

---

# ITAÚSA

---

REUNIÃO PÚBLICA COM INVESTIDORES ITAÚSA  
APIMEC/SP 2019



—  
Alfredo E. Setubal  
Presidente e DRI

# Quem somos

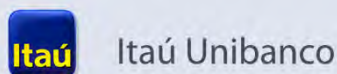
**Holding brasileira de investimentos**, de capital aberto, e atuante nos segmentos financeiro, bens de consumo e infraestrutura

**Portfólio consistente**, grandes marcas, líderes em seus segmentos

Atuação em mais de  
**50 países**

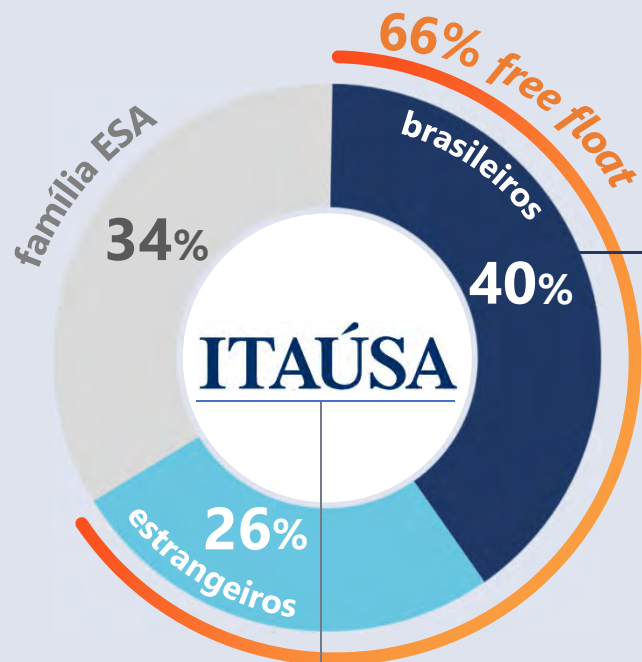


Foco no fortalecimento da gestão das investidas e **geração de valor de longo prazo**

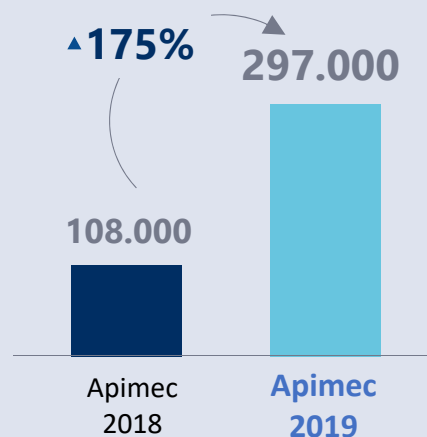


ITAÚSA

# Estrutura. acionária<sup>1</sup>



Evolução da base de acionistas Pessoas Físicas



37,5%



36,7%



28,9%



7,7%



## Evoluções do portfólio em 2019

### Aumento de participação na Alpargatas

+5,2 milhões de ações preferenciais ou 0,9% do capital, aumento para 28,9% das ações em circulação

### Conclusão da incorporação das ações da Itaotec em junho

~119 mil ações PN (ITSA4)

Diluição de 0,001% para o acionista da Itaúsa

Cumprimento de todos os compromissos e contratos de garantias

Encerramento das negociações das ações da Itaotec na B3 e cancelamento de registro de companhia aberta

R\$ **104** bilhões  
valor de mercado

**8ª maior** participação no Ibovespa e um dos maiores **dividend yield** do mercado

<sup>1</sup> Em 31/08/19. Corresponde à participação no capital total nas companhias, excetuadas as ações em tesouraria.





# Nosso propósito



Comprometimento com a **criação de valor de longo prazo** de forma sustentável



Investimento em negócios duradouros com **impacto positivo para a sociedade**



Gestão de portfólio orientada para **decisões financeiras e estratégicas**



Incentivo à **adoção de práticas sustentáveis**: desenvolvimento de soluções ecoeficientes, inovadoras e tecnológicas



**Cultura de governança diferenciada** pautada por valores éticos, gestão de riscos e valorização do capital humano



# Protagonismo em práticas Socioambientais (ESG)

Comissão de Impacto Social

Instituída em Junho de 2019

ITAÚSA

**Assessorar a Administração no direcionamento e identificação de oportunidades de melhorias nas empresas investidas**

**Influenciamos por meio de participação em conselhos e comitês**

## Principais destaques em Sustentabilidade das empresas investidas em 2018



**Criação do Comitê de Responsabilidade Social em Jan/19**

**R\$ 631 milhões em 1.438 projetos** (80% recursos próprios, 20% incentivados)

Oferta de produtos como **crédito e fundos Socioambientais**

**93% da energia** nos prédios administrativos de **fontes renováveis**



Duratex

**R\$ 12 milhões** investidos em cerca de **50 projetos sociais** nas comunidades em que está presente

**Consumo de água eficiente** com tecnologia Deca Comfort

**Mais de 90% da matriz energética** na produção de painéis é renovável

**Referência em manejo florestal** e conservação da biodiversidade



ALPARGATAS

**R\$ 3,5 milhões** investidos pelo Instituto Alpargatas nas comunidades em que está presente

**Reaproveitamento de 100%** dos resíduos de borracha gerados na produção

**Osklen**: pioneira no uso de **algodão orgânico** em camisetas; **1,5 milhão de garrafas** Pet recicladas para criação de peças nos últimos 10 anos

Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE**

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

Índice Carbono Eficiente **ICO2**

**CDP**  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

**MSCI**

**TCFD**  
TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURE

UN GLOBAL COMPACT



Rede Brasil

ITAÚSA

# Nossa contribuição para criação de valor



## Alocação Eficiente de Capital

Identificação de oportunidades  
Rentabilidade atraente no longo prazo



## Melhoria contínua

Melhoria dos controles e processos internos  
Visão de longo prazo na tomada de decisão



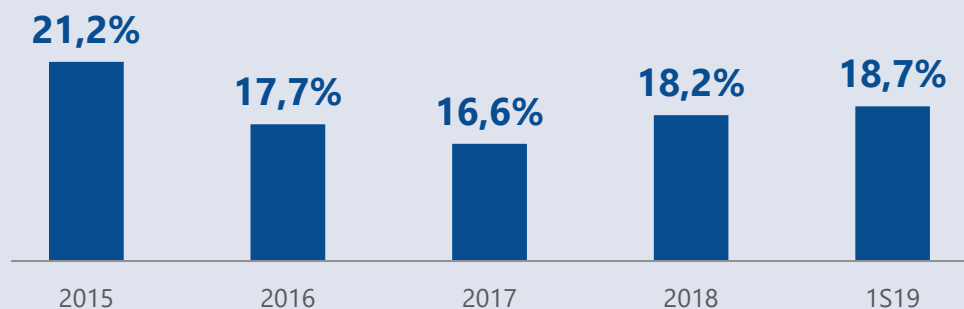
## Cultura compartilhada

Influência na estratégia e governança  
Desenvolvimento de pessoas  
Gestão de riscos, *compliance* e sustentabilidade



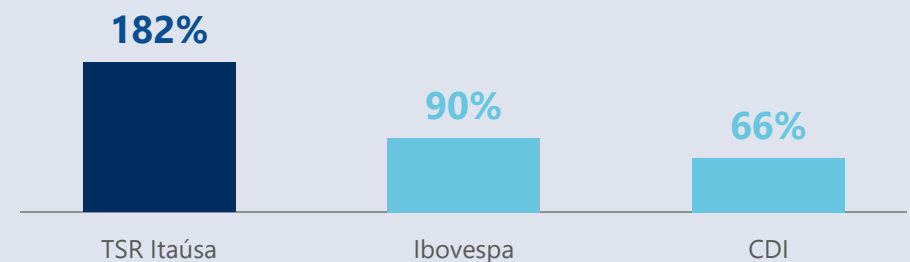
## Evolução do ROE

Retorno sobre o PL anualizado



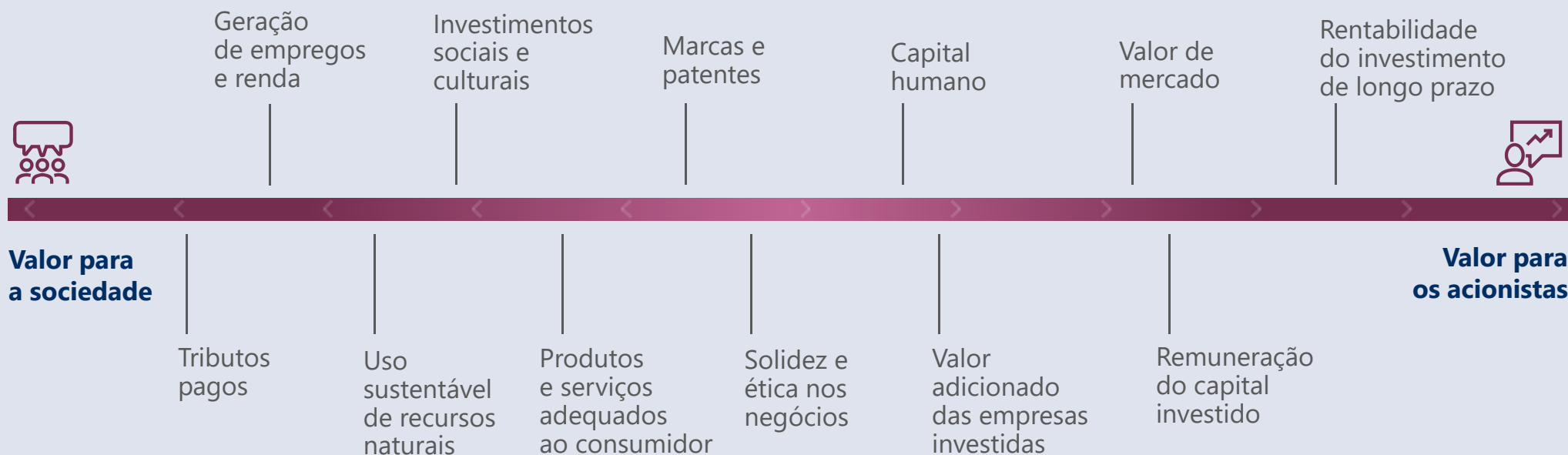
## Retorno Total ao Acionista em cinco anos<sup>1</sup>

Dividendos, JCP e apreciação das ações – 'TSR'



<sup>1</sup> Retorno total do acionista (*Total Shareholder Return*) – equivale à cotação final da ação preferencial ITSA4, dividida pela cotação inicial, ajustada por proventos; inclui reinvestimento dos proventos pagos no período; de julho de 2014 a junho de 2019.

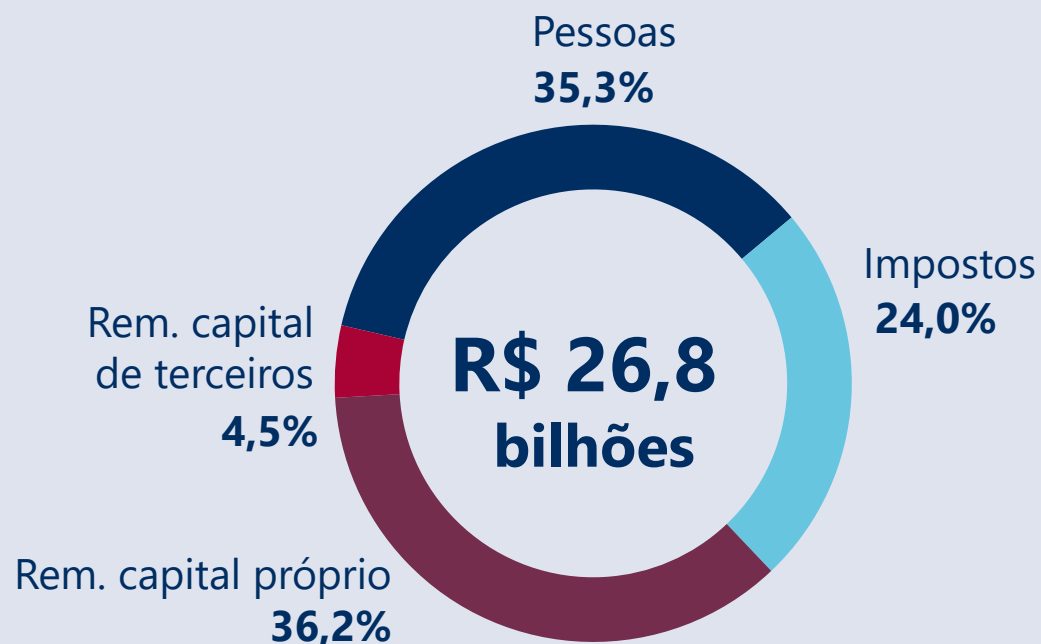
# Nossa contribuição para criação de valor





# Nossa contribuição para criação de valor

**Demonstração do Valor Adicionado (DVA)**  
dados *pro forma* 2018<sup>1</sup>

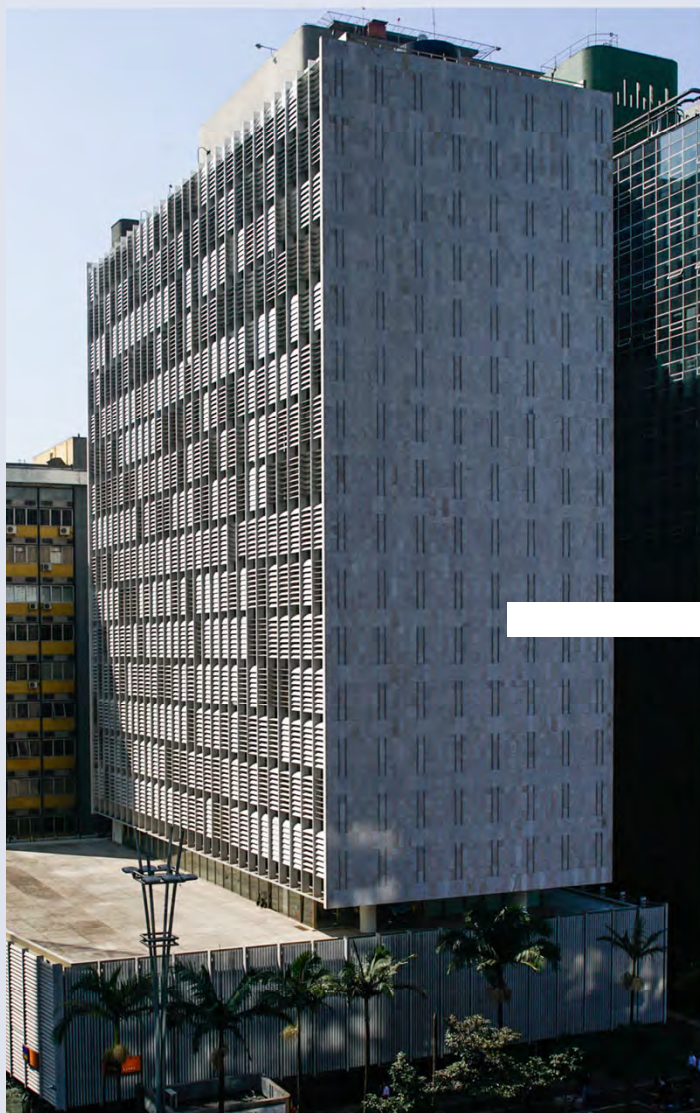


<sup>1</sup> DVA *pro forma*: agrega também o DVA do Itaú Unibanco e da Alpargatas na proporção da participação da Itaúsa, empresas estas não consolidadas nas Demonstrações Financeiras da Itaúsa e reconhecidas pelo Método de Equivalência Patrimonial

Conheça detalhes  
no Relato Integrado

[www.itausa.com.br](http://www.itausa.com.br)





# ITAÚSA

**Entrega de  
resultados consistentes**

Resultados | 1S19  
Números em IFRS

ITAÚSA

# Evolução do portfólio

Resultados | 1S19  
crescimentos vs. 1S18



## Em IFRS

Crescimento da carteira de crédito de **micro, pequenas e médias empresas (+18,4%)** e de **Pessoas Físicas (+13,6%)** contribui para evolução do **lucro líquido em 9,4%** para R\$ 13,3 bilhões; **ROE avança 1,7 p.p. para 21,7%**



Receita cresce 8,6%, com destaque para **Sandálias Internacional (+15,1%)**; controle de despesas e eficiência operacional também contribuíram para **crescimento ~20% de EBITDA e lucro líquido recorrentes**



**Estabilidade de receita e EBITDA recorrente, lucro líquido recorrente avança 52%** influenciado pela redução de despesas financeiras e variação de valor de ativo biológico.

