

NASCE O MAIOR GRUPO DE MODA DA AMÉRICA LATINA

BRASIL, AGOSTO 2024

ALEXANDRE BIRMAN
ALME
ANACAPRI
ANIMALE
AREZZO
BAW
BRIZZA
CAROL BASSI
CRIS BARROS
DZARM
FÁBULA
FARM
FOXTON
HERING
MARIA FILÓ
NV
OFICINA
OFF PREMIUM
PARIS TEXAS
RESERVA
RESERVA.INK
RESERVA MINI
REVERSA
SCHUTZ
SIMPLES
TROC
VANS
VICENZA
ZZ MALL

AZZAS 2154

DAY ONE

AGENDA AZZAS 2154 DAY ONE

01 **ABERTURA – NASCE AZZAS 2154**

NAMING E PROPÓSITO

MODELO DE ATUAÇÃO

ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO

FRENTES HABILITADORAS

GERAÇÃO DE VALOR

TECNOLOGIA/SISTEMAS

02 **HERING**

03 **FARM BRASIL E FARM GLOBAL**

04 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

05 **COFFEE BREAK**

06 **Q&A**

AZZAS 2154

ALEXANDRE BIRMAN E ROBERTO JATAHY





ABERTURA – NASCE AZZAS 2154

AZZAS 2154

Construção, Evolução e Aprendizado

Jun/2021



Nov/2022



Jan/2023



05/02

SIGNING



Fevereiro

MAPEAMENTO CONSULTORIAS

BAIN & COMPANY

Integration

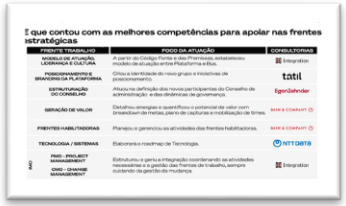
tátil

NTT DATA

EgonZehnder

05/03

KICK OFF PROJETO



27/03

APROVAÇÃO CADE



Abril

DEFINIÇÃO DO CÓDIGO DE FONTE



Maio

CASA BIRMAN



10/05

IMERSÃO NA FARM E DEFINIÇÃO DO NAMING



24/05

PRIMEIRO ENCONTRO DE LÍDERES AZZAS 2154



Junho

BLUEPRINT



AZZAS 2154

Construção, Evolução e Aprendizado

18/06

APROVAÇÃO DA FUSÃO EM AGE


Acionistas da Soma e Arezzo&Co aprovam fusão

Após a conclusão do negócio, a Arezzo&Co passará a se chamar Azzas 2154

25/06

REUNIÃO PRÉ CONSELHO



01/07

ANÚNCIO DO CONSELHO


Azzas 2154 põe Pedro Parente e Guilherme Benchimol no conselho

12/07

SEGUNDO ENCONTRO DE LÍDERES AZZAS 2154



31/07

WORKSHOP C-LEVEL COM BORIS GROYSBERG



"4 pillars: Strategy, Execution, Culture and Structure"
Boris Groysberg

01/08

AZZA3 GO LIVE!, TARDE DE IMERSÃO COM PAULO GALVÃO, MARCÍLIO POUSADA, NICOLA CALICCHIO E BORIS GROYSBERG

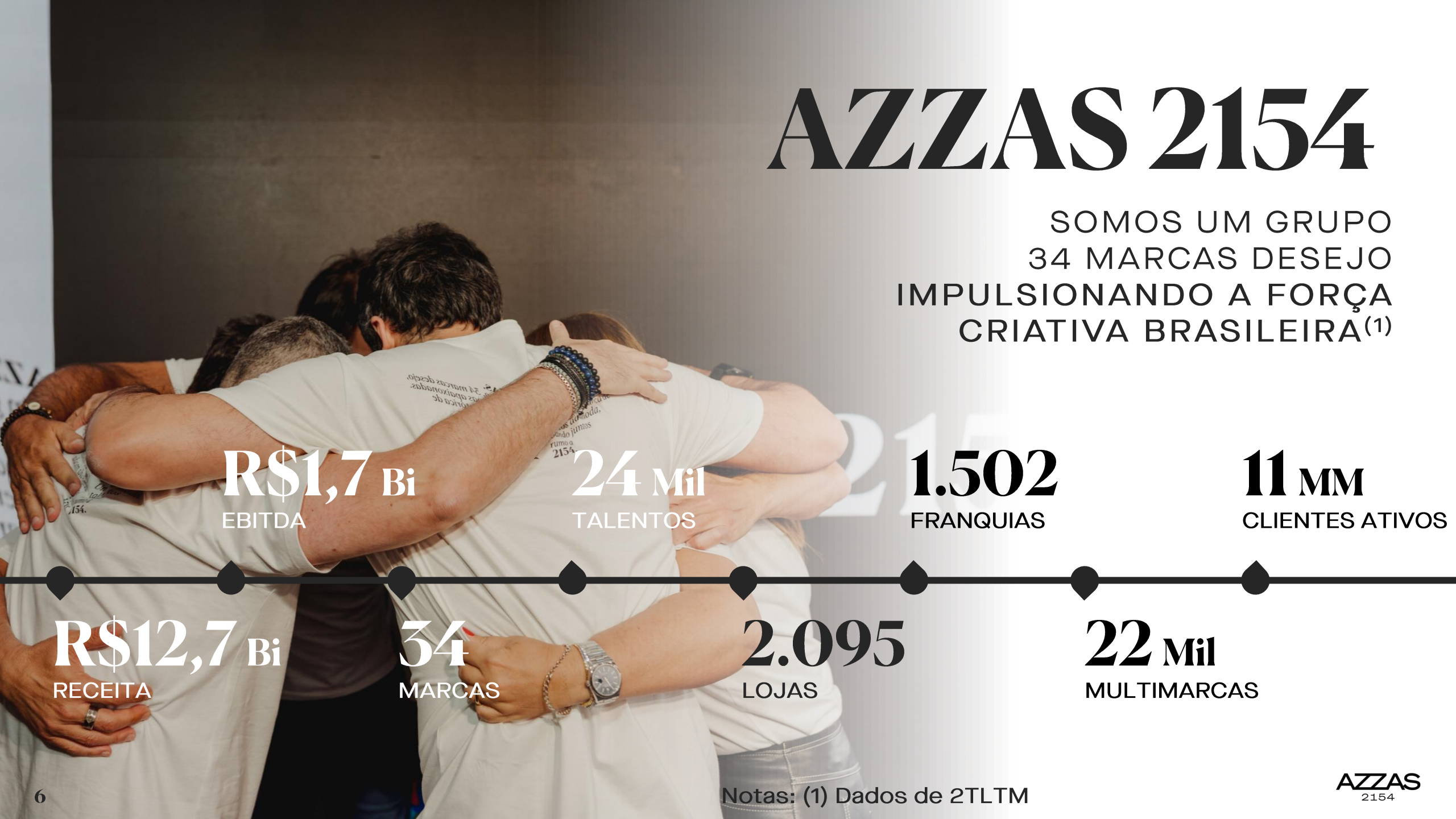


02/08

TERCEIRO ENCONTRO DE LÍDERES AZZAS



AZZAS 2154



AZZAS 2154

SOMOS UM GRUPO
34 MARCAS DESEJO
IMPULSIONANDO A FORÇA
CRIATIVA BRASILEIRA(1)

R$1,7 Bi
EBITDA

24 Mil
TALENTOS

1.502
FRANQUIAS

11 MM
CLIENTES ATIVOS

R$12,7 Bi
RECEITA

34
MARCAS

2.095
LOJAS

22 Mil
MULTIMARCAS

Notas: (1) Dados de 2TLTM

AZZAS 2154

DESDE 1880
RUMO A 2154!

Frente de Trabalho	Foco da Atuação	Consultorias
1 NAMING E PROPÓSITO	Criou a identidade do novo grupo e iniciativas de posicionamento	tátil
2 MODELO DE ATUAÇÃO	A partir do Código Fonte e das Premissas, estabeleceu modelo de atuação entre Plataforma e Bus	Integration
3 ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO	Atuou na definição dos novos participantes do Conselho de administração e das dinâmicas de governança	EgonZehnder
4 FRENTES HABILITADORAS	Planejou e gerenciou as atividades das frentes habilitadoras	BAIN & COMPANY
5 GERAÇÃO DE VALOR	Detalhou sinergias e quantificou o potencial de valor com *breakdown* de metas, plano de capturas e mobilização de times	BAIN & COMPANY
6 TECNOLOGIA / SISTEMAS	Elaborará o *roadmap* de Tecnologia	NTT DATA

01 Quem Somos

PAIXÃO PELO OFÍCIO

Atributos: Apaixonada Apaixonante

Moda. Essa é a nossa paixão e o nosso ofício. Mas vamos além. Nascemos estilistas, sapateiros, joalheiros, varejistas. Somos criadores inquietos e empreendedores apaixonados sempre em busca de fazer mais e melhor.

ÚNICA EM CADA ORIGEM

Atributos: Diversa Original

Somos muitos, mas também somos um só. Nossa força vem da nossa diversidade, da capacidade que temos de reunir tantas mentes e marcas icônicas, valorizando a autenticidade e a autonomia criativa de cada uma delas.

POTÊNCIA PARA IR ALÉM

Atributos: Inquieta Protagonista

Empreendedores por natureza, entendemos nosso papel de impacto e de geração valor compartilhado, honrando a criatividade em todas as áreas do nosso negócio e impulsionando talentos criativos.

BRASIL NO MUNDO

Atributos: Brasileira Global

Existimos para fortalecer o mercado nacional e despertar o desejo pela moda e pela criatividade brasileira. Nascemos para reverberar nossa cultura e estilo de vida globalmente.

01 Naming

AZZAS 2154

Palavra inspirada na ideia do vôo, do sonho, da performance, ganhar asas.

01 Naming

AZZAS 2154

Referência ao mantra criado originalmente por Anderson Birman para a Arezzo&CO, que agora se transforma num chamado para a união dessas 34 marcas na construção coletiva do futuro.
Na numerologia, o número 2154 equivale ao número 3, que está associado à criatividade, expressão, comunicação, otimismo e sociabilidade.

01 Propósito

Impulsionar a força criativa brasileira. Elevar a nossa moda no mundo.

Vídeo da Campanha

Frente de Trabalho	Foco da Atuação	Consultorias
1 NAMING E PROPÓSITO	Criou a identidade do novo grupo e iniciativas de posicionamento	tátil
2 MODELO DE ATUAÇÃO	A partir do Código Fonte e das Premissas, estabeleceu modelo de atuação entre Plataforma e Bus	Integration
3 ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO	Atuou na definição dos novos participantes do Conselho de administração e das dinâmicas de governança	EgonZehnder
4 FRENTES HABILITADORAS	Planejou e gerenciou as atividades das frentes habilitadoras	BAIN & COMPANY
5 GERAÇÃO DE VALOR	Detalhou sinergias e quantificou o potencial de valor com *breakdown* de metas, plano de capturas e mobilização de times	BAIN & COMPANY
6 TECNOLOGIA / SISTEMAS	Elaborará o *roadmap* de Tecnologia	NTT DATA

BOOK AZZAS 2154

1. Diagnóstico Interno
2. Código Fonte
3. Benchmarks
4. Brand Days
5. Arquétipos
6. Estruturas N1 e N2
7. Governança AZZAS 2154

Diagnóstico Interno - Talento

Reconhecimento de todos que a fusão é um **encontro de mentes brilhantes,** seja pelas trajetórias ou talentos presentes no grupo.

O **grande receio é como lidar com essa união de talentos e respeitar o que viabilizou chegar até aqui.**

"Temos muito que aprender com o grupo Arezzo. **Admiro e quero aprender**"

"Este movimento coloca do mesmo lado os maiores talentos do mundo da moda. Podemos ser do **tamanho que a gente quiser**"

"**Roberto traz autonomia e alinhamento.** Dá espaço para nos aculturar"

"A **visão do Alexandre** permeia todo o grupo, no produto, na fábrica, na cultura, na gestão. Emprestar a sua **visão, a sua ambição de investir e ousadia,** vai fazer todos crescerem"

"O **Thiago** traduz para mim o que é a **Hering,** a **essência da marca**"

"Soma LABS disponibiliza **excelentes times** para inovar dentro da marca"

"É muita gente genial. **Líderes incríveis de criação e líderes de negócio.** Temos sempre esta dupla nas marcas do Soma. E cada um respeita o espaço do outro"

"**Nenhuma pessoa é maior que a organização.** Temos muitos talentos e será importante dar espaço para se expressarem, **criar novos espaços**"

"**Desafio vai ser a união dos talentos,** ter abertura para evoluir com o outro, se entrosar. Para isso é necessário generosidade"

Diagnóstico Interno - Paixão

A paixão **é visível** e não é só sobre marcas.

Os **líderes são inspiradores e apaixonantes.**

A **liderança executiva é complementar** ao perfil dos líderes. As **organizações se adaptaram.**

"As pessoas da Farm **respiram a Marca,** tem um fit especial. Não saio daqui por isso. Aqui **é meu espaço de criação "**

"Katia é genial. Ocupa um lugar **inspiracional** no processo criativo, é difícil de descrever."

"O que nos move? **Pessoas apaixonadas** que fazem a alma marca. Não podemos mexer nisso."

"Em todas as áreas da empresa temos pessoas **apaixonadas pela Animale"**

"Na Arezzo temos paixão por fazer produtos desejados e usados pela mulher. Conheço profundamente a marca, seu propósito e essência. **A empresa viabiliza a genialidade do que foi criado pelo Anderson e liderado pelo Alexandre"**

"Admiro **o Alexandre e a coragem** para assumir riscos e ter gente que suporta ele."

"Marcello e os diretores viabilizam a criação e execução. O cercadinho funciona"

"Sou apaixonada pela marca mas o que faz a diferença é o **carinho que temos com os colaboradores"**

"A **Reserva é pura inspiração.** O Rony é inspiração. Cada líder atua no seu espaço e leva o negócio para outra dimensão. É uma potência"

"É um grupo com marcas incríveis, que são desejo e que tem alma. Tem criadores que inspiram. **O apaixonante é manter as identidades e o espirito do empreendedor."**

Diagnóstico Interno - Criatividade

A força das marcas e potencial de crescimento vêm com a preservação das suas identidades e dos seus criadores.

Há muitas oportunidades de potencialização do Azzas 2154 e riscos da cooperação.

Potencial	"Teremos a capacidade de sentar numa sala os **maiores ícones de Moda**, Tendência, Lifestyle, Branding e Gestão Fashion do Brasil. O poder e **potencial desta junção** é exponencial, inédito e maravilhoso... Será uma enorme **frustração pessoal** minha não conseguir ativar e usufruir desta plataforma"	"Oportunidade maravilhosa de **construir o novo:** celebrar a diferença, diversidade, o sucesso pregresso, as conquistas. Muita gente **boa, alegre e forte** junta"	
Expansão	"A capacidade de FARM ser o grande **abridor de rotas** de navegação para o mundo.... Agora com **mais** direcional, investimento e foco"	"Teremos **competências de GTM físico** para desenhar a **mais inteligente rede** de franqueados do Brasil, capacidade e portfolio para **dominar** Shoppings, Inteligência e Real Estate para LP – e um **mercado MM** ainda pouco explorado"	"Temos o espaço, legitimidade e conhecimento para criar uma **grande plataforma Digital,** indo para **além de CRM e Loyalty...** Podendo ouvir e moldar lifestyle e tendências"
Disrupção	"Teremos escala e caminhos internos para estarmos no forefront de **Tecnologia, Digital** e **Analytics** no **Fashion Global**"	"Temos reportório criativo e ferramentas muito **mais atraentes** para crescimento **comparado com os House of Brands EUU e US"**	"A **tecnologia** que desenvolvemos é **única** e precisa ser preservada"

Diagnóstico Interno

Três takeaways para o ciclo de integração

Importante reconhecer este momento. É verdadeiro.

Aumentar Conexão e **alinhamento** ACB x RJ x Líderes	**A relação ACB e RJ está no centro.** Fundamental endereçar o papel que cada um vai exercer. O **Valor do Grupo está no Valor das Marcas** As **Marcas são um reflexo de Gente e Cultura.** Tem talento. Tem Paixão. Tem Criatividade.
"Esfriar a Máquina" Elencar e **comunicar** prioridades	Os dois Grupos vem de **trajetórias incríveis.** E trazem aprendizados. Ainda **há muitas avenidas de crescimento** e o **maior risco está em Business Disruption/perda de foco** Para isso será **importante estabilizar a máquina** antes de discutir sinergias de estrutura.
Envolvimento liderança sobre definições de modelo	**Ouvir as necessidades.** Dar espaço. Definir os objetivos e métricas. Os **Arquétipos, A Plataforma e as BUs darão vida** à governanças especificas **Cuidar mais das pessoas – e gerar um ambiente e cultura de fusão e integração.** Comunicar.

O código fonte foi definido considerando esta realidade e traduzindo a declaração de intenções, motivações e visões para a Azzas 2154.

Código Fonte

Traduz a declaração de intenções, motivações e visões para a AZZAS 2154.

As ondas de integração permitirão avançar de forma consistente e evolutiva.

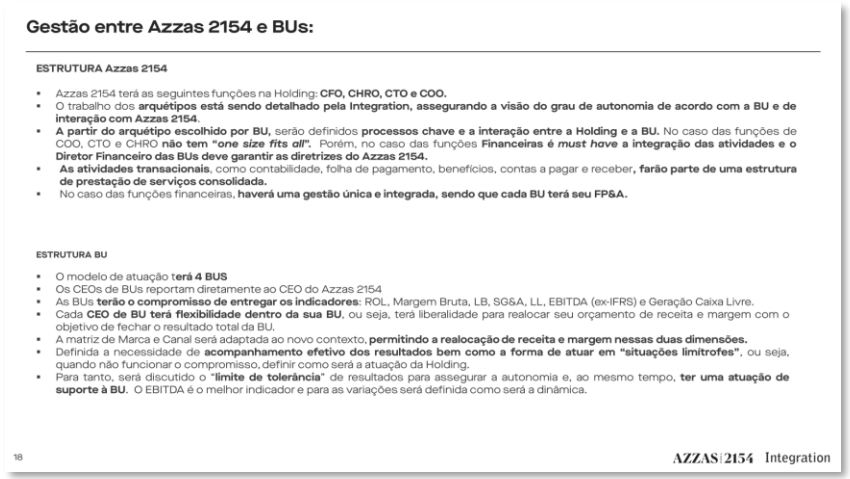
A primeira fase deve **blindar o negócio, não trazer distrações e ter a menor fricção possível,** garantindo:

(1) o alinhamento e consolidação financeira *(must have)*,

(2) ter um sistema de gestão definido para assegurar interações estruturadas.

