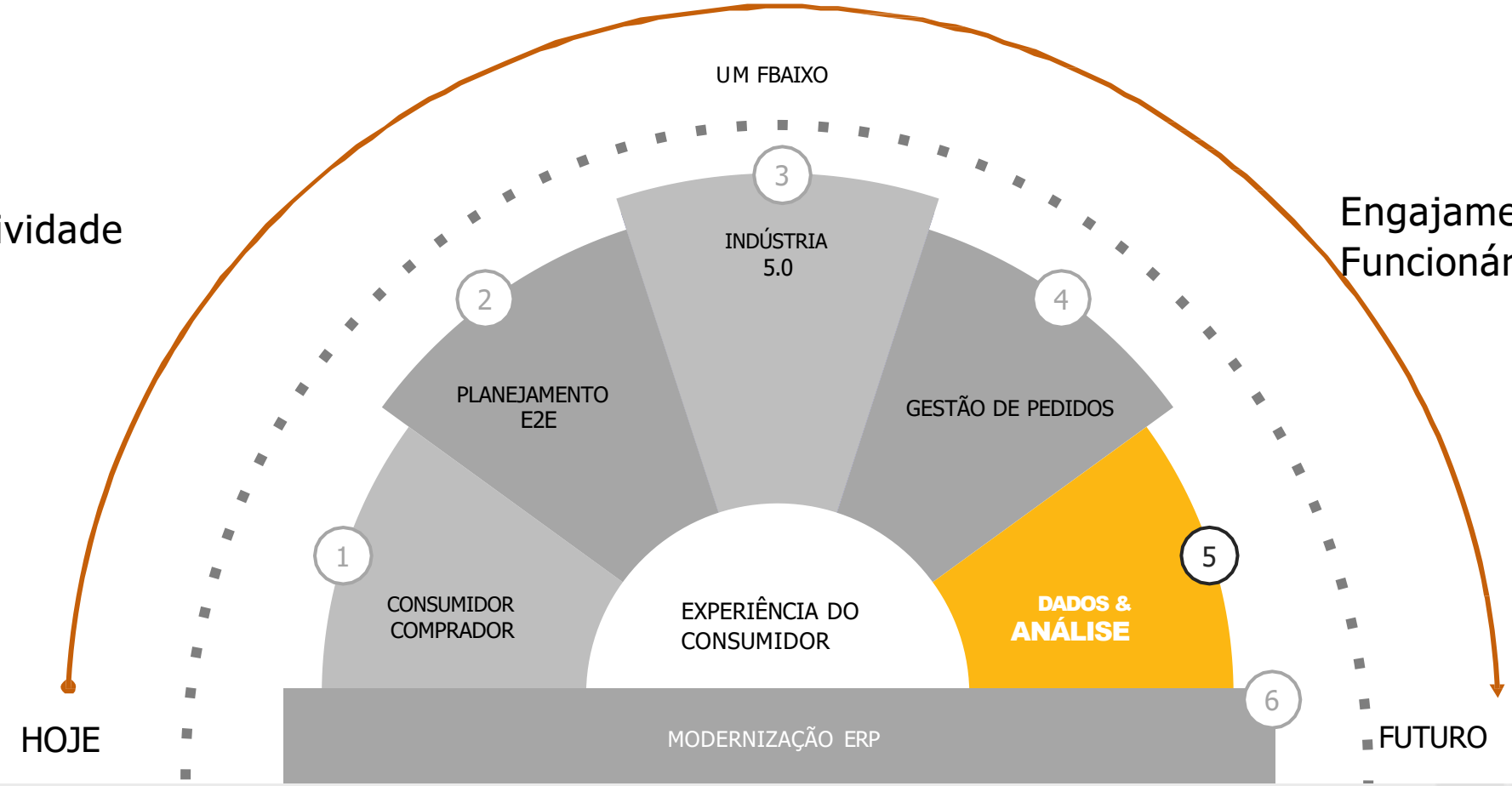
<Alpa.tech>

Greenfield

Tomada de decisão
Decisão mais rápida

Competitividade

Engajamento de Funcionários



Novo Global
Global de Dados

100% Engajamento de
Alfabetizados em Dados

+40%
Dados de qualidade disponíveis
em nosso data lake

ia
IA

<Alpa.tech>

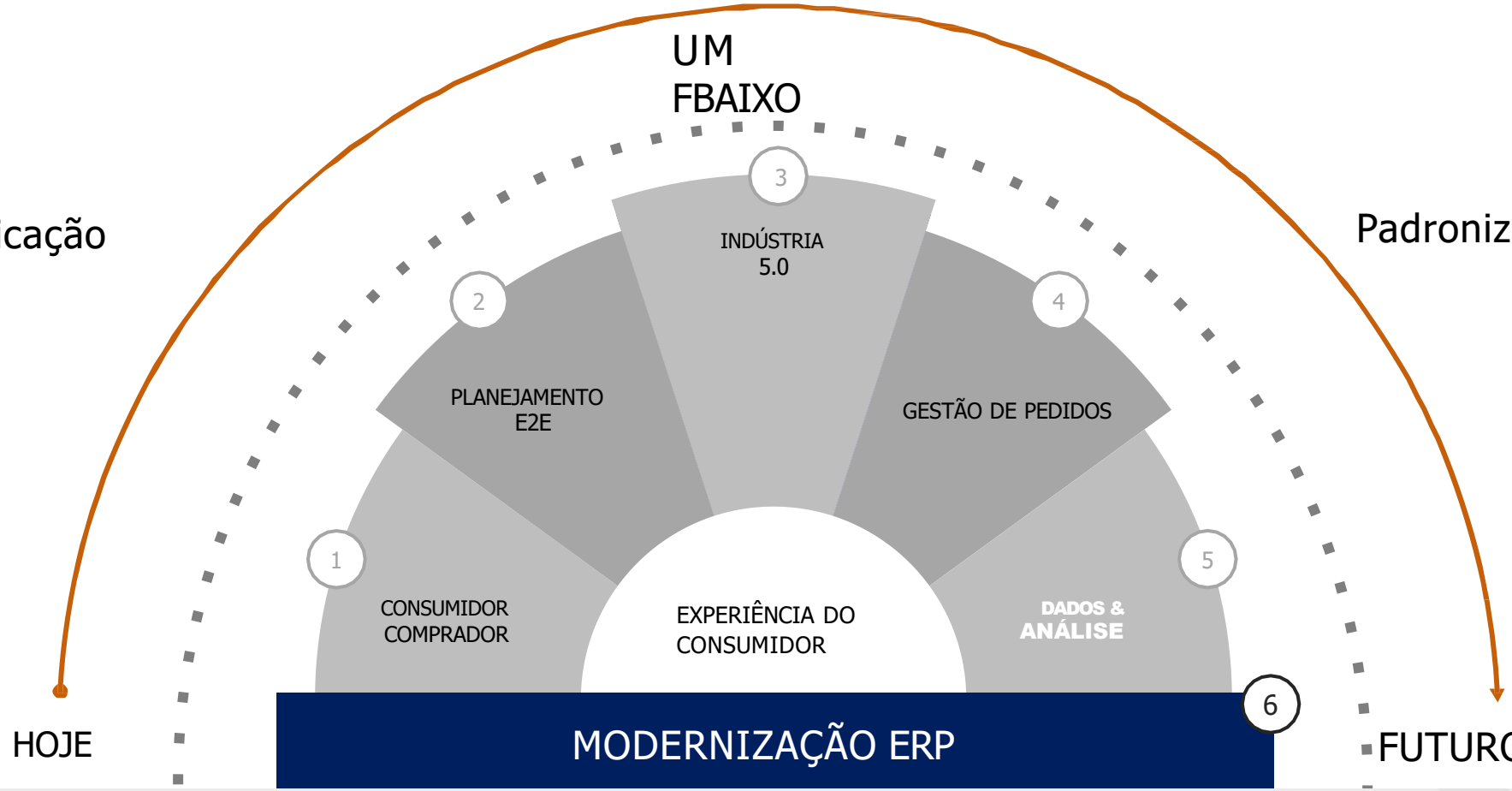
Greenfield

Eficiência de Custo

UM FBAIXO

Simplificação

Padronização



HOJE

FUTURO

Global
Global

Estratégia
Campo Verde

Nuvem

96%
Núcleo Limpo
Padrão

ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

- CULTURA E ESG

Adalberto Granjo

Marco Vidal

ALPA DAY 2025

Legal

Economia Circular

Operar de acordo com princípios de economia circular em toda a nossa cadeia de valor, do design ao pós-uso

- **Garantir uma evolução estruturada** em produtos com atributos ambientais, através do lançamento de linhas de calçados abertas