**Aquisição da Cecrisa** reforça portfólio de produtos e *joint venture* de celulose solúvel avança, sinalizando melhores retornos nos próximos anos



Receita cresce 9,4%; **lucro líquido +17,6%** fruto também de menor despesa financeira (contratação de financiamento mais atrativo)

ITAÚSA

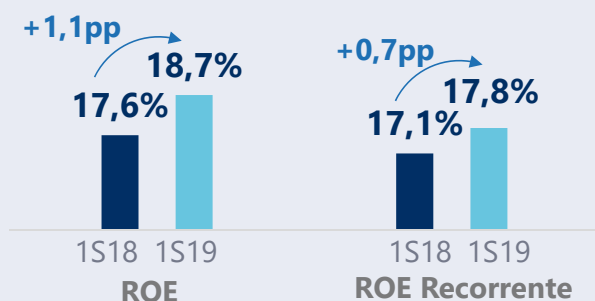




# Taxa de retorno de dois dígitos

## ROE

Retorno sobre o Patrimônio Líquido Anualizado



Altas taxas de retorno

Baixo endividamento

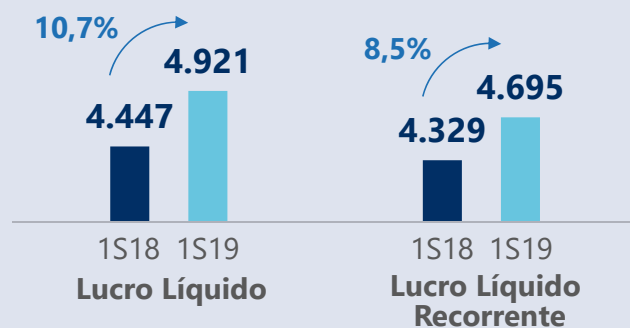


Grande capacidade de alavancagem

R\$ milhões

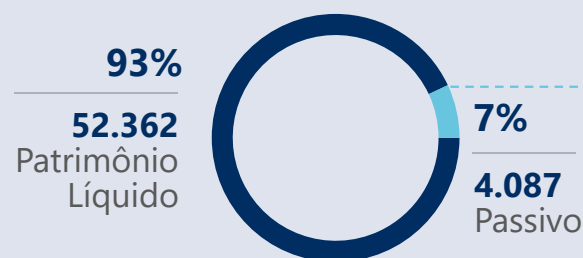
## Lucro líquido

Balanco individual



## Composição do capital

Em Jun/19 - Balanco individual



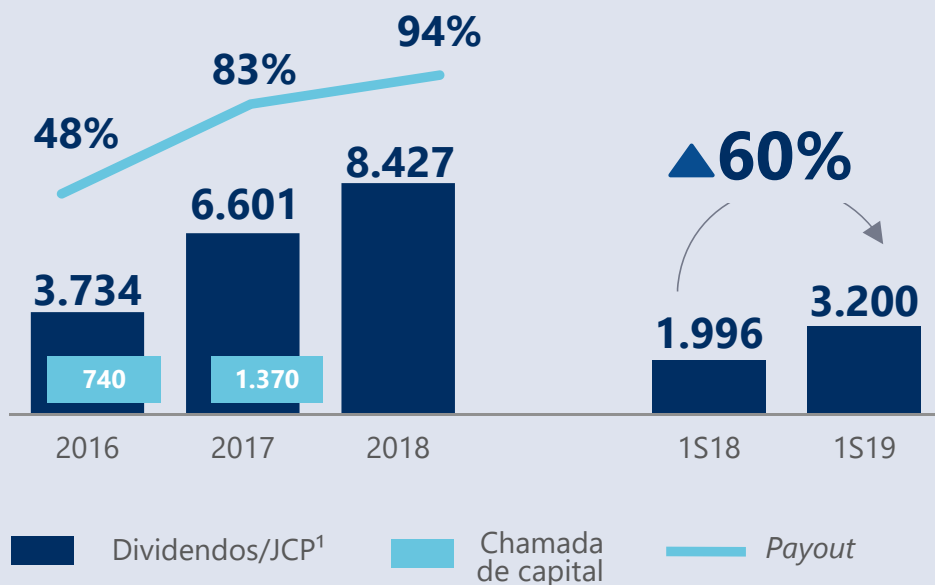
Passivo	4.087
Div/JCP a pagar	1.183
Debêntures 106,9% CDI, venc. 2022-2024	1.208
Provisões/outras obr.	1.696
<b>(-) Caixa<sup>1</sup></b>	<b>964</b>
<b>Passivo Líquido</b>	<b>3.123</b>

# Aumento da distribuição de dividendos



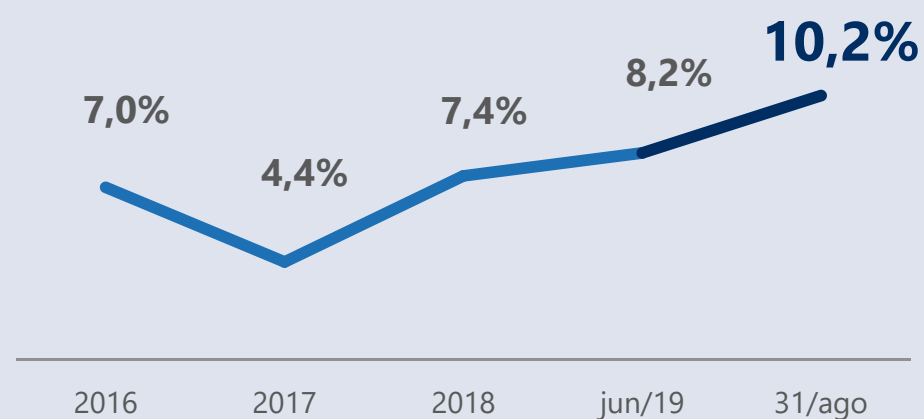
## Dividendos Pagos e a Pagar

base competência do exercício – R\$ milhões



## Dividend Yield<sup>2</sup>

superior a média do mercado







<sup>1</sup> Juros sobre o Capital Próprio Líquidos de IRRF

<sup>2</sup> Dividend Yield considera dividendos/JCP brutos pagos nos últimos 12 meses para ITSA4

# Desconto de *holding* e o mercado de capitais

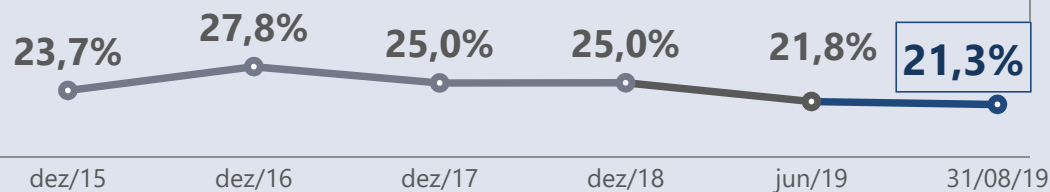
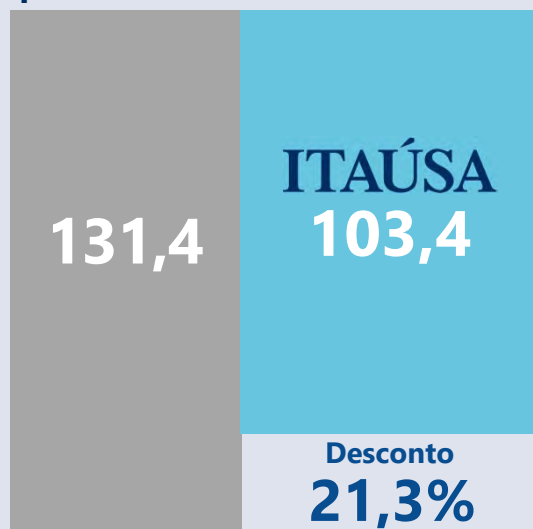
R\$ bilhões

## Valor de mercado do portfólio Itaúsa<sup>1</sup>

	123,9
	4,1
	3,6
	1,1
Demais <sup>2</sup> Ativos e Passivos	-1,1

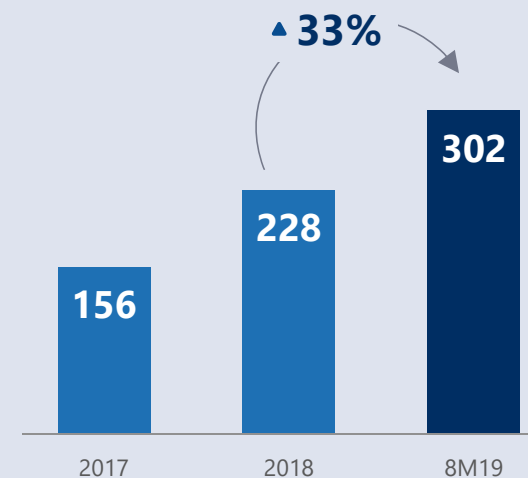
## Soma das partes

## Valor de mercado da Itaúsa<sup>1</sup>



## Volume financeiro médio diário

ITSA4 - R\$ milhões



<sup>1</sup> Cálculo realizado pela cotação das ações preferenciais em 31/08/2019

<sup>2</sup> Valores registrados no Balanço Patrimonial de 30/06/2019



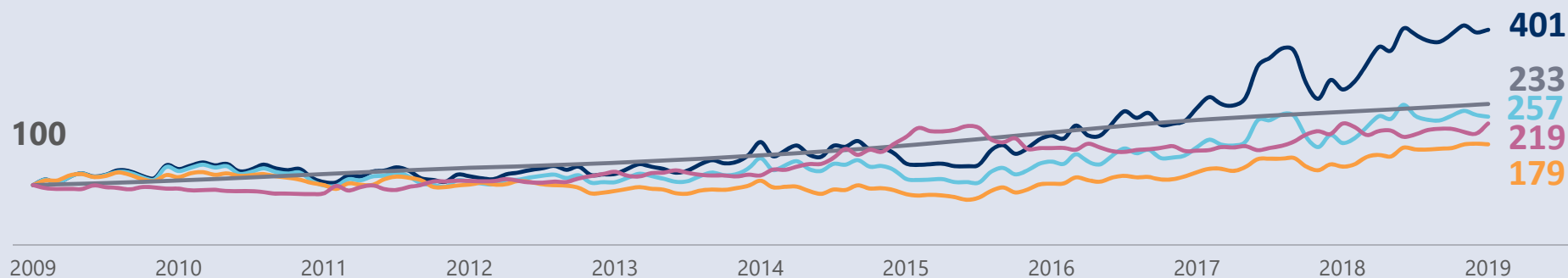
# Valorização acima dos principais indicadores de mercado

Valorização média anual. Até 31/08/2019

	Itaúsa retorno total <sup>1</sup>	Itaúsa sem reinvestimento	Ibovespa	CDI	Dólar
<b>1 ano</b>	<b>40,5%</b>	<b>28,2%</b>	<b>31,9%</b>	<b>6,3%</b>	<b>0,1%</b>
<b>5 anos</b>	<b>16,9%</b>	<b>8,9%</b>	<b>10,5%</b>	<b>10,3%</b>	<b>13,1%</b>
<b>10 anos</b>	<b>14,9%</b>	<b>8,8%</b>	<b>6,0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>8,2%</b>



Evolução de **R\$ 100 investidos**  
entre 31/08/2009 e 31/08/2019



<sup>1</sup> Com reinvestimento de dividendos/JCP

# Diferenciais da Itaúsa

Alguns bons motivos para investir na Companhia



## Gestão de portfólio com área de M&A dedicada

Novos investimentos com disciplina e prezando a **criação de valor**

**Acesso a negócios** usualmente fora do alcance à maioria dos investidores (ex.: licitações, como a NTS)

### Portfólio diversificado

**Monitoramento contínuo** das empresas do portfólio com foco na criação de valor



## Portfólio consistente com ativos sólidos

**Sustentabilidade** e perenidade dos negócios

Investimentos com **visão de longo prazo**

Geração de caixa, com rentabilidade e **resultados consistentes**

**Marcas líderes** nos segmentos de atuação



## Grandes ativos com desconto de *holding*

Compra de portfólio com desconto

Ineficiências fiscais e despesas justificam em parte

**Oportunidade** de precificação adequada do nível de desconto

Investimento com **dividend yield avançado** em função do desconto



## Compromisso com a sustentabilidade corporativa

**Engajamento em temas Socioambientais e de Governança** ('ESG') na *holding* e nas empresas investidas

Valorização do **capital humano**

Promoção de boas práticas de **governança corporativa**

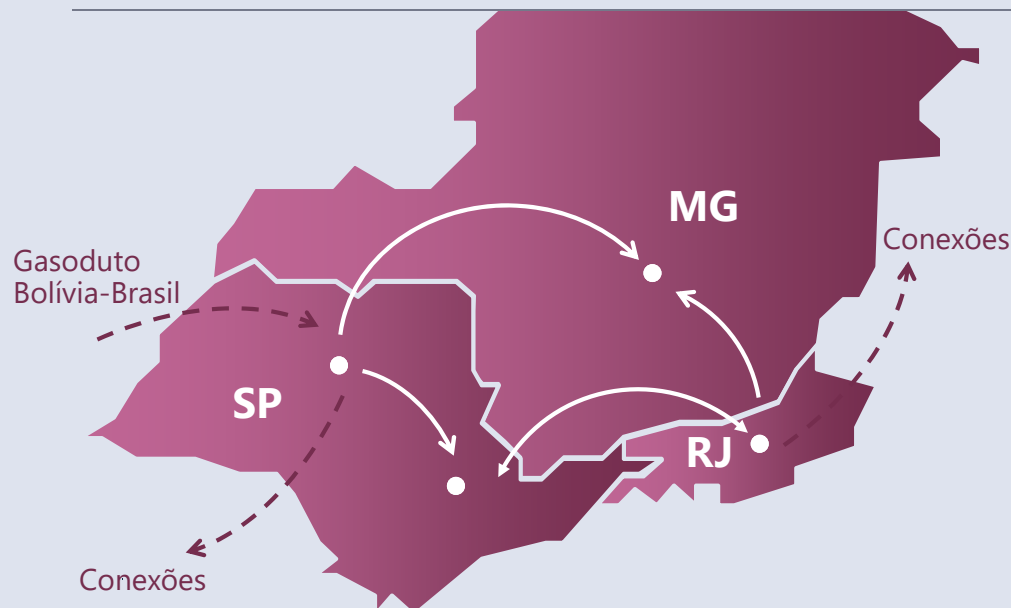
Adoção de rigorosos **princípios éticos**