(3) ter os profissionais certos nas posições chave e

(4) assegurar a geração de valor em oportunidades específicas



Gestão entre Azzas 2154 e BUs:

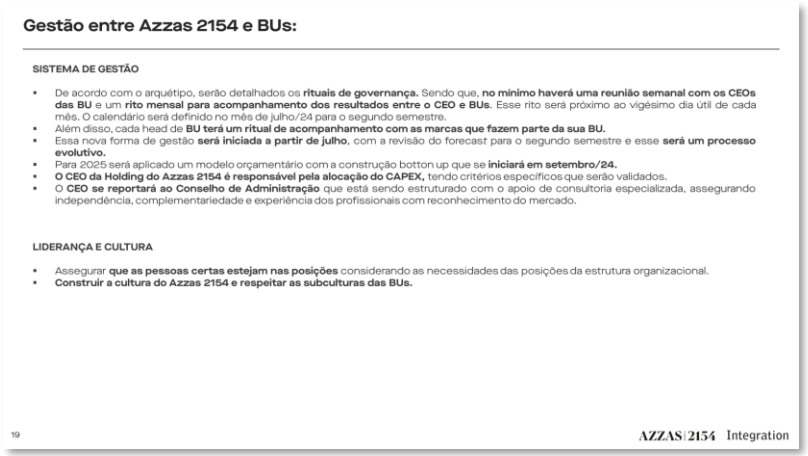
ESTRUTURA Azzas 2154

- Azzas 2154 terá as seguintes funções na Holding: **CFO, CHRO, CTO e COO.**
- O trabalho dos **arquétipos está sendo detalhado pela Integration, assegurando a visão do grau de autonomia de acordo com a BU e de interação com Azzas 2154.**
- **A partir do arquétipo escolhido por BU,** serão definidos **processos chave e a interação entre a Holding e a BU.** No caso das funções de COO, CTO e CHRO **não tem *"one size fits all"*.** Porém, no caso das funções **Financeiras é *must have* a integração das atividades e o Diretor Financeiro das BUs deve garantir as diretrizes do Azzas 2154.**
- **As atividades transacionais**, como contabilidade, folha de pagamento, benefícios, contas a pagar e receber, **farão parte de uma estrutura de prestação de serviços consolidada.**
- No caso das funções financeiras, **haverá uma gestão única e integrada, sendo que cada BU terá seu FP&A.**

ESTRUTURA BU

- O modelo de atuação t**erá 4 BUS**
- Os CEOs de BUs reportam diretamente ao CEO do Azzas 2154
- As BUs **terão o compromisso de entregar os indicadores**: ROL, Margem Bruta, LB, SG&A, LL, EBITDA (ex-IFRS) e Geração Caixa Livre.
- Cada **CEO de BU terá flexibilidade dentro da sua BU**, ou seja, terá liberalidade para realocar seu orçamento de receita e margem com o objetivo de fechar o resultado total da BU.
- A matriz de Marca e Canal será adaptada ao novo contexto, **permitindo a realocação de receita e margem nessas duas dimensões.**
- Definida a necessidade de **acompanhamento efetivo dos resultados bem como a forma de atuar em "situações limítrofes"**, ou seja, quando não funcionar o compromisso, definir como será a atuação da Holding.
- Para tanto, será discutido o "**limite de tolerância**" de resultados para assegurar a autonomia e, ao mesmo tempo, **ter uma atuação de suporte à BU.** O EBITDA é o melhor indicador e para as variações será definida como será a dinâmica.

18 AZZAS|2154 Integration



Gestão entre Azzas 2154 e BUs:

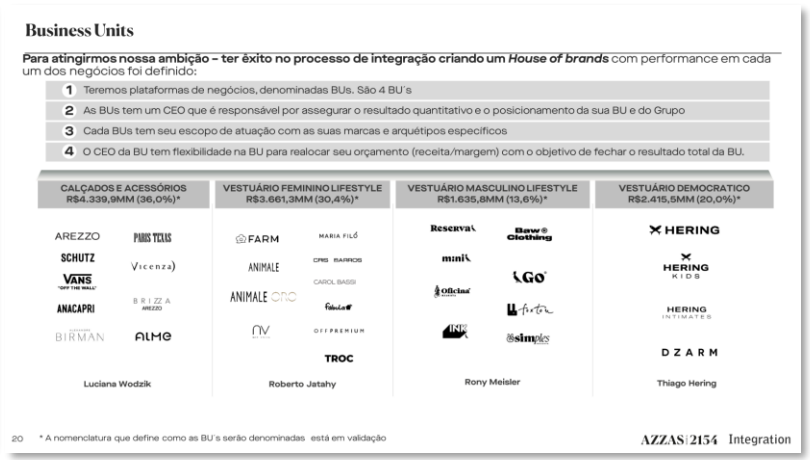
SISTEMA DE GESTÃO

- De acordo com o arquétipo, serão detalhados os **rituais de governança.** Sendo que, **no mínimo haverá uma reunião semanal com os CEOs das BU** e um **rito mensal para acompanhamento dos resultados entre o CEO e BUs**. Esse rito será próximo ao vigésimo dia útil de cada mês. O calendário será definido no mês de julho/24 para o segundo semestre.
- Além disso, cada head de **BU terá um ritual de acompanhamento com as marcas que fazem parte da sua BU.**
- Essa nova forma de gestão **será iniciada a partir de julho**, com a revisão do forecast para o segundo semestre e esse **será um processo evolutivo.**
- Para 2025 será aplicado um modelo orçamentário com a construção botton up que se **iniciará em setembro/24.**
- **O CEO da Holding do Azzas 2154 é responsável pela alocação do CAPEX,** tendo critérios específicos que serão validados.
- O **CEO se reportará ao Conselho de Administração** que está sendo estruturado com o apoio de consultoria especializada, assegurando independência, complementariedade e experiência dos profissionais com reconhecimento do mercado.

LIDERANÇA E CULTURA

- Assegurar **que as pessoas certas estejam nas posições** considerando as necessidades das posições da estrutura organizacional.
- **Construir a cultura do Azzas 2154 e respeitar as subculturas das BUs.**

19 AZZAS|2154 Integration



Business Units

Para atingirmos nossa ambição – ter êxito no processo de integração criando um *House of brands* com performance em cada um dos negócios foi definido:

1. Teremos plataformas de negócios, denominadas BUs. São 4 BU´s
2. As BUs tem um CEO que é responsável por assegurar o resultado quantitativo e o posicionamento da sua BU e do Grupo
3. Cada BUs tem seu escopo de atuação com as suas marcas e arquétipos específicos
4. O CEO da BU tem flexibilidade na BU para realocar seu orçamento (receita/margem) com o objetivo de fechar o resultado total da BU.

CALÇADOS E ACESSÓRIOS R$4.339,9MM (36,0%)*	VESTUÁRIO FEMININO LIFESTYLE R$3.661,3MM (30,4%)*	VESTUÁRIO MASCULINO LIFESTYLE R$1.635,8MM (13,6%)*	VESTUÁRIO DEMOCRATICO R$2.415,5MM (20,0%)*
AREZZO, PARIS TEXAS, SCHUTZ, Vicenza, VANS, ANACAPRI, BRIZZA, BIRMAN, ALME	FARM, MARIA FILÓ, ANIMALE, CRIS BARROS, CAROL BASSI, ANIMALE CRIS, Fabula, nv, OFF PREMIUM, TROC	Reserva, Baw Clothing, mini, Go, Oficina, firula, BIG, simples	HERING, HERING KIDS, HERING INTIMATES, DZARM
Luciana Wodzik	Roberto Jatahy	Rony Meisler	Thiago Hering

20 * A nomenclatura que define como as BU´s serão denominadas está em validação

AZZAS|2154 Integration

Código Fonte

Business Units

Para atingirmos nossa ambição – ter êxito no processo de integração criando um *House of brands* com performance em cada um dos negócios foi definido:

1. Teremos plataformas de negócios, denominadas BUs. São 4 BU´s de negócio + 1 BU industrial
2. As BUs tem um CEO que é responsável por assegurar o resultado quantitativo e o posicionamento da sua BU e do Grupo
3. Cada BUs tem seu escopo de atuação com as suas marcas e arquétipos específicos
4. O CEO da BU tem flexibilidade na BU para realocar seu orçamento (receita/margem) com o objetivo de fechar o resultado total da BU.

CALÇADOS E ACESSÓRIOS R$4.339,9MM (36,0%)*	VESTUÁRIO FEMININO LIFESTYLE R$3.661,3MM (30,4%)*	VESTUÁRIO MASCULINO LIFESTYLE R$1.635,8MM (13,6%)*	VESTUÁRIO DEMOCRATICO R$2.415,5MM (20,0%)*
AREZZO	FARM	Reserva	HERING
PARIS TEXAS	MARIA FILÓ	Baw® Clothing	HERING KIDS
SCHUTZ	ANIMALE	mini	HERING INTIMATES
Vicenza	CRIS BARROS	GO	DZARM
VANS "OFF THE WALL"	CAROL BASSI	Oficina RESERVA	
ANACAPRI	ANIMALE ORO	foxton	
BRIZZA AREZZO	Fábula	INK	
ALEXANDRE BIRMAN	NV	simples	
ALME	OFF PREMIUM		
	TROC		
Luciana Wodzik	Roberto Jatahy	Rony Meisler	Thiago Hering

AZZAS 2154

* A nomenclatura que define como as BU´s serão denominadas está em validação

Benchmarks

LVMH

"family-run group…strives to ensure the long-term development of its Houses in keeping with their identity, their heritage and their expertise"

Louis Vuitton · Dior · Sephora · Tiffany & Co. · Céline · Loewe · Veuve Clicquot

ABG

AUTHENTIC BRANDS GROUP

"transforms brands by delivering powerful storytelling, compelling content, innovative business models and immersive experiences"

Brooks Brothers · Reebok · Ted Baker London · Hickey Freeman

Richemont

"…family-spirited group…nurturing its Maisons and businesses… supports them in creating exceptional products, true to their heritage, in line with their values."

Montblanc · Cartier · Chloé · Alaïa Paris · Van Cleef & Arpels

Kering

"A global luxury group, Kering manages the development of a series of renowned Houses in Fashion, Leather Goods and Jewelry"

Gucci · Saint Laurent Paris · Bottega Veneta · Puma

VF Corporation

"Power movements of sustainable and active lifestyles for the betterment of people and our planet"

Supreme · Timberland · Dickies · The North Face

Inditex

"from modest family run workshop to international fashion retailer is marked by bold steps forward…our vision is dynamic and ever evolving."

Zara · Oysho · Pull&Bear · Bershka · Massimo Dutti

OTB

"An international fashion and luxury group powering a range of unconventional global brands"

Diesel · Jil Sander · Marni · Maison Margiela Paris

Prada Group

"A global leader in luxury…By being drivers of change, we offer an unconventional dialogue and interpretation of the contemporary"

Prada · Miu Miu · Church's English shoes

SMCP

sandro · maje · claudie pierlot · fursac

"Our brands dreamt of dressing the women & men of Paris. This dream is now a reality for everyone. From the complementary union of these four Parisian ateliers, a Group is created"

Sandro · maje · Claudie Pierlot

Capri Holdings Limited

"…a global fashion group…commitment to glamorous style and craftsmanship is at the heart of each of our luxury brands"

Versace · Michael Kors · Jimmy Choo

PVH

"Power brands that drive fashion forward for good…passion for innovation and entrepreneurial spirit"

Tommy Hilfiger · Calvin Klein

adidas

"always strive to expand the boundaries of human possibility, to include and unite people in sport, and to create a more sustainable world."

adidas Gazelle · adidas Samba · adidas Stan Smith

AZZAS 2154

Benchmarks: 15 hot topics

Ao projetar a estrutura da NewCo, há 15 tópicos críticos nos quais precisamos de insights através de benchmarking.

1 CEO Perfil e Responsabilidades

+ Papel do Chief of Staff, CIO e CMO

CALÇADOS E ACESSÓRIOS + INDUSTRIA	VESTUÁRIO FEMININO LIFESTYLE	VESTUÁRIO MASCULINO LIFESTYLE	VESTUÁRIO DEMOCRÁTRICO	COO	CTO	CHRO	CFO
2 Critérios de estrutura das BU - arquitetura e gestão de crises 3 Must-Haves, Reporte & Modelo de Gestão das BUs 4 Ativos Produtivos – compartilhados ou por BU 5 Sinergias de negócio cross-BUs (Comms, Produto, Canais)				6 Escopo: Estratégia vs Operação 7 Sourcing/ Estratégico & Inteligência	8 Infra vs Digital vs Info 9 Capabilities disruptivas / Inovação	10 Cultura Corporativa 11 Employer Branding & Gestão de talentos 12 Marketing Institucional/ Serviços	13 Estratégia & Alocação de Capital 14 M&A & VC Corporativo

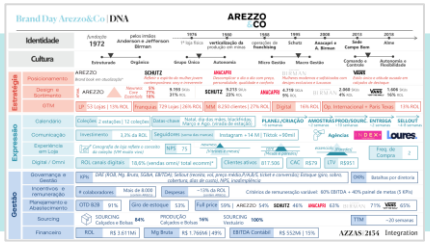
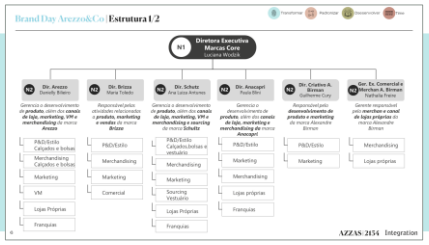
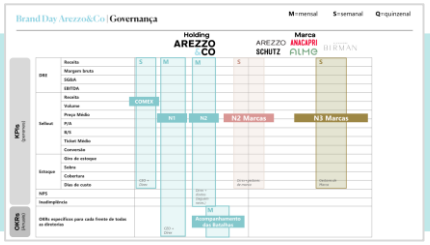
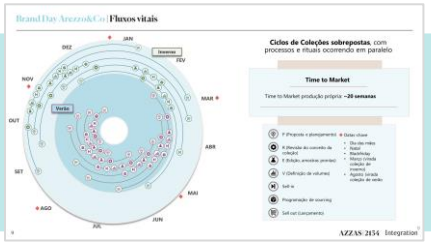
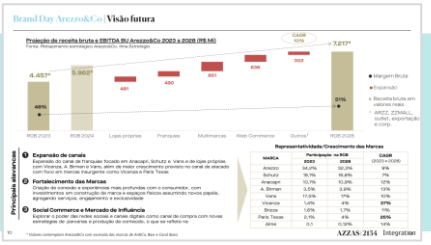
CSC

15 Escopo do CSC

AZZAS 2154

Brand Days

As 5 páginas do Brand Day

	1 DNA MARCA	2 ESTRUTURA	3 GOVERNANÇA	4 FLUXOS VITAIS	5 VISÃO FUTURA
					
Informações	Mapeamento dos principais **pilares da marca** de acordo com a sua: • **Identidade** • **Cultura** • **Estratégia** • **Expressão** • **Gestão**	**Estrutura** macro (N1, N2 e N3) da marca com **P&R** e seus principais **desafios:** • **Transformar** • **Padronizar** • **Pessoas/Time** • **Desenvolver**	Mapeamento de **indicadores, okrs, comitês e outros rituais** da marca, entendendo qual a responsabilidade da **Plataforma, da BU e da marca**	Mapeamento dos **principais fluxos da marca** de acordo com os **ciclos e coleções.** Visualização dos macro-processos com: • **Gargalos** e oportunidades de ajuste • Bom funcionamento/ **boas práticas**	Entendimento das **principais alavancas** relacionadas à **visão futura da marca,** sendo elas: • Projeção de receita • Alavancas de crescimento
Finalidade	*“RG da marca”* *ONE PAGE com principais KPIs e Informações Críticas da Marca – entendimento da essência da marca*	*“Guia de Gente”* *Mapeamento das pessoas chave, necessidades de transformação, pontos de fortaleza na estrutura*	*“Mapa da batalha”* *Entendimento dos principais KPIs e OKRs, interfaces e frequências das rotinas e possíveis melhorias*	*“O seu jeito de ser”* *Como a marca atua dentro do seu calendário, seu time to market e seus “momentos da verdade”,*	*“O futuro da marca”* *Onde a marca se enxerga daqui alguns anos e como pensa em chegar lá*

AREZZO&CO

Identidade

fundação 1972 — pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman

- 1976 — 1ª loja física
- 1980 — verticalização da produção em minas
- 1988 — operações de franchising
- 1995 — Schutz
- 2008 — Anacapri e A. Birman
- 2013 — Sede Campo Bom
- 2018 — Alme

Cultura

- Estruturado — Orgânico
- Grupo Único — Autonomia
- Micro Gestão — Macro Gestão
- Comando e Controle — Autonomia e Flexibilidade

Estratégia

Posicionamento

- AREZZO — *Aliada das mulheres na moda e na vida unindo conceito, qualidade e design*
- SCHUTZ — *Refletir o espírito da mulher jovem contemporânea: sexy e irreverente*
- ANACAPRI — *Descomplicar o dia a dia com preço, personalidade, qualidade e conforto*
- ALEXANDRE BIRMAN — *Mulheres modernas e sofisticadas com designs exclusivos e luxuosos*
- VANS — *Estilo único e atitude ousada em calçados de destaque.*

Design e Sortimento

	Newness	Core	Essentials	SKUs	ROL
ATUAL AREZZO		XX%	XX%	9.193	31%
SCHUTZ				9.213	23%
ANACAPRI				4.719	9%
ALEXANDRE BIRMAN				2.060	4%
VANS "OFF THE WALL"				1.606	16%

GTM

- LP — 53 Lojas | XX ROL
- Franquias — 729 Lojas | XX ROL
- MM — 8.250 clientes | XX ROL
- Digital — XX ROL
- Op. Internacional + Paris Texas — XX ROL

Expressão

Calendário

- Coleções — 2 estações | 12 coleções
- Datas-chave — Natal, dia das mães, blackfriday, Março e Ago. (virada de estação)

PLANEJ./CRIAÇÃO ~6 semanas → AMOSTRAS ~2 semanas → PROD/SOURC ~10 semanas → ENTREGA ~2 semanas → SELLOUT ~4-8 semanas

Comunicação

- Investimento — XX da ROL
- Seguidores (soma das marcas) — Instagram XX | Tiktok XX

Experiência em Loja

Cenografia de loja reflete o conceito da coleção (VM muito vivo)

- NPS — XX
- *newness [Vitrines e mesas]*
- *core [Mesas e paredes]*
- *essenciais [Paredes]*
- Freq. de Compra — XX/ano

Digital / Omni

- ROB canais digitais — XX (vendas omni/ total ecomm)
- Clientes ativos Ecomm — XX
- CAC — R$XX
- LTV — R$XX

Gestão

Governança e Gestão

- KPIs — *DRE (ROB, Mg. Bruta, SG&A, EBITDA); Sellout (receita, vol, preço médio, P/A, B/S, ticket e conversão); Estoque (giro, sobra, cobertura, dias de custo), NPS, inadimplência*
- OKRs — XX

Incentivos e remuneração

- # colaboradores — Mais de XX (contém AR&Co)
- Despesas — XX da ROL (contém AR&Co)

Critérios de remuneração variável: **XX** EBITDA + XX painel de metas (5 KPIs)

Planejamento e Abastecimento

- OTD B2B — XX%
- Giro de estoque — XX%
- Full price (até 10% de desconto) — XX% | AREZZO XX% | SCHUTZ XX% | ANACAPRI XX% | ALEXANDRE BIRMAN XX% | VANS "OFF THE WALL" XX%

Sourcing

- SOURCING Calçados e Bolsas — XX%
- PRODUÇÃO Calçados e Bolsas — XX%
- SOURCING Vestuário — XX%
- TTM — ~XX semanas

Financeiro

- ROB (R$) — R$ XX
- ROL — R$ XX

Brand Day ANIMALE | DNA

ANIMALE

Identidade

fundação **1991** pelos a **Claudia, Gisella e Roberto Jatahy**

2003 Coleção de **Joias** · 2010 Fusão com **Farm** · 2014 **Grupo Soma** · 2019 **Animale ORO e Jeans**

Projeto de fortalecimento da cultura em andamento

Cultura

Estruturado — Orgânico · Grupo Único — Autonomia · Micro Gestão — Macro Gestão · Comando e Controle — Autonomia e Flexibilidade

Estratégia

Posicionamento

Projeto de posicionamento da Animale em andamento

Preço *(classe A e AA)* (- / +)