- **100% de matérias-primas renováveis e/ou reS&OPd nas embalagens**

- **100% das lojas com recICLO até 2025**

- **Garantir a saúde da Cadeia de Reciclagem de Borracha HAVAIANAS (industrial e pós consumo)**

Operações Responsáveis

Reduzir o impacto de nossas operações, ocorrendo como resultados de uma cadeia de valor responsável

100% energia reciclada

- **- 25% de intensidade energética (matriz total)**

- **- 57% de emissões GEE (Escopos 1 e 2)**

- **Medição da cadeia de valor e definição de meta Escopo 3 até 2026**

- **100% dos fornecedores** (matérias-primas e produtos acabados) alinhados aos critérios socioambientais da Alpargatas

Diversidade e Inclusão e Desenvolvimento Local

Atuar nas regiões e ambientes onde atuamos, contribuindo para uma sociedade mais diversa, inclusiva e equitativa

50% mulheres em liderança sênior

- **25% grupos sub-representados na liderança**

- **Salário base 20% acima do Salário Digno**

- **5 milhões de oportunidades de desenvolvimento criadas**

CONFIRA O RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE 2024 COMPLETO

Fundado em 2003, o Instituto Alpargatas tem a missão de construir um legado de oportunidades para nossas comunidades

Promovemos inovação social como forma de alavancar as forças do povo brasileiro através da educação inclusiva e da criação de oportunidades.

›Áreas de foco:

Criação de Oportunidades e Inclusão Produtiva

Educação Inclusiva e de Qualidade

Instituto ALPARGATAS

R$ 76 milhões
investidos entre 2003 e 2024

2,9 milhões
oportunidades geradas

496 escolas beneficiadas

Mais de 41
municípios envolvidos na Educação para a Sustentabilidade e na Educação Profissional

Mais de 370
artigos científicos publicados em conferências internacionais

Baseado no consumo Reforma Tributária

Pontos principais

Substituição de **PIS/COFINS** pelo **Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS)**

- Substituição de **ICMS/ISS** pelo **Imposto sobre Bens e Serviços (IBS)**

Impostos calculados "externamente" e **devido no destino**

- **Não completo cumulatividade** (crédito retirado de o imposto pago na etapa anterior)

Transição de **2026 a 2032**

- **A partir de 2029** até o final de 2032, **ICMS** diminuirá gradualmente. Durante este período, a perda de incentivos deve ser **compensado pelos Benefícios Fiscais**
  Fundo de Compensação

- **A partir de 2033** em diante, serão concedidos incentivos regionais com base na **Nacional Regional**
  Fundo de Desenvolvimento

Baseado no consumo **Reforma Tributária** |Visão geral

Sumário executivo

Sugestões de ações para implementar melhorias ou mudanças necessárias visando atingir um objetivo focado na otimização e aumento de eficiência em todo o processo de transformação.

450 AÇÕES

Consolidado em:

15 MACRO-RECOMENDAÇÕES

A ser executado em:

7 ANOS

Processos
Refere-se a ajustes em processos, procedimentos e fluxos de trabalho para garantir que estejam adaptados para o período de transição e após a Reforma Tributária.

134 Ações

Governança
Refere-se a ajustes na documentação fiscal, armazenamento adequado e políticas internas, garantindo que a empresa esteja preparada para o período de transição e pós-Reforma Tributária.

55 Ações

Sistemas
Refere-se aos ajustes nas tecnologias existentes na Alpargatas, garantindo que suportem a nova estrutura exigida pela Receita Federal. Reformar e manter a conformidade da empresa.

107 Ações

Pessoas
Refere-se a questões relacionadas ao treinamento, desenvolvimento de habilidades (upskilling e reskilling), gestão de mudanças e outros aspectos envolvendo o pessoal.

42 Ações

Negócios
Refere-se à visão estratégica, monitoramento e tomada de decisão rápida que podem impactar os negócios durante o período de transição e após a Reforma Tributária.

112 Ações

ALPA DAY 2025

People and Management

ESTRATÉGIA

Nossos passos

FOCO E COMPETITIVIDADE

+

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Visão

Nosso caminho:

Inspirar o

mundo para caminhar um

caminho mais leve

ALPA DAY

ALPARGATAS 2025

CULTURA
PRINCÍPIOS:
Nossa pegada

Inspirado pelos consumidores

Colocamos os consumidores no centro do nosso processo de decisão mais rápido.