**Parceiros estratégicos** com forte reputação



# Nova Transportadora do Sudeste

Investimento:  
**R\$ 1,2 bilhão** em 2017



**Contratos** de transporte de gás (GTA) com **vencimento até 2031**

Concessão com **100% da capacidade contratada** (pela modalidade *ship or pay*)

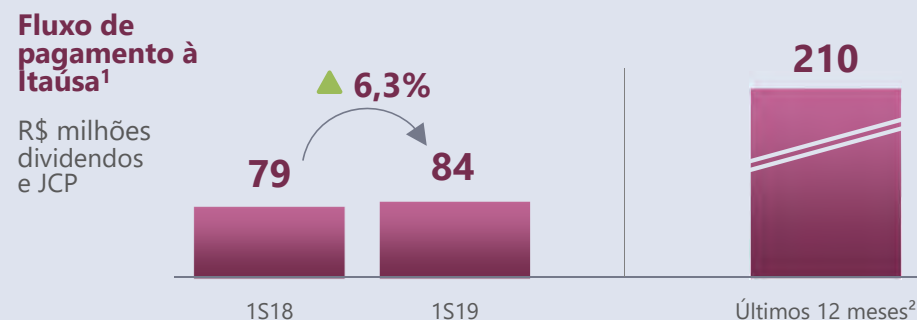
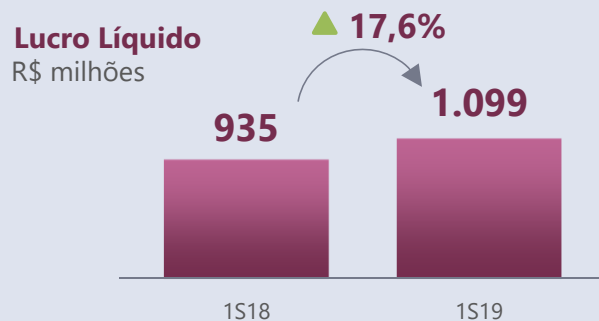
**Autorizações** de Operação com vencimento **até 2041**

Transporta **~50% do gás consumido no Brasil**

**Mudanças na administração:** troca de **CEO**

**Reestruturação da dívida** em 2018 a custos mais atrativos

Registro de **emissor de valores mobiliários, categoria B**, autorizado pela CVM em abril/19



# Constante avaliação de oportunidades para melhor alocação de capital

Mantemos a **disciplina na gestão do portfólio** de investimento com foco na **criação de valor de longo prazo**

Temos atualmente cerca de **15 projetos** em estudo, em diferentes estágios de maturidade

Em ago/19

Apresentação de proposta vinculante para **aquisição da Liquigás** por meio de participação na **Copagaz**



**Melhor oferta vinculante** para compra da **totalidade das ações da Liquigás**

Fase de **negociação dos contratos** e exclusividade nas tratativas

Possibilidade de **rodada final** de ofertas

Assinatura prevista para os **próximos meses**



## Investimento:

**R\$ 1,8 bilhão** em set/2017  
+ **R\$ 154 milhões** em 2019

### Atuação dos controladores dentro de novo modelo de governança

Criação dos **Comitês de Auditoria e Estratégia, Finanças e Gente**

Revisão do **Estatuto Social**

Instituição do **Acordo de Acionistas**

**Representantes da Itaúsa**  
no Conselho de Administração

Eleição de **membros independentes**

### Mudanças na gestão e novo foco estratégico

Contratação de **novo CEO**

Suporte para revisão de estratégia e gestão com apoio de consultoria

**Otimização** de ativos

### Principais pontos da tese de investimento

Empresa com **grandes marcas**

Boa geradora de **fluxo de caixa**

Oportunidade de **expansão internacional**

Itaúsa integra o **bloco de controle**

Perspectiva de **criação de valor** de longo prazo



Retorno do investimento desde a aquisição **107%**

Retorno Total do Acionista acumulado até 31/08/2019. Inclui apreciação da ação e proventos.





---

# ALPARGATAS

REUNIÃO PÚBLICA COM INVESTIDORES ITAÚSA  
APIMEC/SP 2019



Beto Funari  
Presidente



# A nova **Alpa**

A nossa nova Alpa foi desenhada para **um salto de performance**, para um novo ciclo de alto crescimento



## Onde estamos

Transformando a Alpa e entregando resultados

Novo foco estratégico global, VIP 100% e OBZ

Implementação do sistema de gestão de metas

Liderança global



## Para onde vamos

Uma nova organização, uma nova cultura

Maior proximidade e foco no consumidor

Maior foco nas *big bets* estratégicas e novas áreas de excelência



## Nova sede, nova cultura

Saída de prédio monousuário

Maior valorização das pessoas priorizando a meritocracia

Hiperconectividade



A nova **Alpa**

A nossa nova Alpa foi desenhada para **um salto de performance**, para um novo ciclo de alto crescimento



Maior foco e proximidade com o consumidor

**6**

**unidades de marca/mercado (BMU)**



**3**

**novas áreas globais de excelência**

*Marketing, Tecnologia e Supply Chain*



A nova **Alpa**


Presidente  
**Beto Funari**

## BMUs

Havaianas Brasil  
& DUPE

Havaianas EMEA  
(EMEA + India)

Havaianas APAC  
China

  
Havaianas NA&C

Havaianas LATAM


  
Osklen & Mizuno

## Corporativo

  
Marketing

  
Financeiro  
(+Auditoria e Argentina)

Supply Chain  
(Log & Proc)

  
Tecnologia

  
Pessoas

Jurídico e Rel.  
Corporativas

Industrial

 **Posições recentes**



Participação  
de Mercado<sup>1</sup>

**+0,5pp**  
**havaianas®**

Receita Líquida  
DTC<sup>2</sup> 2T19

**+21%**  
**OSKLEN**

**+17%**  
**havaianas®**

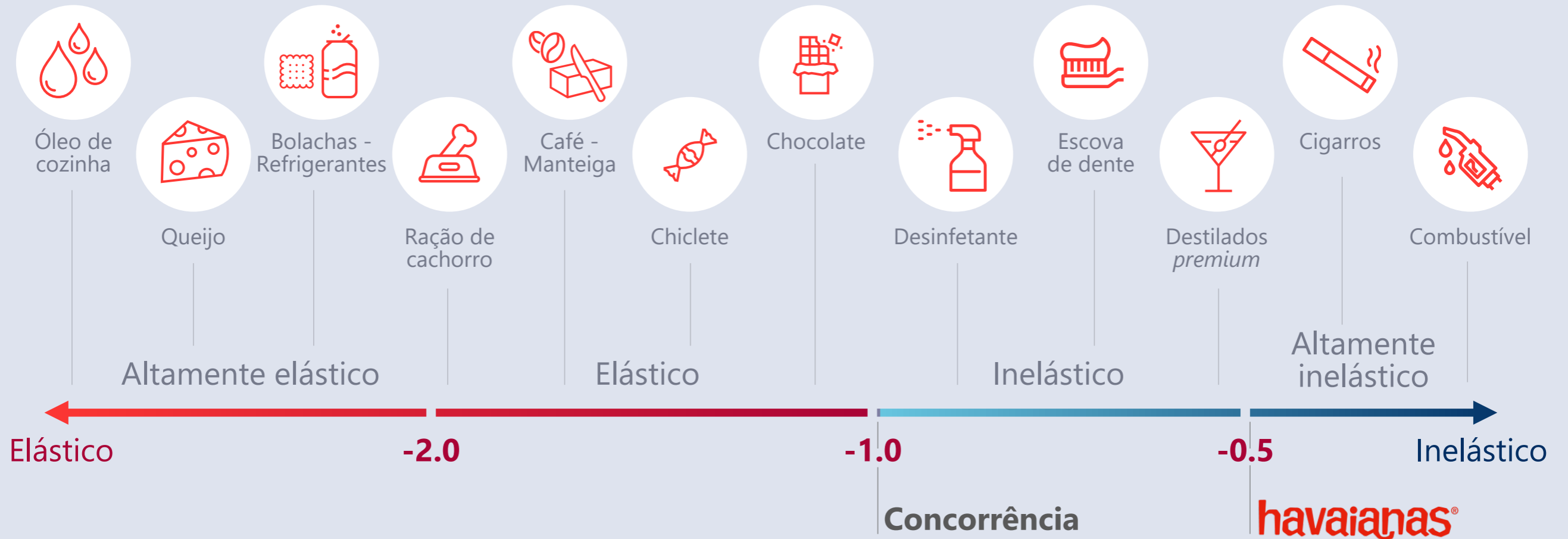


**Sell-Out**  
ganho de *share* com  
crescimento em DTC

<sup>1</sup> Volume Brasil, estimativa interna YTD

<sup>2</sup> Direct to Consumer Same Store Sales

# Demanda Inelástica, metade da elasticidade da **concorrência**



Elasticidade da Havaianas é **baixa**, pois:

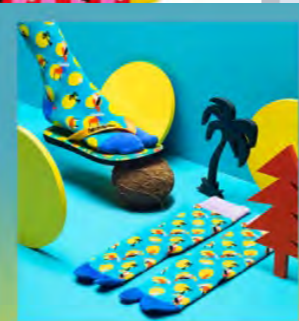
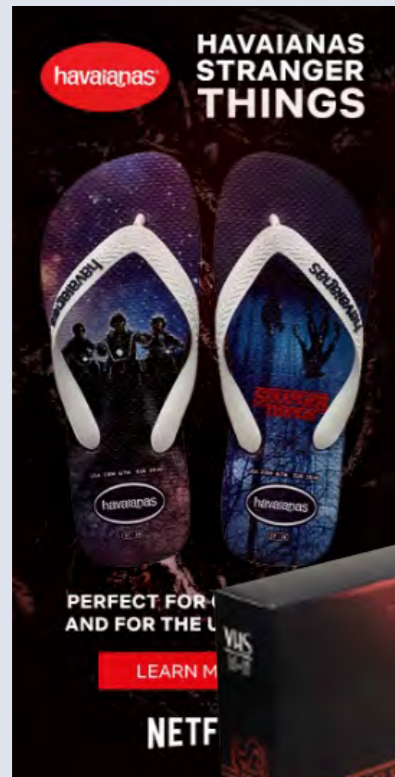
**Marca forte**

Produto com **poucos substitutos**

Consumidor compra 1-2 vezes por ano – **baixa referência** de preço

Produto não supérfluo

# Havaianas Global **desejabilidade**



**PULL&BEAR**





# Havaianas — inovações



Havaianas Slide



Havaianas You Saint Tropez



Havaianas Urban Family



Havaianas Slim Hit



Havaianas Slim Glitter

# Experiência de marca e novos canais

## OSKLEN



Tarsila



Reconhecimento em Sustentabilidade



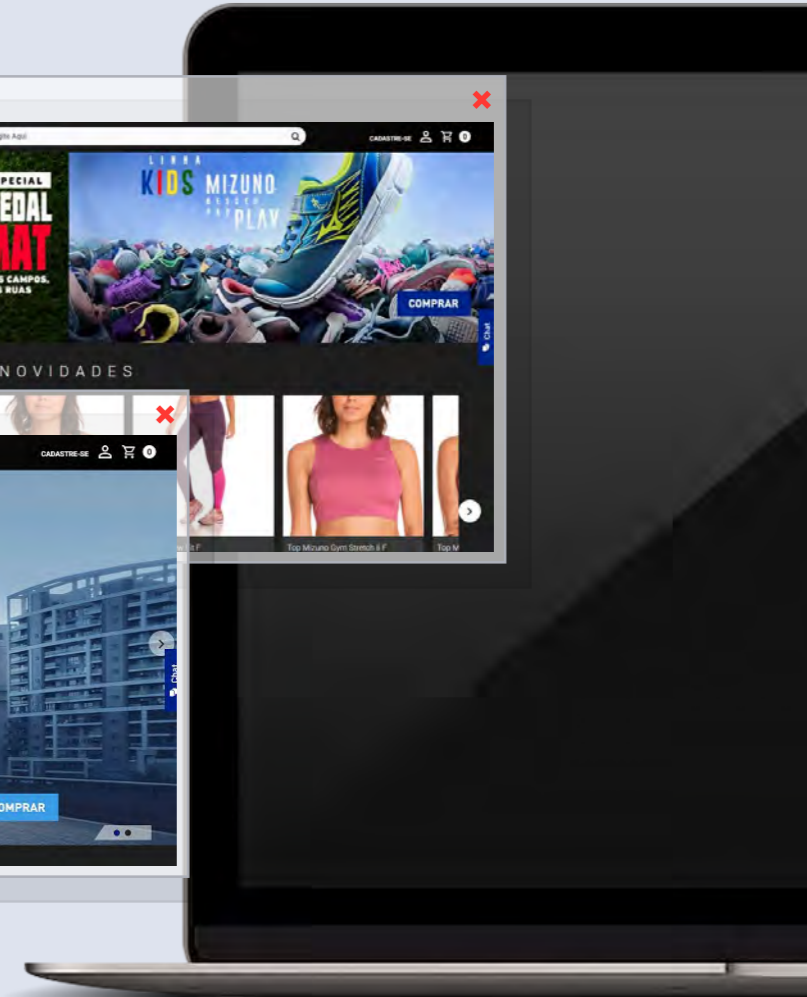
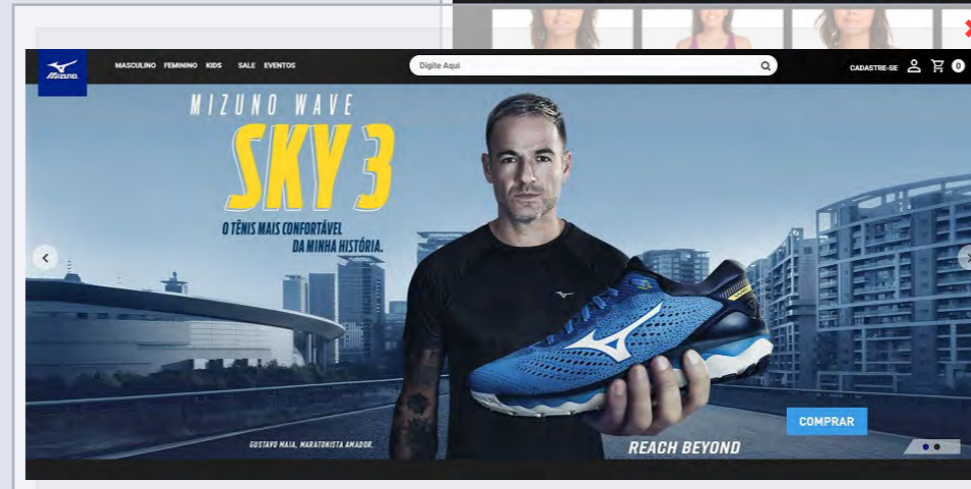
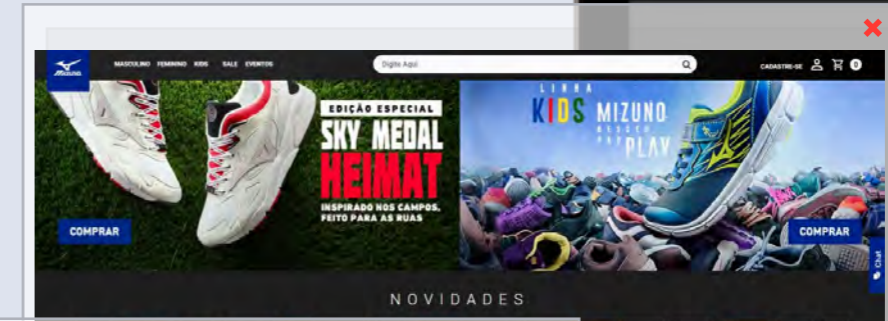
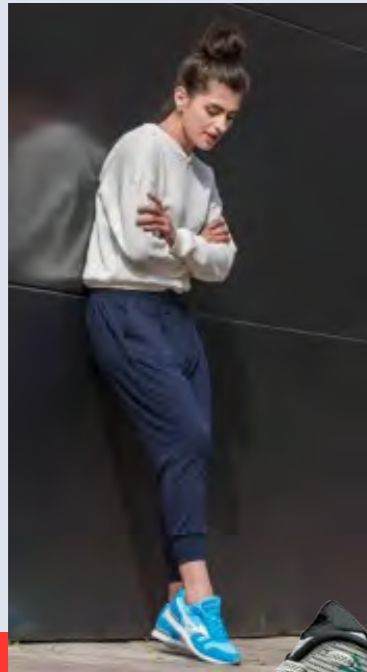
Foco em Osklen shoes



