

ITAÚSA

**Teleconferência
de Resultados 2017**

Alfredo Egydio Setubal
Presidente e Diretor de Relações com Investidores



Agenda

ITAÚSA



Duratex

 **Elekeiroz**



Estrutura Acionária⁽¹⁾

Família Moreira Salles

100,00% total

Cia. E. Johnston de Participações

50,00% ON
0,00% PN
33,47% total

IUPAR

51,71% ON
0,00% PN
26,44% total

37,64%⁽³⁾
3T17: 37,41%
Δ +0,23 p.p.

39,21% ON
0,004% PN
20,05% total

42,89% ON
10,82% PN
27,55% total

BW/ Cambuhy
42,89% ON
10,82% PN
27,55% total

Cia. Ligna e Família Seibel
20,07% ON
20,07% total

3T17: 36,41%
Δ +0,27 p.p.
36,68% ON
36,68% total

7,65% ON
7,65% total

98,23% ON
94,99% PN
96,49% total

100% total
Itaúsa Empreendimentos
0,21% PN
0,11% total

98,93% ON
98,93% total

Itaú

7,81% ON
99,61% PN
52,67% total

Free Float⁽²⁾

ALPARGATAS

14,22% ON
78,36% PN
44,90% total

Free Float⁽²⁾

Duratex

39,78% ON
39,78% total

Free Float⁽²⁾

nts⁽⁴⁾

Elekeiroz

1,76% ON
4,80% PN
3,40% total

Free Float⁽²⁾

Itautec

0,82% ON
0,82% total

Free Float⁽²⁾

Família Egydio Souza Aranha

63,26% ON
16,94% PN
34,44% total

36,74% ON
83,06% PN
65,56% total

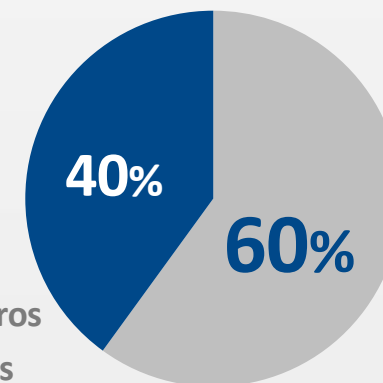
ITAÚSA

Free Float⁽²⁾

● Quantidade de ações em %



● Estrangeiros
● Brasileiros



⁽¹⁾ As participações apresentadas consideram as ações em circulação

⁽²⁾ Excluindo as ações detidas por controladores

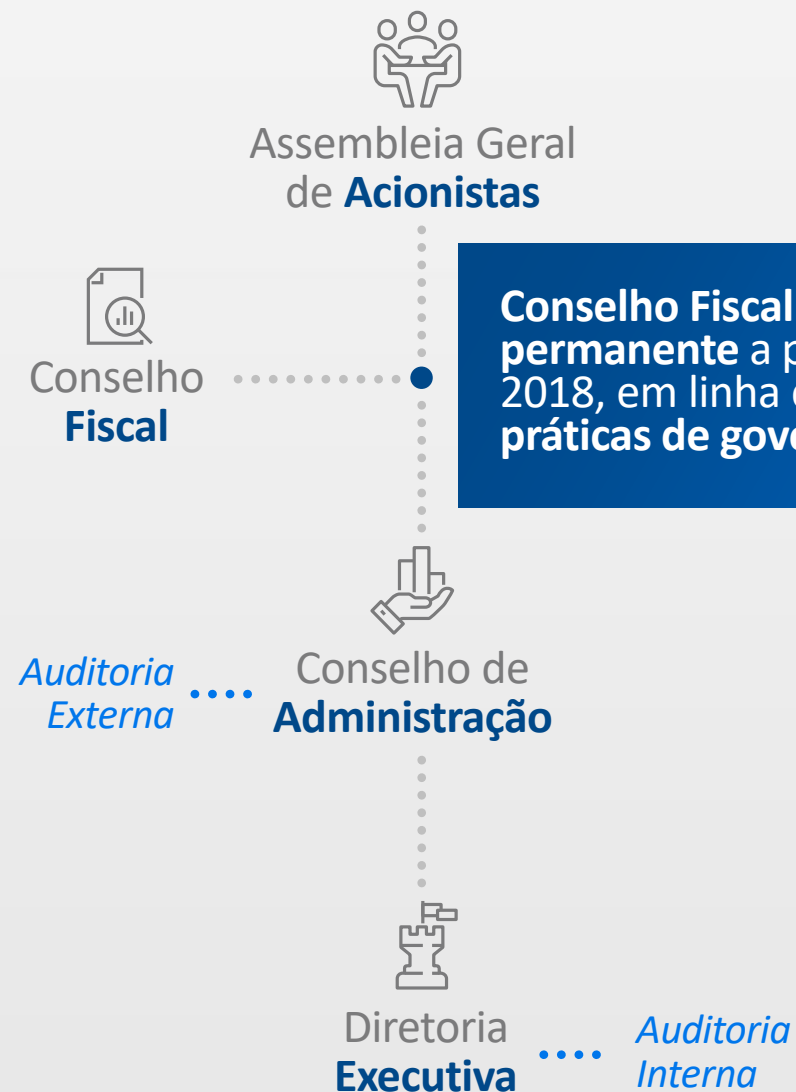
⁽³⁾ Corresponde a participação direta e indireta no Capital do Itaú Unibanco Holding

⁽⁴⁾ Investimento não avaliado pelo Método de Equivalência Patrimonial

Governança Itaúsa



Reforço na **Estrutura** de
Governança Itaúsa





Reforço na **Estrutura** de **Governança Itaúsa** com a criação de novas **Comissões** de assessoramento



Comitê e Comissões de Assessoramento

- Comitê de Divulgação e Negociação
- Comissão de Finanças
- Comissão de Sustentabilidade e Riscos **[Auditoria Interna]**
- Comissão de Investimentos
- Comissão de Pessoas e Ética

Novos






Renovação do Acordo de Acionistas Itaúsa

- O Acordo de Acionistas da Itaúsa será **automaticamente renovado em 24/06/2019 por mais 10 anos**, garantindo a sustentabilidade e perenidade da empresa

Highlights Financeiros | Dez 2017 X Dez 2016

R\$ milhões

Principais Indicadores de Resultado e Balanço

		Controladora		Não Controladores		Consolidado	
		31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16
	Lucro Líquido	8.403	8.211	119	5	8.522	8.216
	Lucro Líquido Recorrente	9.120	8.643	192	(9)	9.312	8.634
	Patrimônio Líquido	53.229	47.729	2.993	2.950	56.222	50.679
	Rentabilidade Anualizada sobre o Patrimônio Líquido Médio (%)	16,8%	17,7%	4,0%	0,2%	16,1%	16,6%
	Rentabilidade Recorrente Anualizada sobre o Patrimônio Líquido Médio (%)	18,2%	18,6%	6,5%	-0,3%	17,6%	17,5%

Highlights Financeiros | Dez 2017 X Dez 2016

Principais Indicadores por Ação

Indicadores por ação em R\$	31/12/17	31/12/16	Variação	
 Lucro Líquido da Controladora	1,13	1,11	0,02	1,9%
 Lucro Líquido Recorrente da Controladora	1,22	1,17	0,05	5,0%
 Valor Patrimonial da Controladora	7,12	6,45	0,67	10,5%
 Dividendos/ JCP Líquidos (competência)	0,88	0,50	0,38	75,1%
 Preço da Ação PN ⁽¹⁾	10,82	8,22	2,60	31,6%
 Capitalização de Mercado ⁽²⁾ em R\$ milhões	80.865	60.855	20.010	32,9%

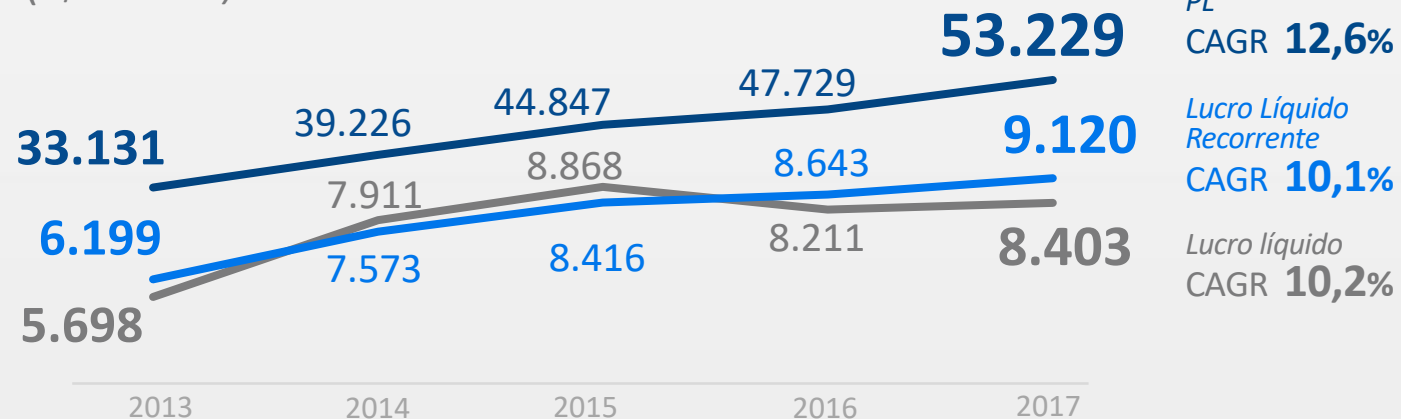
⁽¹⁾ Com base na cotação média das ações preferenciais no último dia do período

⁽²⁾ Calculado com base na cotação média das ações preferenciais no último dia do período (cotação da ação PN média multiplicada pela quantidade de ações em circulação no final do período).

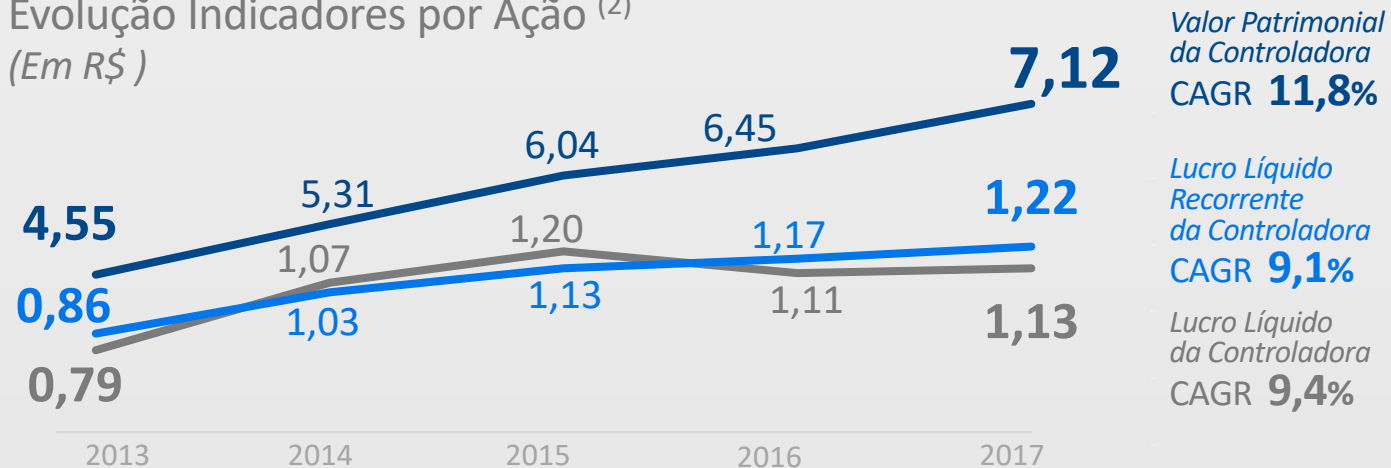
Highlights Financeiros

Patrimônio Líquido e Lucro Líquido da Controladora ⁽¹⁾

Evolução do Patrimônio Líquido e Lucro Líquido
(R\$ Milhões)



Evolução Indicadores por Ação ⁽²⁾
(Em R\$)



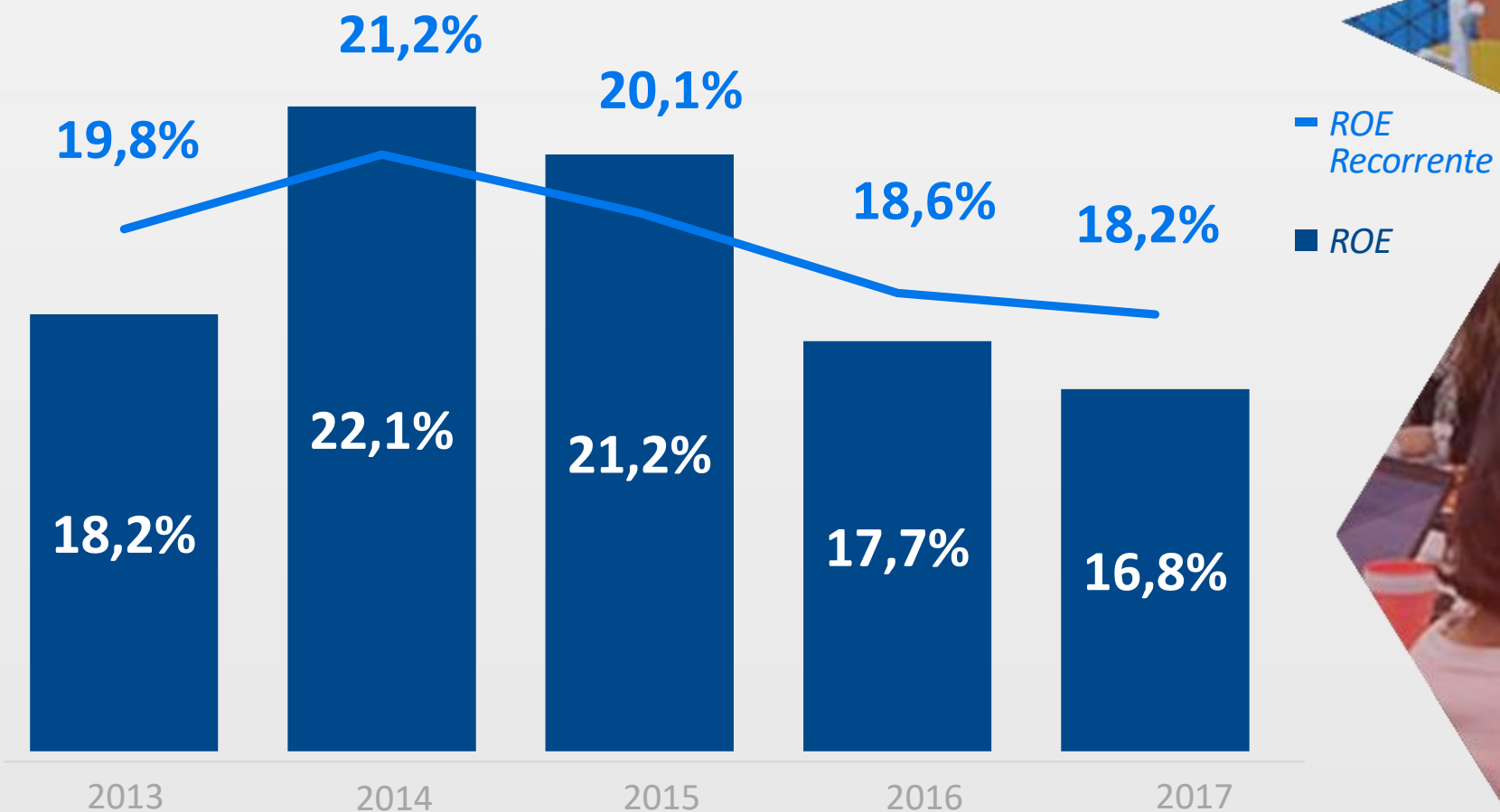
⁽¹⁾ Patrimônio Líquido ao final do ano. Lucro Líquido acumulado do ano.

⁽²⁾ Ajustado para refletir as bonificações ocorridas no período.

Highlights Financeiros

ROE da Controladora

Evolução do ROE ⁽¹⁾ e ROE Recorrente (%)



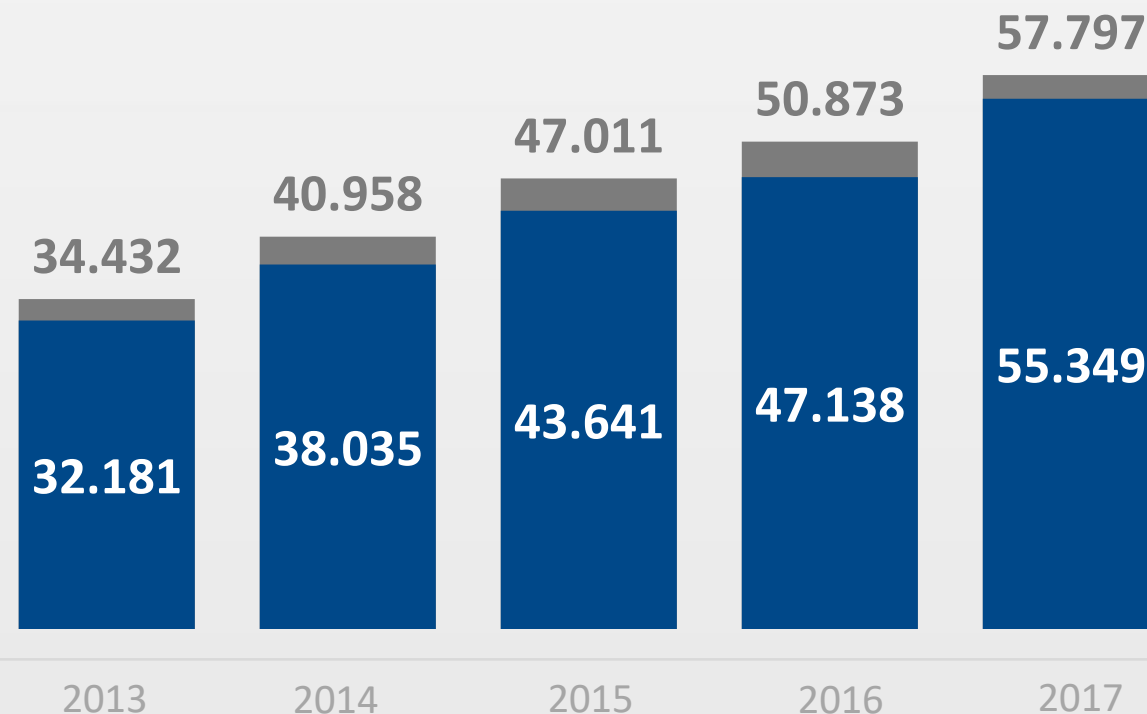
⁽¹⁾ Representa a relação entre o Lucro Líquido do período e o Patrimônio Líquido Médio

Highlights Financeiros

Composição dos Ativos em R\$ milhões ⁽¹⁾



Total de Ativos



CAGR ⁽²⁾:
14,5% | Investimentos⁽³⁾

CAGR ⁽²⁾:
13,8% | Total de Ativos

Highlights Financeiros

Composição dos Ativos em R\$ milhões ⁽¹⁾



Investimentos por Setor

Investimento⁽²⁾
55.349

Total de Ativos
Itaúsa 31/12/2017

Setor Financeiro
50.005 (90,3%)

Setor não
Financeiro
5.004 (9,1%)

Outros
340 (0,6%)

Investimentos em
Setor não Financeiro



1.749

duratex

1.722



1.387

Elekeiroz

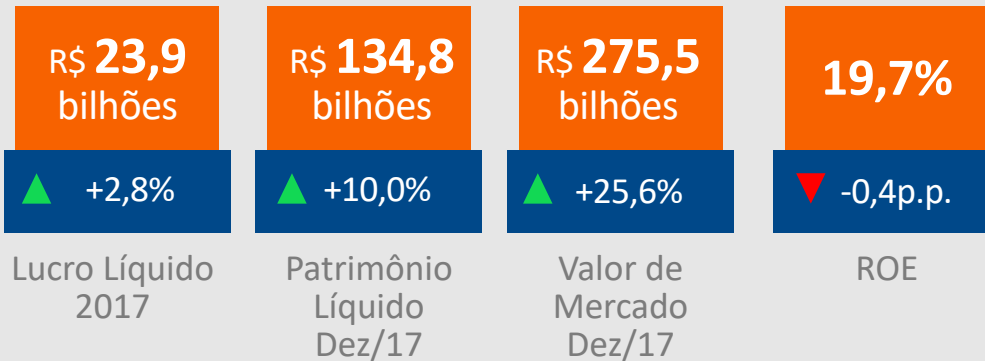
146

Highlights Financeiros Itaúsa e Investidas

ITAÚSA (*)



Itaú (*)



Highlights Financeiros Itaúsa e Investidas

 ALPARGATAS (*)

R\$ 362
milhões

0,0%

Lucro Líquido
2017

R\$ 2,2
bilhões

▲ +10,6%

Patrimônio
Líquido Dez/17

R\$ 8,1
bilhões

▲ +83,0%

Valor de
Mercado Dez/17

17,1%

▼ -1,8p.p.