Design e Sortimento

ATUAL — *Newness &Core* **XX%** · *Essencial* **XX%**

ANIMALE JEANS **840** SKUs · **XX%** ROL

ANIMALE ORO **30** SKUs · **XX%** ROL

Desejo futuro de pirâmide fashion

Newness &Core **XX%** · *Essencial* **XX%**

GTM

LP: 64 Lojas | XX% ROL

MM: 800 clientes | XX% ROL · ANIMALE JEANS 786 clientes | XX% ROL

Digital: XX% ROL

Expressão

Calendário

Coleções 4 · Cápsulas 18 · Datas-chave: Dia das mães, Animale Vintage, Black Friday e Natal

PLANEJ./CRIAÇÃO 6-9 meses → AMOSTRAS 2 meses → PROD/SOURC. 3-4 meses → SELLOUT 2-3 meses

Comunicação

Investimento XX% da ROL · Seguidores Instagram XX | Pinterest XX

4 agências

Experiência em Loja

Foco no atendimento **individual** e acolhedor para criar **relacionamento** e **fidelização**, sem ser invasivo. **Prazer de servir.**

NPS XX

Visual Merchansiding: vitrines alteradas a cada 15 dias

newness

[foco principal vitrines]

Digital / Omni

ROL canais digitais: XX % Site | XX %App | XX% SomaPlace

Clientes ativos XX

CAC XX

Gestão

Governança e Gestão

KPIs: *Receita, MACO, geração de caixa, resultados ops., Estoque, contingenciamento, turnover, SLA Vagas, cotas, despesas pessoal,*

OKRs: 4 Objetivos: transformar culturalmente | consolidar posicionamento | experiência cliente | Tracionar o resultado das submarcas

Incentivos e remuneração

colaboradores XX · Despesas de pessoas **XX%** da ROL

Critérios de remuneração variável: EBITDA, lucro líquido e geração de caixa

Planejamento e Abastecimento

OTIF **XX%** · Giro de estoque XX/ano · Atraso médio **XX** dias · Full price sell through **XX%** · Ruptura **XX%**

Sourcing

ANIMALE — Nacional: **XX%** Intenacional: **XX%** · Lead Time (dias) Nac.: XX | Intern.: XX

ANIMALE JEANS — Nacional: **XX%** Intenacional: **XX%** · Lead Time (dias) Nac.: XX | Intern.: XX

Financeiro

ROL **R$ XX** · MG BRUTA **R$ XX** · EBITDA Contábil **R$ XX**

Brand Day FARM | DNA

FARM

Identidade

fundação **1997**

pelos amigos Kátia Barros e Marcello Bastos

- 1997 — Babilônia Feira Hype
- 1999 — 1ª loja
- 2001 — entrada em **shoppings**
- 2008 — lançamento **Fábula**
- 2010 — fusão com **Animale**
- 2011 — criação do E-com.
- 2019 — 1ª loja no exterior

Cultura

- Estruturado ▼ Orgânico
- Grupo Único ▼ Autonomia
- Micro Gestão ▼ Macro Gestão
- Comando e Controle ▼ Autonomia e Flexibilidade

Estratégia

Posicionamento

Expressão da individualidade com cores e estampas

“ Marca capaz de gerar desejo há 27 anos. Escola de estamparia. ”

Ecossistema de marcas: Farm, Farm Rio, Farm Arte, etc.

Público Target abrangente: *Mulheres de 15 a 50 anos*

Preço *(classe A e AA)* (- ▼ +)

Design e Sortimento

ATUAL FARM — *Newness* XX% | *Core* XX% | *Essential* XX% — Sortimento médio — Varejo: **1.154 SKUs** | Atacado: **148 SKUs**

FARM RIO — *Newness* XX% | *Core* XX% | *Essential* XX% — Sortimento médio: **414 SKUs**

GTM

- LP: 102 Lojas | 36% ROL
- MM: 2.295 clientes | 35% ROL
- Digital: e-com e App 29% ROL

Expressão

Calendário

- Coleções: 4
- Cronos: 12
- Datas-chave: Carnaval, Natal, Dia das Mães, Dia dos Namorados, BF

PLANEJ./CRIAÇÃO 3 meses → AMOSTRAS 2 meses → PROD/SOURC. 4 meses → SELLOUT 3 meses

Comunicação

- Investimento: XX% da ROL
- Seguidores: Instagram XX | Tiktok XX| Pinterest XX

Experiência em Loja

Um atendimento gente boa e bom de gente, que acolhe, encanta e te faz mais feliz ao sair da loja

- NPS: XX

Digital / Omni

- ROL canais digitais: XX % Site | XX% App | XX% Lojix
- Clientes ativos: XX

Gestão

Governança e Gestão

- KPIs: *Receita, Margem, Resultado Operacional, Despesas, Sobras, Teto de Compra e Estoques*
- OKRs: Sustentabilidade | Inovação | Produto, marca, canais | Projetos

Incentivos e remuneração

- # colaboradores: FARM XX | FARM RIO XX
- Despesa de pessoas: FARM XX% ROL | FARM RIO XX% ROL

Critérios de remuneração variável: EBITDA, lucro líquido e geração de caixa

Planejamento e Abastecimento

- Giro de estoque: XX%
- Atraso médio: XX dias
- Full price sell through* (antes da liquidação): XX%

Sourcing

FARM — XX% Nacional, XX% Internacional — Lead Time (dias): Nac.: XX, Intern.: XX

FARM RIO XX% Internac. — Lead Time (dias): Produção: XX, Entrega: XX

3 tipos de sourcing: compra de PA, facionado (corte próprio) e beneficiado (terceiriza corte)

Financeiro

- ROL (R$): XXX FARM XXXX | FARM RIO
- MB: XX% FARM XX% | FARM RIO XX%
- EBITDA: XX%

Brand Day Hering | DNA

HERING

Identidade

fundação **1880** — pelos irmãos alemães **Bruno e Hermann Hering**

- 1900 – 1960: era **indústria**
- 1970 – 1980: era de migração **de indústria para atacado**
- 1990– 2000: era **Franquia**
- 2007: **IPO** Cia. Hering
- 2010: **Kids**
- 2018: Transf. Digital **OMNI**
- 2021: **SOMA**
- 2021: Hering **Intimates**
- 2022: Hering **Sports**

Cultura

- Estruturado — Orgânico
- Grupo Único — Autonomia
- Micro Gestão — Macro Gestão
- Comando e Controle — Autonomia e Flexibilidade

Estratégia

Posicionamento

*Posicionamento em transformação partindo de: um **ícone** em **evolução** desde 1880, mantendo o **heritage** - marca quer **celebrar a história para construir o futuro***

Preço "justo"/*smartchoice* (classe A e B) (- / +)

Design e Sortimento

ATUAL

- **FEMININO** XX% ROL | XX% Mg. Bruta
- **MASCULINO** XX% ROL | XX% Mg. Bruta

Essenciais e sazonais

- HERING KIDS: XX% ROL | XX% Mg. Bruta
- HERING INTIMATES: X% ROL | XX% Mg. Bruta
- HERING SPORTS: X% ROL | XX% Mg. Bruta

GTM

- LP: 68 Lojas (20 Megas) | XX% ROL
- Franquias: 632 Lojas (25 Megas) | XX% ROL
- MM: 6mil Clientes | XX% ROL
- Canais Digitais: XX% ROL | XX% MB

Expressão

Calendário

- Coleções: 4
- Ciclos: 9
- Datas-chave: Dia das mães e pais, Natal

PLANEJ./CRIAÇÃO (3-6 meses) → AMOSTRAS (0.5-1 mês) → PROD/SOURC. (3-6 meses) → SELLOUT (3 meses)

Comunicação

- Investimento: XX% da ROL
- Seguidores: Instagram XX M | Tik Tok XX M

XX% foco em Hering Fem. (recursos e investimento)

Agências mais focadas em Moda: @302.estudio, @ooo.agency

Experiência em Loja

Loja **descomplicada** com **ambiente familiar, acolhedor** e **colorido**

- NPS: XX
- *newness* [paredes/ vitrines, mesas, etc.]
- *core* [TBD]
- *essencials* [TBD]

Digital / Omni

- ROL canais digitais: XX% Site | XX% Marketplaces | XX% Showrooming | XX% App | XX% OMNI
- Clientes ativos: XX
- CAC: XX
- LTV: XX

Gestão

Governança e Gestão

- KPIs: Receita, MB, EBITDA, Geração caixa, ROIC
- OKRs: CANVAS, #Megalojas, Abastecimento, Expansão MM
- Perf. Com.: SSS sellout
- S&OE: Sellin, OTIF, Entrega
- S&OP: Teto compras, cobertura estoq. B2B, nivelamento fab.

Incentivos e remuneração

- # colaboradores: ops.: XX | corp: XX
- Despesas de pessoas: **XX%** da ROL

Critérios de remuneração variável: EBITDA, lucro líquido e geração de caixa

Planejamento e Abastecimento

- OTIF: **XX%**
- Giro de estoque: **XX** sellout/est.médio
- Full price sell through: **XX%** (Alto Verão chega a XX%)
- Sobra PA: **XX%**
- Ruptura: **XX%**

Sourcing

PRODUÇÃO **XX%** | SOURCING **XX%** → XX nacional, XX internacional

- TTM (meses): Prod. Própria: ~**X** | Sourcing: ~**X**
- Produção: **XX** peças / dia

Financeiro

- ROL BU: **R$ XX M**
- MG BRUTA: **R$ XX%**
- EBITDA Contábil: **R$ XX M | XX%**

Brand Day Ar&Co | DNA

AR&CO

Identidade

fundação 2004 — pelos amigos **Rony Meisler e Fernando Singal**

2006 Fashion Rio e 1ª loja física · 2009 Lançamento **Reserva Mini** · 2016 **Oficina** e projeto **1p=5p** · 2019 Lançamento **Reserva Go e Ink** · 2020 Fusão com Arezzo&Co

Cultura

Estruturado — Orgânico

Grupo Único — Autonomia

Micro Gestão — Macro Gestão

Comando e Controle — Autonomia e Flexibilidade

Estratégia

Posicionamento

HUMANWEAR

O básico reinventado

simples *Qualidade acessível*

Baw *A marca dos jovens conectados e inquietos*

Público Target: *Bebês até homem adulto (jornada cross-marcas)*

Preço *(classe A e AA)* (- / +)

Design e Sortimento

Newness 34%
Core 42%
Essencial 24%

Marcas Pica-Pau: Reserva 1.100 SKUs | Reserva Mini 560 SKUs | Reversa 220 SKUs

Marcas Insurgentes: Oficina Reserva 380 SKUs | Baw 620SKUs

GTM

LP	Franquias (Reserva)	MM	Digital
102 Lojas | XX% ROL	98Lojas | XX% ROL	~1.400 clientes | XX% ROL	XX% ROL

Expressão

Calendário

Coleções	Entradas	Datas-chave
2	8	Dias dos pais, namorados, Natal, blackfriday, cybermonday

P&D x meses → AMOSTRAS x meses → SOURCING x meses → SELLOUT x meses

Comunicação

Investimento	Seguidores
XX	Reserva XXM | Marcas Pica-Pau total XXM

Conteúdo de comunicação produzido 100% in-house

Experiência em Loja

Oferecer uma jornada funcional para o cliente. Resolver o problema do cliente masculino, com corners complementares para outras linhas que complementam o portfólio.

NPS: XX

Digital / Omni

ROL canais digitais	Clientes ativos	CAC
XX% das vendas são digitais entre Site e App, com estratégia Omni	XX M (canais digitais)	R$ XX

Gestão

Governança e Gestão

KPIs	OKRs	S&OP	S&OE
Receita, Mg. Bruta, Despesas, EBITDA, Volume, Preço	%Venda seller asbrangente, Strategic Sourcing, Omni (SFS e BOPIS), Transformação MM	Perfomance Sell Out OTB, Selllin, Plano capacidades CD e OD, Estoques	OTIF, PME Same Next Day, Devol.

Incentivos e remuneração

# colaboradores	Despesa de pessoas
~XX (XX lojas, XX CD)	XX

Planejamento e Abastecimento

Giro de estoque	Atraso médio	Full price sell through	Ruptura	OTIF
XXx/ano	XX dias	XX%	XX%	XX%

Sourcing

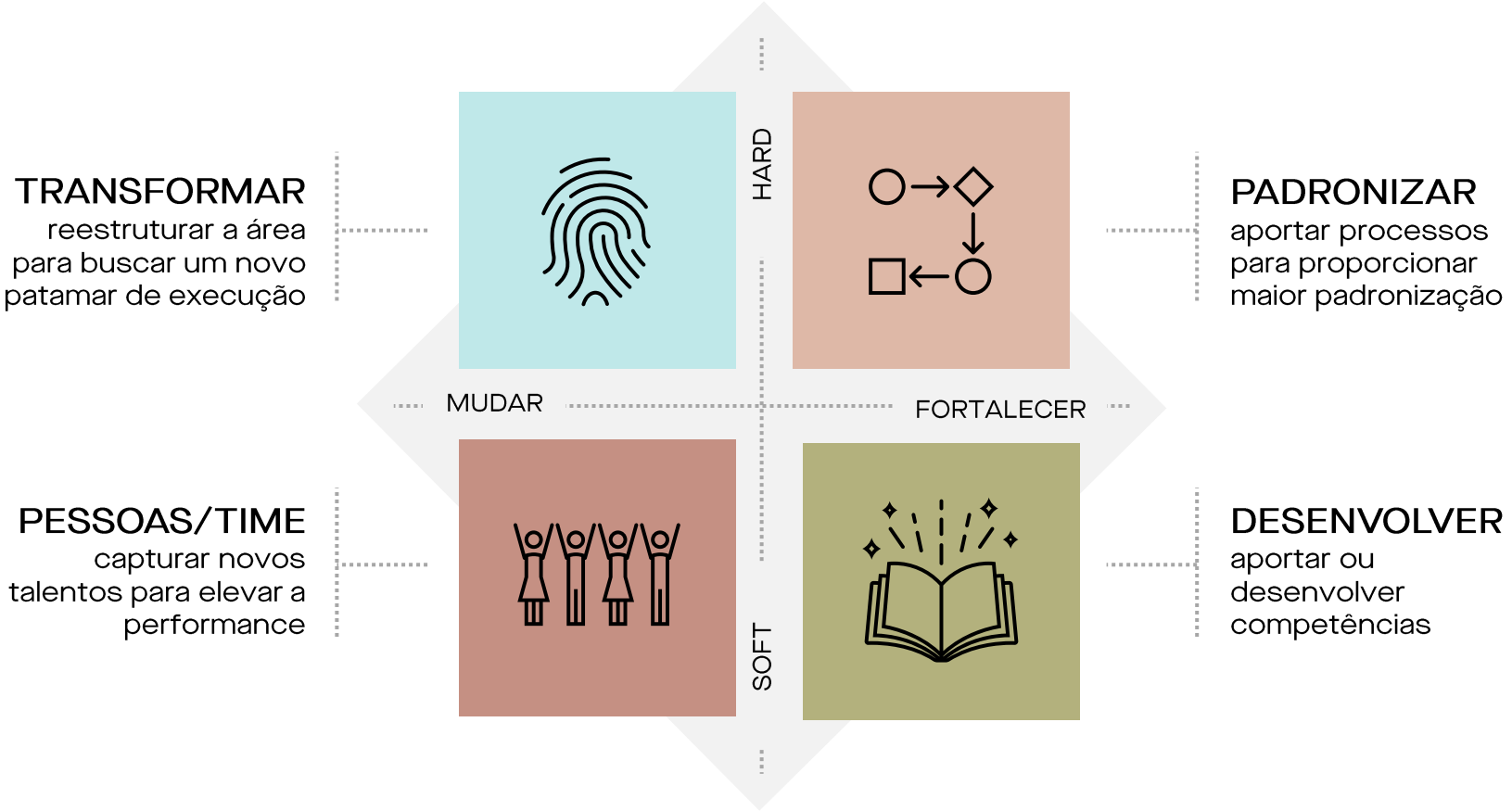
XX% nacional
XX% internacional

Lead Time: Nacional: **X meses** | Internacional: **X meses**

Financeiro

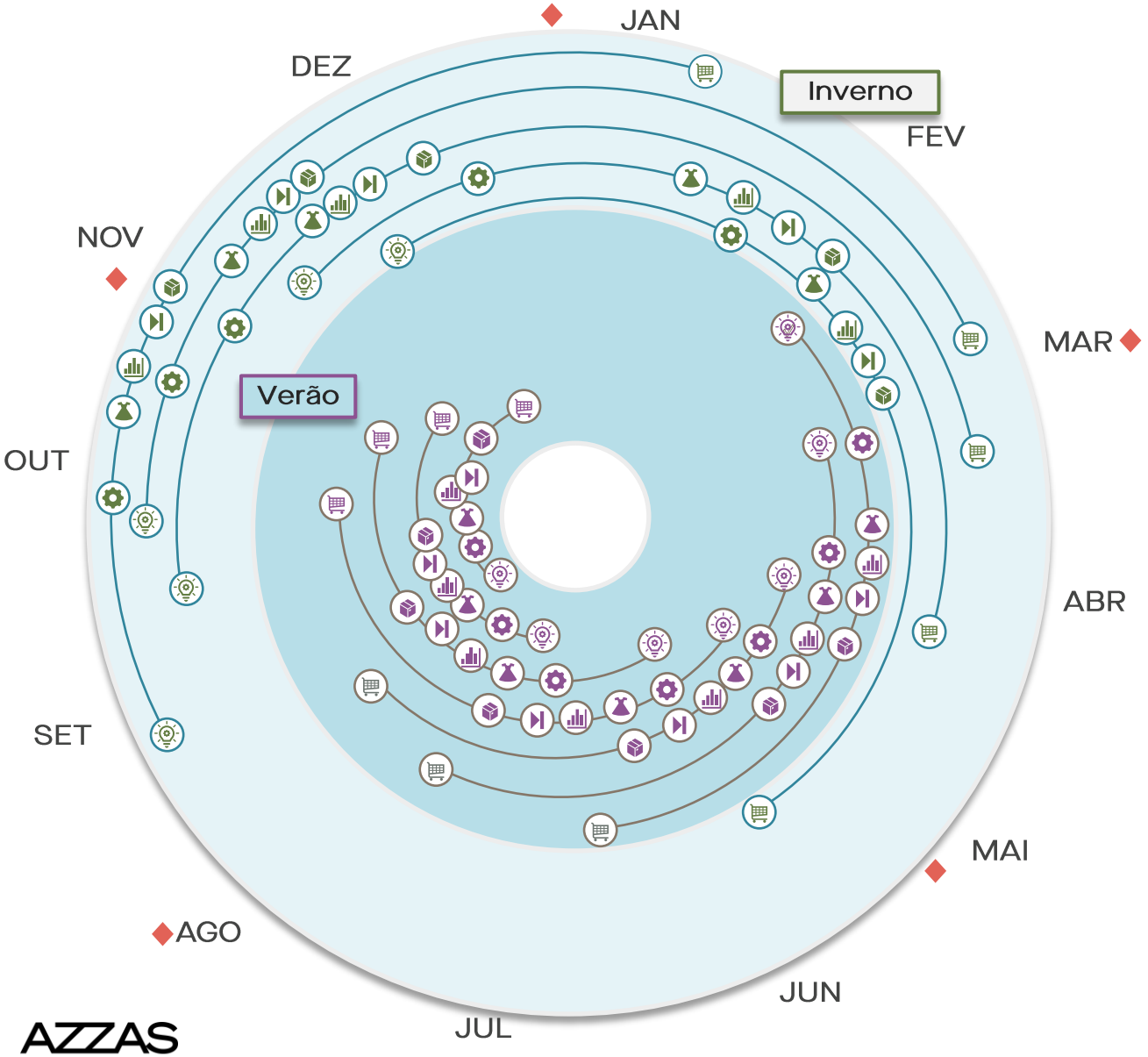
ROL BU 2023	Mg. Bruta BU	EBITDA BU
R$ XX Mi	XX%	R$ XX Mi