# Experiência de marca e novos canais



Vestuário



Casual



Wave Rider 1



Sky3



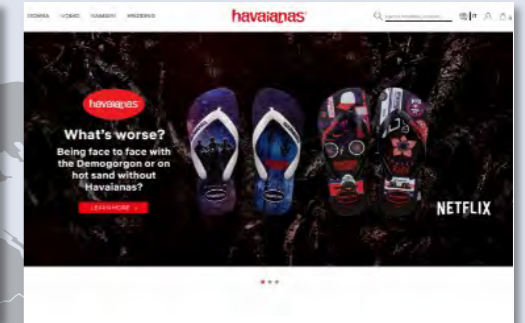
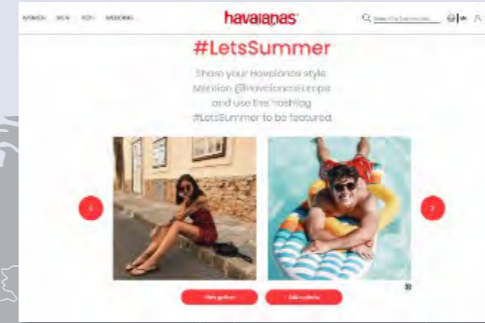
LA digital experience:  
interactive boardwalk



26% online  
amazon

18% online  
amazon

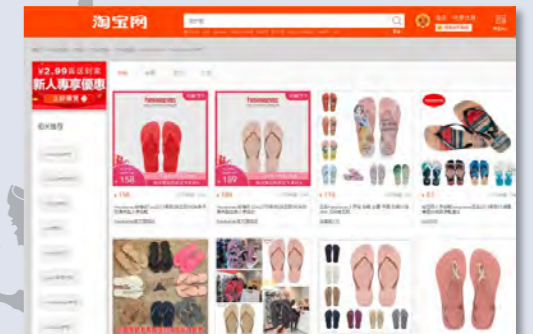
New Flagship Store: EMEA



China:

淘宝网  
Taobao.com

10% online



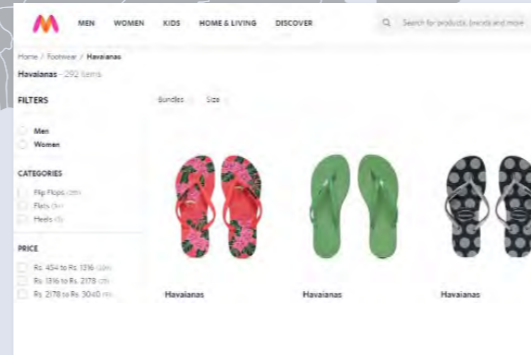
Havaianas:



+49% Followers  
2T19 x 2T18



~12MM de visualizações por vídeo



Índia:



Osklen: +148% Omnichannel  
1S19 x 1S18

Mizuno:



DNA digital



Crescimento receita líquida (em moedas locais)

# Resultados<sup>1</sup> 1S 2019

**R\$ 1,7B**

Receita Líquida

**+12%** vs 1S18

Margem Bruta

**50,5%**

**14,4%**

Margem EBITDA Recorrente

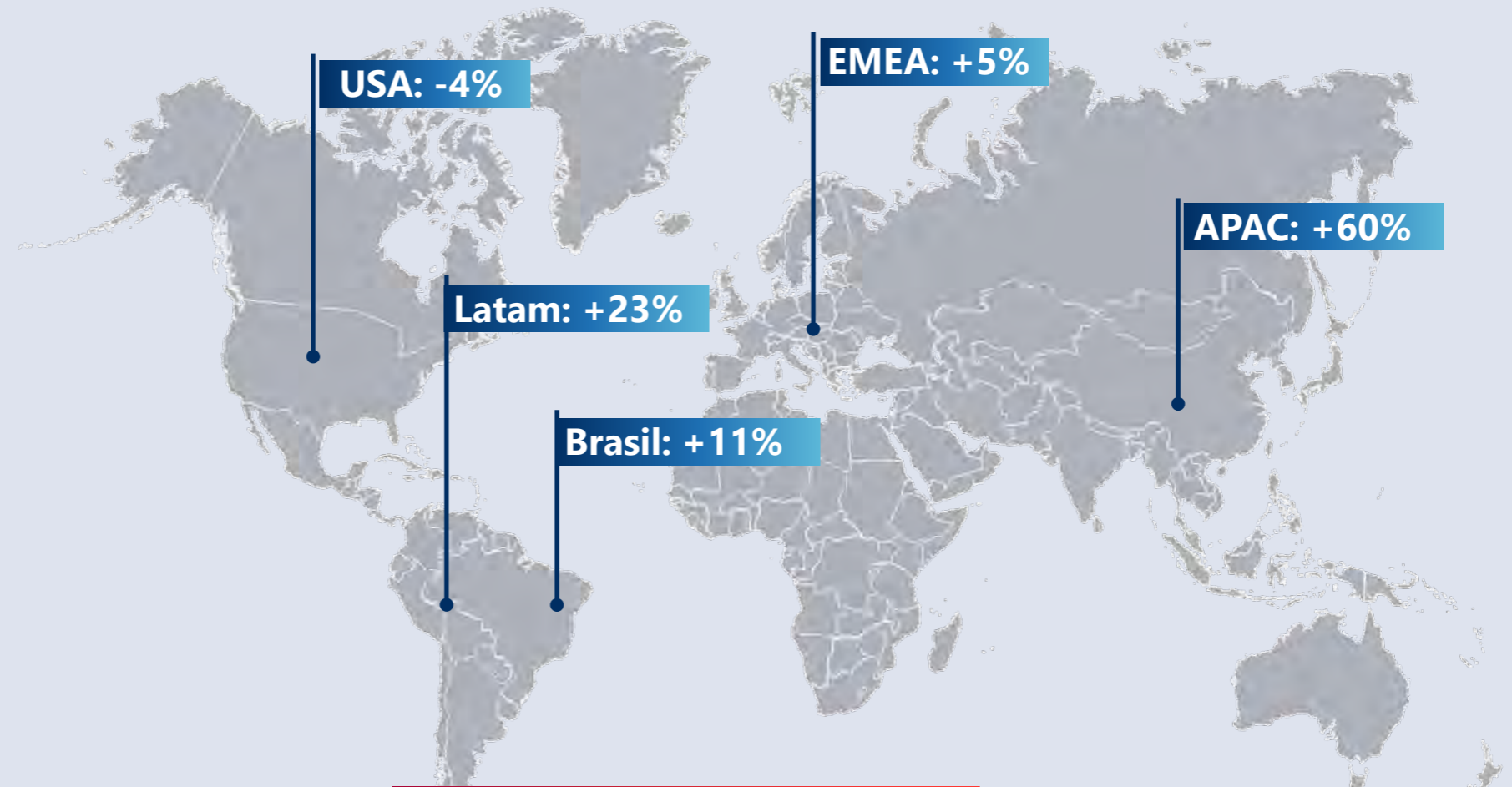
**+70bp**

**+24%**

Lucro Líquido Recorrente

**R\$ 178m**

Posição Financeira Líquida  
(12meses/Junho19)



**Marcas com alto crescimento**

**havaianas®**

**Brasil: +11%**

**Intl.: +15%**



**OSKLEN**

**+26%**



**MIZUNO**

**+10%**

# Visão Alpargatas

Digital



Inovadora



Global



Sustentável



**Powerhouse** de  
marcas desejáveis  
e hiperconectadas





Alocação  
de capital

# Criação de valor



**Topper Argentina:** realizada a venda de **22,5% do capital social da ASAIC** e opções de compra e venda para aquisição de 100%: **múltiplo de 6x EBITDA**



**Textil Argentina:** venda de ativos relacionados à atuação no segmento têxtil: U\$ 14,4 milhões



**Botas Sete Léguas:** venda de ativos relacionados ao negócio de botas profissionais: R\$ 5 milhões



**Imóveis não essenciais:** venda de 4 ativos não operacionais da Alpargatas S.A.

# Global



## O que é?

**Operações diretas em alto crescimento demográfico e de renda**  
(EUA, Índia, China, EMEA, Brasil e 01 ou 02 mercados em LATAM)

Criar **sinergias**, escalar **modelos de sucesso e inovações**

**Insights** escaláveis baseados em *data analytics*

**Mobilidade** de talentos

Excelência em **vendas online, marketing de crescimento, gerenciamento de canal/ portfólio e revenue growth management**

**Global compliance**

# Roadmap

Maior foco nas *big bets* estratégicas



## Ponto de partida

**Big bets Brasil**

**Europa:** 16 países diretos

**China – Índia- USA**  
**Teste:** Colômbia

Estruturação das operações internacionais



## Descoberta

**Estabelecer** posicionamento de *lifestyle*

**Criar** base de *brand lovers*

Construir presença em **multi-canais** com **priorização online**

Atingir **maior sell-out** no nível do canal

**EBITDA neutro/negativo**



## Escala

**Expandir** distribuição

**Crescer** base de *brand lovers*

**Segmentar e expandir share multi-canal**

**Crescer** até potencial de **5 anos**

**Investimento % Receita líquida**

**Crescimento de EBITDA de dois dígitos**



## Rentabilização

**Aprofundar** distribuição

**Converter mais a base de brand lovers**

**Inovar e segmentar portfólio**

**Ser Top 3**

**Investimento baseado em ROI**

**Crescimento de EBITDA acima do CAGR histórico**





## Forças

+

## Novas Competências

=

## Alto crescimento rentável



Marcas *lifestyle*



*Multi-touchpoint*



Operação



Cultura e sistema de gestão



Inovação



DNA digital

*Big bets*  
rentáveis

Novas  
avenidas de  
crescimento

CONSUMIDOR

Expansão  
de lucro  
bruto

Otimização  
de SG&A



Conselheira Independente

# Stacey Brown



**Apple Inc.**  
desde Outubro/2000

Diretora Global  
de Merchandising  
e Acessórios

Experiência Inglaterra,  
Holanda, Austrália, Japão  
e Sudeste da Ásia

10 anos GAP Inc.  
Banana Republic





REUNIÃO PÚBLICA COM INVESTIDORES ITAÚSA  
APIMEC/SP 2019



Alexandro Broedel

Diretor Executivo de Finanças  
e Relações com Investidores

# Destaque financeiros

do 1º Semestre de 2019  
(em IFRS)



Lucro  
Líquido  
Recorrente<sup>1</sup>

R\$ **13,3** bilhões

▲ **9,4%** 1S19 X 1S18



ROE<sup>2</sup>

**21,7%**

▲ **1,6 p.p.** 1S19 X 1S18



Dividendos<sup>3</sup>

R\$ **8,5** bilhões

▲ **60,8%** 1S19 X 1S18



Índice  
de Capital  
Nível I

**14,9%**

▲ **0,7 p.p.** 1S19 X 1S18<sup>4</sup>



Carteira  
de Crédito<sup>5</sup>

R\$ **663,2** bilhões

▲ **5,7%** 1S19 X 1S18



Índice de  
Inadimplência  
(90 dias)

**3,4%**

▼ **0,05 p.p.** 1S19 X 1S18



Receita de Prestação  
de Serviços e  
Resultados  
de Seguros<sup>6</sup>

R\$ **20,6** bilhões

▲ **3,1%** 1S19 X 1S18



Despesa com  
Operações  
de Crédito<sup>7</sup>

R\$ **(7,3)** bilhões

▲ **17%** 1S19 X 1S18



Despesas Gerais  
Administrativas e  
Tributárias

R\$ **(31,3)** bilhões

▲ **5,0%** 1S19 X 1S18

(1) Atribuído aos acionistas controladores. (2) Retorno sobre o Patrimônio Líquido Anualizado. (3) Dividendos pagos, provisionados ou destacados no Patrimônio Líquido. (4) Para o período de jun/18, considera a aplicação imediata e integral das regras de Basileia III e o impacto proforma da aquisição de investimento na XP (-0,8 p.p.). (5) Carteira de Crédito com Garantias Financeiras Prestadas e Títulos Privados. (6) Soma das Receitas da Prestação de Serviços e do Resultado de Operações de Seguros e Previdência Privada antes das Despesas com Sinistros e de Comercialização, líquidas de Resseguros. (7) Despesa com Operações de Crédito e Arrendamento Mercantil.