ROE

 Duratex (*)

R\$ 185
milhões

▲ +670,8%

Lucro Líquido
2017

R\$ 4,7
bilhões

▲ +3,2%

Patrimônio
Líquido Dez/17

R\$ 6,3
bilhões

▲ +37,9%

Valor de
Mercado Dez/17

4,0%

▲ +3,5p.p.

ROE

 nts

R\$ 1,8
bilhões

Lucro Líquido
2017

R\$ 3,9
bilhões

Patrimônio
Líquido Dez/17

45,1%

ROE

 Elekeiroz (*)

R\$ 48
milhões

Lucro Líquido
2017

R\$ 151
milhões

▲ +36,0%

Patrimônio
Líquido Dez/17

R\$ 258
milhões

▲ +92,5%

Valor de
Mercado Dez/17

38,0%

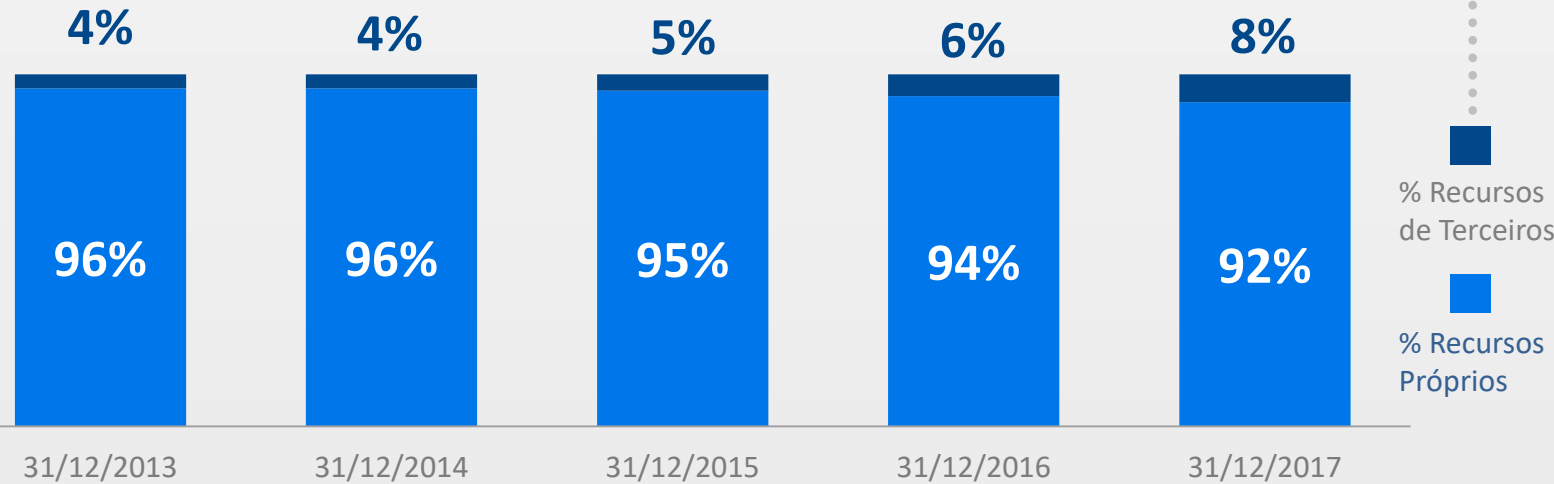
▲ +131,0p.p.

ROE

Highlights Financeiros | Endividamento

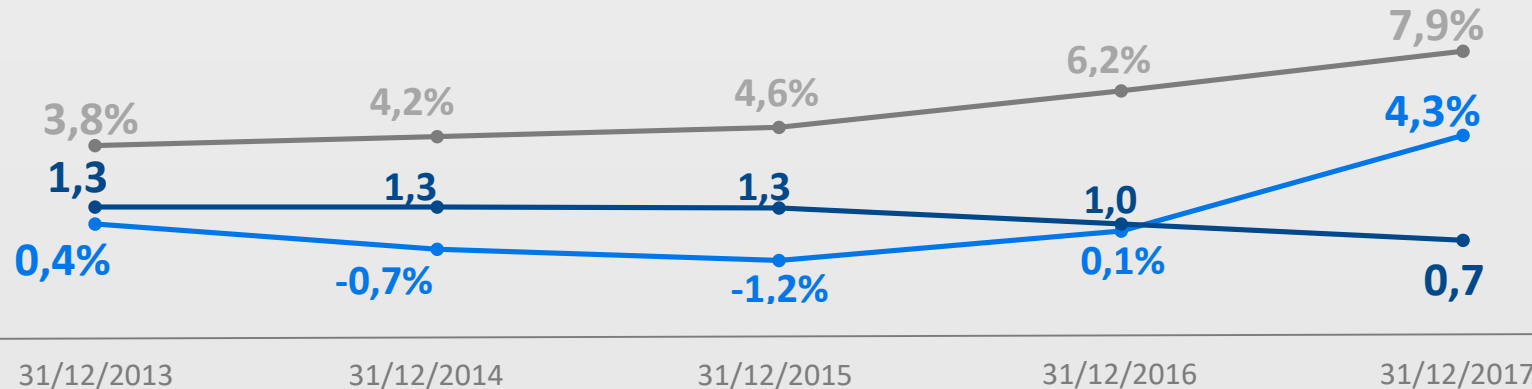


Recursos Próprios x Recursos de Terceiros (%) e Endividamento



R\$ milhões

Dívida Total – dez/17	4.568
Div/JCP a Pagar	1.334
Debêntures	1.208
Empréstimos	200
Mútuo	301
Provisões/Outras Obr.	1.525



Endividamento

$\frac{\text{Passivo Circulante e não Circulante}}{\text{Total do Ativo}} \times 100$

Liquidez Geral

$\frac{\text{Ativos Financeiros} + \text{Ativos Fiscais}}{\text{Passivo Circulante e não Circulante}}$

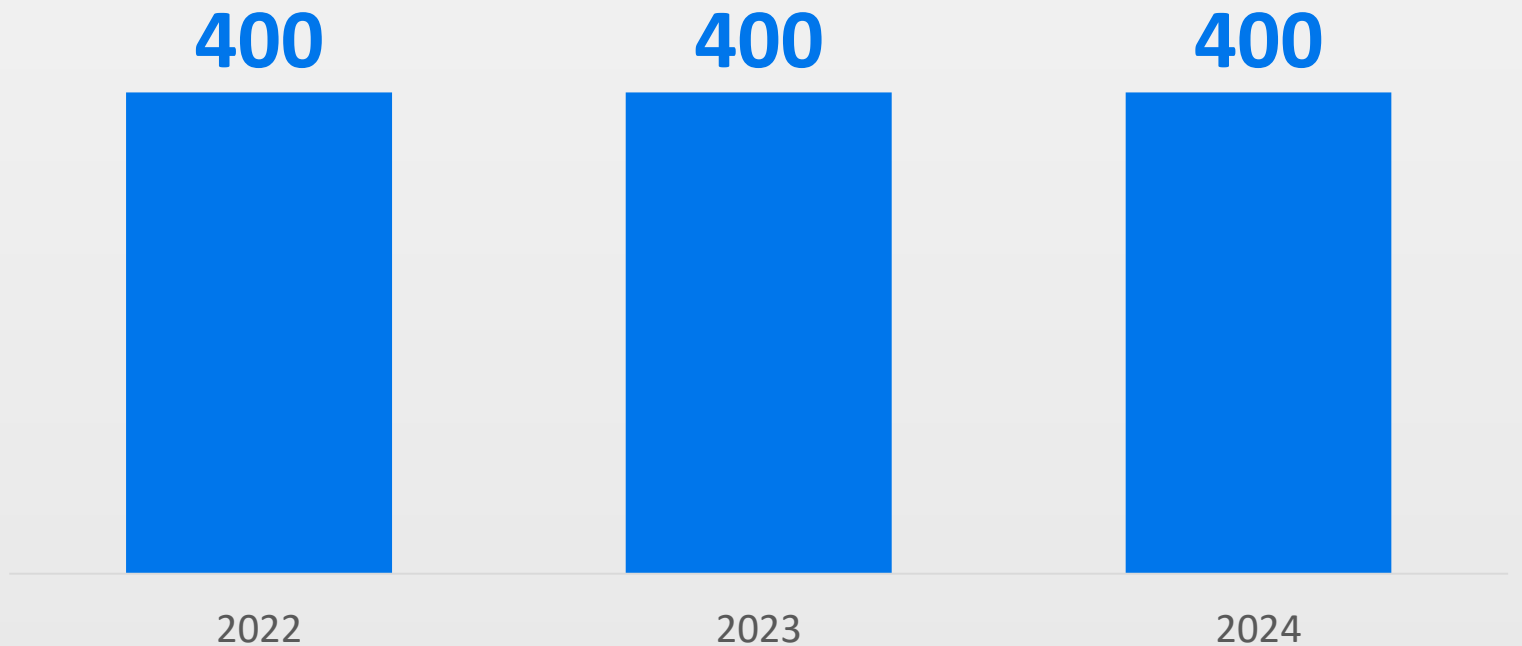
Endividamento Líquido

$\frac{(\text{Empréstimos} + \text{Div. Pagar} - \text{Div. Receber} - \text{Disponibilidades})}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$



Detalhamento das Debêntures

- Emissão: **24/05/2017**
- Valor: **R\$1,2 bilhão**
- Amortização: 2022, 2023 e 2024
- Taxa: **106,90%** da Taxa DI
- Juros: semestral - 24/05 e 24/11

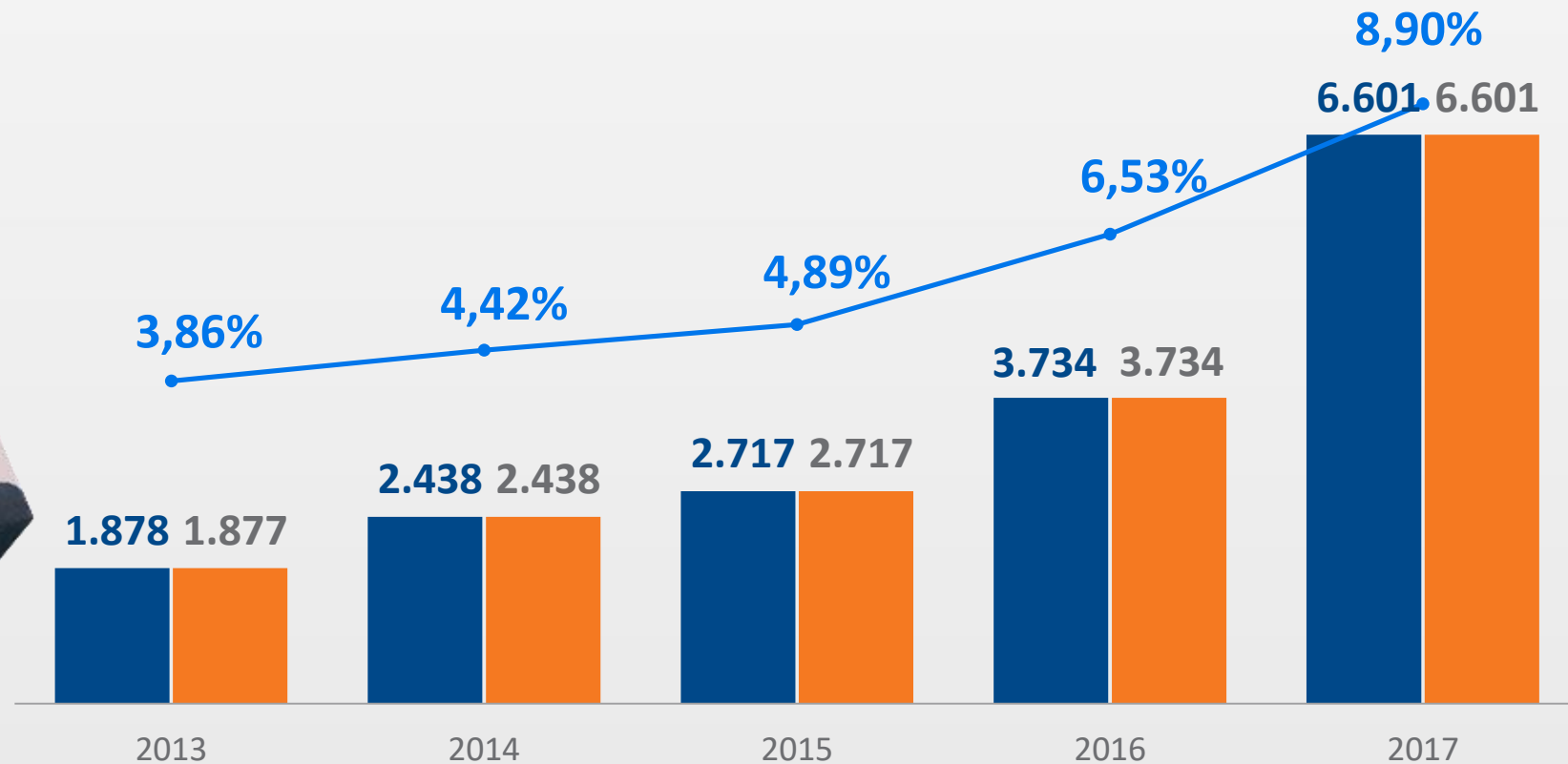


Cronograma de Amortização – R\$ milhões

Highlights Financeiros | Dividendos e JCP⁽¹⁾

R\$ milhões

Fluxo de Dividendos/JCP e *Yield* ⁽²⁾



CAGR ₍₁₃₋₁₇₎: 36,9%

Dividendos e JCP Pagos e a Pagar pela Itaúsa

Dividend Yield em %

CAGR ₍₁₃₋₁₇₎: 36,9%

Dividendos e JCP Recebidos e a Receber direta e indiretamente do Itaú Unibanco Holding

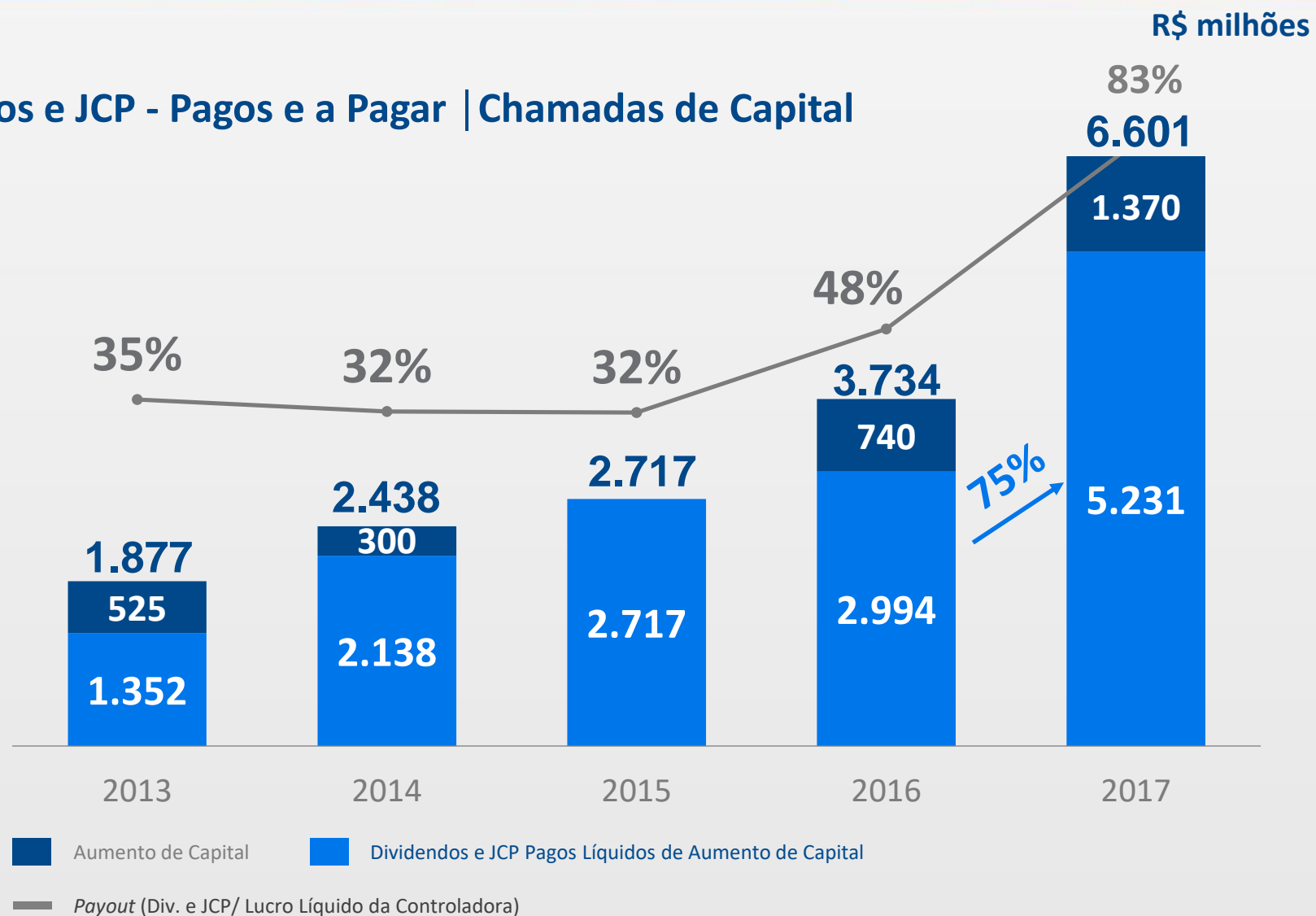
⁽¹⁾ Juros sobre o Capital Próprio Líquidos de IRRF. Base competência do exercício.

⁽²⁾ Dividendo/JCP Líquido p/ ação relativo ao ano base (x), ajustado por bonificação, desdobramento e grupamento. Base competência do exercício. Cotação Média Ponderada da ação PN no ano (x), ajustada por proventos, exceto dividendos.