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA – utilizada para mapear os principais desafios de gente e gestão da marca



M=mensal S=semanal Q=quinzenal

			Holding AREZZO&CO		Marca AREZZO	Marca SCHUTZ	Marca ANACAPRI	Marca ALME	Marca BIRMAN	Marca VANS
KPIs (perenes)	DRE	Receita	M x	S x	M x	S x	M x	S x		
		Margem bruta	x		x		x			
		SG&A	x		x	COMEX Marcas	x		Gestores	
		EBITDA	x	COMEX	x		x			
	CAPEX		x							
	Pedidos		x	x	x	x	x		x	
	Sellout	Receita		x		x			x	
		Volume		x		x			x	
		Preço Médio	N1	x	N2 Marcas	x	N3		x	
		P/A		x		x			x	
		B/S		x		x			x	
		Ticket Médio		x		x			x	
		Conversão		x		x			x	
	Estoque	Giro de estoque				x			x	
		Sobra				x			x	
		Cobertura				x			x	
		Dias de custo	x CEO + Direx		Direx+ Diretores de marca x		x Diretores de Marca, Diretores, Gerentes e Diretos			
	NPS			CEO + Direx x		x Luciana Wodzik + Dir. Marcas			x Diretores de Marca + Planejamento	
	Inadimplência				S x Direx + Dir. de marca Inadimplência					
OKRs (Anuais)	OKRs específicos para cada frente de todas as diretorias		M x Direx Follow-Up Batalhas							



Ciclos de Coleções sobrepostas, com processos e rituais ocorrendo em paralelo

Time to Market

Time to Market produção própria: ~20 semanas

- P (Proposta e planejamento)
- R (Revisão do conceito da coleção)
- E (Edição, amostras prontas)
- V (Definição de volumes)
- Sell-in
- Programação de sourcing
- Sell out (Lançamento)

Datas-chave

- Dia das mães
- Natal
- Blackfriday
- Março (virada coleção de inverno)
- Agosto (virada coleção de verão)

AZZAS 2154

Arquétipos

Temos como ponto de partida 4 arquétipos que traduzem a interação com a plataforma

O desafio é sair de conceitos macro e assegurar o desdobramento para a realidade do Azzas 2154

Avaliar especificidade das funções

	SUPERVISIONAR HOLDING/PORTFOLIO MANAGER	DIRECIONAR HOLDING ESTRATÉGICA/ DESAFIAR O NEGÓCIO	GERIR CORPORATIVO CENTRALIZADO / ATUAÇÃO	OPERAR CORPORATIVO DIRECIONA E EXECUTA
PAPEL DA PLATAFORMA	Diversificar / Construir Portfólio adequado a estratégia.	Diretrizes estratégicas, funções institucionais , buscar sinergias e expertise compartilhada.	Gestão próxima as Plataformas e busca por sinergias corporativas (negócios correlatos).	Executar e garantir a eficiência / sinergias do negócio.
DIRECIONAIS DE GESTÃO	• Nomeação de C-Level e Conselho • Empresas "autossuficientes" – P&Ls independentes	• Diretrizes / Políticas para temas estratégicos • Empresas com identidade própria	• Gestão compartilhada – liberdade em algumas linhas P&L	• Plataformas com baixa autonomia • P&L compartilhado
CULTURA	INDEPENDENTE Cada empresa tem independência na definição de cultura	HARMÔNICA Holding realiza validação dos atributos de cultura entre empresas	INTEGRADA Holding apoia na definição de cultura única, empresas com subculturas	
MODELOS CORPORATIVOS	LOCAL Decisões, Controles e execução Local	BALANCEADO Decisões, controles e execução centralizadas / locais.	CENTRALIZADO Decisões, controles e execução centralizados.	

INTEGRAÇÃO

AZZAS 2154

O Arquétipo escolhido para o AZZAS 2154 é DIRECIONAR

SUPERVISIONAR	**DIRECIONAR**	GERIR	OPERAR
Diversificar e construir um portifólio adequado à estratégia com guidelines de resultado de longo e curto prazo	Diretrizes estratégicas, funções institucionais, sinergias corporativas, expertise compartilhada e acompanhamento de resultados	Gestão próxima às BUs e marcas, busca por sinergias nos negócios e atuação para assegurar resultados	Executar, garantir eficiência, sinergias do negócio e entrega de resultados

PLATAFORMA QUE DESAFIA O NEGÓCIO

BUs COM IDENTIDADE PRÓPRIA

CULTURA AZZAS 2154 COM SUBCULTURAS BUs

AZZAS 2154

Cada BU terá uma jornada partindo da sua realidade para o arquétipo DIRECIONAR

CAMINHOS CRÍTICOS
(não exaustivo)

MODELO Starting Point		
Calçados e Acessórios + Industrial	**OPERAR**	▪ TRANSFERÊNCIA: Preparar transição de funções da Plataforma para a BU ▪ LÍDERANÇA: CEO para absorver competências, funções e tomada de decisão ▪ SHADOWING CEO: CEO AZZAS 2154 terá papel fundamental *no spin off* da BU
Vestuário Feminino Lifestyle	**DIRECIONAR**	▪ CORPORATIVO: Conexão SOMA<>Plataforma, onde fizer sentido o direcionar ▪ LIDERANÇA: Transição RI, Tesouraria, Plan Fin – ampliar tempo para marcas ▪ MODELO DE GEST BU <> AZZAS: sincronizar modelo da BU com modelo AZZAS
Vestuário Masculino Lifestyle	**DIRECIONAR**	▪ RECONTRATO: Construir espaço de colaboração –fóruns, trocas, informações ▪ SLA 2.0: Desenhar e clarificar SLAs com Plataforma (Fin, G&G, Jur, Tech) ▪ TALENTOS: Promover troca de talentos – empatia e conexão
Vestuário Democrático	**GERIR**	▪ PAPÉIS CHAVE BU: Fortalecimento das funções ▪ MODELO DE GESTÃO AZZAS: P&R preparação relatórios e aculturamento ▪ PROXIMIDADE CEO E PLATAFORMA: gerar conhecimento e potencializar negócio
		MODELO End Game: DIRECIONAR

AZZAS 2154

Estrutura

O PROCESSO | Premissas e Regras de Ouro para o Modelo

RESPEITO, RETENÇÃO E POTENCIALIZAÇÃO DOS TALENTOS

Há uma preocupação genuína dos sócios e empreendedores com duas premissas:
(1) a manutenção e potencialização dos talentos: forte olhar em preservar alma e força dos negócios atuais – um movimento de trazer talentos para paéis, apoios e lideranças que olhem a visão do todo Azzas 2154.
(2) a mudança precisa trazer calma e não gerar business disruption: o modelo parte de uma estrutura *starting point* e vai através de ondas até a estrutura *end game* (18 meses).

A FORÇA AZZAS 2154 ESTÁ NA FORÇA DAS MARCAS

O modelo preserva o espaço de autenticidade das marcas - valorizando o caráter empreendedor e compromisso com atingimento de metas e geração de valor.

A interação BU<>Marca será **no sentido de potencializar crescimento, garantir foco e apoio em atividades e competências complementares para que o foco esteja exclusivamente na cadeia de valor da marca.**

BU COMO A RESPONSÁVEL PELO RESULTADO

A BU é o espaço de accountability do negócio e locomotiva que impulsiona geração de valor - garantindo que marcas estejam continuamente em jornada de entrega de valor, geração de desejo e perenizando aspectos vencedores de branding, capabilities e sub-culturas.

As BUs partem de momentos distintos operação e departamentos – que precisam ser considerados para apoio e transição.

O ARQUÉTIPO DIRECIONAR SERÁ CONSTRUÍDO EM FASES

A plataforma terá no *end game* o papel de direcionar o negócio através de políticas, governança de gestão e projetos de geração de valor. Papel de proteger a Azzas 2154 (marcas, Bus, sócios e stks) de riscos financeiros, institucionais e de imagem.

No *starting point* a plataforma inicia apoiando operação da BU Arezzo&Co (arq "operar") – em paralelo conectando a governança com demais BUs (arq "gerir" e "direcionar"). Essa transição simboliza forte mudança de mindset e precisa ser faseada.

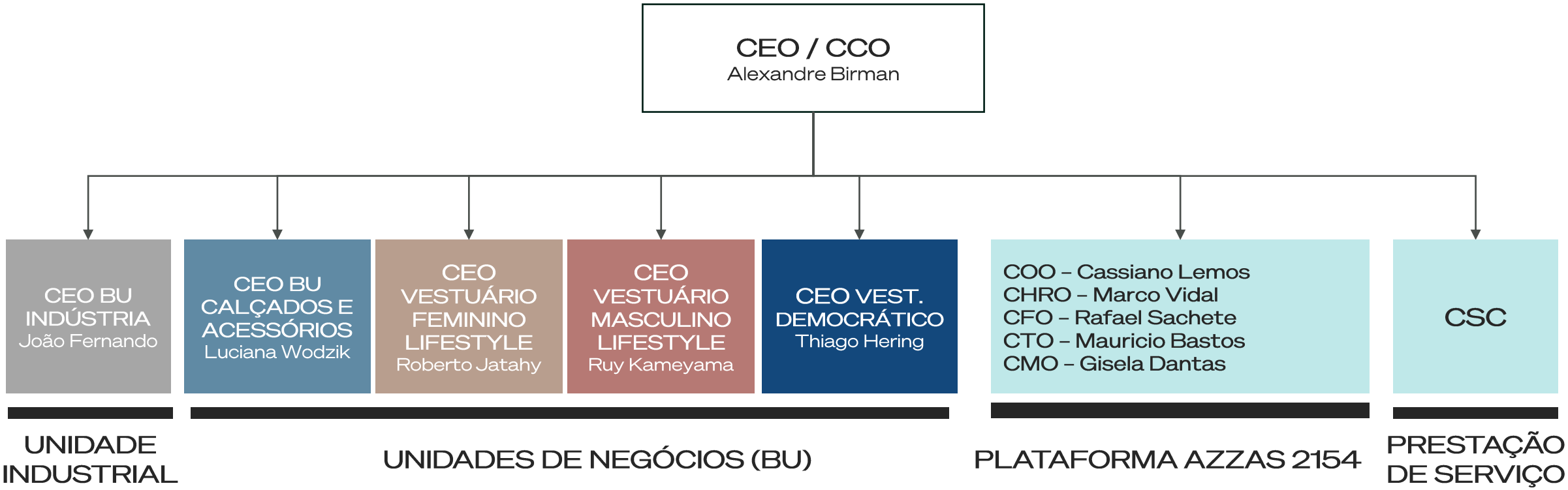
A CHAVE DO SUCESSO NA RELAÇÃO BU<> plataforma

A BU terá interação com a plataforma em 4 tipos de governança: (1) ciclo de Planejamento, (2) Projetos de Geração de Valor e Sinergias, (3) Rituais de Gestão de Resultados e (4) Momentos de Colaboração e Compartilhamento de Melhores práticas.

<u>O maior cuidado desta jornada é garantir que a interação agregue valor, unidade com DNA de dono e não gere burocracia para os negócios.</u>

AZZAS 2154

A estrutura AZZAS 2154 é composta pela Plataforma e as unidades de negócio (BUs)



Estrutura

Com base nos benchmarks, no Playbook Arezzo&Co e nos Brand Days, o modelo das 4 BUs deve garantir padronização de gestão, espaços de autenticidade e competências cross na BU

BU CALÇADOS E ACESSÓRIOS

BU VESTUÁRIO FEMININO LIFESTYLE

BU VESTUÁRIO MASCULINO LIFESTYLE

BU VESTUÁRIO DEMOCRÁTICO

1. GESTÃO E INDICADORES

INDICADORES OPERACIONAIS:
- ✓ Modelo de gestão
- ✓ Gente (HCs, custo e cotas legais)
- ✓ P&L completo
- ✓ Estoques

INDICADORES DRE:
- ✓ ROL
- ✓ LB
- ✓ MB
- ✓ SG&A
- ✓ EBITDA
- ✓ EBITDA EX IFRS

INDICADORES FINANCEIROS:
- ✓ WORKING CAPITAL
- ✓ CAPEX
- ✓ GERAÇÃO DE CAIXA LIVRE

2. ESPAÇO DE AUTENTICIDADE

MARCA
- ✓ Estratégia de marca
- ✓ Design e VM
- ✓ Mídia

ESTILO
- ✓ Desenvolvimento
- ✓ Merchandising

CANAIS
Estratégia e execução de:
- ✓ Lojas próprias
- ✓ Franquias
- ✓ Internacional
- ✓ Expansão

3. COMPETÊNCIAS CROSS NA BU

OPERAÇÕES
- ✓ Planejamento (com olhar por marca)
- ✓ Indústria
- ✓ Sourcing
- ✓ Logística
- ✓ Tecnologia

CANAIS
- ✓ Multimarca
- ✓ Exportação
- ✓ E-com e Omni
- ✓ Expansão

DIGITAL
- ✓ Performance
- ✓ CRM

TECNOLOGIA
- ✓ Dev. plataformas dados e BI, ops.
- ✓ Product management
- ✓ Hub de inovação

FINANCEIRO
- ✓ FP&A *função chave do negócio com reporte full line para CFO*
- ✓ Gestão de crédito

GENTE E GESTÃO
- ✓ R&S
- ✓ Remuneração
- ✓ Comunicação interna
- ✓ Clima e Subculturas
- ✓ Desenvolvimento
- ✓ Processos
- ✓ KPIs
- ✓ Ciclo de avaliações

SUSTENTABILIDADE

AZZAS 2154

*Esses nomes de BU serão utilizados somente internamente

Estrutura: a realidade definida na integração é o ponto de partida do modelo

AZZAS 2154

CEO/CCO
Alexandre Birman

BUs

CALÇADOS E ACESSÓRIOS + INDÚSTRIA	VESTUÁRIO FMININO LIFESTYLE	VESTUÁRIO MASCULINO LIFESTYLE	VESTUÁRIO DEMOCRÁTICO
ROB*: R$4,8BI MARCAS: #9	ROB*: R$4,2BI MARCAS: #11	ROB*: R$2,0BI MARCAS: #8	ROB*: R$2,0BI MARCAS: #4
INDICADORES DRE: ✓ ROL ✓ LB ✓ MB ✓ SG&A ✓ EBITDA ✓ EBITDA EX IFRS	INDICADORES DRE: ✓ ROL ✓ LB ✓ MB* ✓ SG&A ✓ EBITDA ✓ EBITDA EX IFRS	INDICADORES DRE: ✓ ROL ✓ LB ✓ MB* ✓ SG&A ✓ EBITDA ✓ EBITDA EX IFRS	INDICADORES DRE: ✓ ROL ✓ LB ✓ MB* ✓ SG&A ✓ EBITDA ✓ EBITDA EX IFRS
INDICADORES FINANCEIROS: ✓ WORKING CAPITAL ✓ CAPEX ✓ GERAÇÃO DE CAIXA LIVRE	INDICADORES FINANCEIROS: ✓ WORKING CAPITAL ✓ CAPEX ✓ GERAÇÃO DE CAIXA LIVRE	INDICADORES FINANCEIROS: ✓ WORKING CAPITAL ✓ CAPEX ✓ GERAÇÃO DE CAIXA LIVRE	INDICADORES FINANCEIROS: ✓ WORKING CAPITAL ✓ CAPEX ✓ GERAÇÃO DE CAIXA LIVRE

PLATAFORMA

COO, CHRO, CFO, CTO, CMO, CIO, Chief of Staff

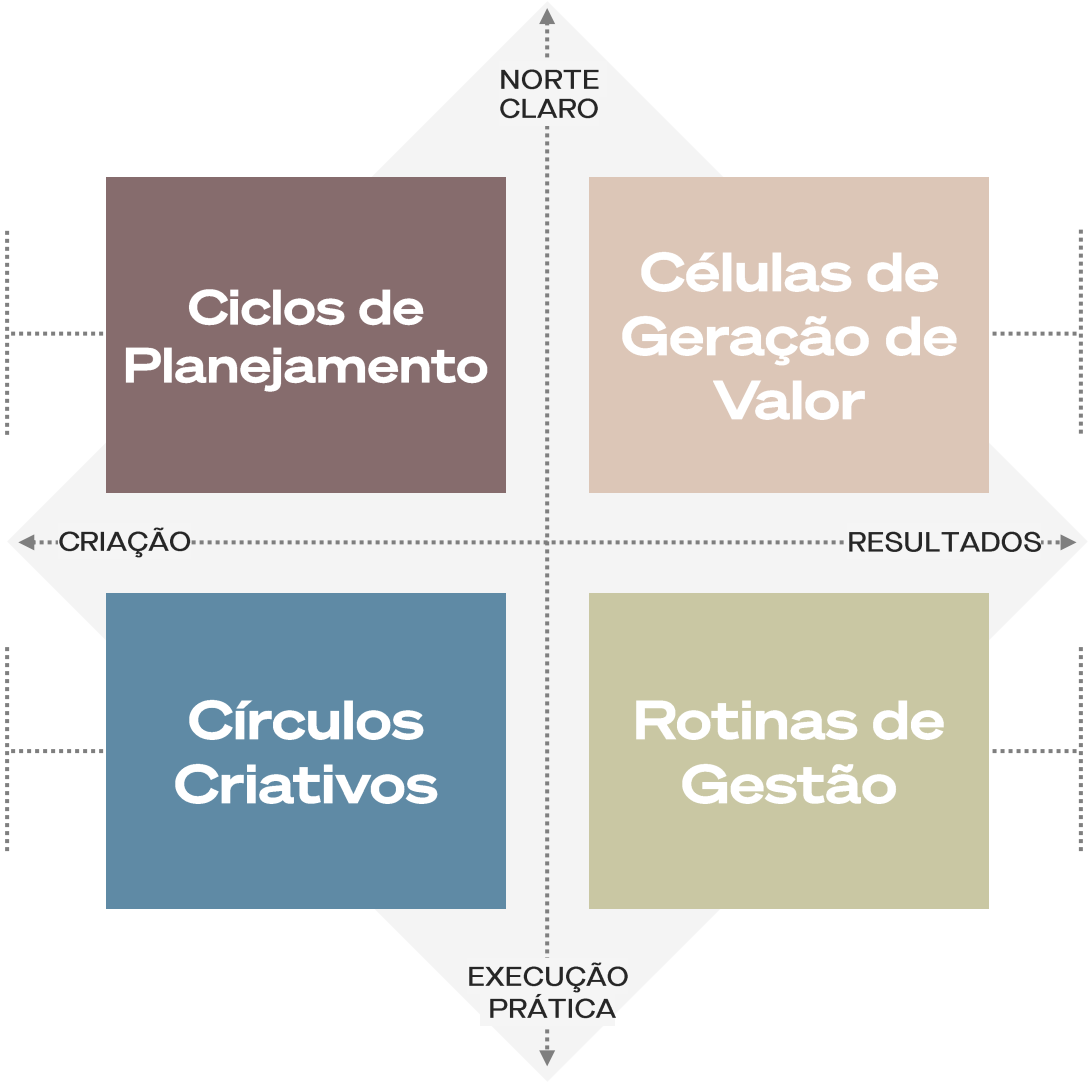
PLANEJAMENTO/ LOGÍSTICA:	INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA/ E-COMMERCE:	PESSOAS, GESTÃO E GOVERNANÇA:	GESTÃO FINANCEIRA E ESTRATÉGICA:	GURDIÃO MARCA AZZAS 2154:
✓PLANEJAMENTO/ MERCHANDISING	✓NÃO GERENCIARÃO CANAL, MAS A VISÃO ESTRAT. E DE ESTRUTURA DO E-COMMERCE	✓DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE GENTE	✓ESTRATÉGIA FINANCEIRA E GERAÇÃO DE VALOR	✓RELACION. INSTITUCIONAL
✓VELOCIDADE DE ENTREGA DO B2B	✓GESTÃO DOS KPIS DE PERFORMANCE	✓KPIS ESTRAT. DE GENTE	✓GESTÃO DO TRANSACIONAL (FISCAL, CONTÁBIL, JURÍDICO, FIN.)	✓MKT INSTIT.
✓GESTÃO DO NÍVEL DE ESTOQUES	✓GESTÃO DE OMNICANALIDADE	✓GESTÃO DO TRANSACIONAL	✓ESTRATÉGIA M&A	✓MATRIZ POS. DAS MARCAS
✓SOURCING	✓TRANSFORMA-ÇÃO DIGITAL	✓PIPELINE DE EXECUTIVOS CHAVE	✓RI	✓SINERGIAS DE MKT/MELHORIA ROI MKT
✓TROCA DE MELHORES PRÁTICAS E SINERGIAS	✓TROCA DE MELHORES PRÁTICAS	✓CICLO DE GESTÃO PARA RESULTADOS	✓ADMINISTRATIVO	
		✓DESENVOLV. CULTURAL	✓PLANEJAMENTO FISCAL E TRIBUTÁRIO	