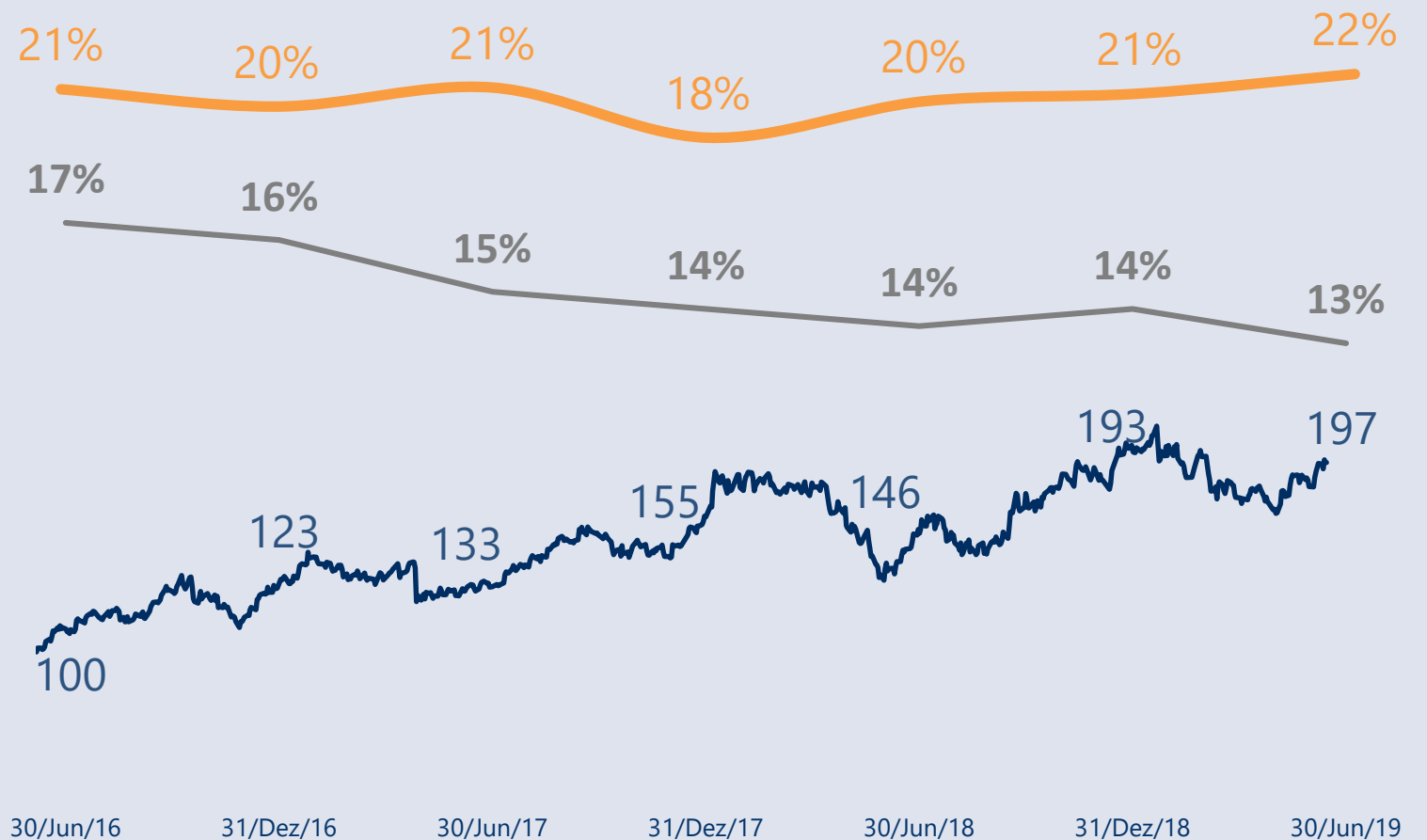
Criação de Valor:

# crecimento

sustentável ao longo dos anos



- ROE<sup>1</sup>
- Custo de Capital
- Valorização das Ações Preferenciais (ITUB4)<sup>2</sup> – Base 100



(1) Retorno sobre o Patrimônio Líquido Anualizado. Considera os efeitos da adoção da IFRS 9 a partir 1S17.  
 (2) Cotações de Fechamento ajustadas por proventos, exceto dividendos.

# 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, a seguinte prática de pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio:

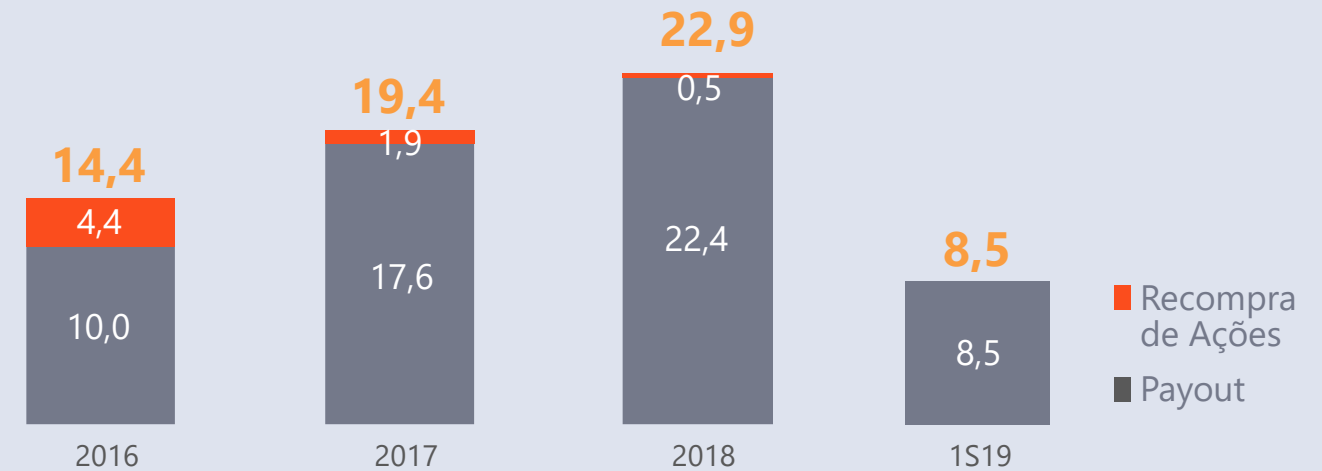
Mínimo de **35%** do lucro líquido

Manter o nível mínimo de Capital Nível I em **13,5%**

**1S19: 14,9%**

## Payout e Recompra de Ações

R\$ Bilhões



## Simulação de Payout

Para manter o Capital Nível 1 em 13,5% em diferentes cenários de retorno e crescimento, assumindo que não há aquisições ou mudanças nos requerimentos de capital

Crescimento de RWA <sup>2</sup>	ROE					
	15,0%	17,5%	20,0%	22,5%	25,0%	
5%	65-70%	70-75%	75-80%	80-85%	85-90%	
10%	40-45%	45-50%	50-55%	55-60%	60-65%	
15%	35%	35%	35-40%	40-45%	45-50%	

## Dividend Yield<sup>1</sup>

**7,5%**  
em 2018

O percentual a ser distribuído poderá flutuar ano a ano em função da lucratividade, expectativa de utilização de capital da companhia e mudanças fiscais, sempre considerando o mínimo previsto no Estatuto Social da Companhia

(1) Considera payout de 89,2% e a cotação diária média de fechamento em 2018;  
(2) RWA – Ativos Ponderados pelo Risco.



# Estratégia digital

## Necessidades do cliente



### As expectativas dos clientes mudaram

Eles demandam experiências de alta qualidade ao invés de somente produtos e serviços



#### Mobilidade

Não querem **perder tempo** no trânsito



#### Lazer

Querem acesso a **entretimentos legais** e fáceis



#### Comunicação

Precisam se comunicar com as suas **redes de contatos a qualquer momento e lugar**



#### Viagem

Procuram **ter novas experiências** e conveniência enquanto viajam



#### Consumo

Desejam **o máximo de opções de produtos** para escolherem quando necessário



#### Música

Desejam ouvir os seus **álbuns preferidos a qualquer momento e lugar**



#### Serviço completo

Procuram **soluções inteligentes e integradas** (super apps) para tornar o dia-a-dia mais simples

# Estratégia digital

Resolvendo as **necessidades** dos  
clientes por meio da **tecnologia**



Smartphone



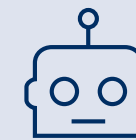
Inteligência  
artificial



Big data e  
analytics



Biometria



Chatbots



Mídias sociais



Wearables



Cloud



Blockchain

## Customer ownership é a nova regra!



Estratégia  
digital





Como  
**intensificar**  
*customer  
ownership?*



**Estabelecidos**  
Desafio: **mudança**



**Inovadores**  
Desafio: **escala**



“

Os **estabelecidos** precisam encontrar a inovação antes que os **inovadores** encontrem a distribuição

”

Estratégia  
**digital**

Desenvolvendo **habilidades digitais** nos principais pontos fortes

## Impulsionar

Grande quantidade de dados

Ampla base de clientes

Vasta gama de produtos e serviços



## Desenvolver

A capacidade de transformar continuamente

O que o Itaú está fazendo para **intensificar** *customer ownership*?

Estratégia  
**digital**

+velocidade para ampliar  
nossa **oferta digital**

**Conhecimento**  
aprofundado do cliente

Proposta de valor que atenda  
às necessidades reais dos clientes

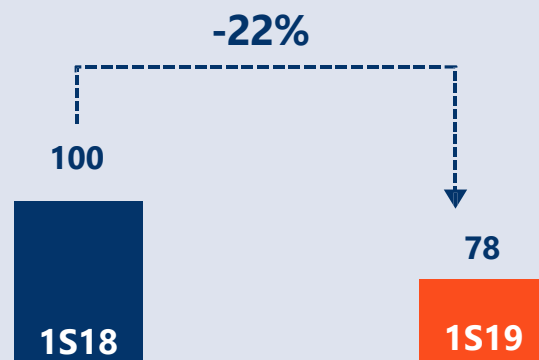
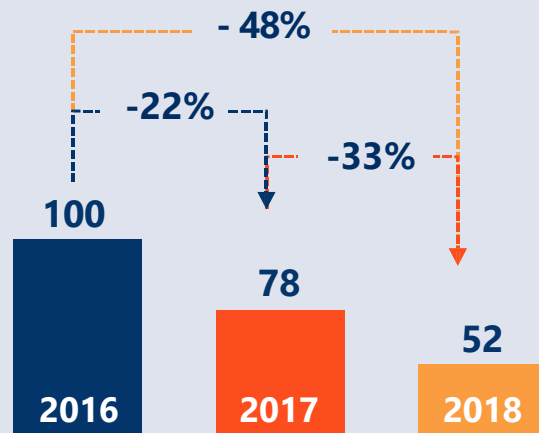
# Estratégia digital

Nossas iniciativas são **refletidas** em números  
**Melhoria significativa nos indicadores**

(Base 100)

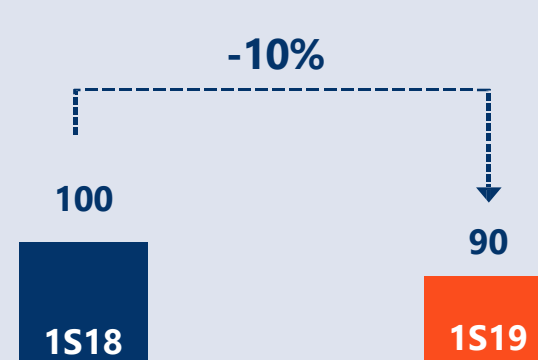
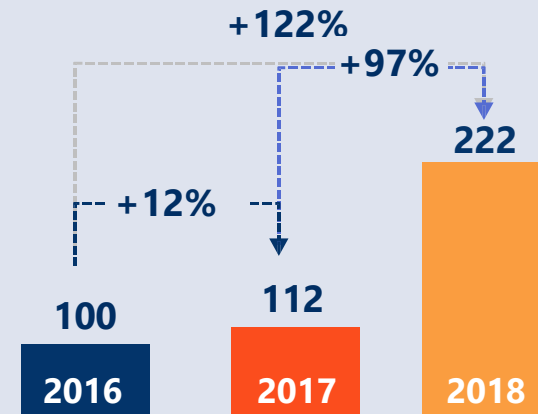
## Lead time

Redução do tempo de entrega de soluções tecnológicas



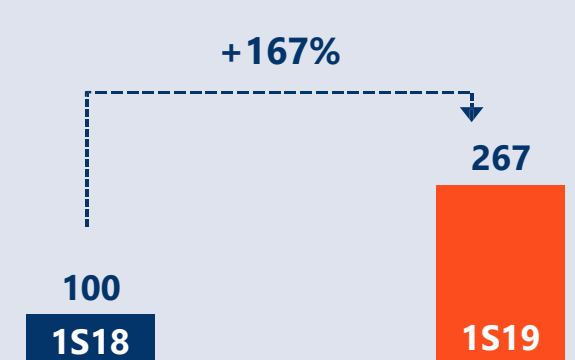
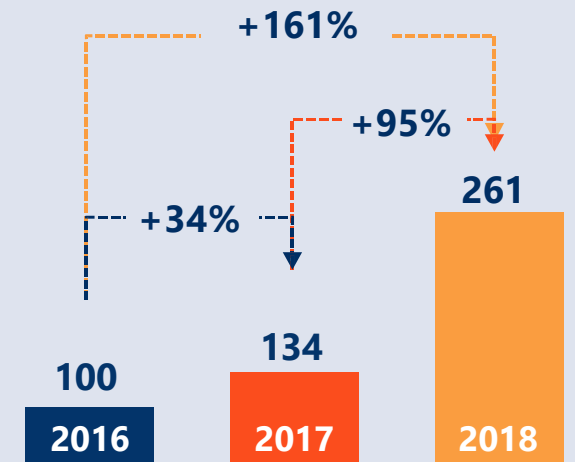
## Ambiente regulatório