Highlights Financeiros | Dividendos e JCP⁽¹⁾



Dividendos e JCP - Pagos e a Pagar | Chamadas de Capital

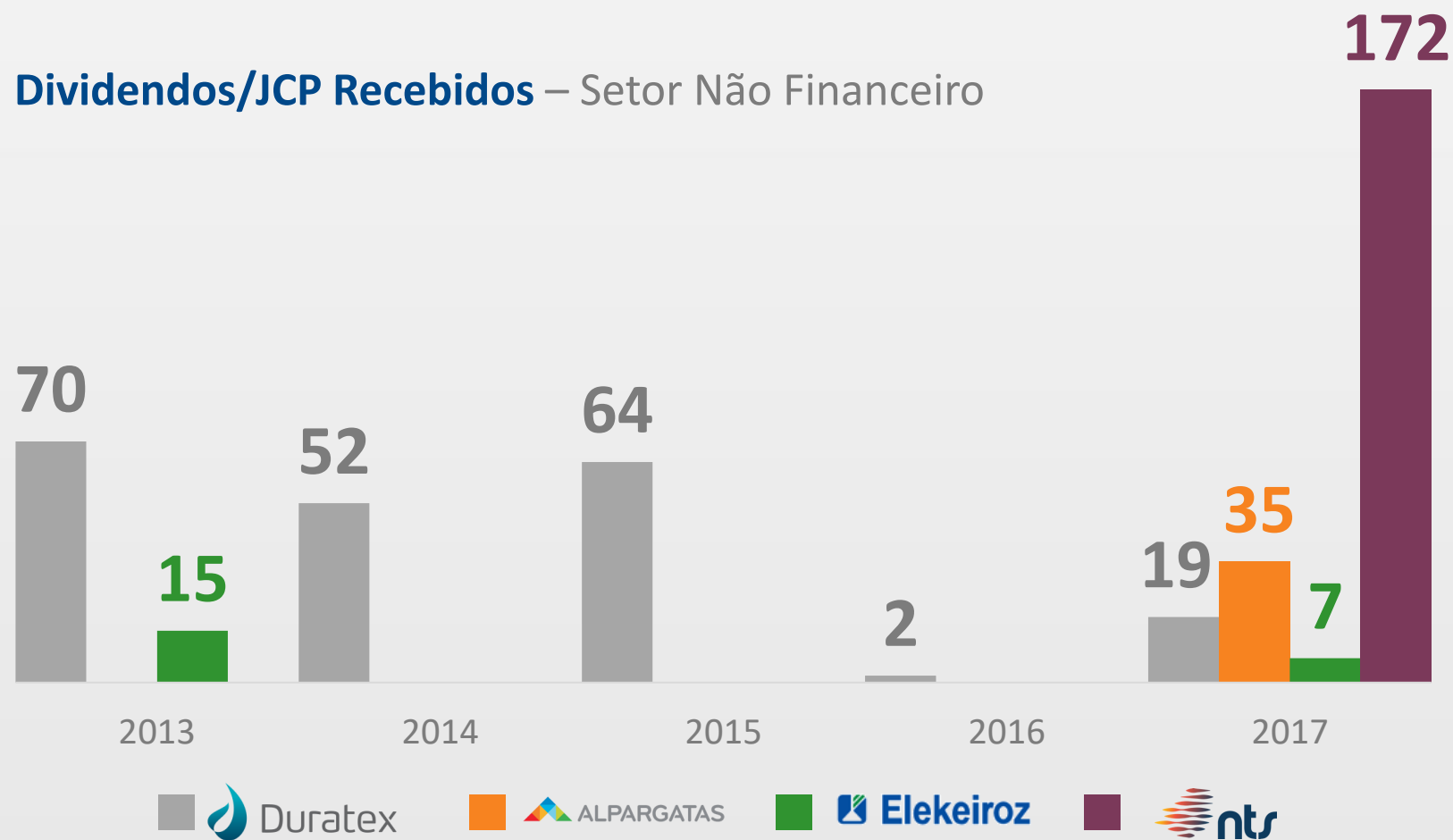


⁽¹⁾ Juros sobre o Capital Próprio Líquidos de IRRF. Base competência do exercício.

Highlights Financeiros | Dividendos e JCP⁽¹⁾

R\$ milhões

Dividendos/JCP Recebidos – Setor Não Financeiro



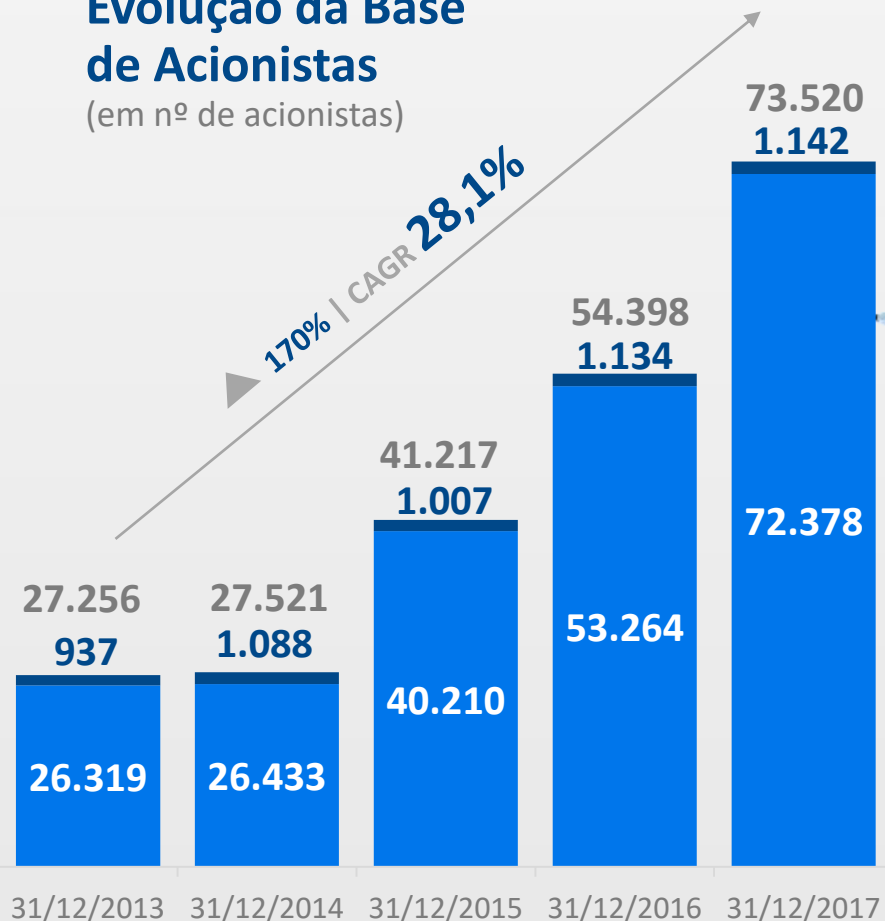
⁽¹⁾ Juros sobre o Capital Próprio Líquidos de IRRF. Base competência do exercício.

Itaúsa no Mercado de Capitais

Evolução da Base de Acionistas

(em nº de acionistas)

170% | CAGR 28,1%



Residentes no Brasil

Residentes no Exterior

Liquidez das Ações ITSA4 (2017)

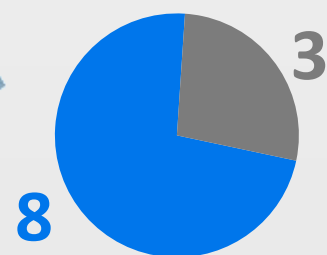
Volume Médio Diário Negociado:

R\$ 155,7MM

Volume Médio por Negócio:

R\$ 6,4 mil

Recomendações de Analistas



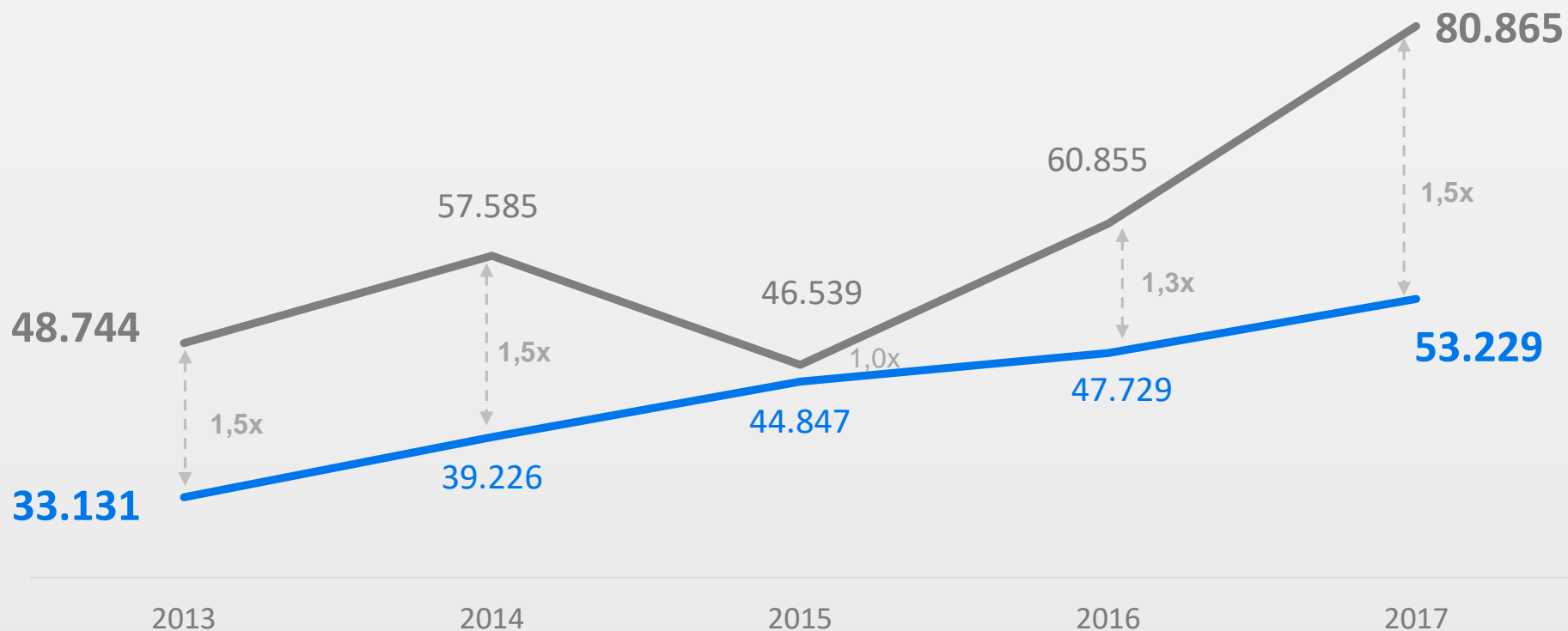
Comprar Manter

Consensus (16/02/18)

Compra	73%
Manutenção	27%
Venda	0%

Mercado de Capitais

Valor de Mercado^(*) x Patrimônio Líquido (R\$ milhões)



CAGR₍₁₃₋₁₇₎: 13,5%

Valor de Mercado

CAGR₍₁₃₋₁₇₎: 12,6%

Patrimônio Líquido



(*)Cotação média das ações mais líquidas (ITSA4).

Mercado de Capitais

R\$ milhões

Valor de Mercado do Portfólio Itaúsa



Valor de Mercado da Soma das Partes da Itaúsa: **107.774**

Valor de Mercado

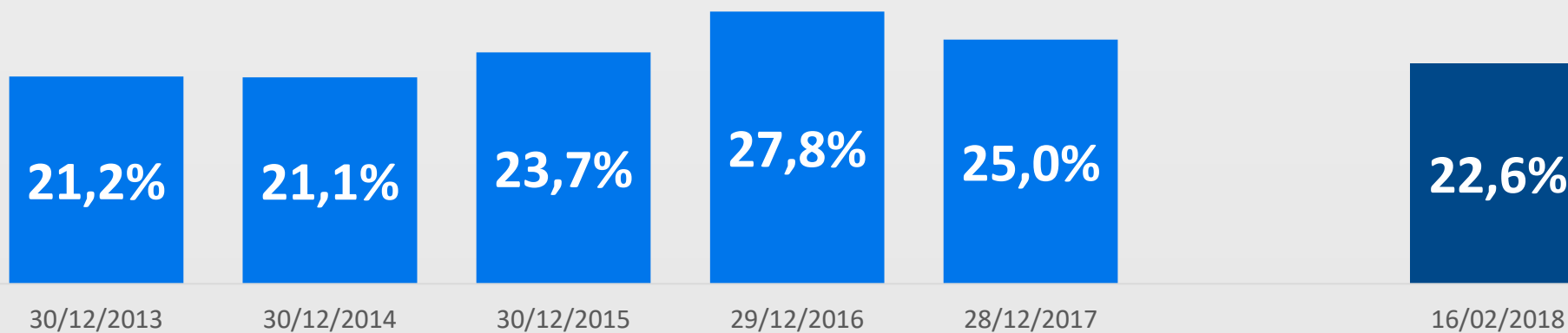
ITAÚSA

80.865

Desconto **24,97%**

Desconto no Preço da Itaúsa^(*)
28/12/2017

Histórico do Desconto^(*)



^(*)Cotação média das ações mais líquidas.



Itaúsa contratou consultoria estratégica para apoiá-la na identificação de potenciais setores e empresas-*targets* para investimentos e iniciou mais ativamente em 2017 a prospecção de novos negócios e o contato com bancos de investimentos e *private equities*

● Foco da diversificação do portfólio de investimentos da Itaúsa: ●



Setores

No Brasil; sem riscos relevantes de execução (ex. *start-ups*); com baixos riscos regulatórios e baixa correlação com o setor financeiro



Empresas

Boa geração de fluxo de caixa, histórico consistente de resultados/rentabilidade e boa perspectiva de criação de valor. Marca forte é um *plus*



Governança

Itaúsa tem interesse em participar do bloco do controle e fazer parte do Acordo de Acionistas



Sócio

Itaúsa buscará sócios com *expertise* no setor a ser investido para atuarem como operadores



Tamanho

Transações com *ticket* médio de **R\$ 1,5bi**

2014

Itautec: Itaúsa vende determinadas atividades da Itautec para OKI e inicia **processo de desativação do segmento de computação**. Participação remanescente da Itautec na OKI (11,2%) será vendida em 2020 através do exercício de *PUT* contra a OKI

2016 e 2017

Recompras para Tesouraria: Itaúsa adquire ações para a tesouraria de forma mais intensa em 2016 e 2017, aproveitando o patamar de desconto de suas ações:

- **2016**
● **R\$ 204MM**
● (26,8 MM ações ON)
- **2017**
● **R\$ 449MM**
● (51,0 MM ações ON)

Cancelamento de Ações: todas as ações recompradas para tesouraria foram **canceladas**

Abr 2017

NTS: Itaúsa adquire 7,65% da Nova Transportadora do Sudeste S.A. (NTS) e também debêntures conversíveis da NTS, no valor de **R\$ 442,1 milhões**, totalizando investimento no valor de **R\$ 1,4 bilhão**

Jul e Set 2017

Alpargatas: em julho/2017, Itaúsa assina **contrato de compra e venda de aquisição do controle da Alpargatas S.A.**, conjuntamente com **BW e Cambuhy**.

Em 20/09/2017 ocorre o fechamento da transação e desembolso pela Itaúsa de **R\$ 1,7 bilhão**. Itaúsa passa a deter **27,55%** da Alpargatas. Também é celebrado Acordo de Acionistas prevendo gestão compartilhada da companhia

Portfólio

Evolução dos investimentos da Itaúsa⁽¹⁾

Valor de mercado (R\$ bilhões)

R\$ 84 bi

(soma das partes)
Dez/2016



R\$ 82,0 bi
(97,7%)



R\$ 1,6 bi
(1,9%)



-



-



R\$ 0,1 bi
(0,2%)



R\$ 0,2 bi
(0,2%)

ITAÚSA



+ 31%

R\$ 110 bi

(soma das partes)
Dez/2017



R\$ 103,7 bi
(94,2%)



R\$ 2,3 bi
(2,1%)



R\$ 2,2 bi
(2,0%)



R\$ 1,4 bi
(1,3%)



R\$ 0,2 bi
(0,2%)



R\$ 0,2 bi
(0,2%)

(*) Corresponde à participação direta e indireta no capital do Itaú Unibanco Holding. Dados de balanço de 31/12/2016 e cotações de 29/12/2016.

(*) Corresponde à participação direta e indireta no capital do Itaú Unibanco Holding.

(**) Valor contábil da participação no capital e debêntures da NTS. Dados de balanço de 31/12/2017 e cotações de 28/12/2017.

Recentes aquisições



Investimento total

R\$ 1,4 bi

Destaques

- Opera **2.000 km** de gasodutos por meio de 5 contratos com cláusulas de **ship-or-pay** celebrados com a Petrobrás.
- **12 gasodutos** transportam gás para distribuidoras e usinas térmicas de SP, RJ e MG, região responsável pela geração de grande parte do PIB do país.
- Possui autorização para operar gasodutos até **2041**.

Distribuições recebidas | 2017

- Dividendos/JCPs: **R\$ 172 milhões** (líquidos)
- Juros das Debêntures: **R\$ 31 milhões** (líquidos)

Racional do Investimento

- Empresa com perfil de **forte geração de caixa** com boa previsibilidade e retornos atrativos.
- **Ativo crítico na infraestrutura** do Brasil: responsável por abastecer regiões que geram grande parte do PIB.
- Modelo de **operação simples** e com regulação de base de ativo já conhecida e bem sucedida.
- Plataforma para expansão em um setor no início da “desintermediação” com **grande potencial de crescimento**.
- Sócios com experiência em investimentos de infraestrutura e operação de concessões no Brasil.



Recentes aquisições



Investimento total
R\$ 1,7 bi

Já foi deferido o pedido de registro da OPA para aquisição de ações ordinárias de acionistas minoritários a 80% do valor pago pelas ações ordinárias (R\$ 11,34/ação). Desembolso adicional máximo pela Itaúsa de ~R\$ 200 milhões. O Leilão está marcado para 23/03/2018.

Racional do Investimento

- **Maior empresa de calçados e vestuário da América Latina**, com mais de 100 anos de história e tradição.
- **Marcas amplamente reconhecidas e desejadas** pelos consumidores: “Havaianas” é marca líder em *lifestyle* no mercado brasileiro de sandálias e a marca de consumo brasileira mais conhecida no exterior (segundo pesquisa *Brand Awareness* realizada pela Millward Brown em 2014).



- **Ampla presença global:** possui fábricas no Brasil e na Argentina, escritórios comerciais nos Estados Unidos e na Europa e exporta para mais de 100 países.
- **Resultados históricos consistentes**, bom nível de rentabilidade e fluxo constante de dividendos.
- **Grandes oportunidades de crescimento internacional.**
- **Potencial de expansão** da marca “Havaianas” para outros segmentos.
- Controle compartilhado na Alpargatas reafirma a bem sucedida associação com a família Moreira Salles no Itaú Unibanco.