Lista Integration

CSC

[1]Receita Bruta das marcas fechamento 2023 em milhões de R$

Governança Azzas 2154 | 4 tipos de rituais



- Planejamento de longo prazo
- Driver financeiro do grupo
- Projetos estratégicos e OKRs
- Alocação de recursos humanos e financeiros

- Oportunidades de sinergia
- Melhoria contínua
- Implementação e acompanhamento de projetos estratégicos
- Criação das células de acordo com o planejamento estratégico e necessidades da visão (variando líderes, frequência e tema)

- Compartilhamento de tendências, insights e ideias entre as marcas e BUs
- Promover a criatividade e inovação
- Espaços de colaboração

- KPIs e planos de ação
- Problemas e riscos
- Relatórios financeiros e operacionais
- Conformidade

Governança Azzas 2154 | Lista rituais com participação do CEO/CCO AZZAS 2154

TIPO	RITUAL	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	PARTICIPANTES
Ciclos de Planejamento (2)	Ciclo de Planejamento Estratégico	Definição do norte estratégico do grupo a cada 3 anos a partir de um input fin. da Plataforma e do plano ("sonho grande") de cada marca, consolidado pelas BUs e estruturação dos planos diretor (tecnologia, indústria e sourcing e logístico)	*A cada 3 anos + revisão anual*	*Conselho CEO/CCO CEOs BUs e líderes Plataforma*
	Ciclo Orçamentário	Definição de metas e alocação de recursos para o ano seguinte, a partir do planej. estrat.	*Anual*	
Célula de Geração de Valor (1)	Célula Mercado Global	Compartilhamento de boas práticas da gestão das marcas internacionais e avaliar possíveis sinergias	*Trimestral*	*CEO/CCO, CMO, líder célula, líderes marcas globais + estratégia*
Rotinas de Gestão (6)	1:1 CEOs	Acompanhamento do CEO Azzas 2154 com cada CEO de BU para discutir o resultado (visão operacional), acompanhar os times e as iniciativas, avaliar as prioridades e dar suporte se necessário	*Semanal*	*CEO/CCO 5 CEOs BUs*
	COMEX	Acompanhamento do CEO Azzas 2154 com seus reportes diretos da Plataforma para acompanhar os times e as iniciativas, avaliar as prioridades e dar suporte	*Semanal*	*CEO/CCO, CFO, CTO, CHRO, CSO, CMO, COO*
	Conexão BU Arezzo&Co e Indústria	Alinhamento BU Indústria Calçados e a BU Arezzo&Co, junto ao CEO/CCO Azzas 2154 e COO para dar suporte nas tomadas de decisão	*Semanal*	*CEO/CCO,CEOs Arezzo&Co e Indústria*
	Rotina Comercial	Acompanhamento dos resultados com foco em selli-in sell-out, avaliar novas alavancas do varejo, compartilhar boas práticas e definir planos de ação	*Mensal*	*CEO/CCO, CEOs BUs +líderes canais adhoc*
	Painel AZZAS 2154 (N1)	Acompanhamento resultados consolidados Azzas 2154 (1h) com toda a liderança, apresentação dos resultados mensais das BUs (1h/BU) e alinhamento dos grandes projetos e prioridades do mês (1h)	*Mensal*	*CEO/CCO, CFO, CTO, CHRO, CSO, CMO, COO, CEOs BUs*
Círculos Criativos (2)	Brand Days	Conexão do CEO/CCO e CMO Azzas 2154 com as marcas para troca criativa	*Semanal (revezamento de marcas)*	*CEO/CCO (adhoc), CMO, líderes de marca*
	Convenção Criativa	Conexão entre todos os times criativos das marcas para compartilhar melhores práticas do processo criativo e aprendizados em conjunto com CEO/CCO e CMO	*Semestral*	*CEO/CCO, CMO, líderes criativos*

11 RITUAIS com CEO/CCO

AZZAS 2154

Frente de Trabalho	Foco da Atuação	Consultorias
1 NAMING E PROPÓSITO	Criou a identidade do novo grupo e iniciativas de posicionamento	tátil
2 MODELO DE ATUAÇÃO	A partir do Código Fonte e das Premissas, estabeleceu modelo de atuação entre Plataforma e Bus	Integration
3 ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO	Atuou na definição dos novos participantes do Conselho de administração e das dinâmicas de governança	EgonZehnder
4 FRENTES HABILITADORAS	Planejou e gerenciou as atividades das frentes habilitadoras	BAIN & COMPANY
5 GERAÇÃO DE VALOR	Detalhou sinergias e quantificou o potencial de valor com *breakdown* de metas, plano de capturas e mobilização de times	BAIN & COMPANY
6 TECNOLOGIA / SISTEMAS	Elaborará o *roadmap* de Tecnologia	NTT DATA

Estruturação da Governança para o Novo Conselho

Insights relevantes das entrevistas com investidores e analistas

Visão de Analistas e Investidores

Principais insights

1. **Papel do Conselho** Há expectativa de que o Conselho assuma um **papel mais atuante nas deliberações estratégicas, com acesso para apoiar e desafiar o *Management*.**

2. **Governança e Papel do Chair** A escolha do Chair certo será fundamental no desenvolvimento de uma **governança mais rigorosa do que a praticada nas empresas até agora.** Deve ser alguém **habilidoso**, e com vivência em **M&A / integrações**.

3. **Independência no Conselho** O tema mais citado entre analistas foi a necessidade de **revisar a composição do Conselho**, principalmente para se estabelecer como **realmente independente.**

4. **Retenção de Talentos** Enxergando que há **enorme valor na capacidade criativa e estratégica dos *heads* das marcas,** investidores gostariam de ver a **continuidade da liderança e destaque** dos mesmos no negócio.

5. **Integração de Culturas** Com a percepção de que os estilos de liderança são 'opostos', há preocupação com a capacidade de trabalhar como sócios e **definir uma cultura que reflita o melhor dos dois**.

6. **Alocação de Capital e Gestão de Riscos** Reconhecem as oportunidades de sinergia para expansão. Porém, pela complexidade maior a partir de agora, **temas como alocação de capital e gestão de riscos precisam estar mais próximos do Conselho.**

Comentários Selecionados

"O Conselho vai ter um papel crucial em ajudar as duas lideranças a crescerem; precisa ser muito maduro, corajoso e ativo, e escutar o resto do C-level também."

"Gostaria de ver um Conselho que desafiasse o Management, com coragem para lidar com conflitos."

"Os Conselheiros precisam ser discretos, não podem abrir informações ao mercado para mostrar poder."

"Para ter uma governança crível, o Chair precisa ser e parecer independente. Os comitês deveriam ser majoritariamente compostos, e idealmente liderados, por independentes."

"Principalmente com esse acordo de acionistas que determina que as decisões já estarão tomadas antes de levar ao Conselho, o papel do Chair em estabelecer a governança ganha ainda mais relevância."

"A abordagem de governança precisa melhorar, no aspecto da independência deveriam estar acima do mínimo exigido pelo Novo Mercado e não estão."

"Ter duas 'chapas' dentro do Conselho seria terrível. Não pode ser Soma versus Arezzo. Se começar assim, vai dar errado. Precisa ter visão coletiva, um grupo independente novo."

"Não adianta começar uma integração relevante se os criativos estiverem com risco de sair. São fundamentais para a esse deal dar certo."

"Os Heads das Marcas tem que ter o desejo de ficar. Precisam entender o que cada um quer. O Conselho precisa ser guardião das relações com os criativos e escutá-los."

"Rony, Katia e Marcello são casos gritantes para retenção. Alguém precisa ver o modelo de retenção deles como prioridade!"

"Hoje, a organização é complexa, culturas muito diferentes. Ambos empreendedores, criativos, e trabalhadores. Mas dentro, os modelos de liderar são opostos."

"As qualidades que trouxeram Alexandre e Roberto até aqui não são as mesmas para o futuro. Precisam se reinventar, se enxergarem como sócios. A dinâmica tem que ser diferente do que era nas companhias separadas."

"O Conselho vai conseguir se envolver na alocação de capital? Tem aprendizados dos dois lados pelas apostas do passado. A decisão não pode ser pelas vontades individuais, e o Conselho, mais isento, deve ser o guia nessa estratégia."

"Nesse porte, precisam ter governança e clareza na alocação de capital, mercado não quer ver movimentos impulsivos."

"O Conselho precisa entender dos riscos de integração e dos riscos tributários."

Calendário Governança do Conselho | Conselho AZZAS 2154

Conselho de administração

Pedro Parente
Chair - Independente

Alexandre Birman
Acionista de referência

José Ernesto Bologna
Conselheiro

Anna Chaia
Vice president - Independente

Roberto Jatahy
Acionista de referência

Guilherme Benchimol
Conselheiro

Sylvia Leão
Conselheira Independente

Ruy Kameyama
Conselheiro

Edison Ticle
Conselheiro

Comitês

	Comitê de Auditoria Estatutário	Comitê de Pessoas, Remuneração e Sustentabilidade	Comitê de Estratégia e Integração
Coordenador	Edison Ticle	José Ernesto Bologna	Ruy Kameyama
Composição	Sylvia Leão, Carlos Elder Aquino (externo) e Patricia Verderesi (externo)	Pedro Parente, Sylvia Leão, Alexandre Birman, Roberto Jatahy	Alexandre Birman, Roberto Jatahy, Anna Chaia e Pedro Parente
Reuniões	8 reuniões por ano, no mesmo mês das reuniões do Conselho e anterior a essas.	6 reuniões por ano, no mesmo mês das reuniões do Conselho e anterior a essas.	6 reuniões por ano, no mesmo mês das reuniões do Conselho e anterior a essas.

Secretaria da Governança

Calendário Governança do Conselho | Agenda 2024 – Reuniões Ordinárias

3T24 | **4T24**

AGO/24

- RCA (05/08)
- CAE (20/08)
- RESULTADO (13/08)
- CPRS (26/08)
- CEI (26/08)

SET/24

- RCA (09/09)
- CAE (09/09)
- CPRS (23/09)
- CEI (23/09)

OUT/24

- RCA (07/10)
- CAE (07/10)
- CPRS (21/10)
- CEI (21/10)

NOV/24

- RCA (01/11)
- CAE (04/11)
- RESULTADO (07/11)
- CPRS (25/11)
- CEI (25/11)

DEZ/24

- RCA (09/12)
- CAE (09/12)

Legenda:

RCA: Conselho Administração

CEI: Comitê Estratégia e Inovação

CPRS: Comite de Pessoas, Remuneração e Sustentabilidade

CAE: Comitê de Auditoria Estatutário

Resultados: Divulgação de resultado

Horários:

RCA: 9:30 às 13:30

CAE: 16:00 às 18:30

CEI: 10:30 às 14:00

CPRS: 14:30 às 17:30

Local:

As reuniões do Conselho de Administração e Comitês serão realizadas de forma presencial, na sede de Azzas 2154, em São Paulo (Berrini One). Reuniões do CAE serão preferencialmente online.

Observação:

As datas das reuniões do Conselho Fiscal serão informadas oportunamente.

Frente de Trabalho	Foco da Atuação	Consultorias
1 NAMING E PROPÓSITO	Criou a identidade do novo grupo e iniciativas de posicionamento	tátil
2 MODELO DE ATUAÇÃO	A partir do Código Fonte e das Premissas, estabeleceu modelo de atuação entre Plataforma e Bus	Integration
3 ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO	Atuou na definição dos novos participantes do Conselho de administração e das dinâmicas de governança	EgonZehnder
4 FRENTES HABILITADORAS	Planejou e gerenciou as atividades das frentes habilitadoras	BAIN & COMPANY
5 GERAÇÃO DE VALOR	Detalhou sinergias e quantificou o potencial de valor com *breakdown* de metas, plano de capturas e mobilização de times	BAIN & COMPANY
6 TECNOLOGIA / SISTEMAS	Elaborará o *roadmap* de Tecnologia	NTT DATA

Entrega do plano de Dia 1 foi realizada à muitas mãos, times de diversas áreas foram fundamentais para o sucesso!

FASE 1

8 *Frentes*

39 *Entregáveis*

275 *Atividades*

+70 PESSOAS ENVOLVIDAS

Financeiro
Adriano Strider
Elaine Anjos
Anderson Vivas
Daniele Flor
Aline Micaelia
Marília Pereira
Gustavo Borges
Rafael Jucá
Karina Souza
+Membros dos times

RI
Bianca Faim
Mariana E. Santo
Mariana Pimentel
Fabio Ornellas
+Membros dos times

Gente
Alini Xavier
Bianca Bastos
Suzi Maia
Ivana Ribeiro
Willian Santos
Franciele da Silva
+Membros dos times

Jurídico
Adriano Strider
Rodrigo Martins
Amanda Brenner
Fernanda Freitas
Lorena Loureço
Veronica Belmont
Anderson Barbosa
+Membros dos times

TI
Mauricio Bastos
Alisson Calgaroto
Marcelo Manoel
Gustavo Kasprzak
Maikon Graeff
Murilo Jovtei
Rafael Vargas
Patrícia Nobre
Fernando Dias
+Membros dos times

Auditoria
Paulo Kruglensky
Rodrigo Martins
Marianna Fernandes
Juliana Knupp
+Membros dos times

Real Estate
Amanda Brenner
Fernanda Freitas
Juliano Colares
Marilene Araújo
Carol Sciulli
+Membros dos times

Suprimentos
Amanda Brenner
Lorena Loureço
Suzi Maia
Patricia Castro
Liliana Meinhart
Ademir Freese
+Membros dos times

Bain
Luis Frota
Marina Ferrari
Roberta Nardinelli
Hugo Pontes
Fernanda Costa

Integration
Francisco
Marilia José
Giuliana Armellin
Leandro Camasão

ACOMPANHAMENTO PRÓXIMO

Reunião semanal com Sachete + Kurt

Comitê Semanal com líderes de todas as frentes

Reunião semanal de status com líder de cada frente

Múltiplas ferramentas de acompanhamento (smartsheet, relatório de prontidão, relatório semanal executivo de status)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Atividades do **caminho crítico** no Plano de Dia 1 foram 100% entregues e times anteciparam diversos assuntos não críticos para o closing

24 entregáveis críticos para o closing foram cumpridos pelos times



FINANCEIRO

- Criação de "de-para" de plano de contas para incorporação
- Definir formato e desenvolver 1ª onda de relatórios gerenciais e de acompanhamento de resultados vs orçamento 2024
- Harmonizar relatórios contábeis
- Criar visão consolidada de relatórios gerenciais
- Implementar alçadas de investimentos (capex) nível holding
- Implementar alçadas de aprovação de contratos não produtivos nível holding
- Centralizar gestão de processos críticos nas aplicações de caixa, endividamento e relações com bancos

RI

- Preparar comunicação para Q&A da nova empresa
- Desenvolver reconstrução pro-forma de histórico de 1 ano
- Executar Investor Day (Azzas Day One) no dia 15/08
- Integrar função e porta-voz de RI perante o mercado
- Estruturar emissão da nova relação de troca de ações AZZAS

GENTE & GESTÃO

- Promover eventuais migrações de folha de pagamento com evolução modelo societário
- Mapear riscos e passivos trabalhistas e implementar plano de mitigação
- Promover e garantir requisitos para a eleição dos novos estatutários pelo conselho

JURÍDICO

- Implementar 1ª fase de incorporação societária
- Mapear e implementar ajustes em contratos impactados pela mudança de controle
- Mapear e entender implicações dos riscos vindos de passivos jurídicos
- Realizar acerto em procurações e alçadas de aprovação financeira/contratos
- Realizar ajustes em certificados digitais

AUDITORIA INTERNA

- Definir nome e membros de regimento do Comitê de Auditoria Estatutário
- Revisão e atualização do Formulário de Referência à CVM

REAL ESTATE

- Realizar mapeamento de contratos de aluguel, potenciais riscos e ações de mitigação

SUPRIMENTOS

- Mapear e implementar ajustes em coberturas de seguros e D&O impactados pela mudança de controle

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Outros entregáveis **fora do caminho crítico** do closing foram trabalhados durante o período, antecipando demandas do pós closing

Outros 15 entregáveis fora do caminho crítico foram antecipados durante o período pre-closing



FINANCEIRO

- Realizar diagnóstico de viabilidade de equalização de prazo de pagamentos com fornecedores diretos
- Avaliar viabilidade de implementar na Arezzo&Co, AR&CO e Hering trava orçamentária para compra de insumos/PA

TI

- Definir e implementar requisitos de Dia 1 de tecnologia para garantir continuidade do negócio

GENTE & GESTÃO

- Harmonizar visualizações de relatórios da alta liderança
- *Realizar mapeamento de cargos, salários e benefícios e identificar pontos de divergência entre as cias*
- Implementar descontos para funcionários válidos para as marcas AZZAS 2154

JURÍDICO

- Apresentar contingências cíveis, trabalhistas e tributárias da empresa Soma e suas subsidiárias

AUDITORIA INTERNA

- *Recomendar e garantir aprovação da governança e estrutura organizacional das funções de Auditoria Interna*
- *Garantir a aprovação da Política de Gerenciamento de Riscos Políticas públicas requeridas*
- *Garantir aprovação do Código de Conduta Corporativo e da Cadeia de Suprimentos*
- *Recomendar e aprovar governança e estrutura organizacional do grupo de Trabalho de Temas Sensíveis/Crise internamente*

REAL ESTATE

- Desenvolver base de dados de Real Estate no grupo para direcionar análises e ações futuras

SUPRIMENTOS

- Avaliar viabilidade de equalização de prazos de pagamento com fornecedores de contratos não produtivos

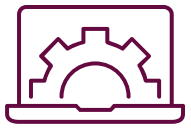
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

5 principais frentes de trabalho existem para a Fase 2; iremos aprofundar no plano de 100 dias para Frentes Habilitadoras



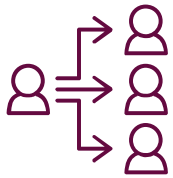
Frentes de valor

Cálculo de **sinergiais potenciais** e construção de **planos de captura**



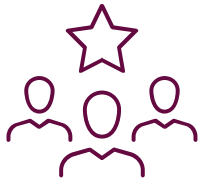
TI

Cálculo de ***savings* potenciais, c**onstrução de **plano de captura** e definições de modelo futuro