Maior atendimento aos requisitos regulatórios usando tecnologia



## Mais valor

Maior retorno sobre projetos de benefícios financeiros



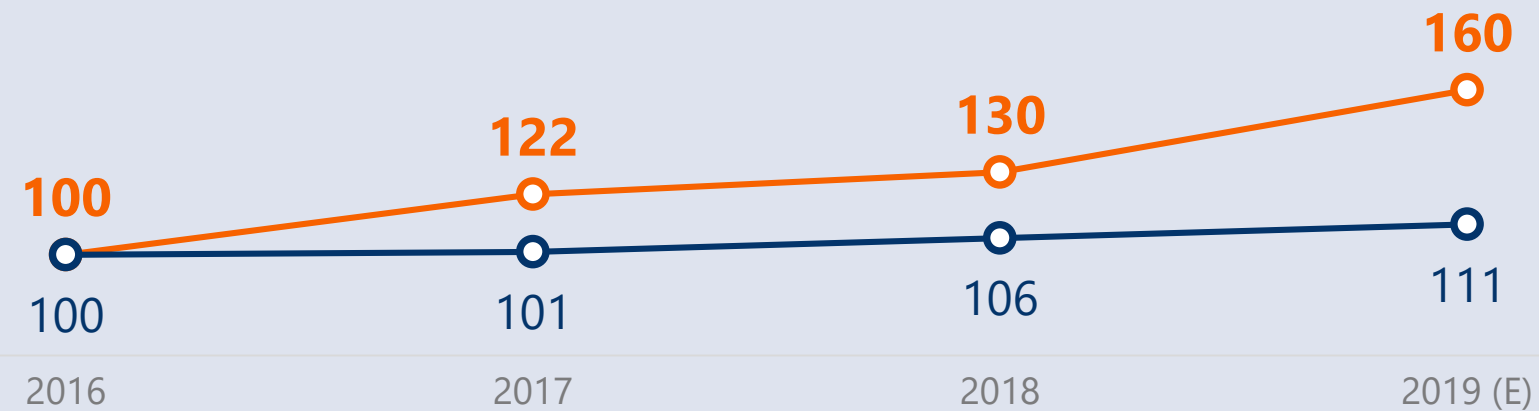


# Estratégia digital

**Foco em eficiência** enquanto investimos continuamente em tecnologia



Investimentos em tecnologia

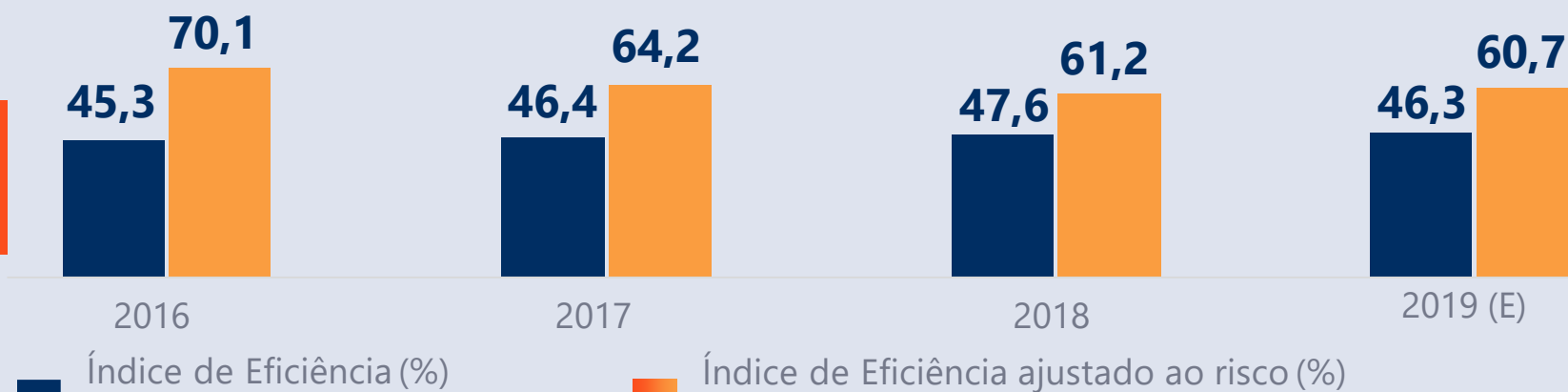


**18%**  
Inflação (IPCA) acumulada no período

—○— Investimentos em tecnologia (Base 100) —●— Despesas não Decorrentes de Juros – DNDJ (Base 100)



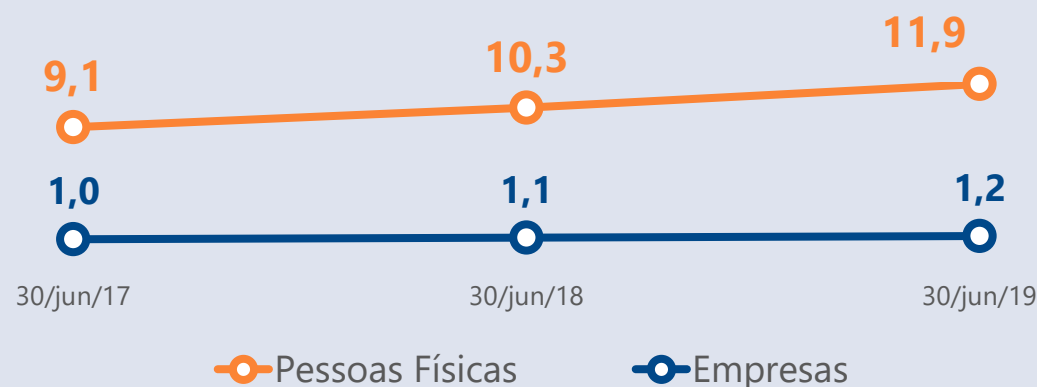
Índice de Eficiência



# Digital x Físico



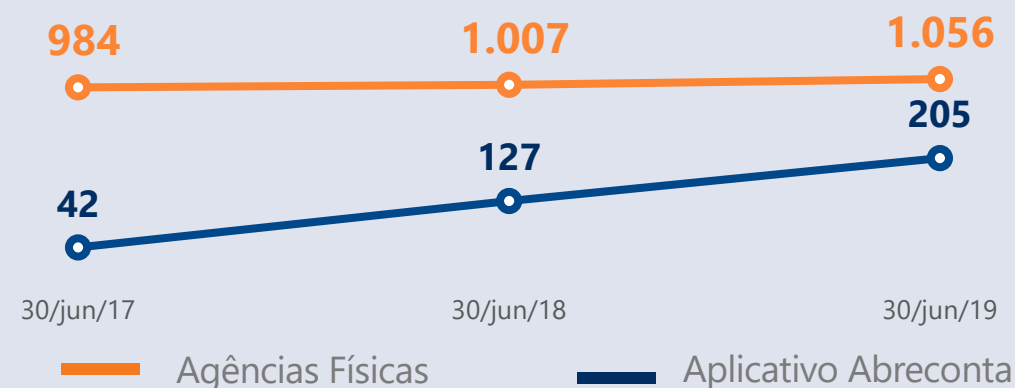
## Clientes nos Canais Digitais (em milhões de correntistas)



Nota: Internet, mobile ou SMS no Banco de Varejo



## Abertura de contas (em mil)



Nota: Contas para pessoas físicas



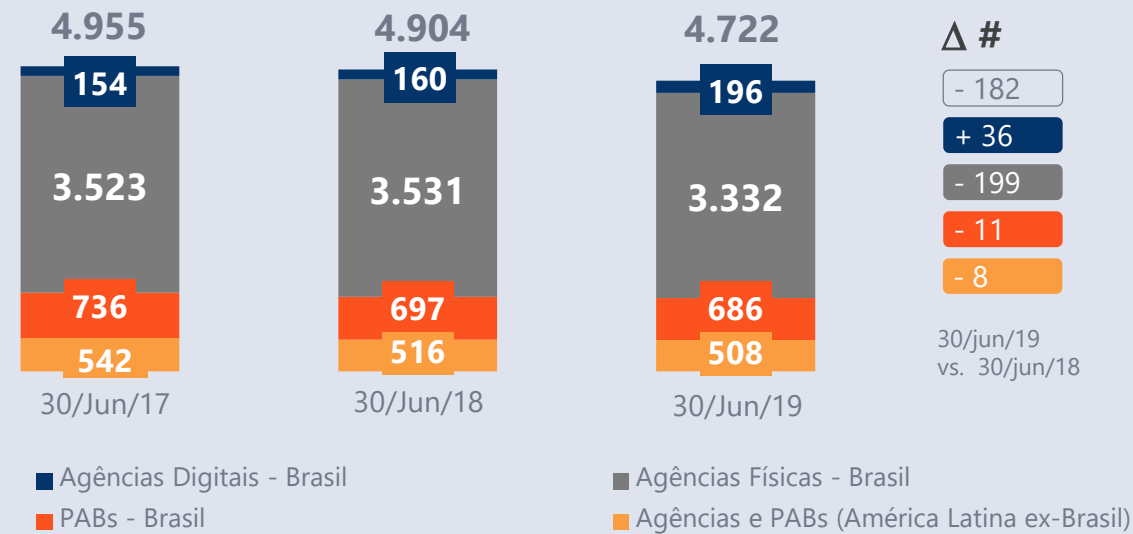
## Participação de transações do varejo no volume total em R\$ nos canais digitais<sup>1</sup>

	1S17	1S18	1S19	▲ 1S17 vs. 1S19
Crédito <sup>2</sup>	17%	18%	<b>20%</b>	<b>+3 p.p.</b>
Investimentos <sup>2</sup>	37%	38%	<b>46%</b>	<b>+9 p.p.</b>
Pagamentos <sup>2</sup>	66%	79%	<b>81%</b>	<b>+15 p.p.</b>
Transferências <sup>3</sup>	88%	92%	<b>94%</b>	<b>+6 p.p.</b>

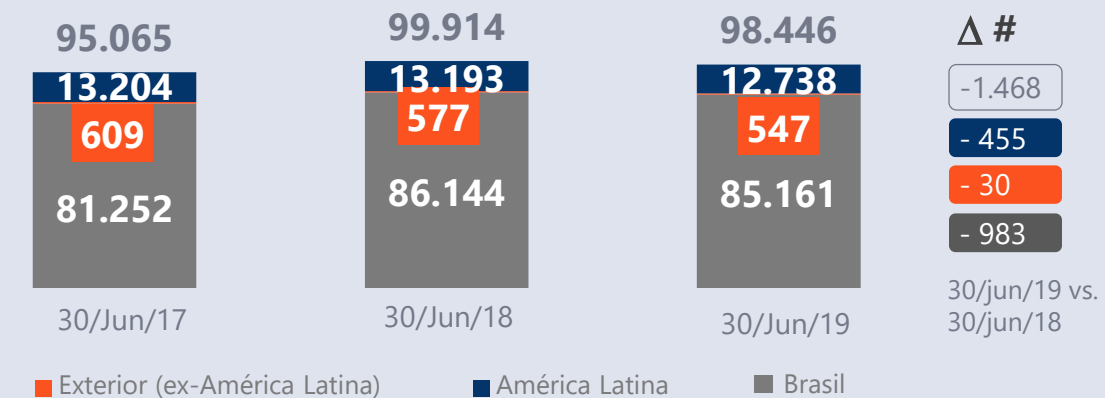
(1) O volume total de transações considera operações financeiras (pagamentos, operações de crédito, transferências, entre outras) e transações não financeiras (consultas de saldo em conta corrente, consultas de saldo de investimento e entre outras). (2) Participação dos canais digitais no volume total em R\$ de transações no segmento de Banco de Varejo. (3) Participação dos canais digitais na quantidade de transferências entre diferentes bancos no segmento de Banco de Varejo

# Digital x Físico

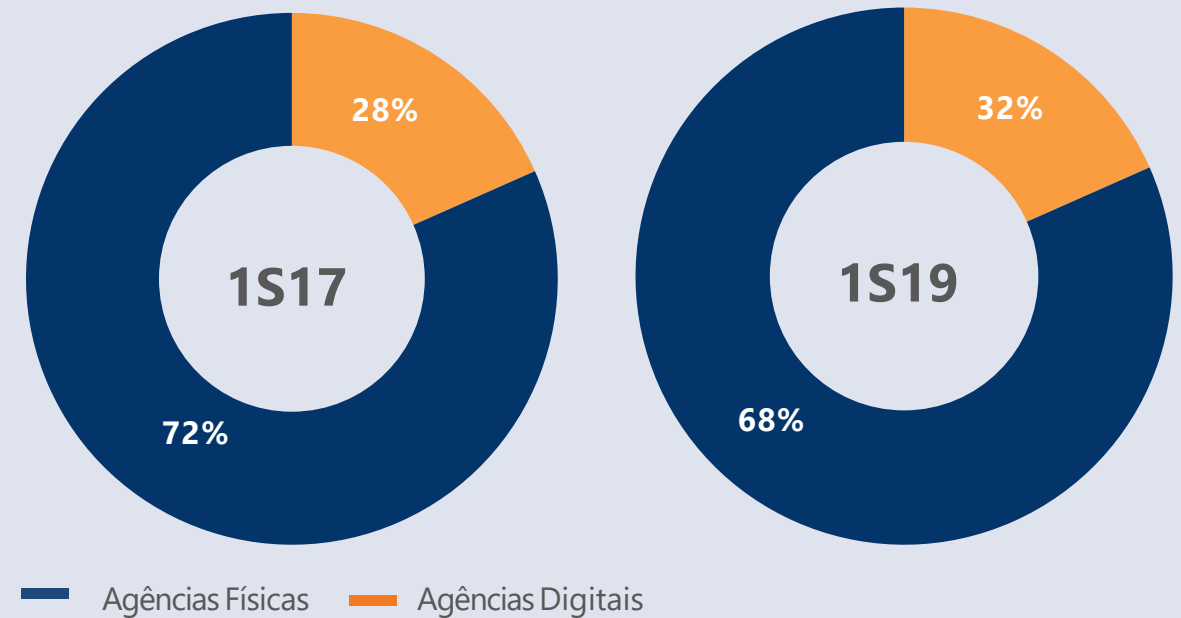
## # Agências e Postos de Atendimento



## # Colaboradores



## Participação das Operações Digitais no Varejo



## 1S19 - Índice de Eficiência

**67%**  
 Agências físicas

VS.

**25%**  
 Agências digitais

# Estratégia **digital** iti

**iti** é uma **plataforma com múltiplas funcionalidades** que permite clientes e não clientes **pagar, comprar, transferir e receber dinheiro instantaneamente** de usuário para usuário ou através de *QR code*.