Recentes recompras de ações próprias

ITAÚSA



Investimento total

R\$ 653 milhões (2016/2017)

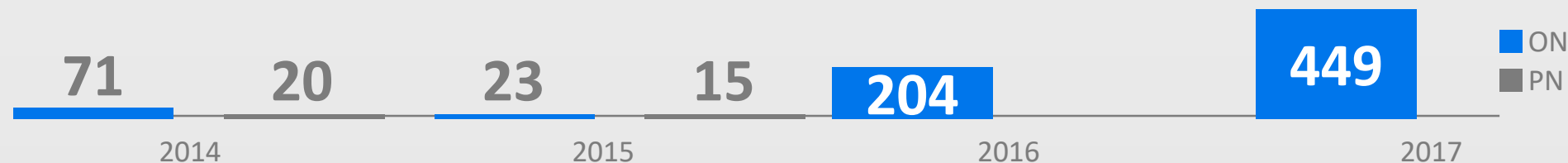
Racional do investimento

Itaúsa fez recompras relevantes de ações de sua própria emissão em 2016/2017 aproveitando o desconto das ações, atualmente ~23%, dado o retorno implícito no investimento

Evolução do desconto (%)



Investimento em Recompras (R\$ Milhões)



Diferenciais

- Sólida governança corporativa e rigorosos princípios éticos e de transparência
- Histórico consistente de rentabilidade e alto fluxo de dividendos/JCP
- Solidez, liquidez e baixo endividamento
- Performance das ações nos últimos 10 anos (com reinvestimento) acima do Ibovespa, CDI e Dólar
- Selecionada pela 14ª vez para compor a carteira do *Dow Jones Sustainability World Index*
- Selecionada pelo 11º ano para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE)
- Revisão do Portfólio de Investimentos com foco em criação de valor para os acionistas
- Investimentos em empresas sólidas, líderes de mercado e detentoras de marcas renomadas

Remuneração aos Acionistas

Valorização das Ações

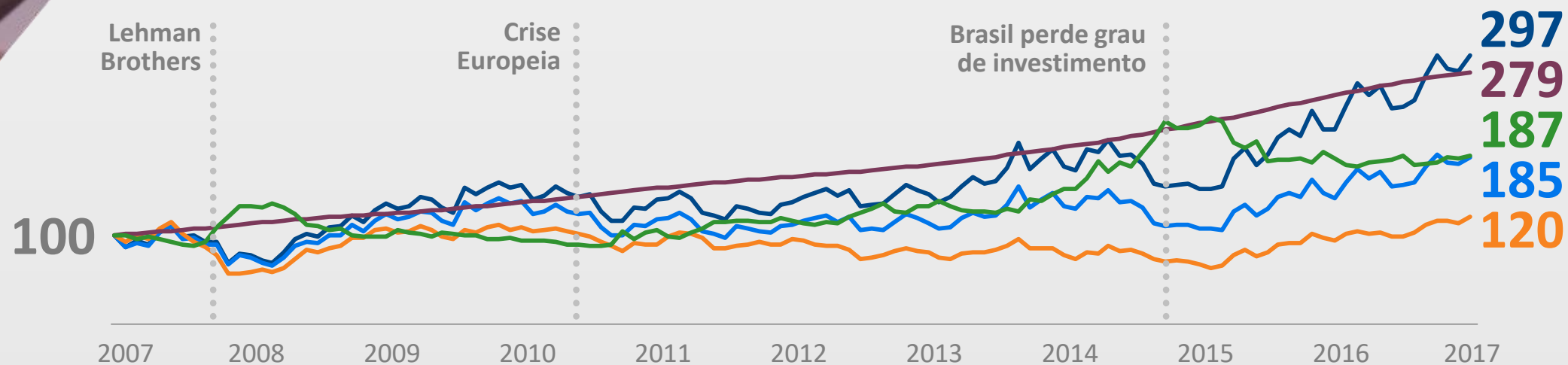
Compromisso com a criação de valor para os acionistas

Itaúsa no mercado de capitais

Valorização Média Anual em Reais

• Evolução de R\$ 100 investidos em 31 de dezembro
• de 2012 até 28 de dezembro de 2017

	Itaúsa(1)	Itaúsa(2)	Ibov.	CDI	Dólar
10 anos	11,49%	6,35%	1,81%	10,79%	6,45%
5 anos	16,78%	10,77%	4,62%	11,18%	10,11%
12 meses	37,71%	31,52%	26,86%	9,92%	1,50%



ITAÚSA

**Teleconferência
de Resultados 2017**

Alfredo Egydio Setubal
Presidente e Diretor de Relações com Investidores





Teleconferência de Resultados 2017

Alexsandro Broedel Lopes
Diretor Executivo de Finanças
e Relações com Investidores



Principais Indicadores – BRGAAP e IFRS

Conciliação BRGAAP x IFRS

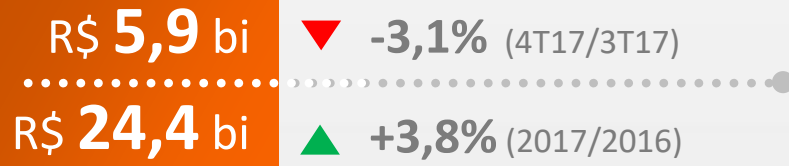
Em R\$ milhões	AJUSTES	Patrimônio Líquido	Resultado				
		31/dez/2017	4ºT/17	3ºT/17	4ºT/16	jan-dez/17	jan-dez/16
BRGAAP - valores atribuíveis aos acionistas controladores		126.924	5.821	6.077	5.543	23.965	21.639
(a) Provisão para créditos de liquidação duvidosa		5.257	(291)	(89)	240	(457)	1.325
(b) Ajuste a mercado de ações e cotas		186	-	-	-	-	-
(c) Aquisição de Participação na Porto Seguro Itaú Unibanco Participações		450	(4)	(4)	(4)	(15)	(15)
(d) Taxa efetiva de juros		(84)	(7)	(2)	(5)	(8)	20
(e) Operações de Arrendamento Mercantil Financeiro		586	(40)	(33)	2	(131)	125
(f) Outros ajustes		1.520	5	98	218	549	171
IFRS - valores atribuíveis aos acionistas controladores		134.840	5.485	6.048	5.994	23.903	23.263
IFRS - participação dos acionistas não controladores		13.165	195	(130)	(52)	365	319
IFRS - valores atribuíveis aos acionistas controladores e não controladores		148.005	5.680	5.918	5.942	24.268	23.582

Considera o Lucro Líquido contábil, sem exclusão dos efeitos não recorrentes.

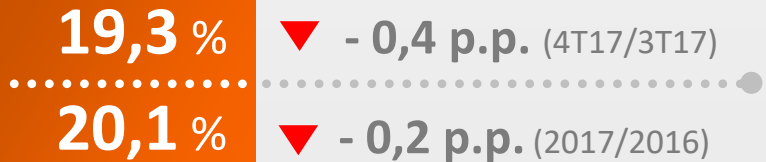
Mais detalhes no Comunicado ao Mercado em IFRS de janeiro a dezembro de 2017, disponível em nossa página na internet: www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores

Destques Financeiros Recorrentes Consolidados - IFRS

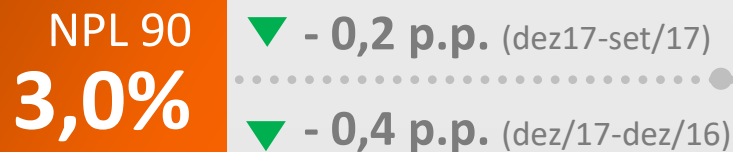
Lucro Líquido Recorrente¹



ROE Recorrente (a.a.)¹



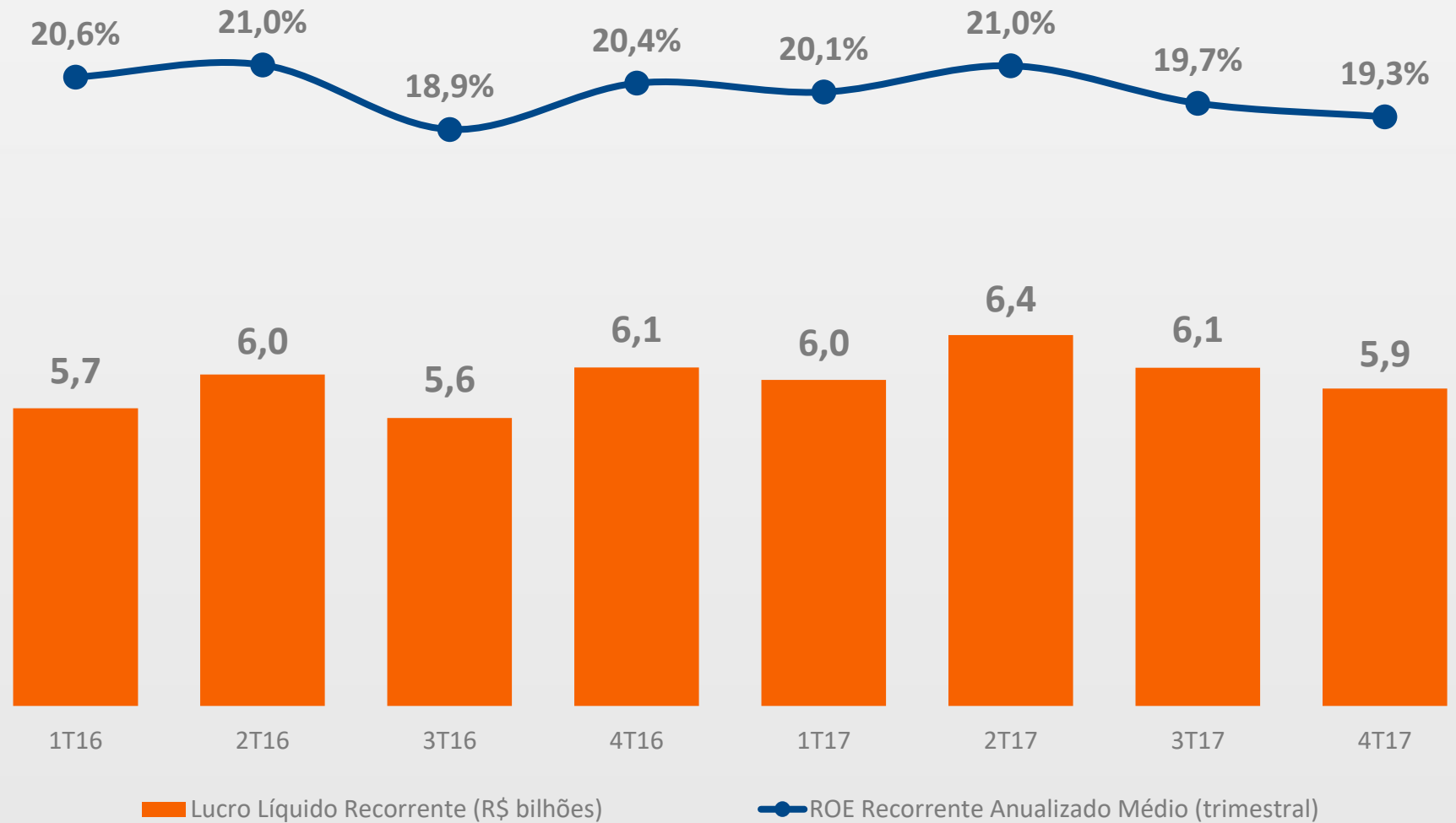
Qualidade de Crédito (dez/17)⁵



	4T17/3T17	2017/2016
● Margem Financeira de Juros ^{2,5} :	▲ + 1,4%	▼ -0,2%
● Despesa de Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa ^{3,5} :	▼ - 1,5%	▼ -17,4%
● Receitas de Prestação de Serviços e Resultado de Seguros ^{4,5} :	▲ + 4,2%	▲ + 4,3%
● Despesas Gerais e Administrativas ⁵ :	▲ + 1,4%	▲ + 3,4%
● Carteira de Crédito (Garantias Financeiras Prestadas e Títulos Privados) ⁵ :	▲ +3,1%	▼ + 0,7%

¹ Considera a consolidação do Citibank; ² Considera a Receita de Juros e Rendimentos menos as Despesas de Juros e Rendimentos; ³ Líquida de recuperação de créditos baixados como prejuízo; ⁴ Resultado de Operações de Seguros, Previdência e Capitalização antes das despesas com sinistros e de comercialização; ⁵ Não considera a consolidação do Citibank.

Lucro Líquido e ROE Recorrentes - IFRS



Carteira de Crédito - IFRS

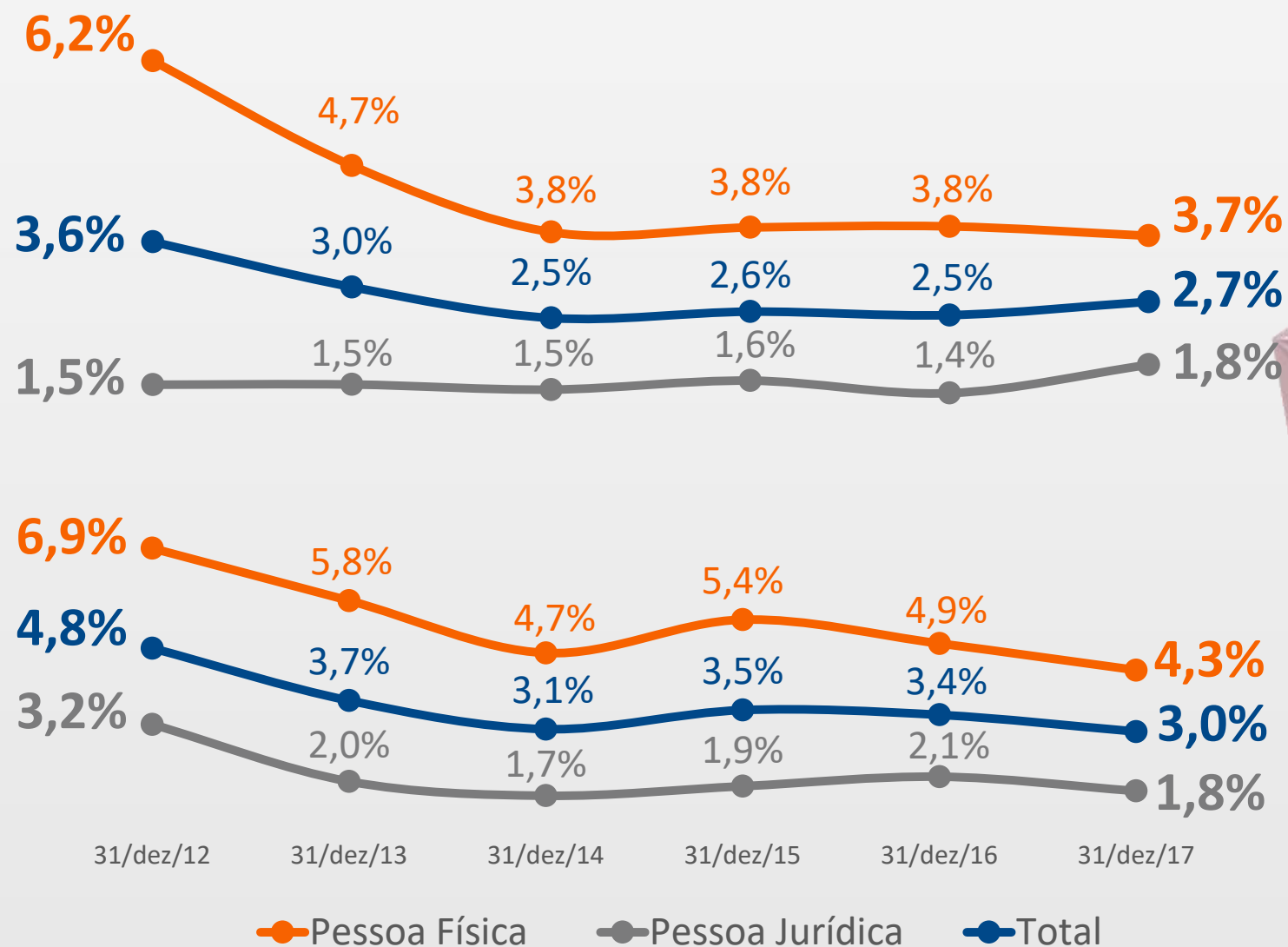


Em R\$ bilhões

	Variação		
	31/12/17	31/12/16	31/12/17 - 31/12/16
Pessoas Físicas	185,3	183,6	0,9%
Cartão de Crédito	63,0	59,0	6,8%
Crédito Pessoal	25,2	26,3	-3,9%
Crédito Consignado	44,2	44,6	-0,9%
Veículos	14,1	15,4	-8,8%
Crédito Imobiliário	38,7	38,2	1,3%
Pessoas Jurídicas	227,0	243,2	-6,7%
Grandes Empresas	165,3	181,7	-9,1%
Micro, Pequenas e Médias Empresas	61,7	61,5	0,3%
América Latina (*)	145,6	134,3	8,4%
Total com Garantias Financeiras Prestadas	557,9	561,2	-0,6%
Grandes Empresas - Títulos Privados (**)	36,0	36,4	-1,1%
Total com Garantias Financeiras Prestadas e Títulos Privados (A)	593,9	597,6	-0,6%
Operações Citibank (B)	5,9		
Total com Garantias Financeiras Prestadas e Títulos Privados (A+B)	599,9	597,6	0,4%

(*) Inclui Argentina, Chile, Colômbia, Paraguai e Uruguai. (**) Inclui Debêntures, CRI e Commercial Paper

Índice de Inadimplência – IFRS¹

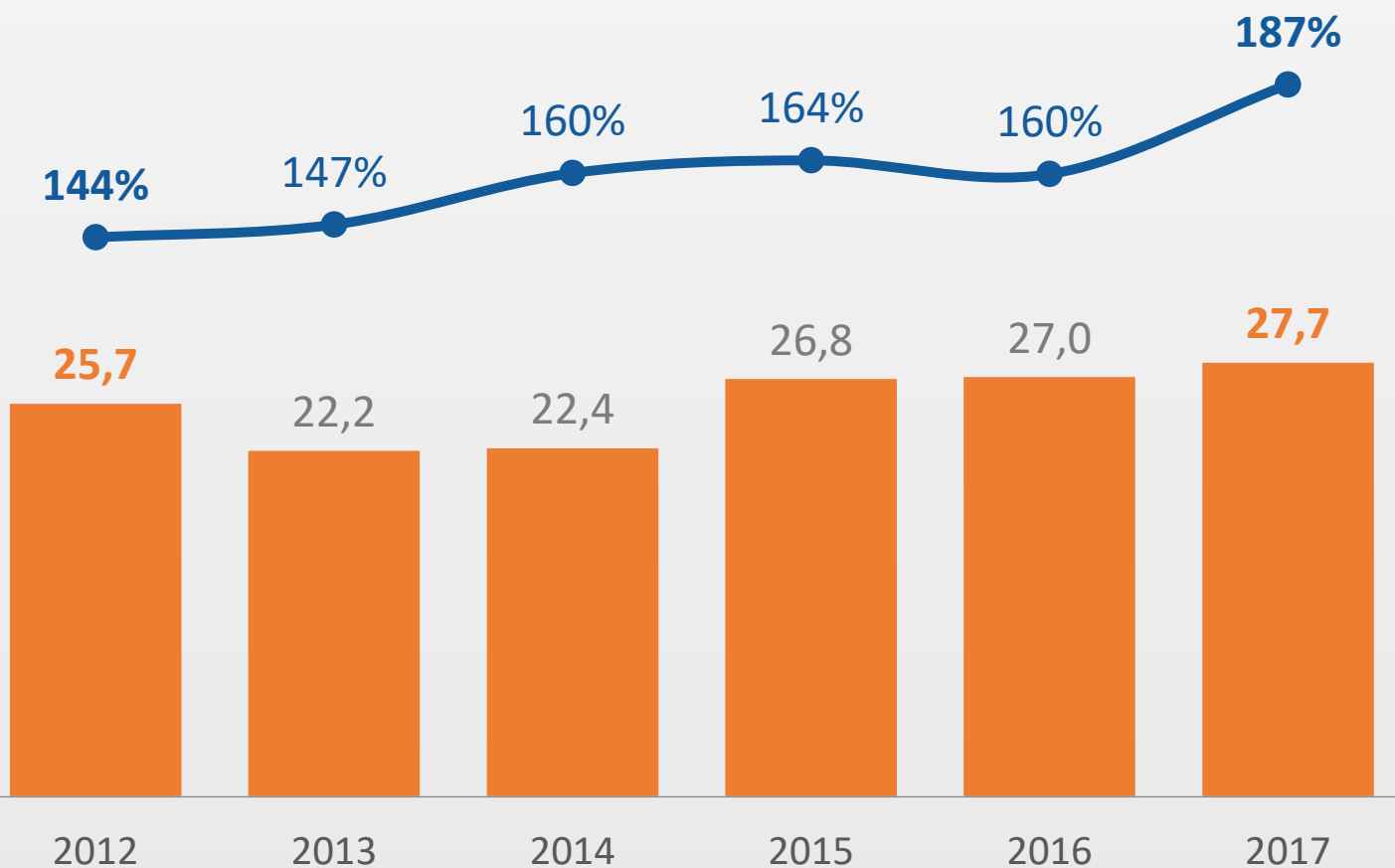


De 15 a 90 dias

Acima de 90 dias

¹ Não considera a consolidação do Citibank.

Índices de Cobertura (90 dias) e Provisões de Crédito¹ - IFRS



Cobertura (90 dias)

Saldo de Provisões para
Crédito de Liquidação
Duvidosa (R\$ bilhões)

As provisões para crédito de liquidação duvidosa em IFRS utilizam o conceito de perda incorrida e em BRGAAP o de perda esperada.

¹ Não consideram a consolidação do Citibank.

Prática de Distribuição de Lucro



Com o objetivo de mantermos uma **gestão eficiente de capital**, visando a criação de valor para o acionista, anunciamos em Fato Relevante, divulgado no dia 26 de setembro de 2017, que pretendemos:

- Manter a prática de pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio mínimo de **35%** do lucro líquido, porém retiramos o limite máximo anteriormente fixado em 45%
- Fixar, por meio do Conselho de Administração, o valor total a ser distribuído a cada ano, considerando-se:
 - O nível de capitalização da companhia, conforme regras definidas pelo BACEN;
 - O nível mínimo de capital nível 1* de **13,5%** estabelecido pelo conselho de administração. Destacamos que este indicador deverá ser composto de no mínimo 12,0% de capital principal;
 - A lucratividade no ano;
 - As perspectivas de utilização de capital em função do crescimento esperado nos negócios, programas de recompra de ações, fusões ou aquisições e alterações regulatórias que possam alterar a exigência de capital;
 - Mudanças fiscais.

Assim o percentual a ser distribuído poderá flutuar ano a ano em função da lucratividade e demandas de capital da companhia, sempre considerando o mínimo previsto no Estatuto Social da Companhia.

Índices de Capital



Evolução do Capital Principal



Aplicação integral das regras de Basileia III | 31 de dezembro de 2017



1 Considera deduções de Ágio, Intangível (gerados antes e após out/13), Crédito Tributário de Diferenças Temporárias e Prejuízo Fiscal, Ativos de Fundos de Pensão, Investimento em Instituições Financeiras, Seguradoras e Assemelhadas, o aumento do multiplicador das parcelas de risco de mercado, operacional e determinadas contas de crédito. Este multiplicador é 10,8 hoje e será 12,5 em 2019 e a antecipação de consumo de crédito tributário previsto para o primeiro trimestre de 2018.