Modelo futuro

Implementação do **modelo organizacional futuro** definido para Plataforma e BUs



Change Management

Implementação do **plano de gestão a mudança** da integração



Habilitadoras

Planejamento e acompanhamento de **atividades de integração** das frentes habilitadoras, com foco nos próximos 100 dias

Foco de hoje

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (1/7)

PRELIMINAR

■ Must Have ■ Nice to have Dependência Tecnologia

Frente/		#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
Financeiro	Contábil / fiscal	F1	Harmonização do plano de contas e práticas contábeis	Definição de práticas contábeis para divulgação de resultado do 3T		Criação de DFs integradas do 3T de acordo com práticas harmonizadas		Criação de backlog e cronograma para harmonização de práticas para divulgação de resultados de 2024				
		F2	Revisão do cronograma de fechamento contábil visando a redução de prazo	Diagnóstico do processo de fechamento e definição de novos prazos		Desenho e implementação de ações para redução do prazo						
		F3	Mapeamento de riscos e oportunidades de benefícios fiscais e utilização de saldos fiscais	Mapeamento de oportunidades e riscos associados de benefícios fiscais e saldos fiscais			Validação de oportun.	Desenho de roadmap de implementação		Implementação de ações para captura de oportunidades e de mitigação de riscos		
		F4	Avaliação de procedimentos e saldos contábeis	Diagnóstico de procedimentos e saldos contábeis entre BUs								
		F5	Melhoria de ferramentas e revisão de processos para consolidação contábil	Definição de ferramentas e processos de chegada para a consolidação contábil			Roadmap de implem.	Implementação de ferramentas e processos revisados				
		F6	Transição da auditoria externa (transição de EY para KPMG no Soma)	Ajuste em contrato com KPMG e diagnóstico de práticas a serem ajustadas			Realização de alinhamento com KPMG (Datas de divulgação, critérios, etc.)					
		F7	Auditoria de estoques do grupo e criação de ferramentas/processos de acompanhamento	Definição de metodologia e fornecedor para realização da auditoria de estoques		Realização de auditoria de estoques		Criação e implementação de processos e ferramentas integradas de acompanhamento de estoques				
	FP&A	F8	Realizar orçamento 2025 em base integrada para AZZAS 2154	Envio e preenchimento de templates pelas BUs; Definição de baseline 2024, targets e diretrizes				Inclusão de sinergias mapeadas para 2025; Revisão da construção do orçamento		Validação orçamento 2025		
		F9	Equalização da granularidade de abertura das demonstrações financeiras gerenciais	Definição da granularidade das DFs e diag, de tempo e recursos necessários		Impl. de mudanças – 1º release		Refinamento de demonstrações consolidadas - 2º release		Criação de versão final de DFs de todas as BUs com - 3º release		
		F10	Melhoria de ferramentas e revisão de processos para FP&A	Diagnóstico de ferramentas e processos de FP&A entre as BUs e Plataforma		Roadmap de implem.		Implementação de mudanças em ferramentas e processos de FP&A				
		F11	Implementação de processos gestão de investimento de CAPEX revisados para AZZAS	Templates de requis.		Realização e refinamentos no Comitê de CAPEX						
		F12	Implementação de gestão de alçadas de compras não produtivas	Roadmap de implem.		Implementação do roadmap de adoção das alçadas de compra						
		F13	Revisão da matriz orçamentária e estrutura de centro de custos e centro de lucro	Diagnóstico		Desenho de mudanças e roadmap para refletir modelo de Plataforma		Implementação de mudanças nas estruturas de centro de custo e lucro				

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (2/7)

PRELIMINAR

Must Have | Nice to have | Dependência Tecnologia

Frente/	#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
Financeiro / Tesouraria	F14	Consolidação da visão dos desembolsos de caixa/pagamentos com visões de LP	Consolidação da visão dos desembolsos e ident. de oportunidades		Priorizar fornecedores/desembolsos e criar roadmap de otimização de desembolsos/pagamentos						
	F15	Análise exposição cambial e definição de estratégia para o grupo	Análise da exposição cambial atual e políticas de proteção cambial adotadas		Definição da estratégia de exposição cambial		Criação de roadmap de harmonização		Implementação da estratégia de exposição cambial		
	F16	Implementação de versão definitiva das procurações bancárias	Definição e validação dos procuradores/outorgados		Implementação das procurações bancárias definitivas						
	F17	Melhoria de ferramentas e revisão de processos para consolidação de caixa		Definição de ferramentas e processos de chegada para a consolidação de caixa		Criação de roadmap de implementação		Implementação de ferramentas e processos revisados para a consolidação de caixa			
	F18	Criação de visão consolidada de carteiras de crédito	Diagnóstico das carteiras de crédito e políticas entre BUs		Desenvolvimento de visão de carteira de crédito consolidada entre BUs						
	F19	Análise políticas de concessão de crédito das BUs e definição sobre potenciais mudanças	Análise das políticas de crédito adotadas em cada BU e mapeamento de principais divergências				Definição e implementação de mudanças nas política de crédito de cada BU				
	F20	Implementação na Arezzo&Co e AR&CO de trava orçamentária para compra de insumos/PA		Definição de modelo/governança a ser implementada		Criação de roadmap de implementação		Implementação de trava orçamentária em Arezzo e AR&CO			
Sustentabilidade	S1	Entendimento compromissos públicos e sustentabilidade & definição de novos compromissos	Diagnóstico de compromissos públicos		Definição de novos compromissos públicos de sustentabilidade				Definição de estratégia de comunicação dos novos compromissos púlicos		
	S2	Avaliar necessidade de atualização de volumetria de outorgas de água para AZZAS 2154	Mapear e avaliar plano estratégico de crescimento nos volumes de produção Hering				Definir necessidade de atualização de volumetria de outorgas		Definir plano de implementação de atualização de volumetria de outorgas		
	S3	Entendimento relatórios atuais e criação de 1º relatório de sustentabilidade integrado	Apresentação e diagnóstico de relatórios de sustentabilidade Arezzo e Soma				Definição de indicadores e iniciativas a serem reportados		Construção do 1o relatório de sustentabilidade integrado		
	S4	Entendimento processos, matriz de materialidade, métricas e políticas usadas nos grupos & definição de novo modelo	Diagnóstico de processos, matriz de materialidade, métricas e políticas Arezzo e Soma				Definição de novos processos e plano de implementação de matriz de materialidade, métricas e políticas				

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (3/7)

PRELIMINAR

Must Have | Nice to have | Dependência Tecnologia

Frente/	#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
Gente	G1	Analisar potencial mudança na estrutura de incentivos em 2025 para refletir novo modelo de plataforma + BUs	Determinar pacotes de beneficiados, e impacto para refletir metas da integração e captura de valor		Validar com CFO e CEO	Definir modelo de acompanhamento de atingimento de metas	Comunicar beneficiados de pacote de metas e mecânicas	Revisão do orçamento 2025 para inclusão de pacotes de benefícios incrementais			
	G2	Entendimento e potencial harmonização de DP	Avaliar processos e políticas atuais de DP		Avaliar impacto e esforço requerido para harmonização das políticas			Implementar processos e políticas harmonizadas			
	G3	Centralização da gestão de TACs, Investigações e compromissos judiciais			Definir responsabilidade da gestão centralizada e implementar modelo definido						
	G4	Diagnóstico comparativo de produtividade de cada área entre as BUs e identificação de oportunidades de ganho de eficiência (frente de valor de G&A)	Dar suporte à frente de valor de G&A					Iniciar captura das oportunidades de otimização de G&A identificadas			
	G5	Realização de diagnóstico de cargos/salários e benefícios e definição de potenciais mudanças até N2	Mapear principais divergências nas políticas em todas as BUs/Plataforma até N2		Definir ambição de harmonização de políticas de cargos, salários e benefícios até N2 e impacto financeiro			Desenvolver plano de harmonização de cargos, salários e benefícios até N2, onde necessário			
	G6	Criação de processos e políticas para migração de talentos entre BUs e Plataforma	Definir política de contratação por área e avaliar necessidade de migração de talentos		Definir e implementar processos de migração de talentos entre BUs e Plataforma						
	G7	Ajustes e acordos com sindicatos	Realizar diagnóstico de acordos e práticas atuais com sindicatos		Avaliar impacto e implementar harmonização dos ajustes de práticas						
	G8	Entendimento/potencial harmonização de treinamentos N1-N2	Avaliar processos e políticas atuais de treinamentos para N1-N2		Avaliar impacto e esforço requerido para harmonização de treinamentos para N1-N2			Implementar treinamentos harmonizados para N1-N2			
	G9	Entendimento e potencial harmonização de pesquisas de clima e calendário de eventos	Avaliar processos atuais de pesquisas de clima e calendário de eventos corporativos por BU		Definir maneira de incluir pesquisas de clima e calendário de eventos no orçamento 2025			Desenhar roadmap de implementação de calendário integrado e pesquisas de clima			

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (4/7)

PRELIMINAR

Must Have | Nice to have | Dependência Tecnologia

Frente/	#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
Gestão	G10	Harmonização de indicadores, granularidade e cadência de relatórios de gestão	Mapeamento recursos neces.	Implem. relatórios							
	G11	Definição e implementação da governança de acompanhamento do orçamento 2025 integrado	Definição da governança de orçamento	Implementação da governança de acompanhamento do orçamento integrado. Validação com CEO em 29/10 e com conselho em 29/11							
	G12	Definição e implementação da governança da discussão de resultados integrados (N1s, 1-1s)	Definição da governança de resultado	Implementação da governança de acompanhamento do resultado integrado							
	G13	Avaliação de demandas de tecnologia para relatórios de gestão integrados	Mapeamento e consolidação das demandas para área de tecnologia								
	G14	Construção de proposta para governança de comitês de investimento (CAPEX)	Definição proposta de governança e criação de processos	Comunicação para stakeholders	Iniciar rotina de comitês de gestão de CAPEX/expansão						
Jurídico	J1	Realizar etapas subsequentes de incorporação societária	Implementar requerimentos legais dos movimentos subsequentes da incorporação societária								
	J2	Harmonização de regras para provisão de perdas de processos judiciais	Definição novos procedimentos de regras e avaliação impacto	Harmonização de repositório de processos							
	J3	Harmonização modelo de contratos	Avaliar modelos de contratos (propriedade intelectual, fornecimento, prestação de serviço, trabalho, NDA)								
	J4	Padronização e racionalização de portfólio de parceiros/escritórios (trabalhista, tributário, cível e INPI)	Avaliar contratos de advocacia utilizados	Determinar escritórios que regerão contratos existentes		Criar plano de migração para escritórios		Implementar gestão de contratos			
	J5	Harmonização de políticas e processos da função jurídica (workflows de atendimento às áreas e ferramentas da função jurídica)	Identificação de políticas e processos das operações	Definição de novas políticas e processos AZZAS 2154		Implementação de ajustes em políticas e processos					

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (5/7)

PRELIMINAR

Must Have | Nice to have | Dependência Tecnologia

Frente/	#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
Auditoria Interna	A1	Entendimento e harmonização de boas práticas de Auditoria Interna	Mapear práticas por BU	Desenhar roadmap de implementação das práticas de Auditoria Interna, Compliance, Gestão de Riscos e Contr. Internos							
	A2	Entendimento e padronização de práticas políticas, procedimentos e metodologia	Mapear práticas de risco	Desenhar roadmap de padronização de práticas políticas, procedimentos e metodologia de avaliação de riscos							
	A3	Recomendar e garantir aprovação da governança e estrutura de Auditoria Interna	Desenhar proposta	Garantir validação CAE e CA		Publicar					
	A4	Garantir a aprovação do Código de Conduta pelo CAE e CA	Desenhar proposta	Garantir validação CAE e CA		Publicar					
	A5	Garantir a aprovação da Política de Gerenciamento de Riscos	Desenhar proposta	Garantir validação CAE e CA		Publicar					
	A6	Garantir aprovação da governança e estrutura organizacional do Grupo de Trabalho de Temas Sensíveis/Crise	Desenhar proposta	Garantir aprovação interna (CFO e CHRO)							
	A7	Unificação do canal de denúncias e processos de investigação	Definir modelo 2024	Definir responsabilidades e governança dos processos de investigação de denúncias		Construir roadmap de unificação do canal de denúncias e dos processos de investigação em 2025					
	A8	Auditar contratos de serviços recorrentes	Mapear contratos	Auditar contratos para garantir prestação de serviços							
RI	R1	Preparar para Investor Day (Azzas Day One) (até 15/08)	Execução Azzas Day One								
	R2	Desenvolver reconstrução pro-forma de histórico de 1 ano	Reconstrução e divulgação pro-forma do histórico de 1 ano consolidado para os principais indicadores								
	R3	Garantir que portal de RI do AZZAS 2154 esteja completo e atualizado	Garantir que portal RI esteja completo/atualizado		Desativar portais de RI Arezzo e Soma						
	R4	Construir calendário de roadshows, apresentações & reuniões com investidores	Estabelecer novo calendário e reuniões com investidores		Definir políticas e procedimentos de comunicação externa AZZAS 2154						

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (6/7)

PRELIMINAR

Must Have | Nice to have | Dependência Tecnologia

Frente/	#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
RE	RE1	Criação de plano integrado para uso do Real Estate	Criar diretório unificado e desenvolver proposta de governança integrada de gestão		Definir plano de implementação de processos/ferramentas para gestão integrada de Real Estate			Iniciar implementação da gestão integrada de Real Estate			
COO	C1	Desenvolvimento dos projetos de valor da Fase 2	Acompanhamento do desenvolvimento dos projetos de valor da Fase 2			Revisão dos planos de implementação e resultados dos projetos de valor da Fase 2					
	C2	Centralizar acompanhamento dos projetos de valor da integração da Fase 1	Desenho govern. de acompanhamento		Implementação da governança e relatórios de acompanhamento da Fase 1						
Compras não produtivas	S1	Ajustes de coberturas de apólices de seguros	Priorização de apólices de seguros prioritários para ajustes		Implementação de ajustes em apólices de seguros para cia integrada						
	S2	Implementar alçadas de compras indiretas que serão nível plataforma	Definição roadmap da implementação de alçadas de aprovação de compras		Implementação das alçadas de compras de indiretos						
	S3	Equalização de prazos de pagamento com fornecedores de contratos não produtivos	Identificação de datas de vencimentos de contratos		Renegociação com fornecedores para equalização de prazos de pagamento						
	S4	Integração de procedimentos de suprimentos			Definir categorias a serem integradas na plataforma vs BUs						

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Entregáveis para Dia 100 (7/7)

PRELIMINAR

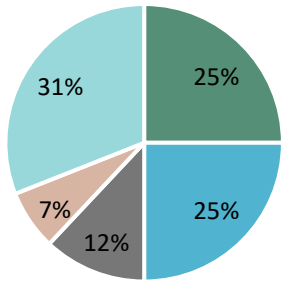
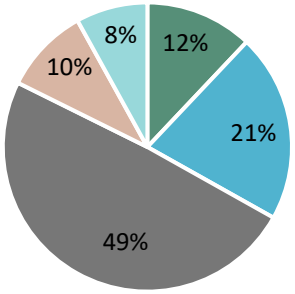
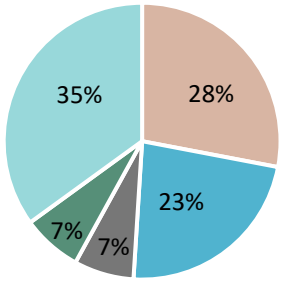
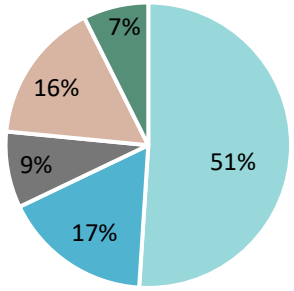
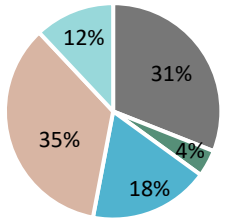
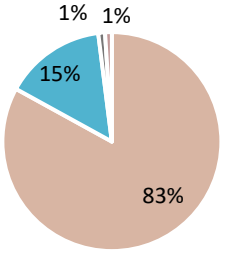
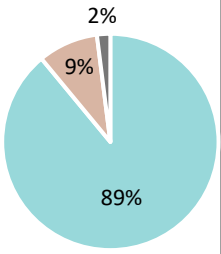
Must Have | Nice to have | Dependência Tecnologia

Frente/	#	Entregável	AGOSTO 12-30	SETEMBRO 01-15	SETEMBRO 15-30	OUTUBRO 01-15	OUTUBRO 15-30	NOVEMBRO 01-15	NOVEMBRO 15-30	DEZEMBRO 01-15	DEZEMBRO 15-30
TI	T1	Aumentar o nível de segurança da informação para AZZAS 2154	Formar GT com governança	Plano de implem. políticas, processos e ferramentas Matriz de exposição ao risco e priorização de temas		Acompanhamento de ações do GT de cyber segurança					
	T2	Delimitar o escopo de um ERP único AZZAS 2154, à luz do futuro CSC	Definir perímetro do ERP único	Avaliar implicações e decidir módulos, dados e integrações críticas		Elaborar roadmap e recursos necessários para integração e convivência					
	T3	Avaliar viabilidade de solução para convivência entre ferramentas de gestão Google e MS	Avaliar viabilidade de solução de convivência	Estabelecer roadmap de solução para convivência		Releases de implementação para convivência de ferramentas de gestão entre as BUs					
	T4	Habilitar conectividade de redes entre BUs		Elencar cenários de conectividade inter-BUs para necessidades de curto prazo		Implementar necessidades de conectividade e orientar colaboradores					
	T5	Viabilizar data lake para dados core (clientes, gestão de venda, financeiro)	Refinar e validar arquitetura de data lake Azzas 2154	Selecionar casos de uso prioritários e dados a serem escopo de ingestão e/ou migração		Elaborar roadmap e iniciar implementação					
	T6	Definição de estratégia para consolidação de governança e gestão de contratos de tecnologia	Analisar contratos 'core' de tecnologia por BU e implementar governança	Avaliar potenciais sinergias de curto prazo (especialmente de alavanca comercial) e elaborar plano de captura							
	T7	Avaliação das oportunidades de internalização de times de tecnologia	Analisar posições de tecnologia e patamar de internalização	Avaliar oportunidades em contratos de posições terceirizadas (bodyshop)		Elaborar roadmap e dar início a transições de curto prazo					
	T8	Definição integrada de projetos estratégicos para desenvolvimento tecnológico em AZZAS 2154	Mapeamento de projetos atuais nas BUS e desenv. critério de priorização	Realizar priorização de projeto e aprofundar nos desdobramentos		Comunicar stakeholders e acompanhar projetos priorizados					
	T9	Consolidação das demandas das demais frentes habilitadoras e de valor para tecnologia	Avaliar impacto das demais frentes habilitadoras e de valor na arquitetura tecnológica AZZAS 2154	Detalhar modelo de atendimento das demandas mapeadas de integração do Core tecnológico							