Antecipamos tendências e inovamos para estar sempre um passo à frente.

Trabalhamos com os clientes para criar a melhor experiência para os consumidores.

Faça acontecer

- Adaptamo-nos aos desafios, encarando-os de frente e com transparência. Do início ao fim.
- Executamos com excelência e eficiência.
- Entregamos resultados sustentáveis a curto e longo prazo.

Caminhar juntos

Trabalhamos de forma inclusiva, colaborativa e cocriativa.

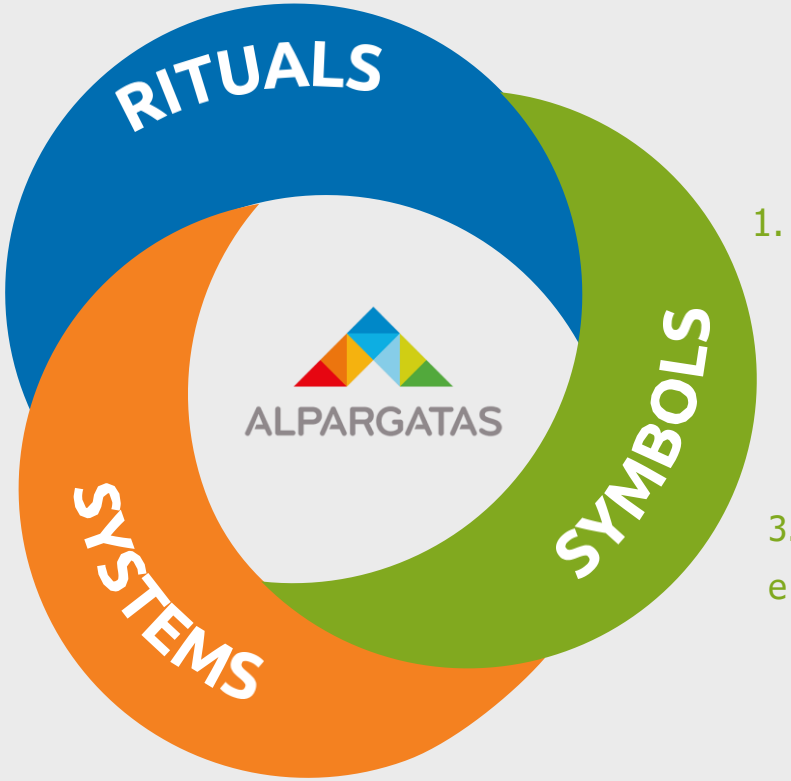
Atraímos e desenvolvemos talentos para contar com equipes de alta performance.

Estamos focados e assumimos responsabilidades, visando o sucesso da empresa.

Nossa Visão e Cultura

ALPARGATAS

Culturaque **EVOLUI**com o negócios e inspira as pessoas



1. Conexão Alpa
2.Convenção de vendas HAVAIANAS
3. Rituais trimestrais de Princípios culturais
4. Acompanhamento de resultados mensais (N2;N3;N4)

1. Atualização da Comunicação Visual
2. Cultural *"Nudge"*: Pé Direito de HAVAIANAS em Salas de Reunião
3. Espaços de bem-estar na sede e nas fábricas

1. Ciclo de Pessoas
2. Sistemas de Gestão de Projetos e Metas
3. Código de Conduta e Ética
4. Simplificação de processos, sistemas e estruturas

Alpargatas, uma empresa global

Nossa Gente |Julho de 2025

+ 11.500 funcionários

Administrativo e Comercial Global: 840

Lojas globais: 115

Operações: 10.732

Somos diversos

Pessoas com Deficiências	Gênero		
	Fêmea	Macho	Transgênero
4,8%	30,3%	69,3%	0,4%

Raça e Etnia			Sexual Orientação	Geração
Branco	Preto e Marrom*	Outro	LGBTI+	Idade média
22,4%	73,3%	4,3%	3,0%	34 anos Millennials

*Rcategoria social conforme definido por I BGE

Tempo médio da empresa – Liderança

Nível C (N1 e N2) **4,0 Anos**

N3 **5,5 anos**

N4 **5,7 anos**

KPIs de Programas

Estagiários

- Retenção: 55% (86 pessoas)
- Estagiários em Cargos de Liderança: 25% (21 pessoas)
- Velocidade de carreira: Em média, 2,76 vezes mais rápido que outros funcionários
- Trainees representam 7% dos sucessores para cargos de liderança (7 pessoas)