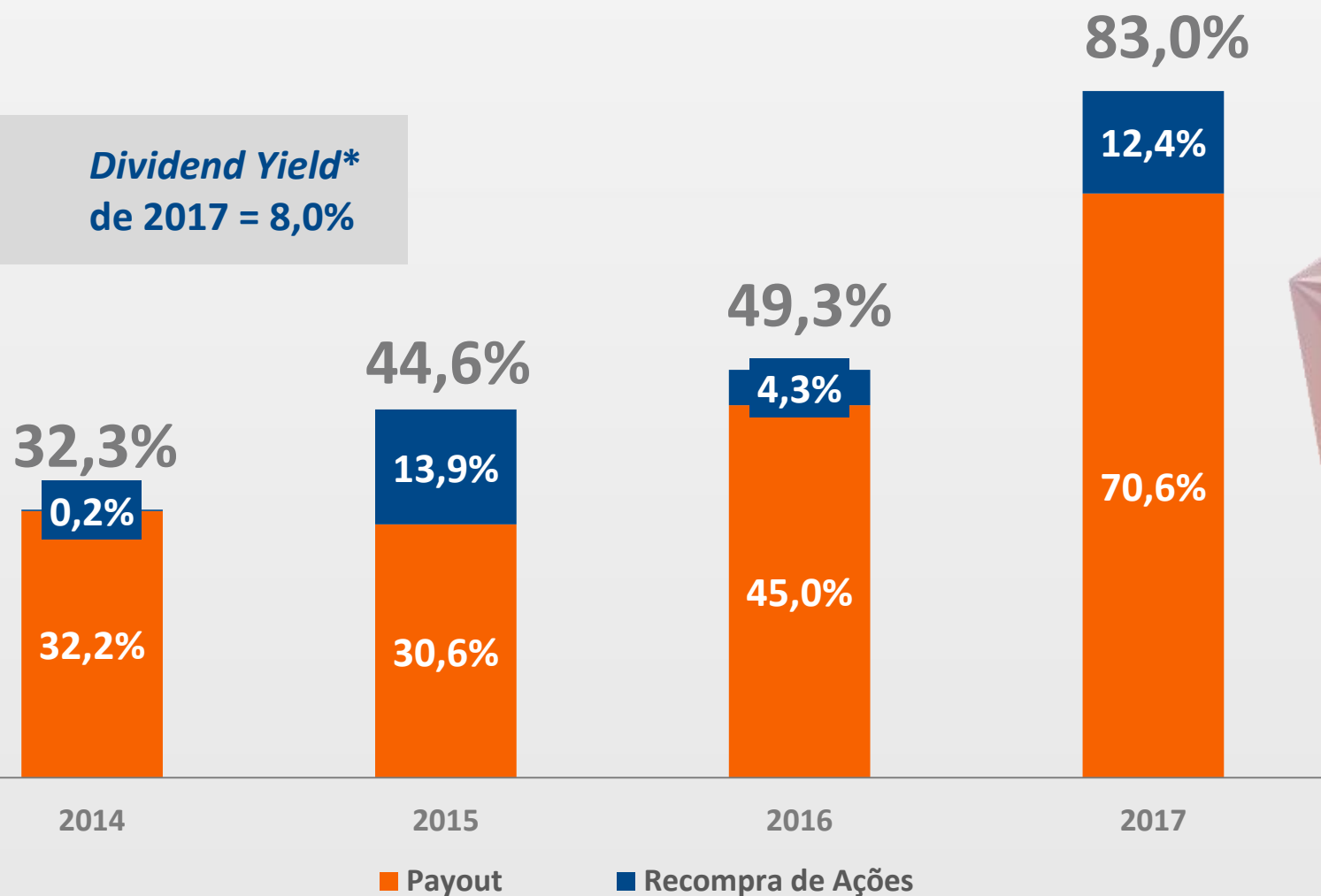
2 Estimativa de impacto realizada com base em informações preliminares e pendente de aprovações regulatórias.

3 O impacto de 0,6% representa informação pro forma de emissão do capital adicional nível 1, ainda pendente de aprovação regulatória para composição de Capital nível 1.

4 A parcela adicional de dividendos e JCP destacada no patrimônio líquido no montante de R\$ 13,7 bilhões será paga em 7 de março de 2018. Com isso, o payout líquido sobre o lucro líquido recorrente é de 70,6%. Considerando as recompras de ações ocorridas no ano, o payout sobre o lucro líquido recorrente é de 83,0%.

Payout e Recompra de Ações

*Dividend Yield**
de 2017 = 8,0%



* Dividend yield considera payout de 83% e a cotação diária média de fechamento em 2017.

Projeções 2017 - BRGAAP

	Consolidado		Brasil ²	
	Projeções ¹	Realizado	Projeções ¹	Realizado
● Carteira de Crédito Total ³	De 0,0% a 4,0%	-0,8%	De -2,0% a 2,0%	-3,2%
● Margem Financeira com Clientes ⁴ (<i>ex-Impairment e Descontos Concedidos</i>)	De -4,2% a -0,8%	-4,7%	De -5,2% a -1,8%	-4,4%
● Custo do Crédito ⁵	Entre R\$ 15,5 bi e R\$ 18,0 bi	R\$ 17,9 bi	Entre R\$ 13,5 bi e R\$ 16,0 bi	R\$ 15,8 bi
● Receitas de Prestação de Serviços e Resultado de Seguros ⁶	De 0,5% a 4,5%	5,2%	De 0,0% a 4,0%	5,2%
● Despesas não Decorrentes de Juros	De 1,5% a 4,5%	0,3%	De 3,0% a 6,0%	0,9%

1) Considera câmbio de R\$ 3,50 em Dez/17; 2) Considera unidades externas ex-América Latina; 3) Inclui garantias financeiras prestadas e títulos privados; 4) Margem Financeira com Clientes também considera a reclassificação dos descontos concedidos para a linha de Custo do Crédito em 2016; 5) Composto pelo Resultado de Créditos de Liquidação Duvidosa, *Impairment* e Descontos Concedidos; 6) Receitas de Prestação de Serviços (+) Resultado de Operações de Seguros, Previdência e Capitalização (-) Despesas com Sinistros (-) Despesas de Comercialização de Seguros, Previdência e Capitalização.

Projeções 2018 - BRGAAP

As projeções para 2018 incluem as operações de varejo do Citibank. Em função disso, a demonstração de resultado de 2017 base para as projeções de 2018 deve considerar as operações do Citibank em todas as suas linhas, assim como a carteira de crédito total. *

	Consolidado	Brasil ¹
Carteira de Crédito Total ²	de 4,0% a 7,0%	de 4,0% a 7,0%
Margem Financeira com Clientes	de -0,5% a 3,0%	de -1,0% a 2,5%
Margem Financeira com o Mercado	entre R\$ 4,3 bi e R\$ 5,3 bi	entre R\$ 3,3 bi e R\$ 4,3 bi
Custo do Crédito ³	entre R\$ 12,0 bi e R\$ 16,0 bi	entre R\$ 10,5 bi e R\$ 14,5 bi
Receitas de Prestação de Serviços e Resultado de Seguros ⁴	de 5,5% a 8,5%	de 6,5% a 9,5%
Despesas não Decorrentes de Juros	de 0,5% a 3,5%	de 0,5% a 3,5%
Alíquota Efetiva de IR/CS ⁵	de 33,5% a 35,5%	de 34,0% a 36,0%

1) Considera unidades externas ex-América Latina; 2) Inclui garantias financeiras prestadas e títulos privados; 3) Composto pelo Resultado de Créditos de Liquidação Duvidosa, *Impairment* e Descontos Concedidos; 4) Receitas de Prestação de Serviços (+) Resultado de Operações de Seguros, Previdência e Capitalização (-) Despesas com Sinistros (-) Despesas de Comercialização de Seguros, Previdência e Capitalização. 5) Considera a constituição de novos créditos tributários diferidos à alíquota de 40%.

* Para mais detalhes, vide página 14 da Análise Gerencial da Operação do 4º trimestre de 2017.



Teleconferência de Resultados 2017

Alexsandro Broedel Lopes
Diretor Executivo de Finanças
e Relações com Investidores





Duratex

**Teleconferência
de Resultados 2017**

Guilherme Setubal Souza e Silva
Gerente Executivo de Relações com Investidores



Resultado consolidado e destaques



Ambiente econômico mais favorável

Melhora da demanda e estabilidade no cenário de preços



Ganho com ativo biológico

Adequação do custo de capital utilizado no cálculo do ativo biológico



Sistema de gestão Duratex

Resultado apurado do SGD de **R\$ 76 milhões** em 2017, além do plano inicial



Eventos subsequentes

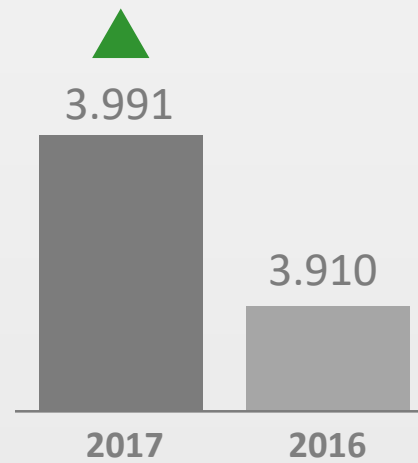
Alienação de ativos não estratégicos



Resultado consolidado e destaques

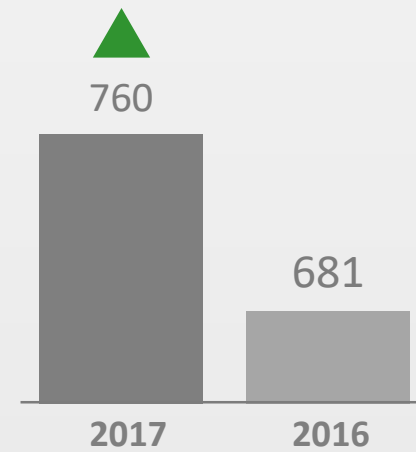
Em milhões de R\$

Receita Líquida



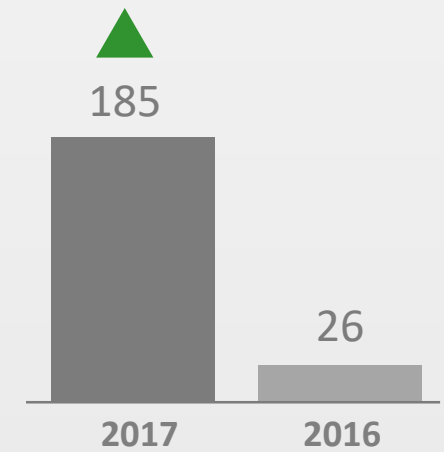
.....
Margem Bruta
28,7% 25,8%

EBITDA Recorrente



.....
Margem EBITDA
19,0% 17,4%

Lucro Líquido



Fluxo de caixa livre e dívida



Colhendo os frutos do S&OP



Investimentos focados em sustentação

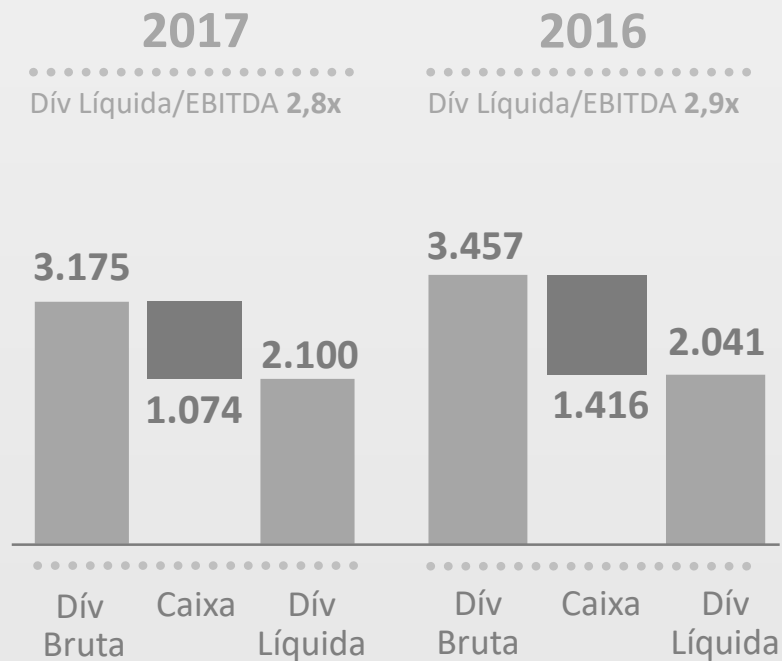
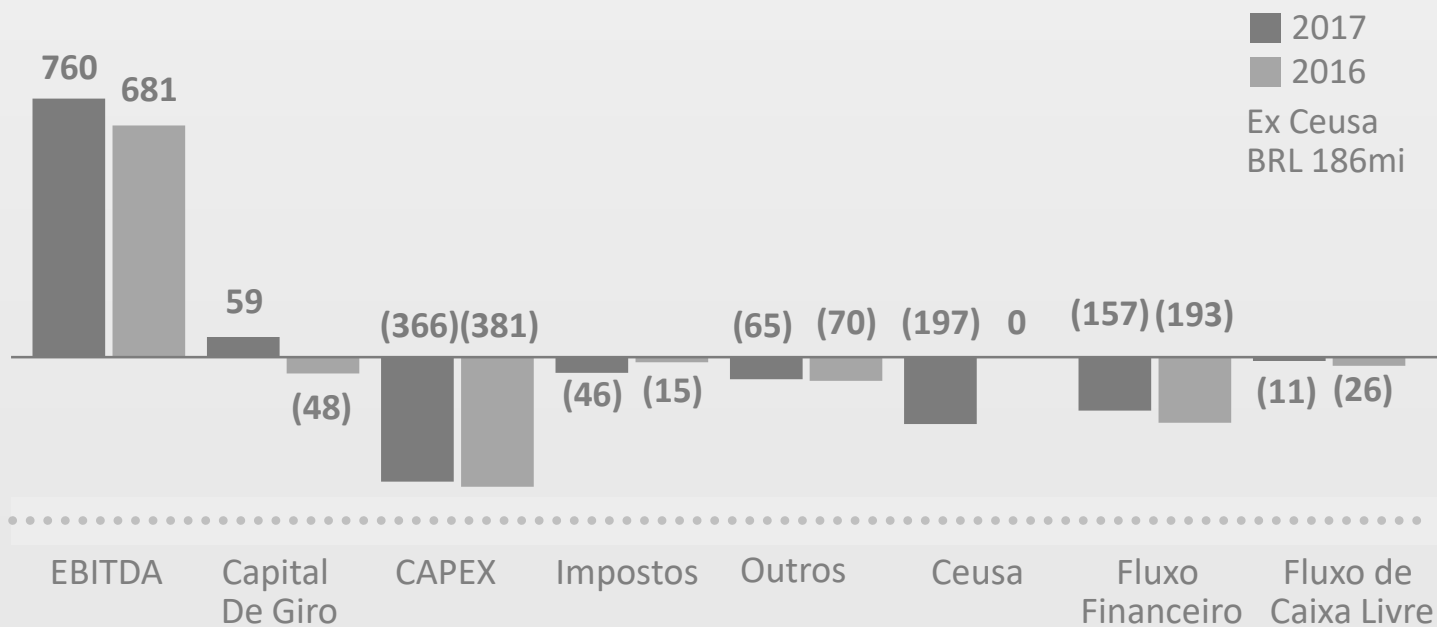


Desalavancagem em curso



Aquisição da Ceusa

Em milhões de R\$



Divisão madeira



Expansão das operações

Aceleração das vendas e *market share* normalizado



Aumento de preços como alavanca de rentabilidade

Aumento em painéis jan/18



Redução de estoques e nível de serviço

Captura de ganhos do novo modelo de S&OP



Ativo biológico

Menor custo de capital, reconhecimento de ganho de R\$ 44 milhões



Divisão madeira

Em Milhões de R\$

Volume ('000 m³)

2.399 2.433



Receita Líquida

2.515 2.594



EBITDA Rec.

504 502



Margem Bruta

● 27,8% ● 24,9%

Margem EBITDA

● 20,0% ● 19,4%

Utilização de Capacidade

MDF	●	64%
MDP	●	59%
Madeira	●	61%





Crescimento em um mercado ainda difícil

construção continua em baixa, foco no varejo



Incorporação da Ceusa

transação aprovada no CADE, resultados consolidados no 4T17



Melhora de rentabilidade

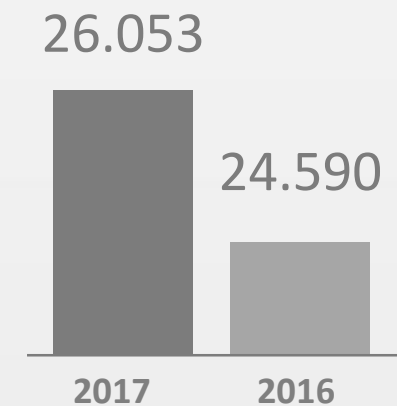
Melhores volumes e SGD como principais alavancas



Divisão Deca

Em Milhões de R\$

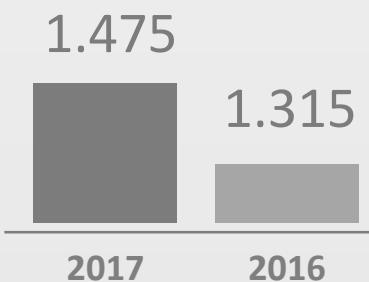
Volume ('000 peças)



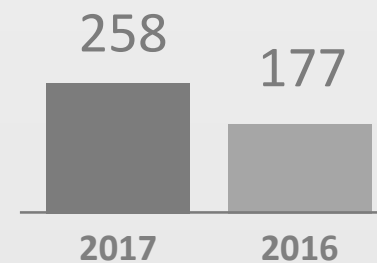
Utilização de Capacidade

Metais	65%
Louças	52%
Deca	61%

Receita Líquida



EBITDA Rec.