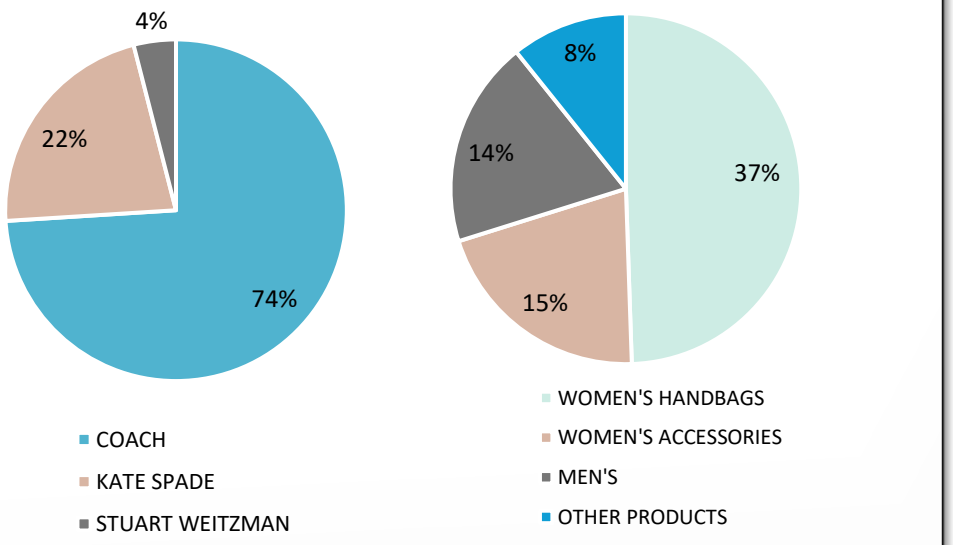
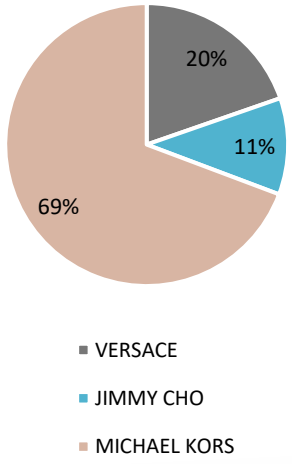
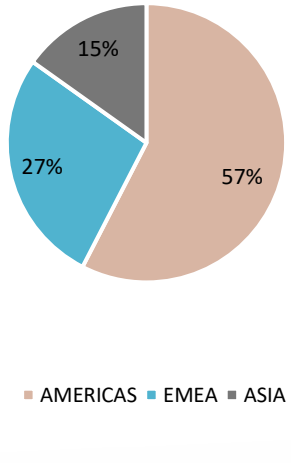
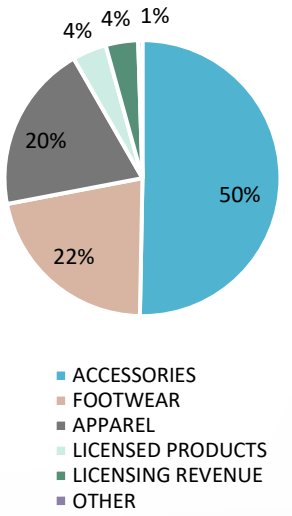
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Visão RI

Peers Globais

	LVMH	KERING	PRADA
MKT CAP	EUR 368 BI	EUR 39 BI	EUR 19 BI
KEY BRANDS	FENDI, RIMOWA, LV, DIOR, BVLGARI, TIFFANY & CO., MOËT & CHANDON, Hennessy	BOTTEGA VENETA, SAINT LAURENT, BALENCIAGA, GUCCI	Church's, MIU MIU, PRADA
NÍVELDE ABERTURA RELEASE	RECEITA ✓ REGIÃO ✓ BU (SEGMENTO) LUCRO OPERACIONAL ✓ BU	RECEITA ✓ REGIÃO ✓ 3 PRINCIPAIS MARCAS E EYEWEAR	RECEITA ✓ REGIÃO ✓ 3 PRINCIPAIS MARCAS ✓ CANAL
EXEMPLOS	% RECEITA POR REGIÃO  EUROPE USA OTHERS MARKETS JAPAN ASIA (EX JAPAN) %RECEITA POR BU (SEGMENTO)  JEWELRY SELECTIVE RETAILING FASHION AND LEATHER GOODS PERFUMS AND COSMETICS WINES AND SPIRITS	% RECEITA POR REGIÃO  WESTERN EUROPE NORTH AMERICA REST OF THE WORLD JAPAN ASIA (EX JAPAN) % RECEITA POR MARCA  GUCCI SAINT LAURENT BOTTEGA VENETA OTHER HOUSES EYEWEAR	% RECEITA POR REGIÃO  EUROPE MIDDLE EAST AMERICAS APAC JAPAN % RECEITA POR MARCA  PRADA MIU MIU CHURCH'S OTHER % RECEITA POR CANAL  RETAIL WHOLESALES ROYALTIES

Peers Globais

	tapestry	CAPRI HOLDINGS LIMITED
MKT CAP	USD 10 BI	USD 4 BI
KEY BRANDS	COACH NEW YORK · STUART WEITZMAN · kate spade NEW YORK	JIMMY CHOO · MICHAEL KORS · VERSACE
NÍVELDE ABERTURA RELEASE	RECEITA ✓ MARCA ✓ CATEGORIA DE PRODUTO LUCRO BRUTO E OPERACIONAL ✓ MARCA SG&A ✓ MARCA	RECEITA ✓ MARCA ✓ REGIÃO DE CADA MARCA ✓ PRODUTO MARGEM OPERACIONAL ✓ MARCA
EXEMPLOS	% RECEITA POR MARCA  % RECEITA POR CATEGORIA COACH 	%RECEITA POR MARCA  % RECEITA POR REGIÃO  % RECEITA POR PRODUTO 

Disclosure AZZAS – Sugestão de Segmentação - ROB

1. VISÃO POR MARCA

BU DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS

MARCA	ROB (R$ MM)	% REPRESENTATIVIDADE
AREZZO	1.547	13%
SCHUTZ	1.132	9%
VANS, ANACAPRI, BIRMAN, PARIS TEXAS, Vicenza, BRIZZA AREZZO, ALME	1.709	14%
TOTAL	4.388	36%

BU VESTUÁRIO FEMININO LIFESTYLE

MARCA	ROB (R$ MM)	% REPRESENTATIVIDADE
FARM	1.923	16%
ANIMALE, ANIMALE ORO	727	6%
NATI VOZZA, MARIA FILÓ, CRIS BARROS, CAROL BASSI, fábula, OFF PREMIUM, TROC	1.118	9%
TOTAL	3.768	31%

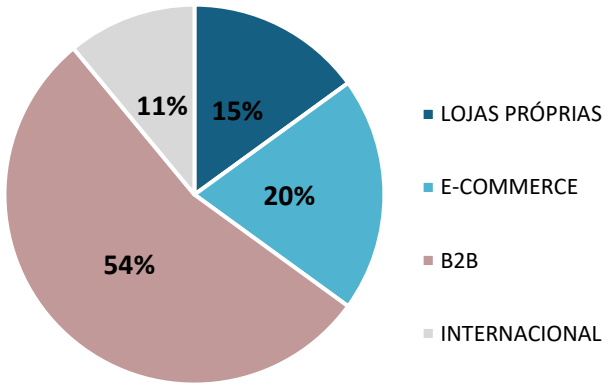
BU VESTUÁRIO MASCULINO LIFESTYLE

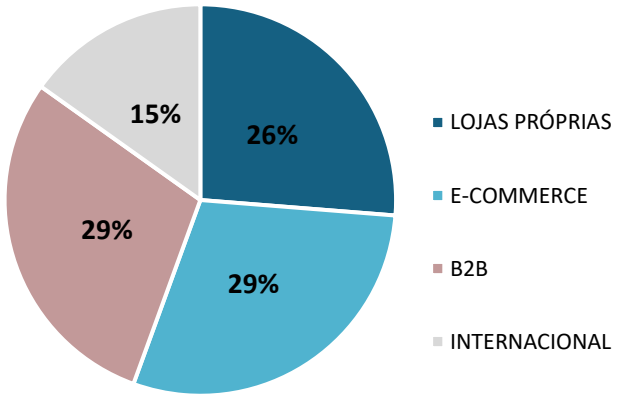
MARCA	ROB (R$ MM)	% REPRESENTATIVIDADE
Reserva	896	7%
mini, Oficina RESERVA, INK, simples RESERVA, Baw® Clothing, GO®	751	6%
TOTAL	1.647	13%

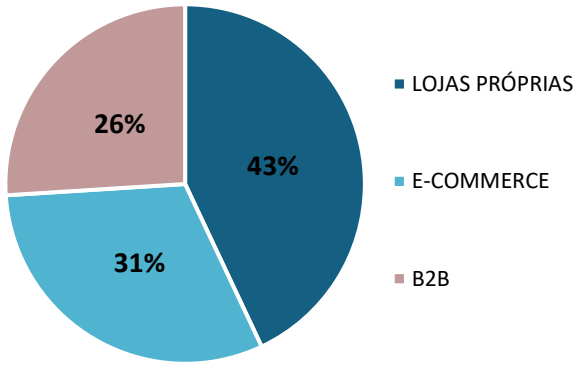
BU VESTUÁRIO DEMOCRÁTICO

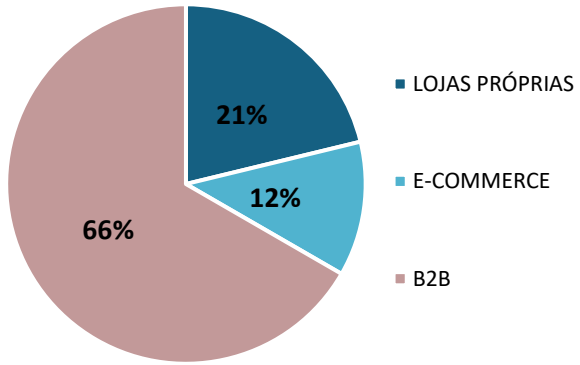
MARCA	ROB (R$ MM)	% REPRESENTATIVIDADE
HERING, HERING KIDS, HERING INTIMATES, DZARM	2.445	20%
TOTAL	2.445	20%

2. VISÃO POR CANAL





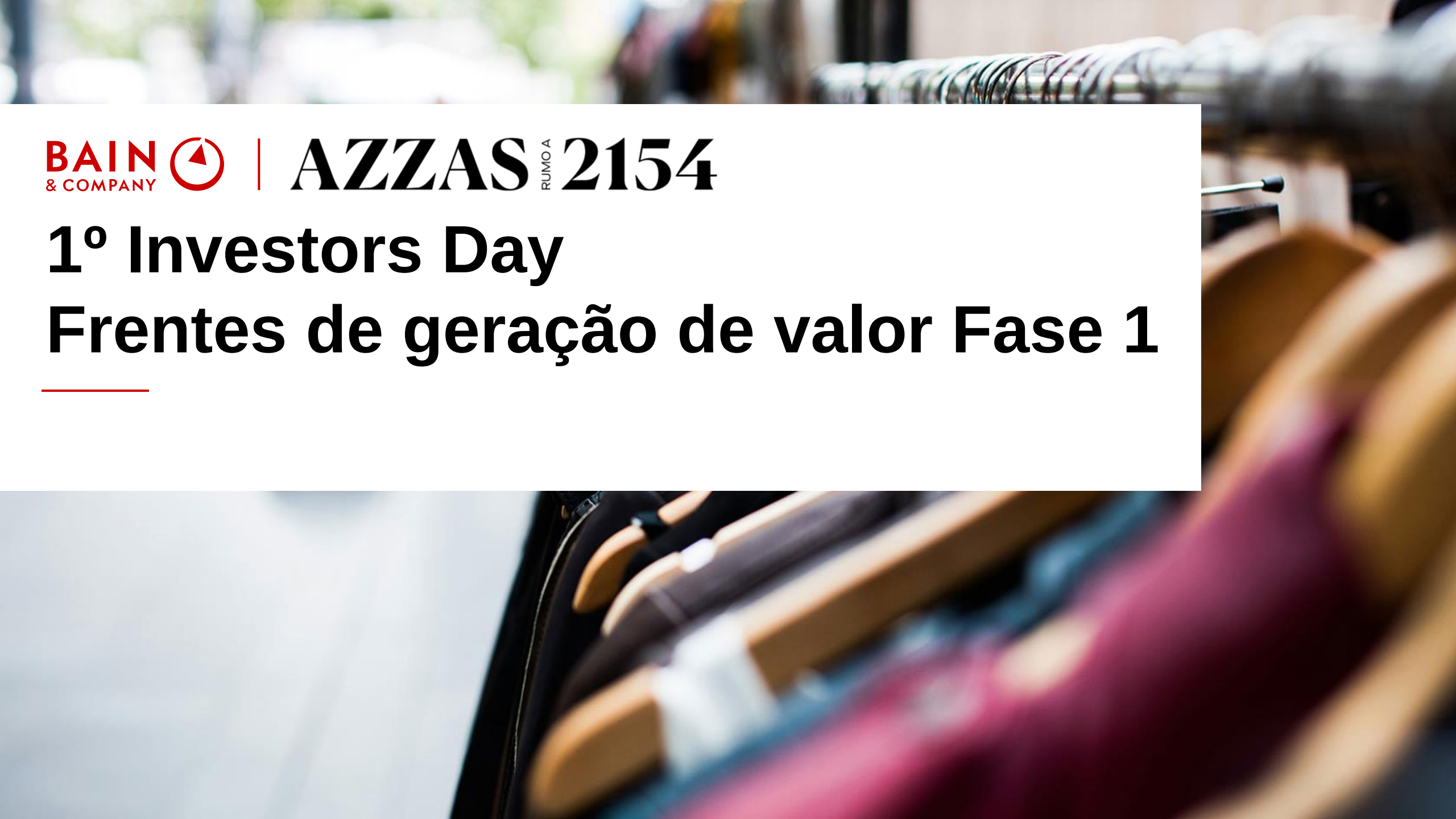




AZZAS 2154

NOTA 1: ABERTURA DE MARGEM BRUTA, EBITDA E LUCRO LÍQUIDO SÓ NO CONSOLIDADO.

Frente de Trabalho	Foco da Atuação	Consultorias
1 NAMING E PROPÓSITO	Criou a identidade do novo grupo e iniciativas de posicionamento	tátil
2 MODELO DE ATUAÇÃO	A partir do Código Fonte e das Premissas, estabeleceu modelo de atuação entre Plataforma e Bus	Integration
3 ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO	Atuou na definição dos novos participantes do Conselho de administração e das dinâmicas de governança	EgonZehnder
4 FRENTES HABILITADORAS	Planejou e gerenciou as atividades das frentes habilitadoras	BAIN & COMPANY
5 GERAÇÃO DE VALOR	Detalhou sinergias e quantificou o potencial de valor com *breakdown* de metas, plano de capturas e mobilização de times	BAIN & COMPANY
6 TECNOLOGIA / SISTEMAS	Elaborará o *roadmap* de Tecnologia	NTT DATA



BAIN & COMPANY | AZZAS RUMO A 2154

1º Investors Day
Frentes de geração de valor Fase 1

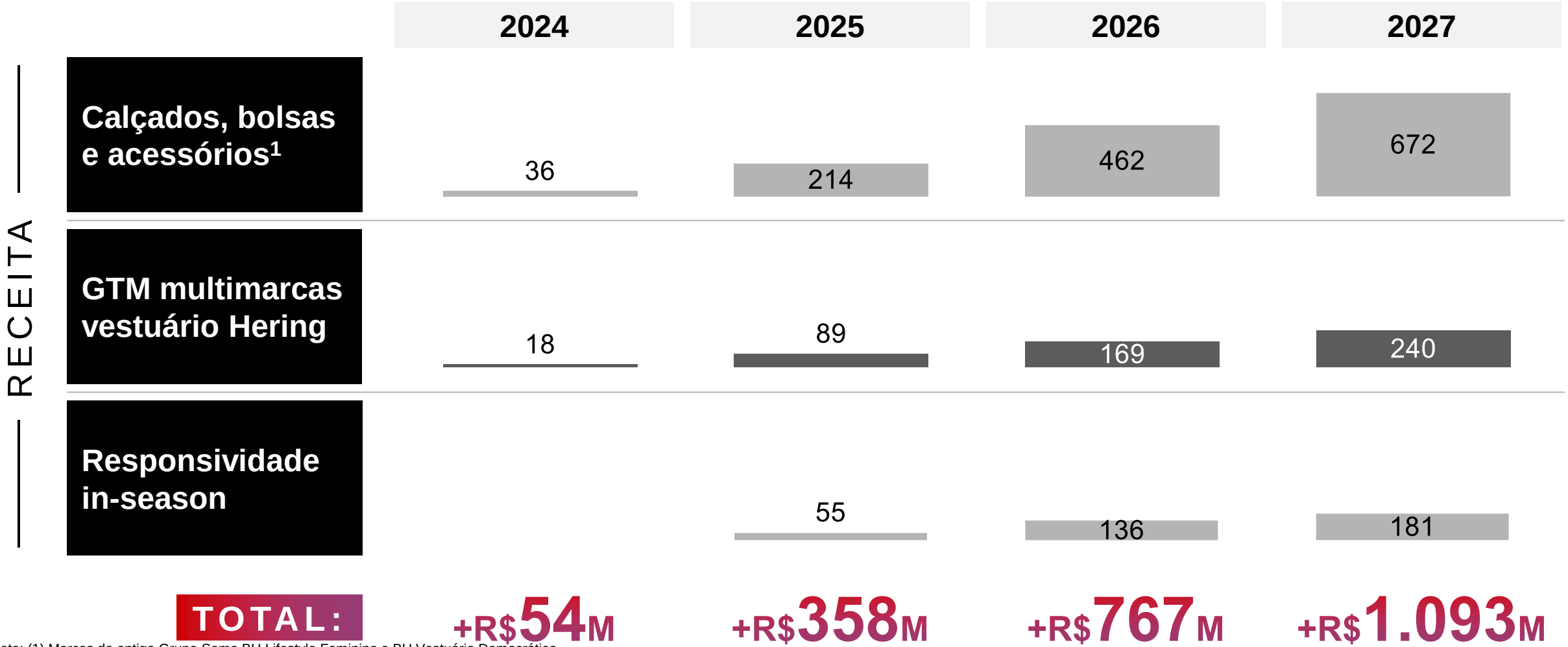
As frentes de valor foram organizadas em três fases; a fase 1 com foco em receita, a fase 2 com foco em COGS e despesas

			FASE 1 (Mai - Jul)	FASE 2 (Ago - Out)	FASE 3 (Nov – '25)
Capturar sinergias	Receita	Calçados, bolsas e acessórios	✓ Hering / Farm		✓ Licencing acessórios
	COGS	Hering Industria p/ demais marcas		✓ Reserva/Farm	
		Sourcing internacional		✓	
	SG&A	Logística & Fiscal		✓	
		Otimização invest. Marketing		✓	
		Otimização de G&A		✓	
		Otimização de TI		✓	
+ Mudar o jogo		GTM multimarcas vestuário	✓ Hering	✓ Farm / Grupo	
		Responsividade in-season	✓ Hering / Farm		✓ Reserva
		Loyalty & CRM			✓
		Retail Full Potential			✓
		FARM Global			✓

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

As iniciativas de fase 1 devem adicionar ~ R$ 1B em receita

Faturamento incremental projetos FASE 1 (R$M)