## Pessoas Físicas

**Acesso a mais de 800.000** máquinas Rede

**Sem necessidade de renda mínima ou conta bancária**

Pagar, comprar, transferir e receber **dinheiro de maneira fácil e rápida** usando somente celular

**Carteira virtual:** cartões de crédito (de qualquer banco) para realizar pagamentos

**Descontos e benefícios** em varejistas parceiros

Oferta com **Taxa Zero** (*freemium*)





# Sumarizando...

Resultados sólidos  
**Criação de valor**

+

Ampla base de clientes  
**Capilaridade (franquia)**

Estratégia  
digital

**Aprimorar e intensificar**  
o relacionamento com os  
clientes (*Customer Ownership*)



*Soluções para melhor viver*

REUNIÃO PÚBLICA COM INVESTIDORES ITAÚSA  
APIMEC/SP 2019



Antonio Joaquim de Oliveira  
Presidente





# Resultados



Destques  
financeiros  
**1S19**



Receita  
Líquida

**R\$ 2.217**  
milhões

Margem Bruta  
de **28,4%**



EBITDA Recorrente  
e Ajustado

**R\$ 393**  
milhões

Margem EBITDA  
de **17,9%**



Lucro Líquido  
Recorrente

**R\$ 89**  
milhões



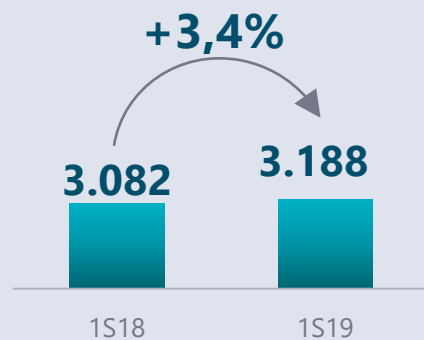
# Divisão Madeira

Utilização Capacidade  
Atual: **66%**

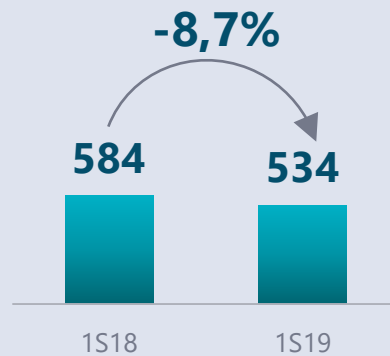
## Ambiente setorial – IBÁ

— Volume (mil m<sup>3</sup>)

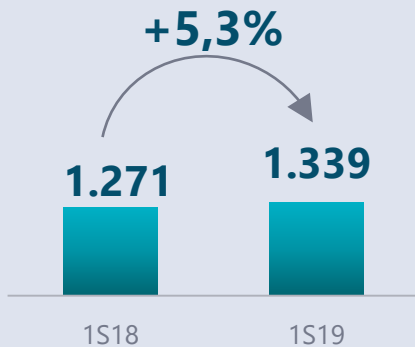
### Volume total de painéis Mercado Interno



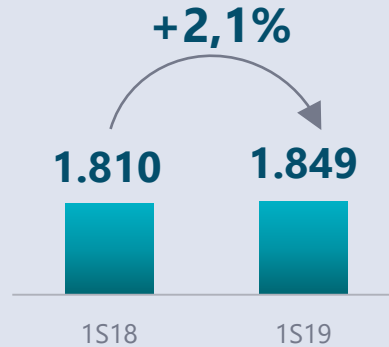
### Volume total de painéis Mercado Externo



### Volume MDP Mercado Interno

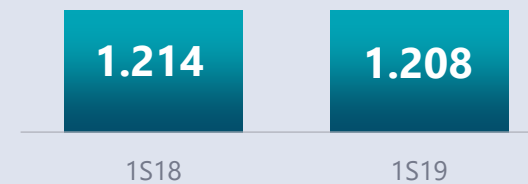


### Volume MDF Mercado Interno

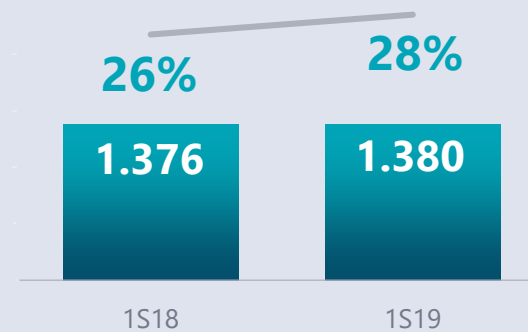


## Resultados Madeira

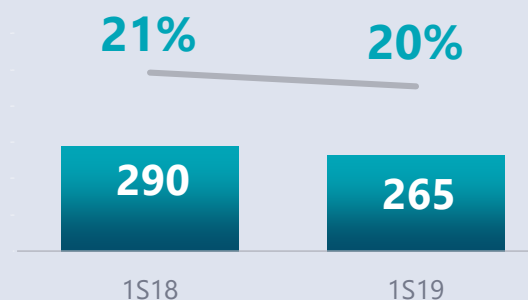
Volume (mil m<sup>3</sup>)



Receita Líquida e Margem Bruta (R\$ milhões)



EBITDA e Margem EBITDA Recorrentes (R\$ milhões)





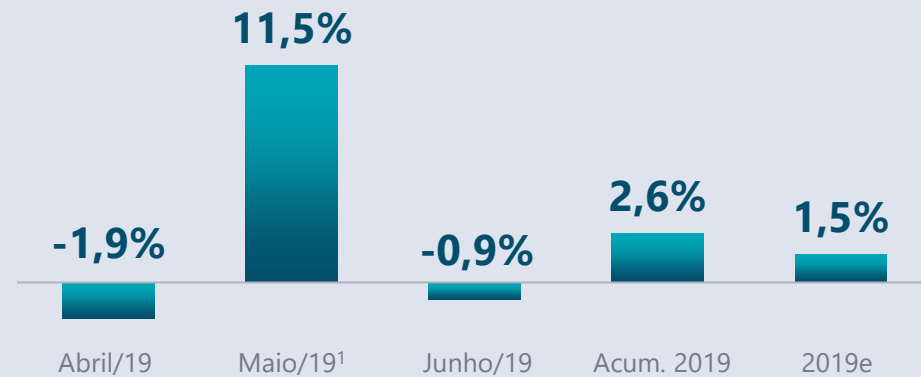


# Divisão DECA

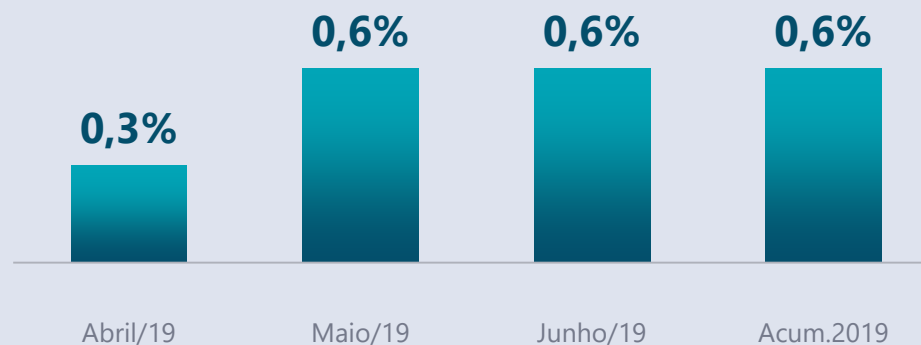
Utilização Capacidade  
Atual: **71%**

## Ambiente setorial – ABRAMAT

**Receita da indústria** de material de construção x ano anterior (2018)



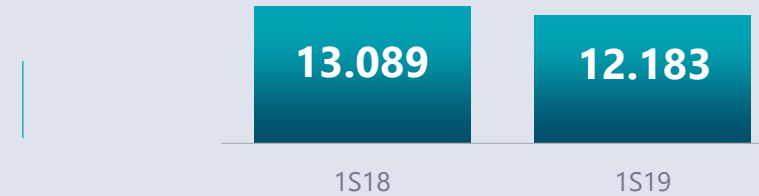
**Nível de emprego** na indústria da construção civil x ano anterior (2018)



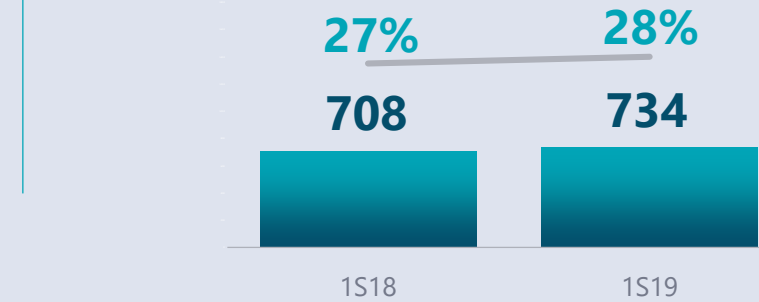
<sup>1</sup> Paralisação dos transportadores (maio/18)

## Resultados Deca

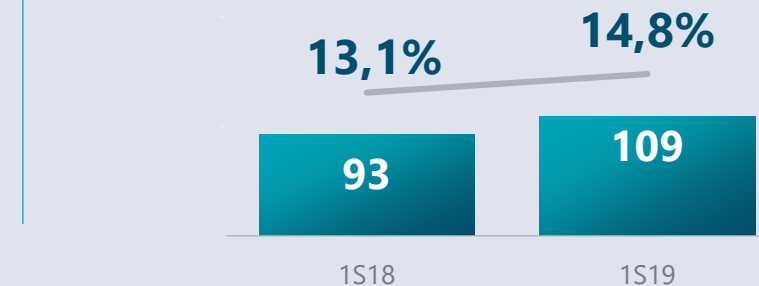
Volume (mil peças)



Receita Líquida e Margem Bruta (R\$ milhões)



EBITDA e Margem EBITDA Recorrentes (R\$ milhões)



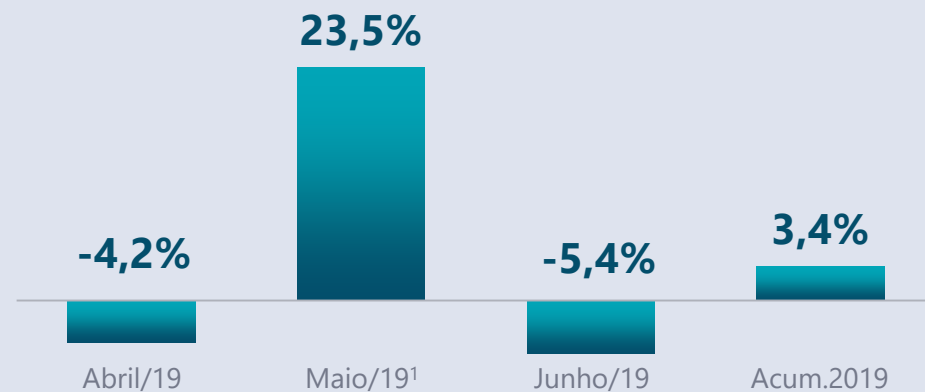


# Divisão Revestimentos Cerâmicos

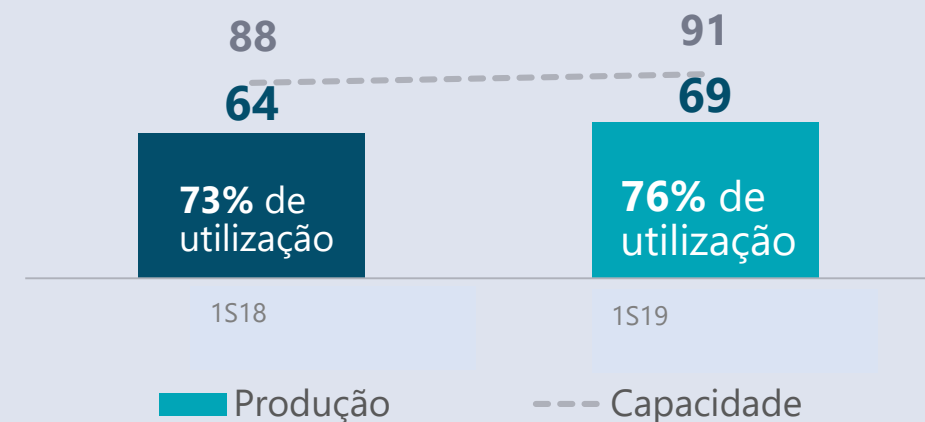
Utilização Capacidade  
Atual: **99%**

## Ambiente setorial – ANFACER

Receita da indústria de revestimento cerâmico  
(2019 x 2018)



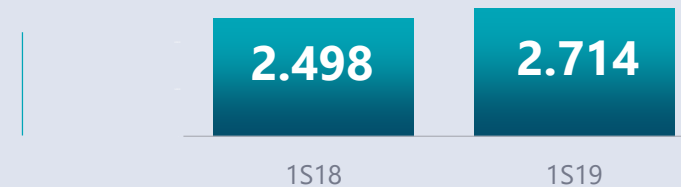
Utilização da capacidade instalada  
(Média/mês – milhões de m<sup>2</sup>)



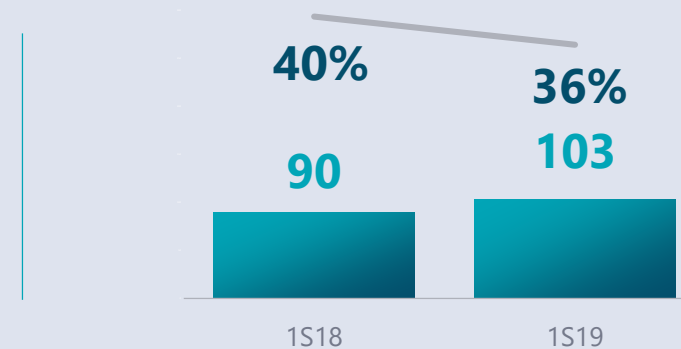
<sup>1</sup> Paralisação dos transportadores (maio/18)

## Resultados Rev. Cerâmicos

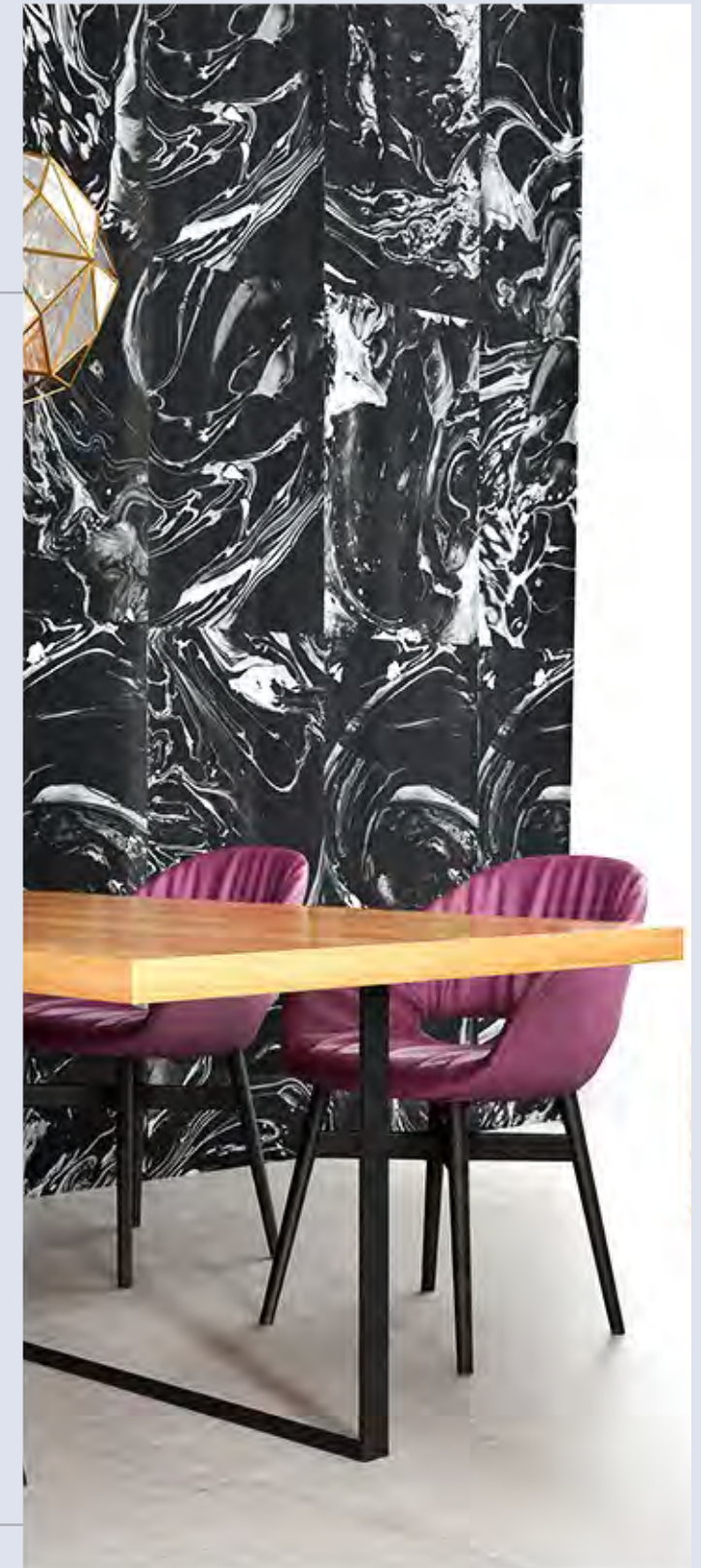
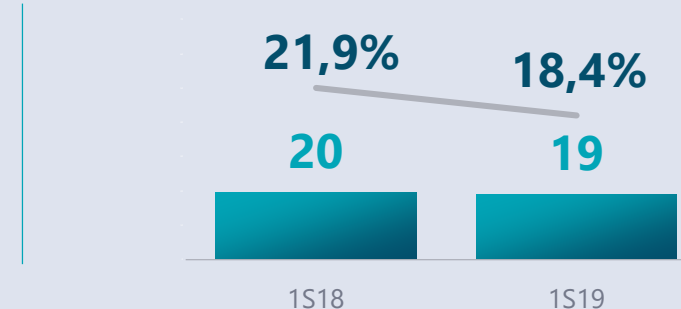
Volume (mil m<sup>2</sup>)