Margem Bruta



Margem EBITDA



Mapa de desenvolvimento



Ciclo de crescimento

- Boom de demanda
- 2x a capacidade em ambas as divisões de negócio
- Diversificação geográfica e de produtos
- Consolidação da Governança Corporativa
- Aumento de market share

2007 a 2014

Boom econômico



Jeito de ser e de fazer

- Revisão da estratégia de pessoas da Duratex
- Cultura rejuvenescida e adaptada aos novos desafios
- Times de alta performance
- Engajamento e protagonismo da liderança

2016

Crise Econômica



Rentabilidade e Geração de Caixa

- Foco em geração de valor
- Revisão da base de ativos
- Troca das linhas de Chapa Fina de Fibra de Madeira
- Alienação de terras excedentes
- Empresa mais leve e menor despesa financeira

2018

Retomada da atividade

2015



Excelência em Gestão (SGD)

- Definição de uma agenda interna
- Sistema de Gestão Duratex como principal ferramenta
- Definição de lacunas/prioridades, gestão por metas e disciplina
- EVA como métrica de desempenho

2017



Uma nova Duratex

- Propósito revisitado
- Duratex 2025 e avenidas de crescimento
- Cliente como centro da estratégia Digital
- Bem-vindas: Ceusa e Viva Decora

Alienação de instalações e equipamentos de chapas finas fibra de madeira



Racional Estratégico

- **Evolução do mercado** brasileiro de painéis de madeira
- **Tecnologia de produção** da década de 1950
- Previsão de retomada das atividades em Itapetininga em **abril/18**
- **Racionalização** no uso dos ativos

Transação sujeita a aprovação do CADE

Até tal aprovação, as linhas continuam a ser operadas pela Duratex em ritmo usual de produção



Detalhes da Operação

- **Troca de ativos industriais** por áreas rurais e florestas
- As demais linhas de produção de painéis finos de fibra de madeira (MDF e HDF) **continuam a ser operadas normalmente**



Racional Estratégico

- **Desenvolvimento tecnológico** e evolução do manejo florestal
- Expertise da **Duratex no cultivo de florestas**
- Excedente de terras e florestas
- **Foco na racionalização** do uso dos ativos



Detalhes da Operação

- Aquisição firme de terras e florestas, no montante de **R\$ 308 mi**
- Opção exclusiva para aquisição de outro lote de terras e florestas, a ser exercida até 02/07/2018, no valor de **R\$ 749 mi**
- Os recursos obtidos serão utilizados para desalavancagem da Duratex, com a redução do endividamento líquido e das despesas financeiras

Transação sujeita a aprovação do CADE

Mensagem da Administração



Sistema de **Gestão** Duratex, Transformação Cultural, Estratégia de Sustentabilidade, Inovação e Digital como pilares estratégicos



Aproximação com clientes, ações de estímulo de demanda e foco em um mix de produtos de maior valor agregado



Propósito, Duratex 2025 e avenidas de **crescimento** direcionando a alocação de capital



Integração de **novos negócios**, usando nossas marcas como alavancas e capturando sinergias



Gestão de caixa eficiente, desalavancagem, e busca constante por **retornos acima do custo** de capital

Uma Duratex cada vez mais leve, produtiva e com melhor retorno para o acionista



Duratex

**Teleconferência
de Resultados 2017**

Guilherme Setubal Souza e Silva
Gerente Executivo de Relações com Investidores





**Teleconferência
de Resultados 2017**

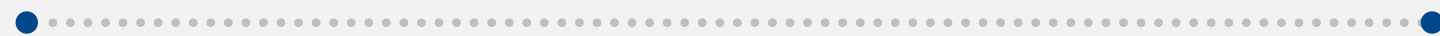
Marcos De Marchi
Presidente e Diretor de Relações com Investidores



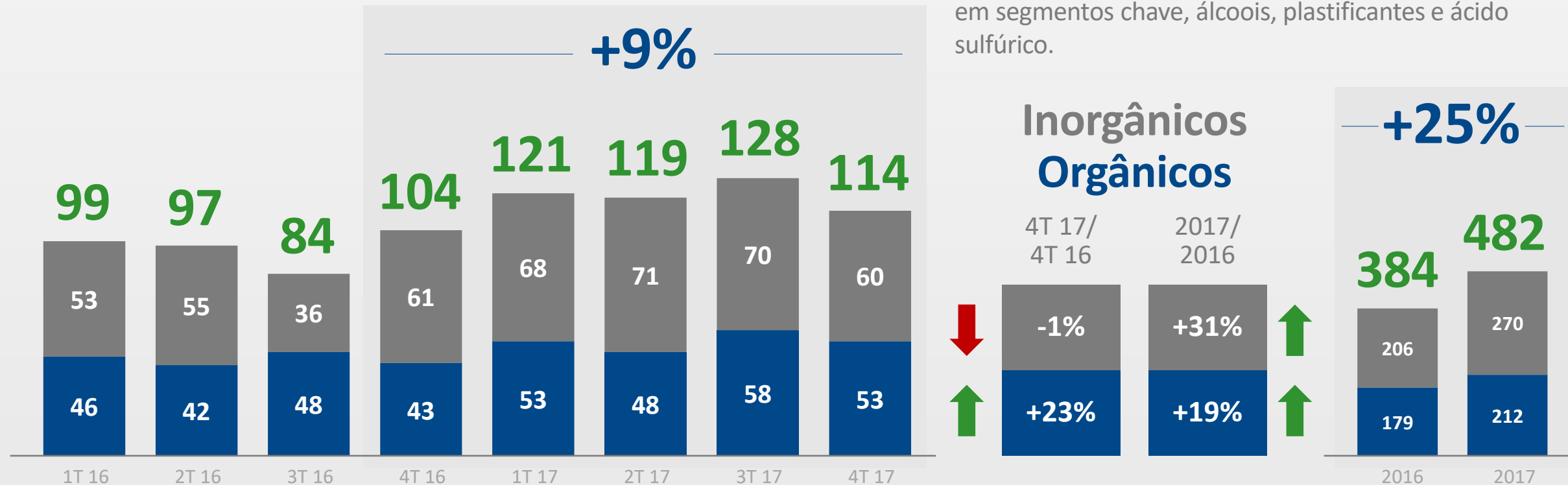
Evolução dos Resultados 2016 e 2017



Expedições Elekeiroz (mil t)



As expedições da Elekeiroz em 2017 superaram o ano anterior em 25%, impulsionadas por excelente desempenho operacional e por um mercado favorável em segmentos chave, álcoois, plastificantes e ácido sulfúrico.



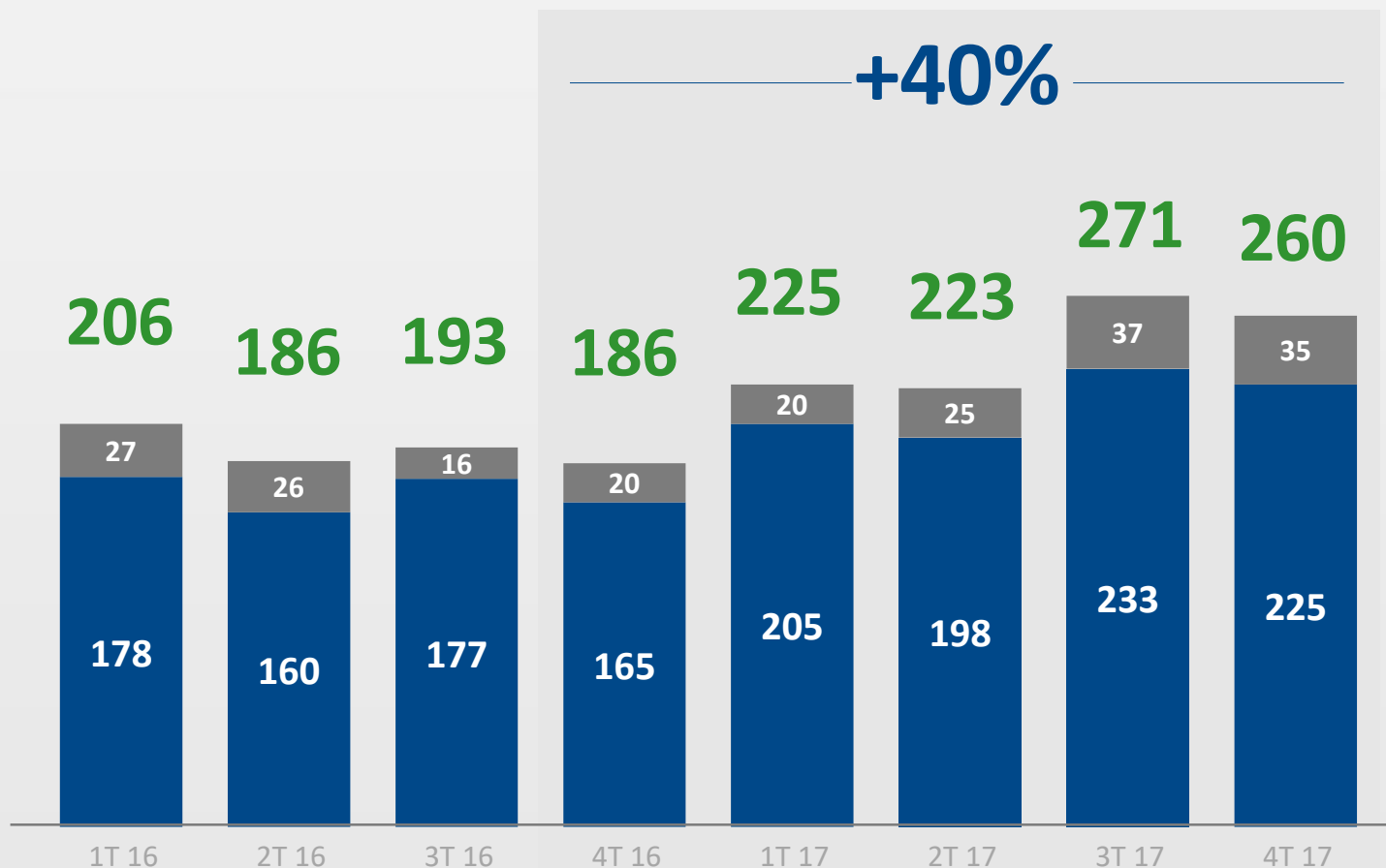
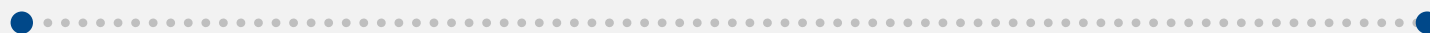
Setor químico*: o Consumo Aparente Nacional (CAN) de produtos químicos para uso industrial cresceu 6% em 2017 (vs 2016), com a produção brasileira aumentando em 1,85%. Persiste o crescimento mais expressivo das importações, de 21,1%.

*dados da Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química)

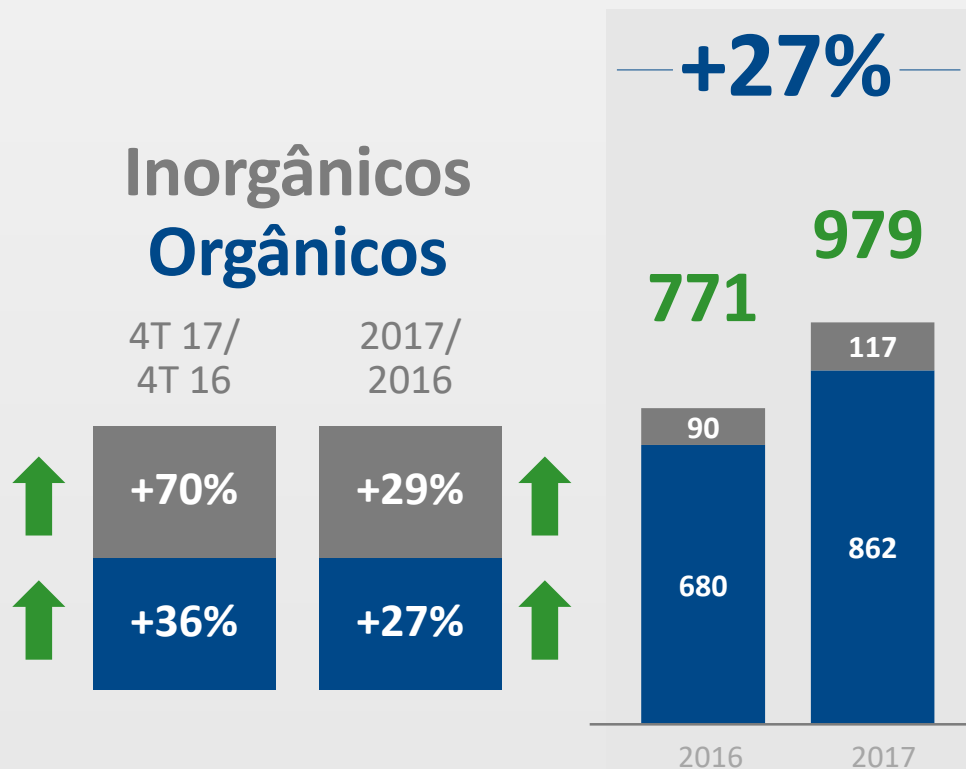
Evolução dos Resultados 2016 e 2017



Receita Líquida Elekeiroz (R\$ milhões)

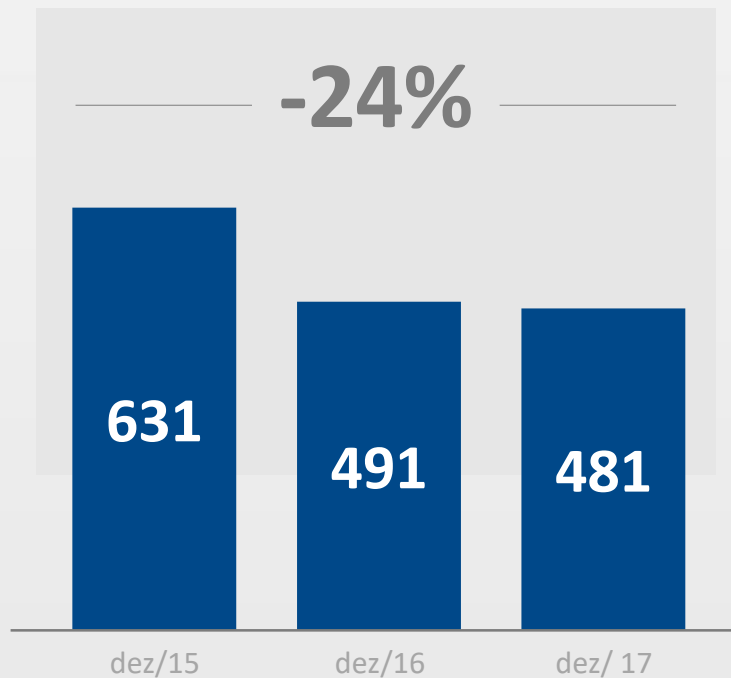


A **receita líquida cresceu** significativamente em **2017**, tanto em orgânicos quanto em inorgânicos. O destaque do quarto trimestre vai para os **70%** de crescimento de receita dos inorgânicos, resultado da escassez de oferta desse produto no mercado



Redução de Custos e Despesas

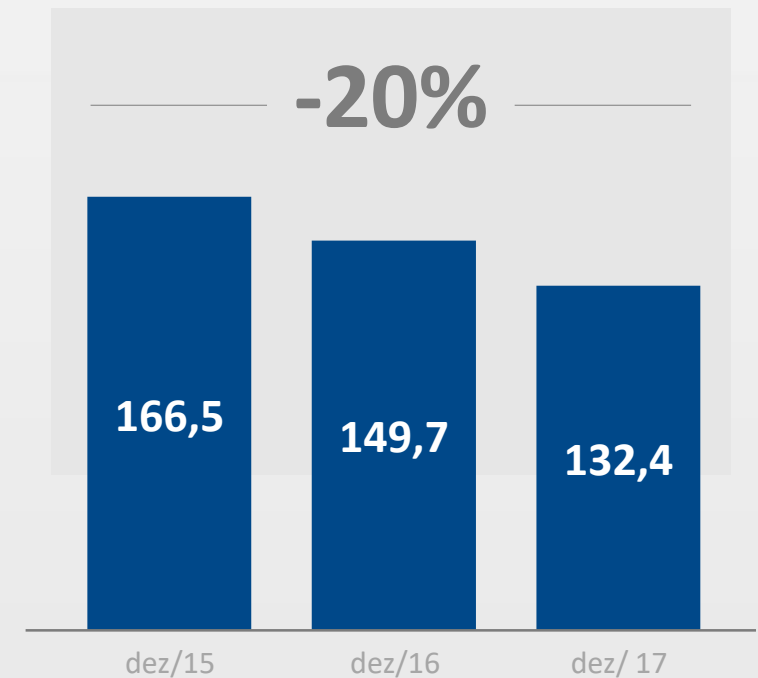
Número de Funcionários Ativos



Produtividade (toneladas expedidas/nº funcionários)



Custos Fixos e Despesas Desembolsáveis (R\$ milhões)

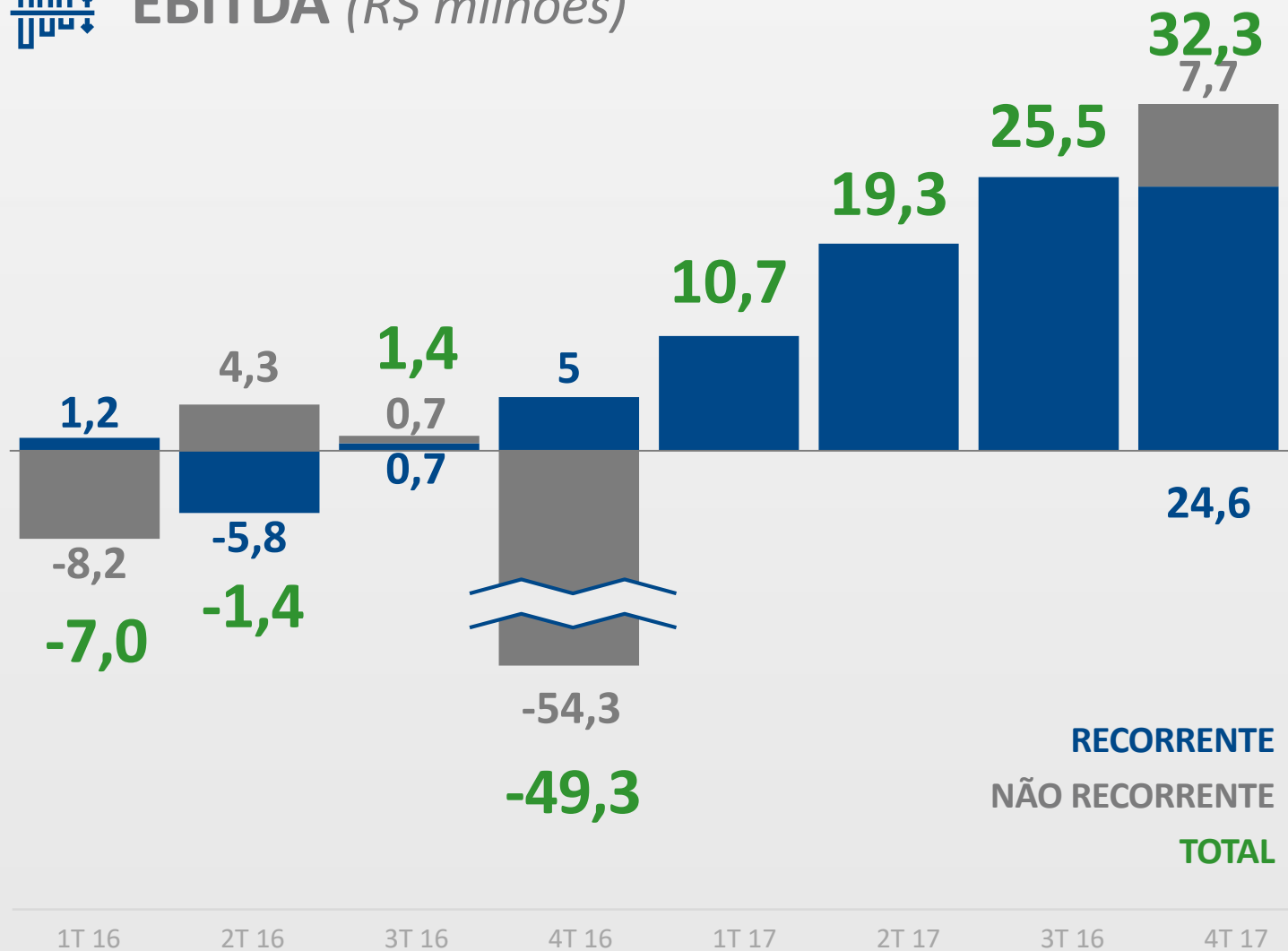


Em 2016 a Companhia implementou projeto de otimização de sua cadeia produtiva, concentrando a produção de plastificantes e anidrido ftálico nas suas fábricas mais competitivas, em Várzea Paulista (SP), e encerrando a produção dos mesmos em Camaçari (BA).

Adicionalmente um conjunto de ações focado na revisão dos processos de negócio e aumento de produtividade resultou na diminuição do quadro funcional e conseqüente redução dos custos e despesas.

Evolução dos Resultados 2016 e 2017

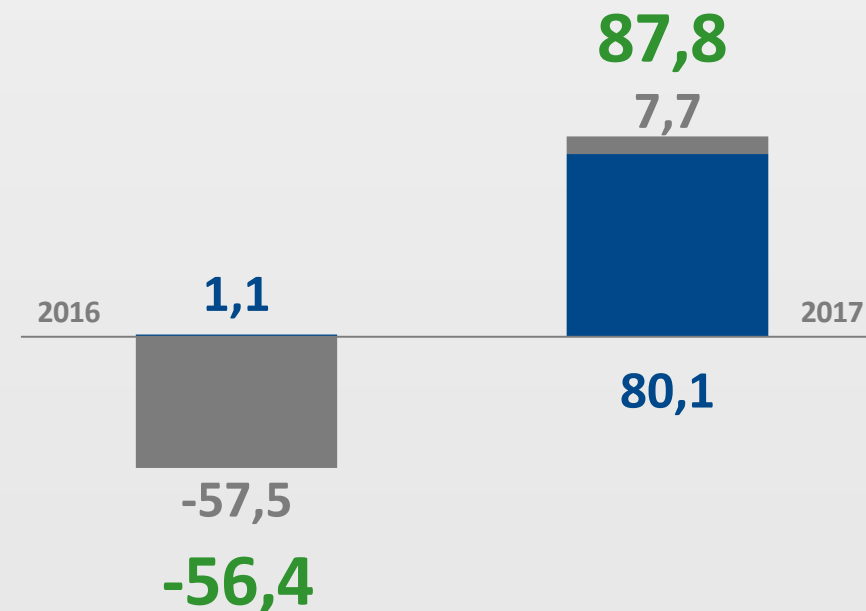
EBITDA (R\$ milhões)



Eventos não recorrentes: em dezembro de 2017 houve o reconhecimento de crédito tributário decorrente de processos judicial com desfecho favorável à Companhia, no valor de **R\$ 7,7 milhões**.