Estágio

- Retenção: 65% (149 pessoas)
- Estagiários em Cargos de Liderança: 5% (25 pessoas)

Programa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Estágio	-	20	40	65	39	31	33
Trainee	14	19	32	28	30	19	14

Ciclo de Pessoas 2025: 1430 colaboradores avaliados

Cultural ASSESSMENT

Avaliação da Cultura Adequada à Cultura Alpa

Talent REVIEW

Talento Comercial para Fortalecimento do pipeline

Succession PLANNING

Liderança
Mapa de Sucessão

Feedback AND IDP

Desenvolvimento e Gerenciamento

Reconhecimento

Recompensa

Nosso Desenvolvimento de Pessoas -ALU

	Leadership | ALU	Future | ALU	Management System | ALU	Expertise | ALU
FOCO	Preparo atual e liderança futura para se alinhar com a empresa estratégia de negócios e objetivos.	**Desenvolver estratégias pensamento**alinhado com o negócios, enquanto fortalecimento da cultura, DE&I, e sustentabilidade.	**Adote a gestão metodologias**focado na simplificação, eficiência e resultados comerciais.	internalizando e gestão técnica conhecimento. Promote excelência em toda a nossa força de vendas e cadeia de suprimentos.
ENTREGÁVEIS	Academia de Líderes Alpa Estágio Programa de Trainee Fundações Gerenciamento Negócios	**Cultura Alpa Embaixador:** • Vivendo HAVAIANAS • Desafio Alpa • Expedição Colaboração	**Experiência em "belts":** • Branca • Verde • Preta	Academias Funcionais Academia Industrial Academia de Tecnologia Academia Suprimentos Academia de Vendas
2025 Acumulado no ano até maio:	**151 treinamentos**	**Treinamento de 40k horas**	**41 mil pessoas**	**5.646 indivíduos participantes (49%)**	**7 horas de treinamento em média por participante.**