Receita Líquida e Margem Bruta (R\$ milhões)



EBITDA e Margem EBITDA Recorrentes  
(R\$ milhões)



# Agenda estratégica

## Desenvolvimento da Estratégia

Uma Duratex mais enxuta e produtiva, com melhores retornos para os acionistas

### Ciclo de Crescimento

*Boom* de demanda  
Aumento de **market share**  
Diversificação geográfica e de produtos  
Consolidação da **Governança Corporativa**

### Economia em Expansão

2007 a 2014

2015

### Excelência na Gestão (SGD)

**Sistema de Gestão Duratex**  
Definição de **gaps** e **prioridades**  
Orçamento Base Zero  
Eficiência Operacional  
**EVA** como métrica de performance

### Transformação Cultural

**Revisão estratégica** da cultura da Duratex  
Cultura rejuvenescida e adaptada para novos desafios  
Equipes de **alta performance**  
Liderança ativa e engajada

### Crise Econômica

2016

2017

### Novo Propósito Duratex

**Soluções para melhor viver Duratex 2025**  
Cliente como centro da estratégia  
Inovação Digital  
Bem-vinda: **Ceusa** e **Viva Decora**

### Gestão de Ativos

**Venda de terras e ativos** florestais  
Venda do negócio de **Chapas de Fibras de Madeira**  
**Fechamento** da unidade de Botucatu e **reabertura** da unidade de Itapetininga  
**Joint Venture** para produção de celulose solúvel com austríaca Lenzing  
**Unificação das operações** de Chuveiros com o encerramento das operações de Tubarão/SC  
**Projeto de Expansão** Ceusa

2018

### Recuperação da Atividade Econômica

# Duratex 2019

2019

Lançamento  
cubas de **inox**

Encerramento da  
unidade de louças  
de **São Leopoldo**

Licença prévia  
para construção  
da fábrica de  
**celulose solúvel**

Aquisição  
**CECRISA**

**Sinergias**  
Encerramento das  
**operações de  
revestimentos** da  
unidade de Santa  
Luzia/MG

E ainda mais...



# Racional da aquisição

Marca reconhecida

**PORTINARI**  
AMBIENTES COM EMOÇÃO

**Novo portfólio**  
de revestimentos

Pisos laminados  
e LVT - Durafloor

Revestimentos de paredes  
e forros – Duratex

Porcelanatos e  
revestimentos cerâmicos  
para piso, parede  
e telhado – Ceusa  
e Portinari



*Fit* com o propósito  
de *soluções para  
melhor viver*



Sinergia comercial  
e operacional  
com Ceusa



Mesmo canal  
de distribuição  
de Ceusa e Deca

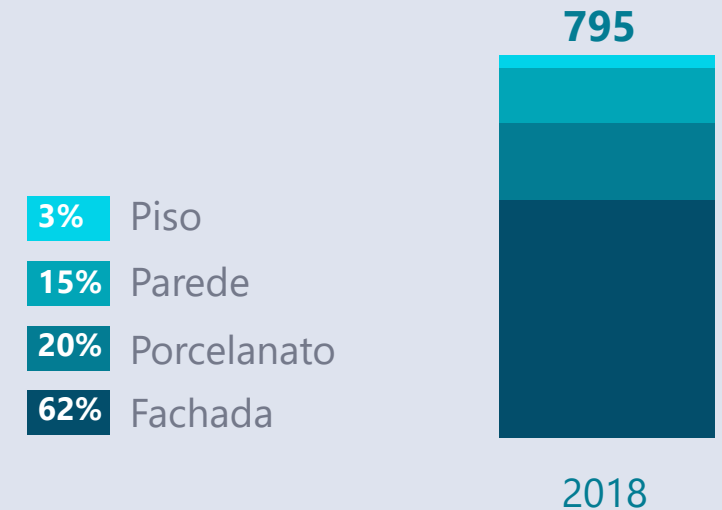


Localização  
estratégica  
(30 km da Ceusa)



*One-stop-shop*

## Mercado de Revestimentos (milhões m<sup>2</sup>)



## Setor de Revestimento

Mercado pulverizado –  
potencial de consolidação

Player	Capacidade (milhões m <sup>2</sup> )	Capacity Share
A	48	4,6%
B	39	3,7%
C	38	3,6%
<b>Duratex</b>	31	3,0%
E	30	2,9%
<b>Mercado</b>	<b>1.051</b>	<b>100,0%</b>

# Sumário da aquisição



**Sinergias esperadas de mais de R\$250 milhões**

Estrutura administrativa

Canais de distribuição

Operação e comercial

**Ano de fundação:** 1970

**Receita Líquida 2018:** R\$ 652 milhões

**EBITDA 2018:** R\$ 112 milhões

**Website:** [www.ceramicacecrisa.com.br](http://www.ceramicacecrisa.com.br)

**Portfólio de revestimentos:**

Porcelanato, Pisos e Revestimentos de Parede e de Telhas



**Santa Luzia**  
1 planta  
Cemisa  
1,8 mm m<sup>3</sup>

**Criciúma**  
2 plantas  
Portinari 13,8 mm m<sup>3</sup>  
Eldorado 4,8 mm m<sup>3</sup>

## Transação R\$ mi

**431**

Dívida Líquida

**275**

Caixa

**275**

Parcela contingente

Valor da transação

**981**



# Sustentabilidade

## Desempenho Ambiental



**75%** de fontes renováveis em nossa matriz energética



**55%** da matriz energética composta por biomassa; em Painéis, **91%**



**10%** de reúso de água em nossos próprios processos produtivos

**3**

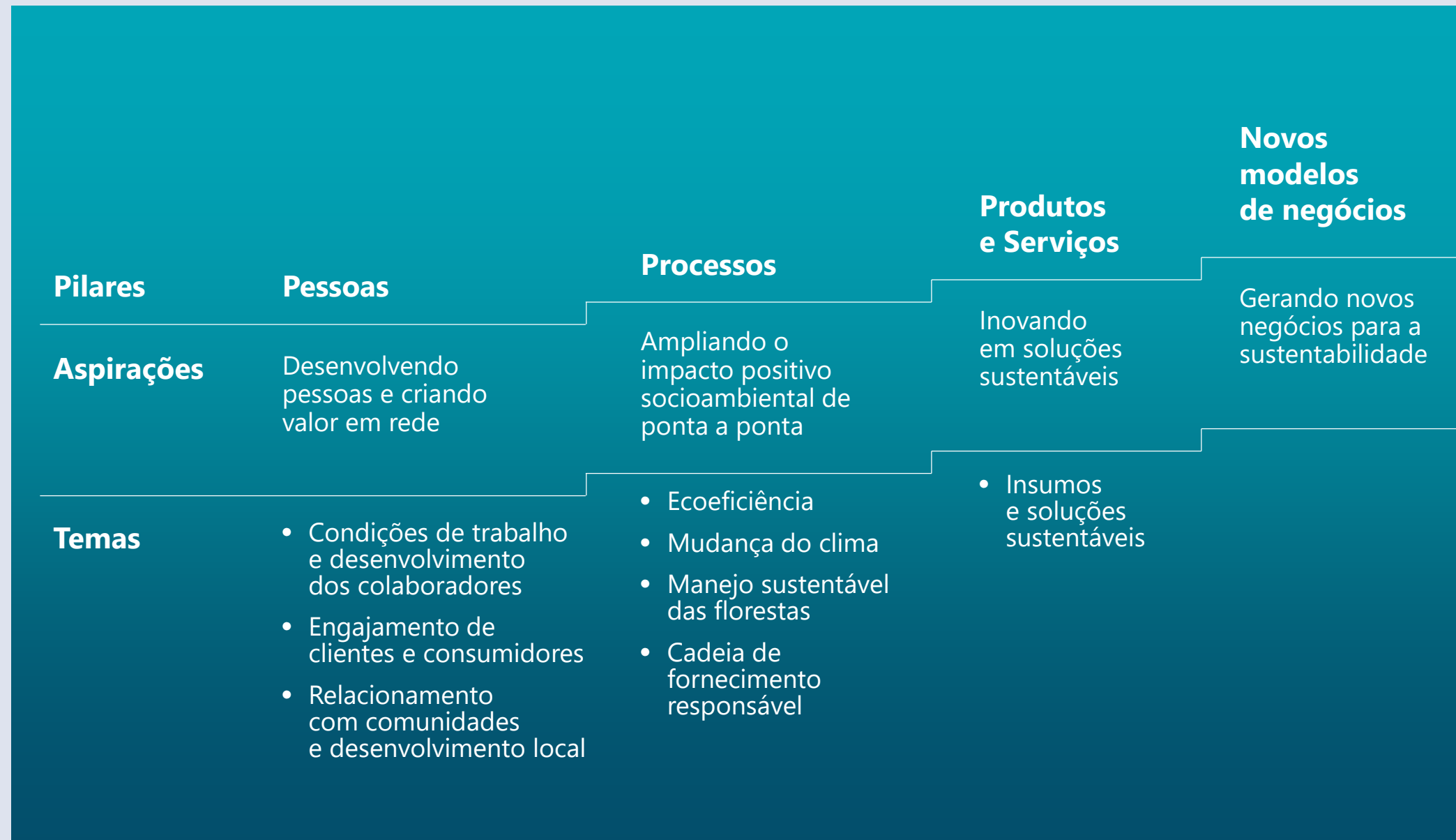
projetos sobre biodiversidade sendo desenvolvidos em 2019

Nossas florestas são habitadas por mais de **2 mil espécies nativas** de fauna e flora, sendo que 30 delas estão em **risco de extinção**, segundo a Lista Vermelha da IUCN

# Sustentabilidade

Antecipamos as **necessidades futuras**

Alicerçados em **valores perenes**



**Estratégia de Sustentabilidade** lançada em 2017



**45 metas** que guiam a atuação de todos os colaboradores até o ano de 2025





Resultados  
**Sociais**



**2,5 mil** colaboradores envolvidos nas ações de voluntariado



**216** fornecedores engajados no Programa de Gestão da Duratex



**Cerca de 2 mil** colaboradores acessaram ao curso de ensino à distância dentro do programa de educação para a sustentabilidade



**R\$ 12 milhões** sendo investidos por meio de recursos próprios e incentivados, que estão beneficiando **47 mil** pessoas

# A Nova Duratex

## Uma Companhia focada em...

**...geração de caixa e maximização de valor para o acionista:** remuneração dos executivos baseada em geração de caixa e EVA

**...crescimento sustentável:** crescimento orgânico e inorgânico dentro do nosso jeito de ser e fazer

**...inovação e digitalização:** como forma de simplificar nossos processos e alavancar nossos canais de vendas

**...ativos estratégicos:** otimização dos ativos atuais e gestão produtiva com parceiros estratégicos

**...soluções para clientes:** *one-stop-shop*, experiências completas em ambientes

## Jeito de ser e fazer Pilares estratégicos



### Gente

As pessoas são nossa força



### Resultados

Alta performance sustentável



### Processos

Fazemos bem feito, de forma simples e segura



### Cliente

Somos a melhor escolha



# Quatro unidades de negócio

Soluções para Melhor Viver

**Marcas Fortes**  
sinônimos de excelência

**Portfólio de produtos**  
como referência de *design*

**Inovação** como  
direcional de processos

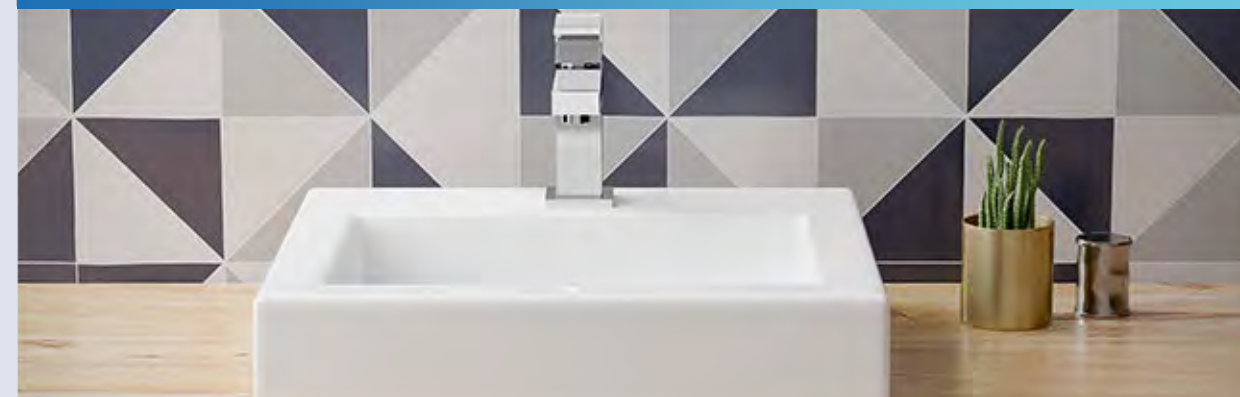
**Sólido Sistema de Gestão (SGD)** com foco em geração de valor

CERÂMICA  
**PORTINARI**  
ceusa

hydra  
deca

durafloor  
duratex

Celulose  
solúvel





---

# ITAÚSA

---

REUNIÃO PÚBLICA COM INVESTIDORES ITAÚSA  
APIMEC/SP 2019



**Relações com Investidores** (11) 3543-4177 [relacoes.investidores@itausa.com.br](mailto:relacoes.investidores@itausa.com.br)