Em 2016 os resultados da empresa haviam sido afetados negativamente em **R\$ 293 milhões** por uma série de eventos de natureza não recorrente (detalhados a seguir).

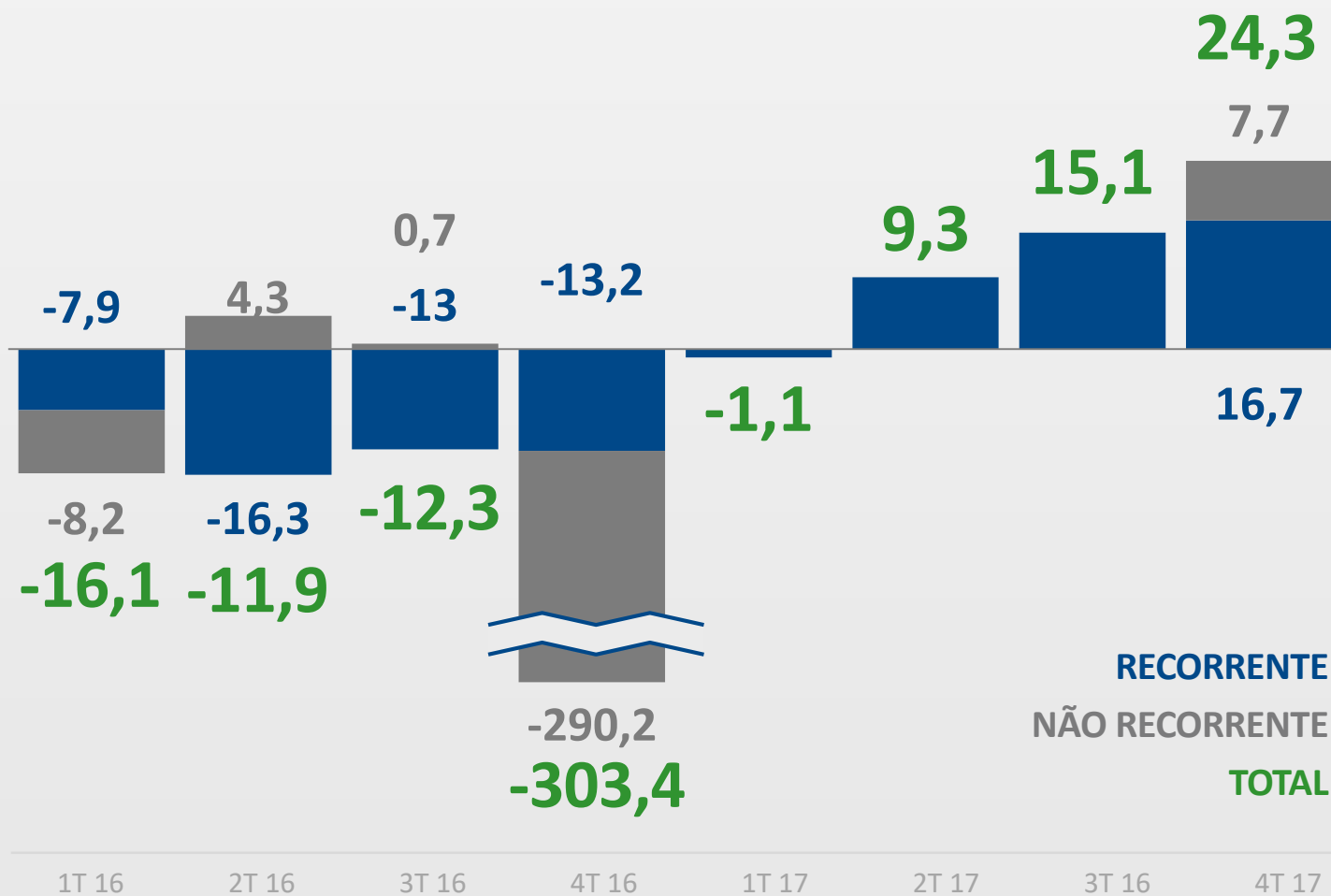
O EBITDA manteve a tendência de alta iniciada no início de 2017.



Evolução dos Resultados 2016 e 2017

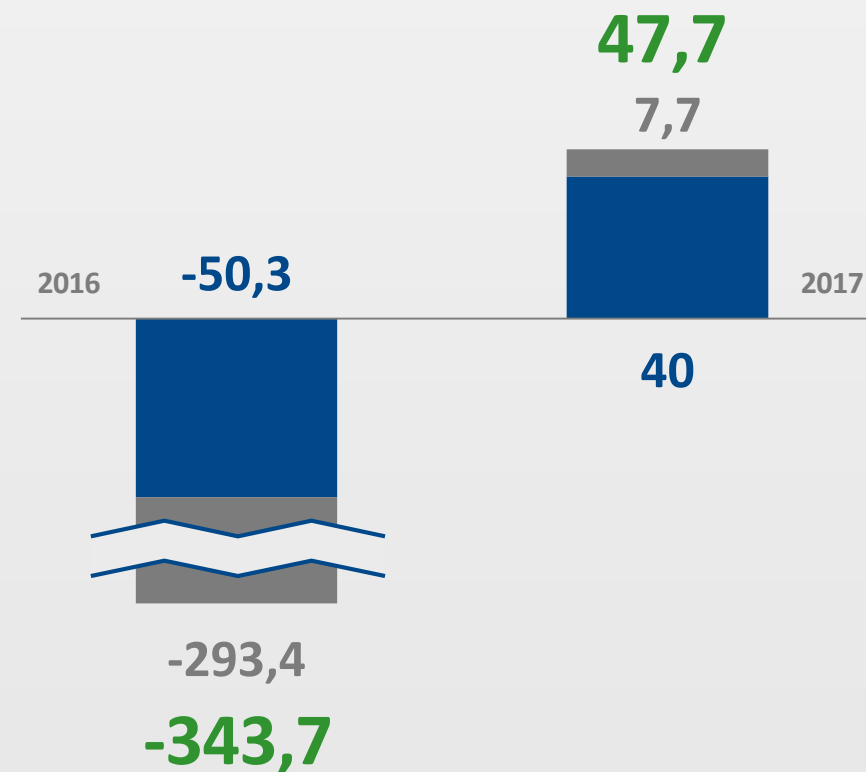


Lucro (Prejuízo) Líquido (R\$ milhões)



O Lucro Líquido de **R\$ 24,3 milhões** no 4º trimestre foi **62%** superior ao registrado no trimestre anterior.

O Lucro Líquido de 2017 atingiu **R\$ 47,7 milhões**, correspondendo a **4,9%** da Receita Líquida.



Eventos de Natureza Não Recorrente (R\$ milhões)

A crise econômica que impactou a indústria de 2014 a 2016, com produção industrial **recuando 17%** no período, atingiu igualmente mercados da Elekeiroz, o que nos levou a reconhecer ajustes relevantes **no balanço de 2016**, detalhados na tabela ao lado.

Principais itens:



- **Redução no valor recuperável** dos ativos de Oxo-Álcoois, Anidrido Maleico e Resinas, face à deterioração dos resultados atuais e das projeções, levando ao **Impairment** dos mesmos;



- **Reversão das provisões de imposto de renda e contribuição social (PIR/ PCS) ativas**, relativas a créditos com horizonte de compensação superiores a 10 anos;



- **Baixa dos ativos de Ftálico e Plastificantes (FTAC/ PLAC)**, ambos em Camaçari; e respectivas **Indenizações e Provisões para desativação** destas unidades, após frustrados os projetos de reutilização das mesmas;



- **Complemento de provisão para devedores duvidosos (PDD)**, face à piora de perspectivas de recuperação da economia, adequando-os às novas expectativas de recebimento.

2017	Lucro Líquido	EBTIDA
Realizado em 2017	47,7	87,8
Crédito Tributário HRA (líquido de honorários)	7,7	
Recorrente 2017	40,0	80,1
2016	Prejuízo Líquido	EBTIDA
Realizado em 2016	-343,7	-56,4
Impairment ativos	-154,8	-
Reversão PIR/ PCS ativas	-50,5	-
Baixa ativos FTAC/ PLAC	-30,0	-
Indenizações e provisões desativação FTAC/ PLAC	-29,5	
Complemento PDD	-20,3	
Indenizações, provisões trabalhistas e reestruturação	-12,0	
Homologação e ajustes créditos tributários	-0,7	
Baixas imobilizado	-0,7	-
Ganho por compra vantajosa Nexoleum	5,0	
Recorrente 2016	-50,3	1,1

DRE (R\$ milhões)

	2017	2016	Varição	4T 17	4T 16	Varição
RECEITA LÍQUIDA	978,5	770,8	27%	259,8	185,7	40%
Custo dos Produtos Vendidos	-825,2	-730,8	-13%	-212,7	-172,6	-23,%
LUCRO BRUTO CONTÁBIL	153,4	40,0	284%	47,0	13,1	259%
Fretes/ Comissões e Outras Desp. Comercias	-47,5	-37,9	-25%	-10,7	-9,1	-17%
Despesas Gerais e Administrativas	-64,1	-64,6	1%	-18,7	-18,0	-4%
Outros Resultados Operacionais	25,0	-235,9	-	10,6	-235,5	-
Resultado Financeiro	-18,3	-17,0	-8%	-3,1	-3,9	19%
LUCRO/ PREJUÍZO OPERACIONAL	48,4	-315,4	-	25,1	-253,5	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	-0,7	-28,2	-	-0,7	-49,9	-
LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO	47,7	-343,7	-	24,3	-303,4	-
Margem Lucro/ Prejuízo Líquido	4,9%	-44,6%		9,4%	-163,4%	
LUCRO/ PREJUÍZO LÍQUIDO RECORRENTE	40,0	-50,3	-	16,7	-13,2	-
Margem Lucro/ Prejuízo Líquido Recorrente	4,1%	-6,5%		6,4%	-7,1%	
EBITDA	87,8	-56,4	-	32,3	-49,3	-
Margem EBITDA	9,0%	-7,3%		12,4%	-26,6%	
EBITDA RECORRENTE	80,1	1,1	++	24,6	5,0	393%
Margem EBITDA Recorrente	8,2%	0,1%		9,5%	2,7%	

Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa (R\$ milhões)



Balanço Patrimonial

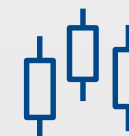
Capital de Giro Operacional reduzido, apesar do aumento das vendas, refletindo a **melhoria na gestão** da cadeia produtiva, principalmente a **redução de estoques** de produtos acabados e matérias primas.

ATIVO	DEZ/17	DEZ/16
CIRCULANTE	292	252
Caixa e equivalentes	56	34
Contas a receber	122	97
Estoques	79	104
Outros	35	17
NÃO CIRCULANTE	166	182
Realizável a Longo Prazo	46	66
Aplicações financeiras	4	3
Imobilizado	90	84
Outros	26	29
TOTAL ATIVO	458	434
CAPITAL DE GIRO OPERACIONAL	147	168

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	DEZ/17	DEZ/16
CIRCULANTE	177	141
Fornecedores	54	33
Obrigações com pessoal	8	10
Instituições financeiras	81	70
Outros	33	27
NÃO CIRCULANTE	130	182
Instituições financeiras	88	151
Outros	42	31
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	151	111
TOTAL DO PASSIVO E PL	458	434
DÍVIDA LÍQUIDA	108	184

	2017	2016
Fluxo de caixa das operações (FCO)	123,5	14,4
Fluxo de caixa de investimentos (FCI)	-26,6	-33,0
(=) FCO – FCI	96,9	-18,6
(+) Novos Financiamento	21,5	131,6
(-) Amortizações de Financiamentos (Principal + Juros)	-95,2	-113,4
VARIAÇÃO CAIXA	23,1	-0,5

Fluxo de Caixa



Os investimentos totalizaram **R\$ 26,6 milhões em 2017** e foram destinados à manutenção das operações.

O aumento da EBITDA e a redução do capital de giro permitiram a redução de R\$ 75 milhões da dívida líquida em 2017

Conclusões e Prioridades



Conclusões:

Obtivemos, no ano de **2017**, expressiva **recuperação nos resultados** com a combinação de **maiores volumes** e destacado desempenho operacional, aliados à **redução de custos e despesas**.



Prioridades para 2018:

- **Excelência Operacional**: menor custo por meio de **melhoria dos índices técnicos** e da produtividade
- Seguir aumentando a **ocupação da capacidade produtiva**
- **Estrutura enxuta**, com times capacitados e comprometidos com **gestão de mudança** e **sustentabilidade das operações**
- Fortalecer a **liderança no mercado de plastificantes**, com o mais completo portfólio de produtos
- Explorar **mercado sul-americano** de oxo-álcoois



**Teleconferência
de Resultados 2017**

Marcos De Marchi
Presidente e Diretor de Relações com Investidores





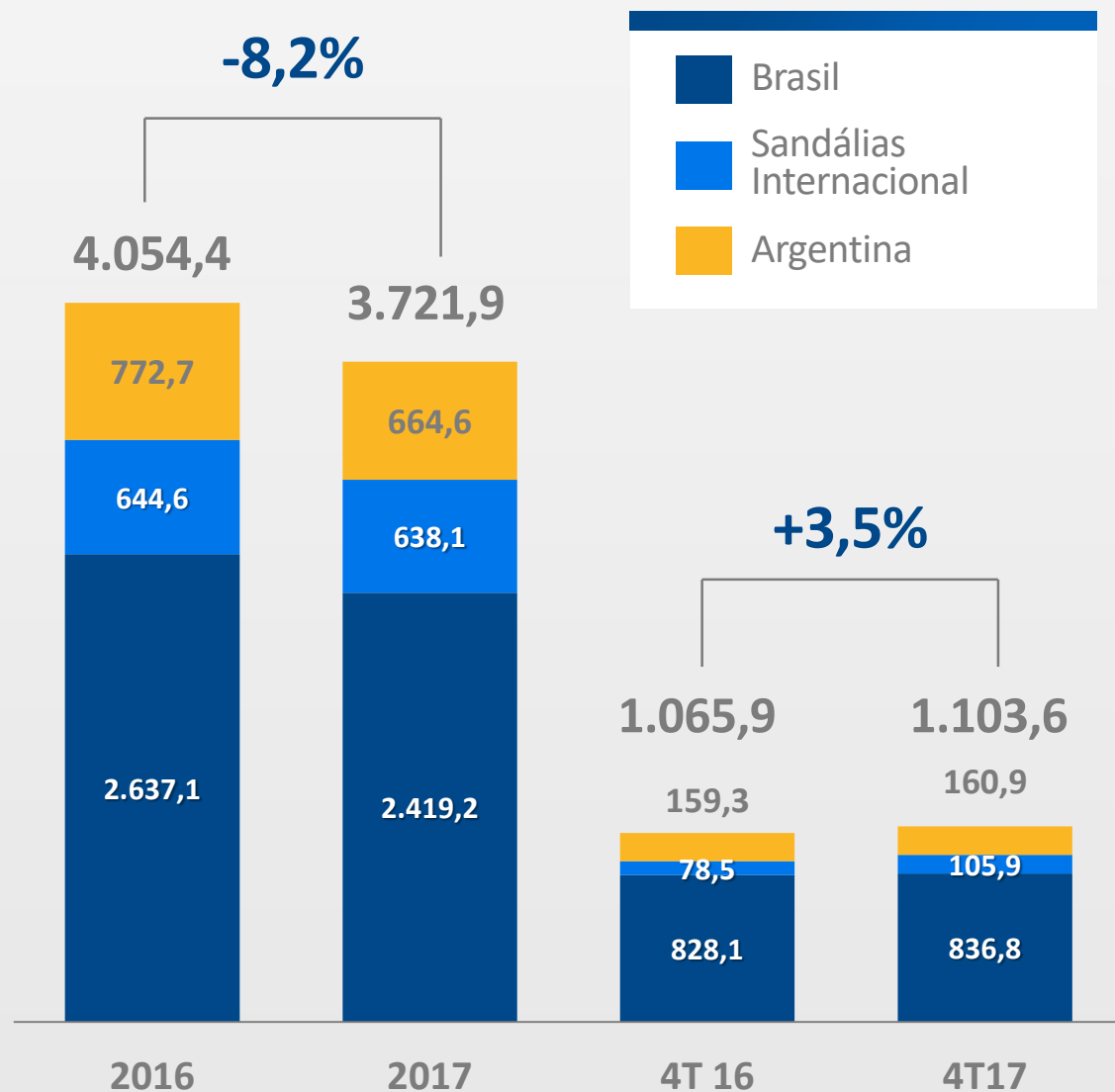
ALPARGATAS

**Teleconferência
de Resultados 2017**

Fabio Leite de Souza
CFO



Receita Líquida (R\$ milhões)



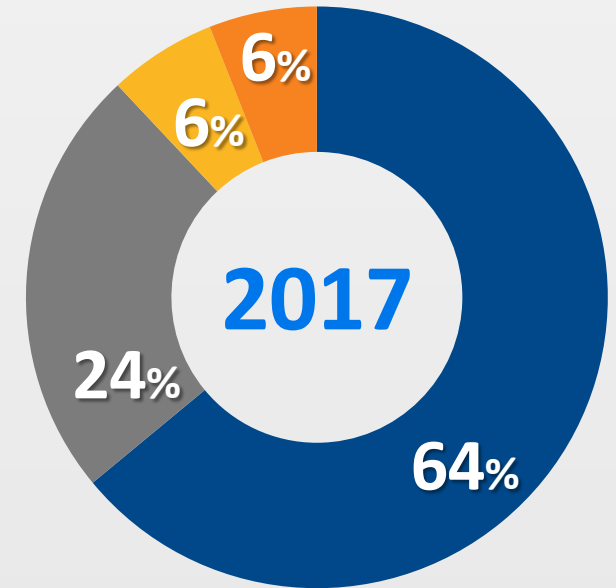
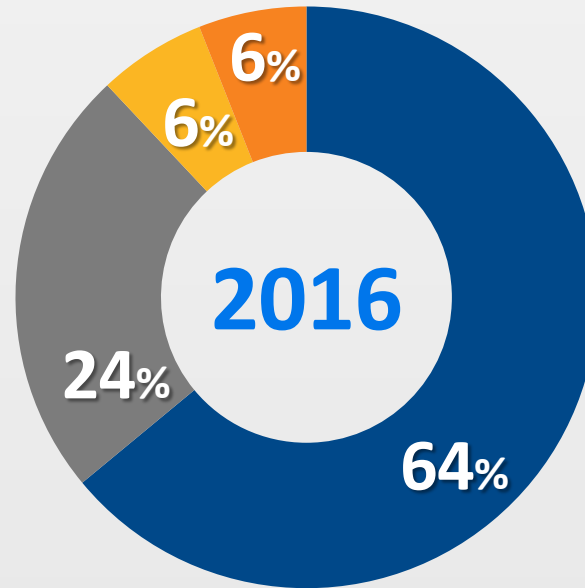
Variações nas receitas Líquidas (2017 vs 2016)

- **BRASIL: -8,3%**
Queda de **11%** no faturamento do negócio Sandálias pela antecipação de **~9 milhões** de pares de sandálias do 1T 17 para o 4T16. Sem este efeito, a queda seria de **-4,5%**
- **SANDÁLIAS INTERNACIONAL: -1,0% em reais (+10,6% em dólar)**
Crescimento de **5,8%** no volume de vendas de sandálias e de **4,2%** no preço médio em dólar
Valorização do real em **8,5%** frente ao dólar afetou o desempenho em reais
- **ARGENTINA: -14,0% em reais (+5,6% pesos)**
Crescimento abaixo da inflação, com queda de volumes em **13%**

Composição da receita líquida



Receita líquida por negócios (Consolidada)