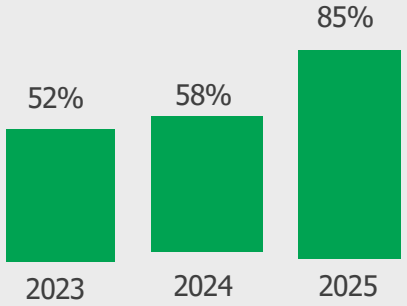
Cultura focada em

Métricas e resultados

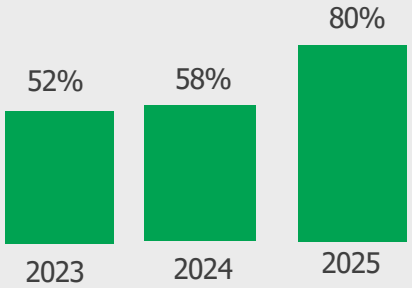
2024 Funcionários
65%

Meta dos Funcionários para 2025 é de
70%

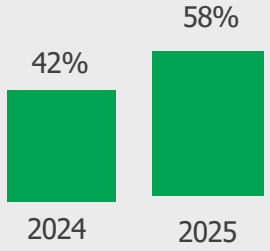
Adaptação ao
Ciclo de Pessoas



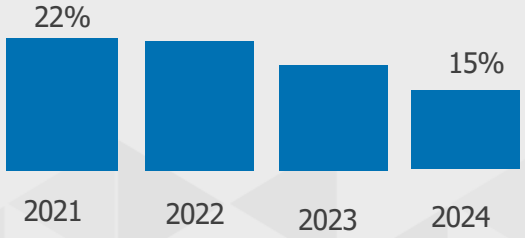
Contratação interna

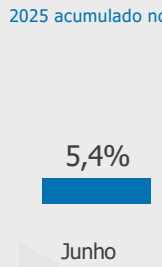


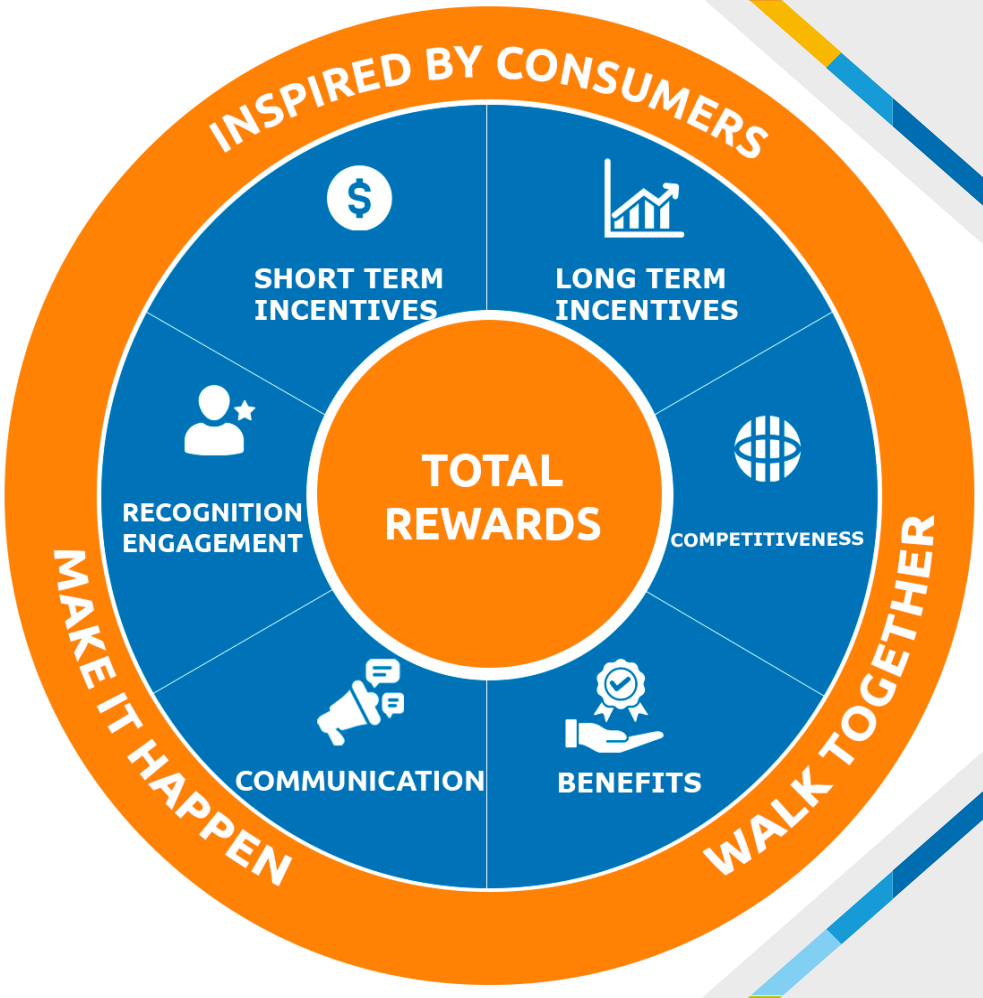
Saúde do "pipeline"