■ Sandálias

■ Artigos Esportivos

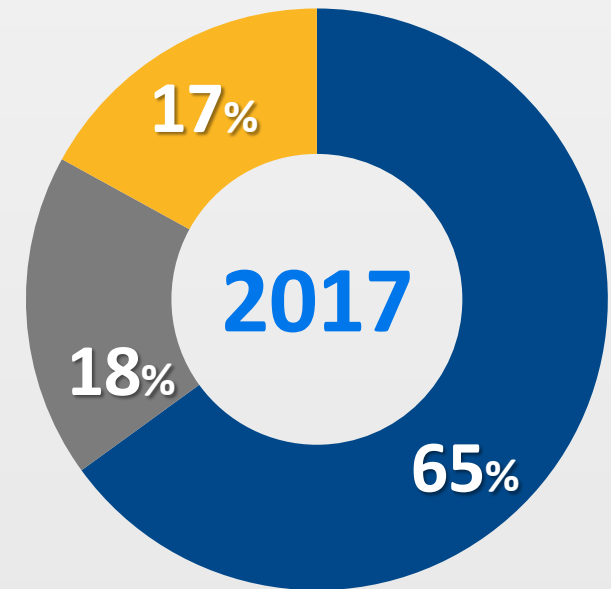
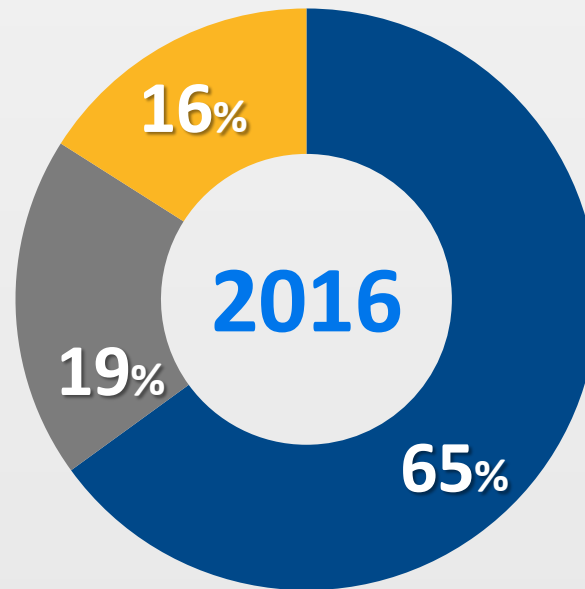
■ Têxteis Argentina

■ Osklen

Composição da receita líquida



Receita líquida por região (Consolidada)

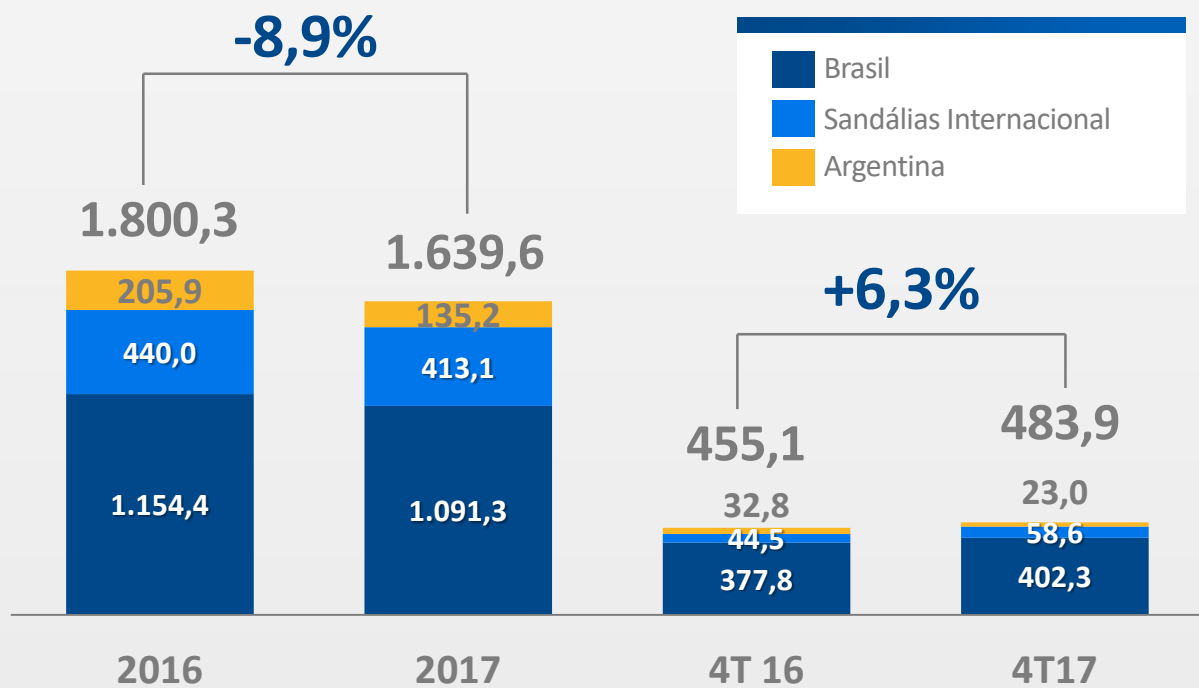


■ Brasil

■ Argentina

■ Sandálias Internacional

Lucro bruto (R\$ milhões)



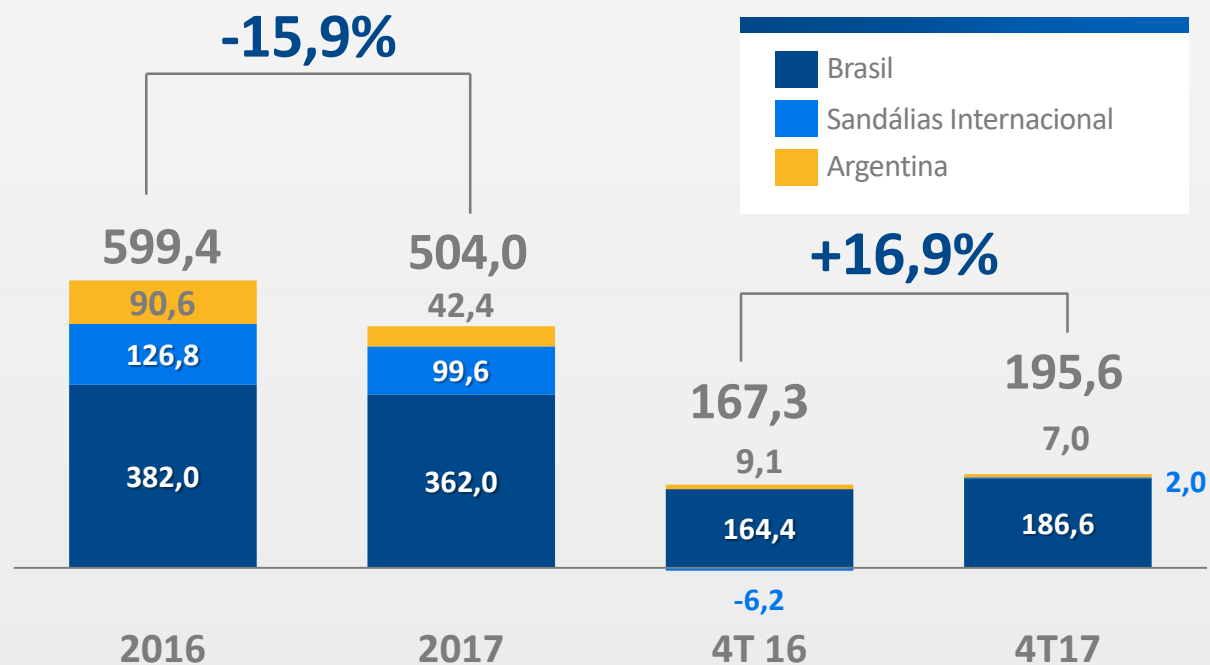
MARGEM BRUTA	2017	VAR. (vs 2016)	4T 17	VAR. (vs 4T16)
Consolidada	44,1%	-0,3 pp	43,8%	1,1 pp
Brasil	45,1%	1,3 pp	48,1%	2,5 pp
Sand. Intern.	64,7%	-3,6 pp	55,3%	-1,4 pp
Argentina	20,3%	-6,3 pp	14,3%	-6,3 pp



Variações nas margens brutas (2017 vs 2016)

- BRASIL: +1,3 p.p.**
 Aumento das margens brutas de Havaianas (**melhor produtividade fabril**) e de Mizuno (nacionalização da produção)
- SANDÁLIAS INTERNACIONAL: -3,6 p.p**
 Variação cambial e **mix de países**
- ARGENTINA: -6,3 p.p.**
 Menor eficiência fabril devido à **queda de volume e maior concorrência** com produtos importados

EBITDA recorrente (R\$ milhões)



Variações nas margens EBITDA (2017 vs 2016)

- BRASIL: -0,5 p.p.**
 Ganho da margem bruta não compensou a menor produtividade das despesas gerais e administrativas
- SANDÁLIAS INTERNACIONAL: -4,1 p.p.**
 Redução da margem bruta e menor produtividade das **despesas operacionais**
- ARGENTINA: -5,3 p.p.**
 Redução da margem bruta e menor produtividade das **despesas operacionais**

MARGEM EBITDA	2017	VAR. (vs 2016)	4T 17	VAR. (vs 4T16)
Consolidada	13,5%	-1,3 pp	17,7%	2,0 pp
Brasil	15,0%	-0,5 pp	22,3%	2,4 pp
Sand. Intern.	15,6%	-4,1 pp	1,9%	9,8 pp
Argentina	6,4%	-5,3 pp	4,4%	-1,3 pp

Lucro Líquido (R\$ milhões)

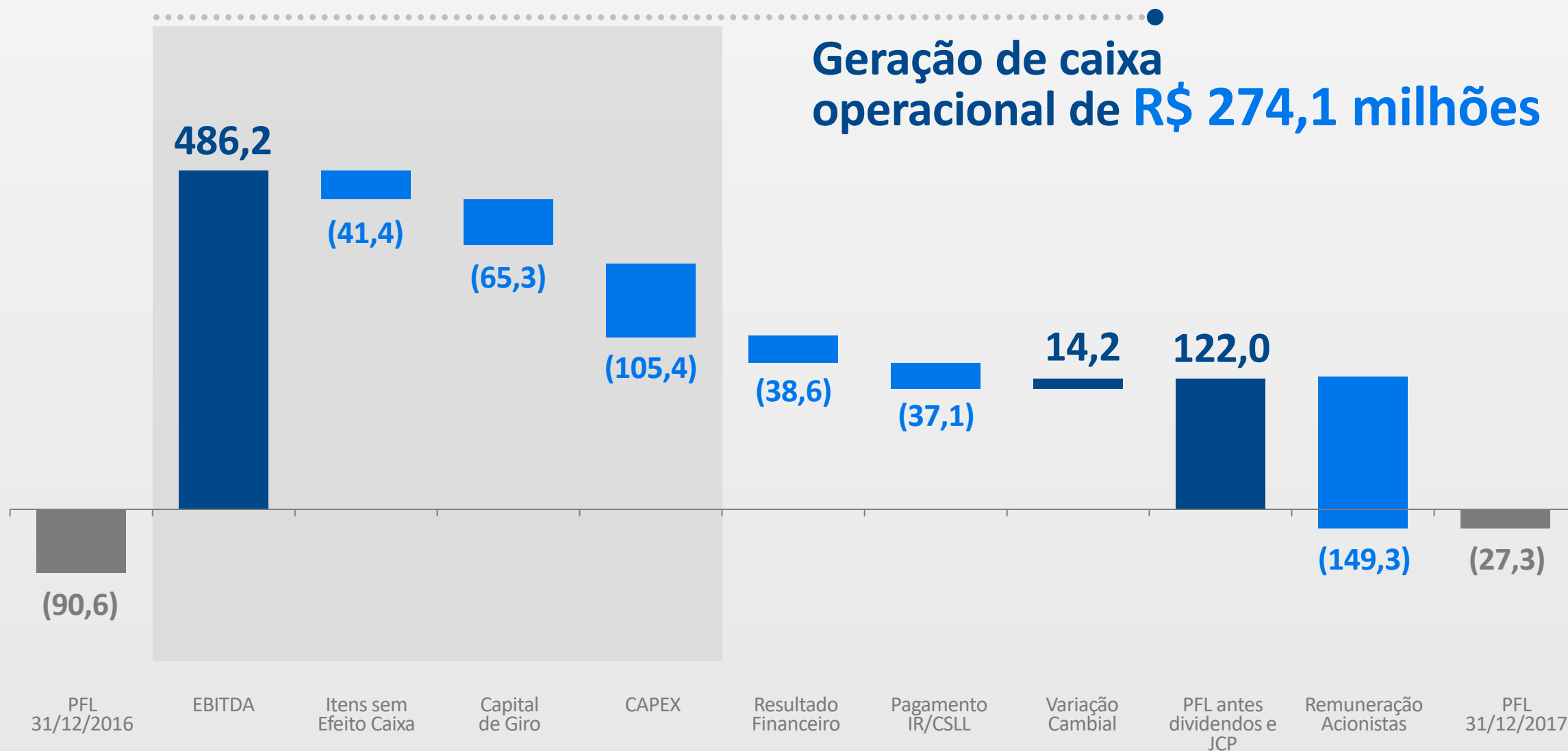


8,8%

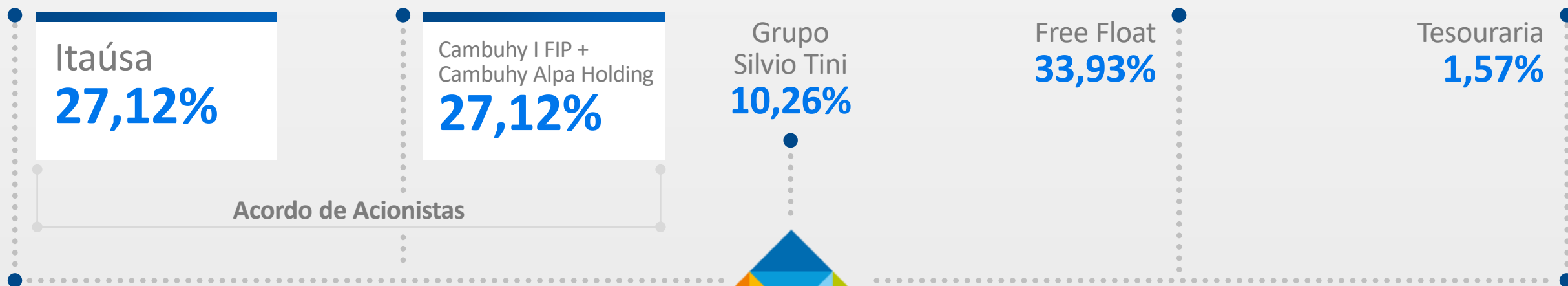
Margens (% da RL)

9,4%

Posição financeira líquida (R\$ milhões)



Mudança de controle em 20 de setembro de 2017



Acordo de Acionistas



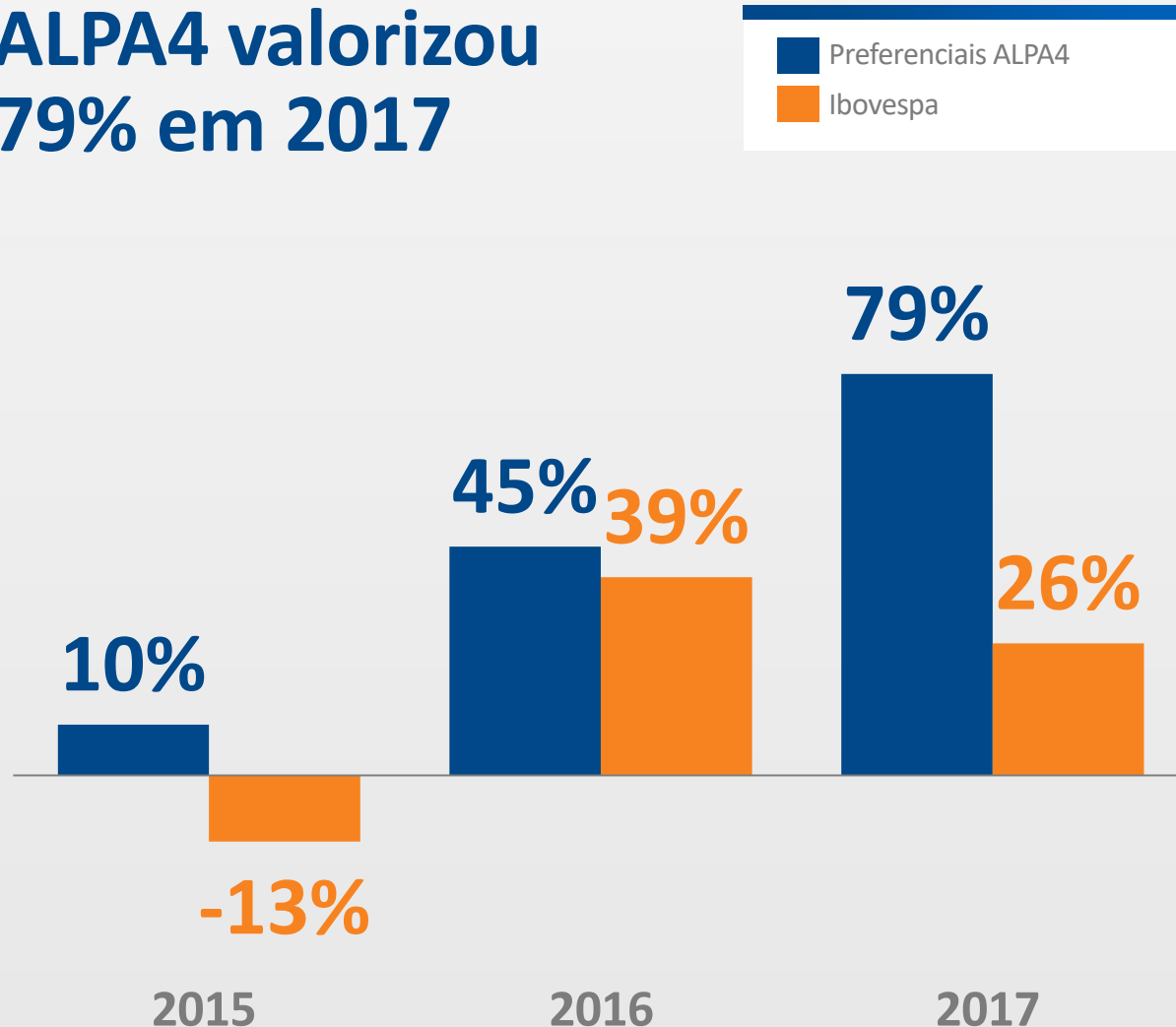
ALPARGATAS

Evolução da governança corporativa

- Criação dos Comitês de Estratégia, Gente, Finanças e Auditoria
- Revisão do Estatuto Social

Evolução ALPA4 e remuneração dos acionistas

ALPA4 valorizou 79% em 2017



Remuneração dos acionistas

Remuneração dos acionistas referente a 2017: **R\$ 178,1 milhões**

- **R\$ 150,3 milhões** de JCP (pagos em 2017)
- **R\$ 27,8 milhões** de dividendos (a ser pago em abril/18)

Payout sobre o lucro líquido distribuível: **100%**

Dividendos de lucros de exercícios anteriores: **R\$ 69,6 milhões** (a ser pago em abril/18)

Prioridades estratégicas

havaianas®

- **Crescer portfólio** e participação nos segmentos **masculino e infantil**
- **Fortalecer o segmento feminino** nas faixas de preço mais baixas
- **Aprimorar a gestão** de canais, buscando **aumento de volume e margens**
- **Crescer volume e receita** dos produtos de extensão da marca
- **Evoluir o novo modelo de distribuição internacional:** divisão de Alpa APAC e Alpa Latam & Africa, com operação próprias na Colômbia e Argentina
- Redesenho da **operação nos EUA**



- **Aumento da oferta** de calçados Running
- Continuidade da **melhoria de margens**

OSKLEN

- **Recuperar o crescimento** e melhorar a rentabilidade
- **Acelerar as vendas**, principalmente em lojas próprias e e-commerce



- **Reduzir a base industrial** e aumentar a competitividade do portfólio
- **Iniciar a operação** direta de Havaianas



ALPARGATAS

**Teleconferência
de Resultados 2017**

Fabio Leite de Souza
CFO