Rotatividade de liderança



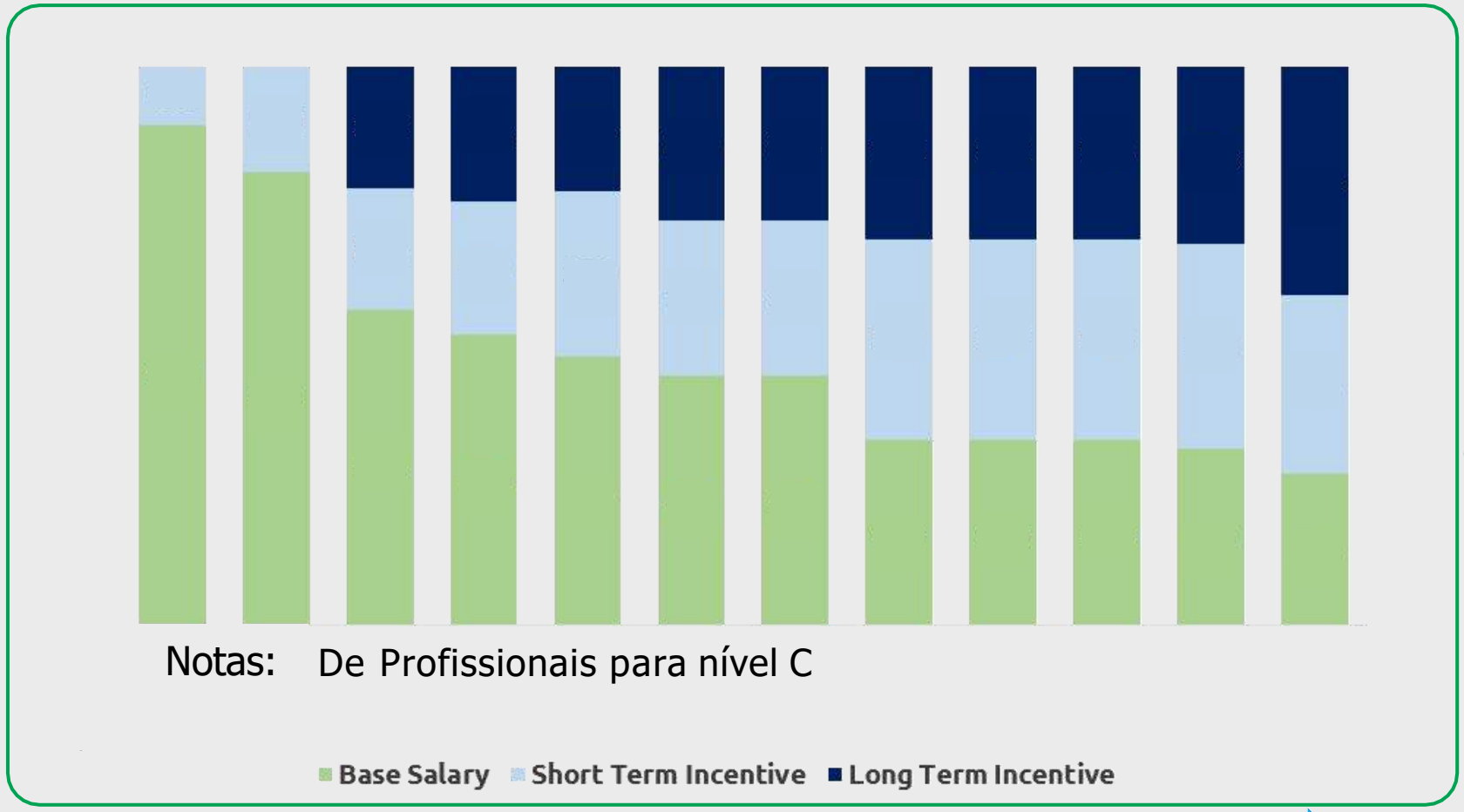




Alinhar os interesses dos acionistas e executivos Compartilhar a criação de riqueza e crescer juntos Impulsionar um desempenho mais forte a médio e longo prazo por meio de estratégias baseadas em incentivos e mérito

Atrair e reter executivos-chave Aumentar o reconhecimento e incentivar os funcionários a superar as expectativas e pagar por desempenho (Programas de remuneração conectados à revisão de talentos)

Comunicação clara, regras e políticas simples para garantir a compreensão e a governança. Governança de incentivos de longo prazo (LTI) sob a supervisão do Conselho de Administração, permitindo decisões estratégicas e oportunas.



Menos Senioridade

Mais Senioridade

Quanto mais sênior for o cargo, maior será o seu foco em impulsionar a transformação e moldar o futuro da empresa. Por isso, o componente de longo prazo da sua remuneração aumenta, reforçando

Design de Incentivo de Curto Prazo

Nossa estrutura programática está alinhada com nossa Cultura, incentivando os princípios de *Faça acontecer* e *Inspirado pelos consumidores* por meio de metas de entidades que garantem o foco nos resultados da Alpa. Também promove *Caminhar juntos* comportamentos recompensando tanto o desempenho individual quanto as conquistas da equipe.

TIPO DE ALVO	DESCRIÇÃO	PESO	PROPÓSITO
ALVO DA ENTIDADE	EBITDA	35%	Alinhamento e Foco em resultados financeiros
	Fluxo de Caixa	15%	
ALVO DE ÁREA	ALVO 1	15%	Maximizar a colaboração e Aumente o trabalho em equipe
	ALVO 2	15%	
ALVOS INDIVIDUAIS	ALVO 3	10%	Recompensar e reconhecer Comercial Individual
	ALVO 4	10%	

INSPIRE O MUNDO PARA TRILHAR UM CAMINHO MAIS LEVE.

ESTRATÉGIA

BRASIL

INTERNACIONAL

MARKETING

CAPACIDADES

PESSOAS E ESG