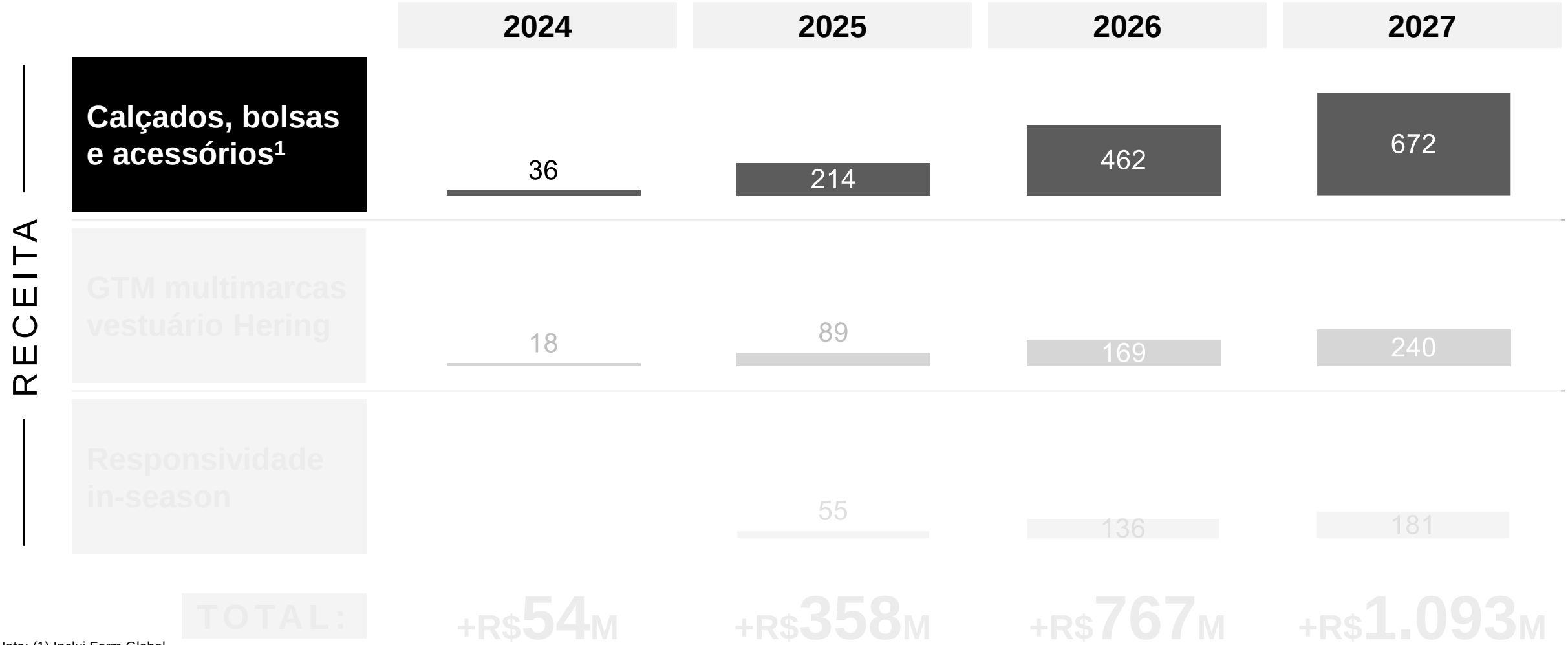


Nota: (1) Marcas do antigo Grupo Soma BU Lifestyle Feminino e BU Vestuário Democrático

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

As iniciativas de fase 1 devem adicionar ~ R$ 1B em receita

Faturamento incremental projetos FASE 1 (R$M)

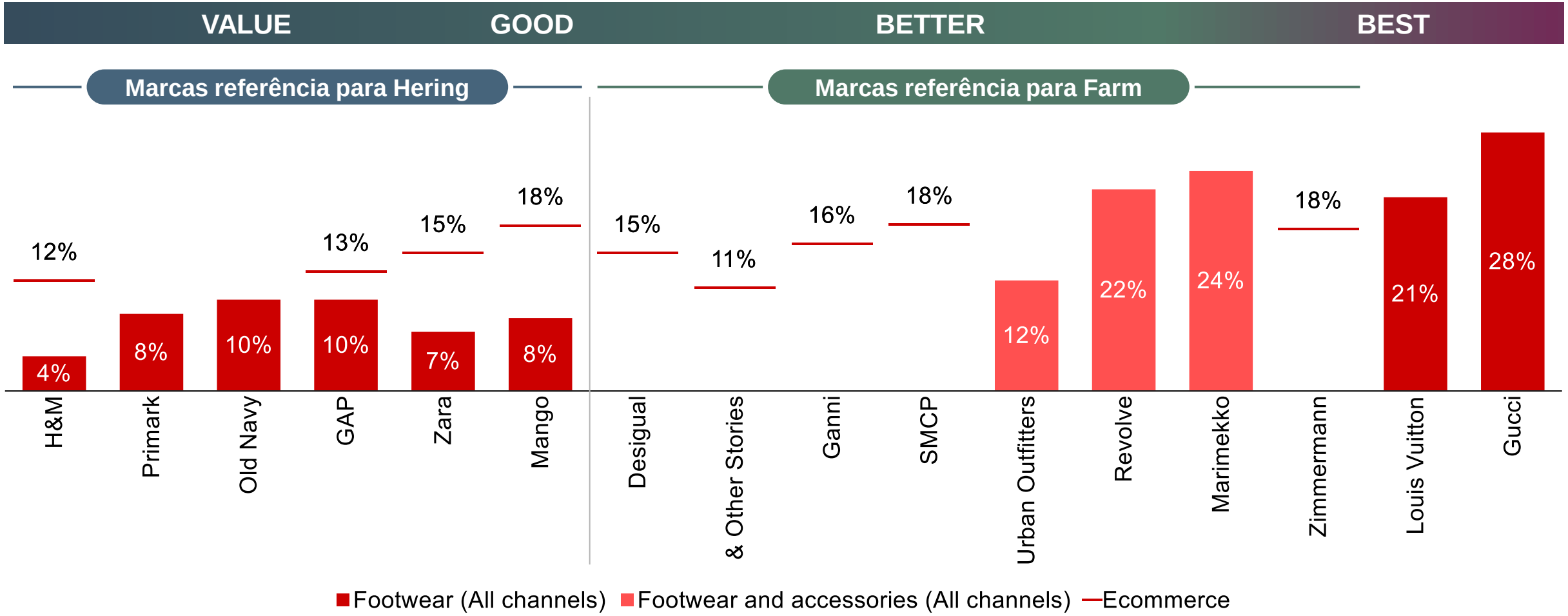


Nota: (1) Inclui Farm Global

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Calçados é uma categoria relevante para qualquer marca de moda, com penetração maior em marcas premium e no canal digital

Participação na receita por categoria – Venda Global marcas *(% receita, 2023)*



Fonte: Euromonitor, reports de divulgação das companhias, ECDB, Desk Research; *SMCP tem as marcas Sandro, Maje, Claudie Pierlot & De Fursac

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Arezzo já desenvolveu com muito sucesso a categoria de calçados na marca Reserva

Exemplos clássicos Reserva Go:

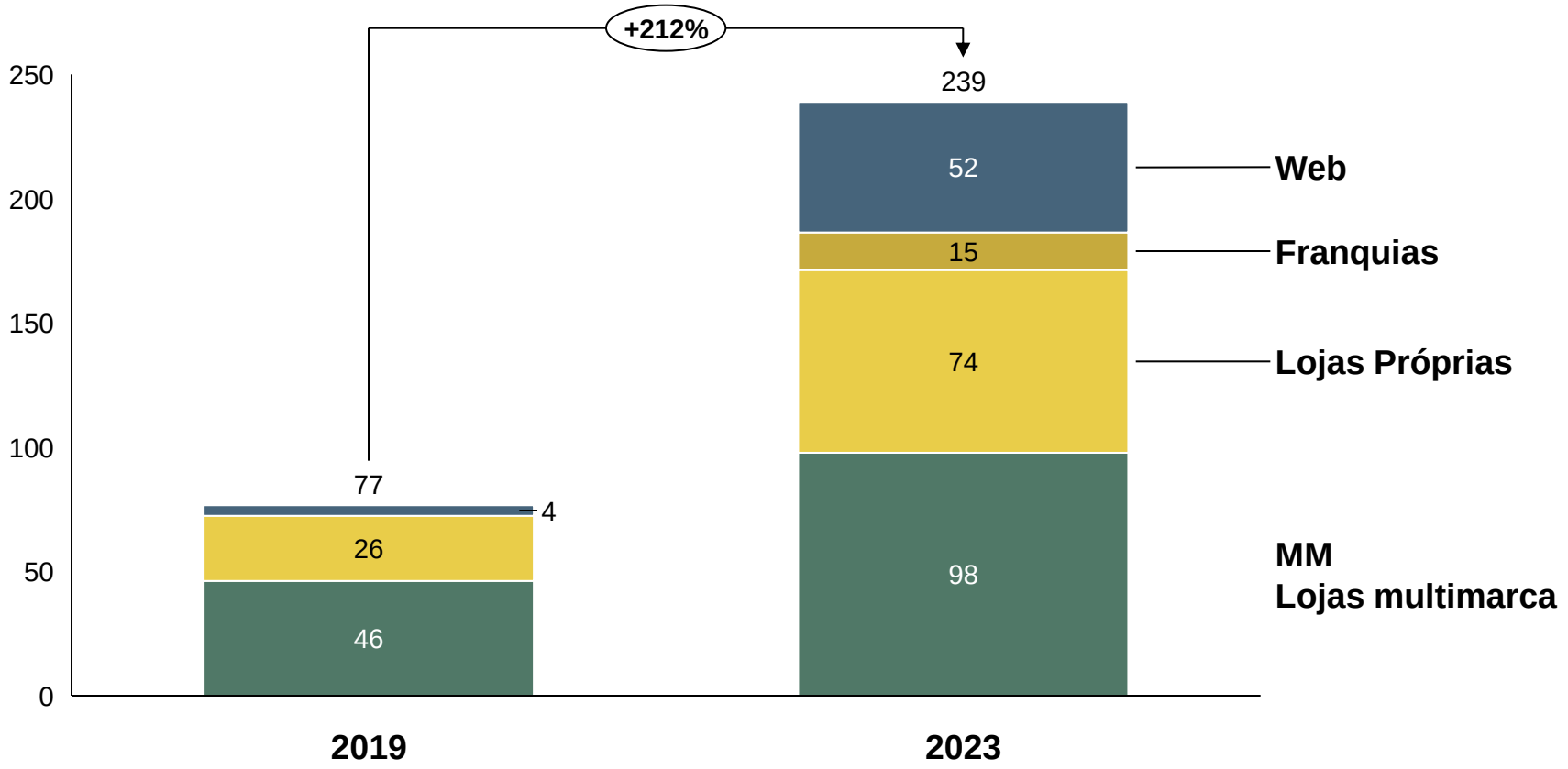






Faturamento de calçados por canal de vendas Reserva[1]

(R$M)



Nota: (1) Para o faturamento de Franquias e Lojas Próprias, só foram considerados PDVs Reserva e Oficina. Para os canais MM e Web foram considerados faturamentos das marcas Reserva, Oficina e Reserva Go; (2) Penetração geral entre os canais / Em 2019 canal MM era operado por meio de licenciado parceiro – considerada receita total no canal operado por parceiro | Fonte: Reserva

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

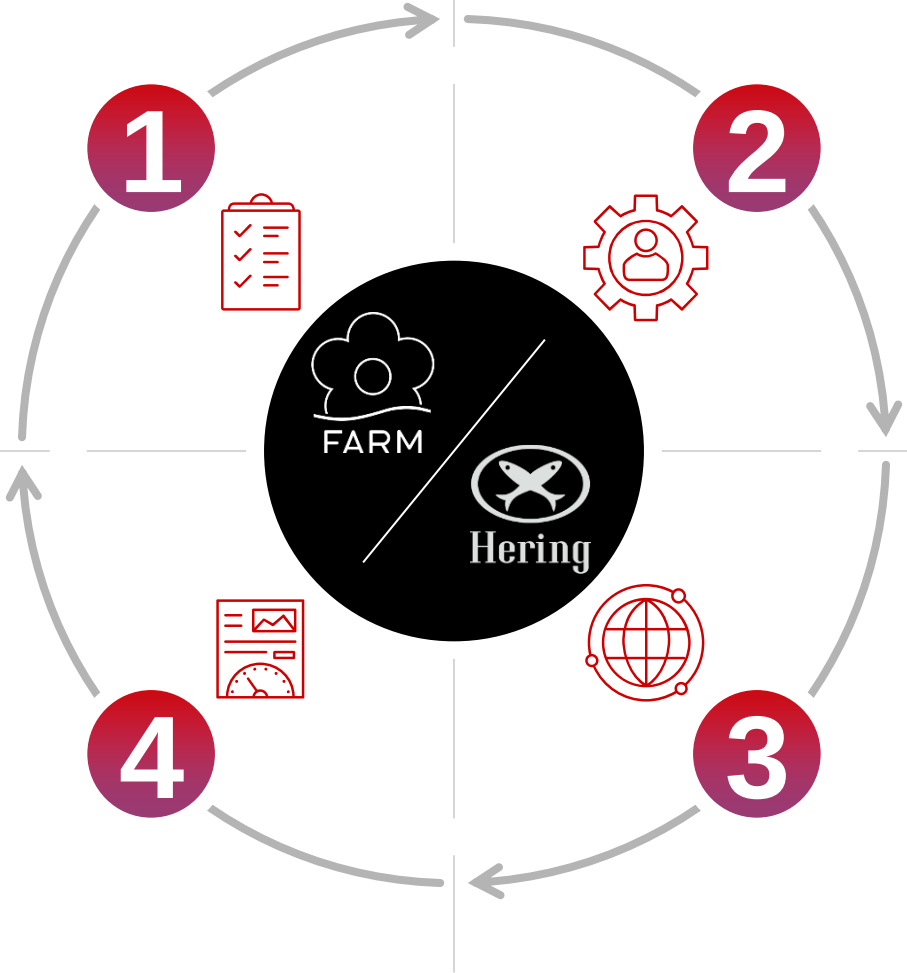
Acelerar o crescimento de calçados em Farm e Hering demanda quatro frentes de trabalho

Desenvolvimento de produto

- **Guidelines de estilo** para calçados (traduzindo DNA da marca)
- **Categorias** chave e **variedade** da coleção
- **Range de preço**

Calendário e processo de coleção

- **Número de coleções** e calendário de **sell-in/sell-out**
- **Processo de coleção** (PREV) e calendário de reuniões
- **Papeis** das marcas/BUs vs Arezzo



Gestão do P&L por BUs

- **Gestão do P&L** por canal, papel das marcas/BU vs. Arezzo
- **Alocação de resultados** entre BUs

Canais de distribuição

- **Potencial em canais monomarca:** lojas próprias, franquias, web
- **Go-to-maket canais multimarca**: segmentação de clientes, potencial por segmento, modelo de atendimento/força de venda

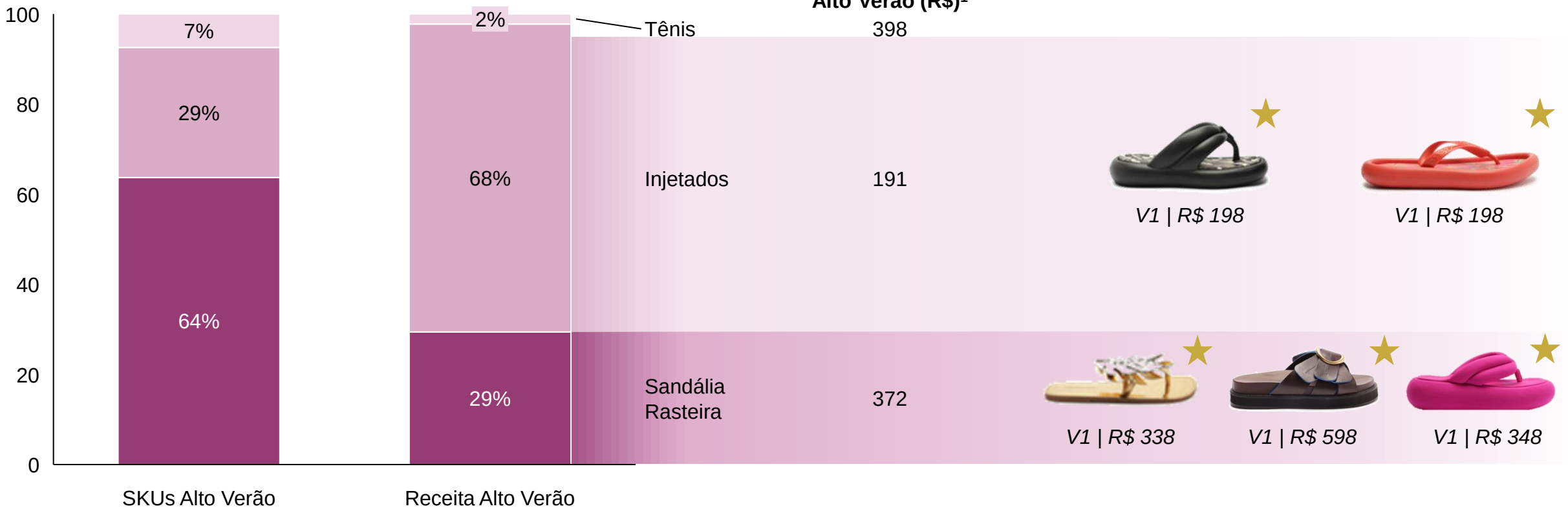
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Sandálias rasteiras e injetados são as principais categorias na Farm; tênis ainda foi pouco explorado

PRELIMINAR

Participação das categorias de calçados na coleção de Alto Verão em termos de quantidade de SKUs e vendas

(% SKUs e Vendas, Alto Verão 2024)



Nota: (1) Média simples dos preços dos SKUs na categoria | Fonte: Dados cliente

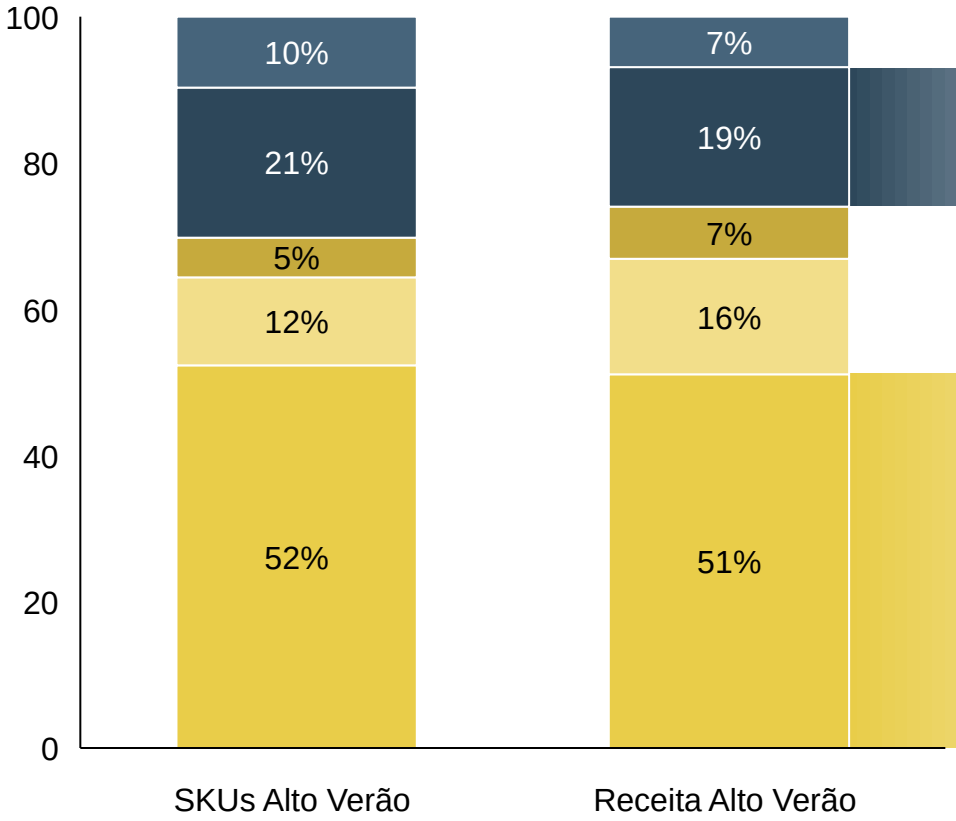
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Na Hering, sandálias rasteiras e tênis são as categorias de maior potencial

PRELIMINAR

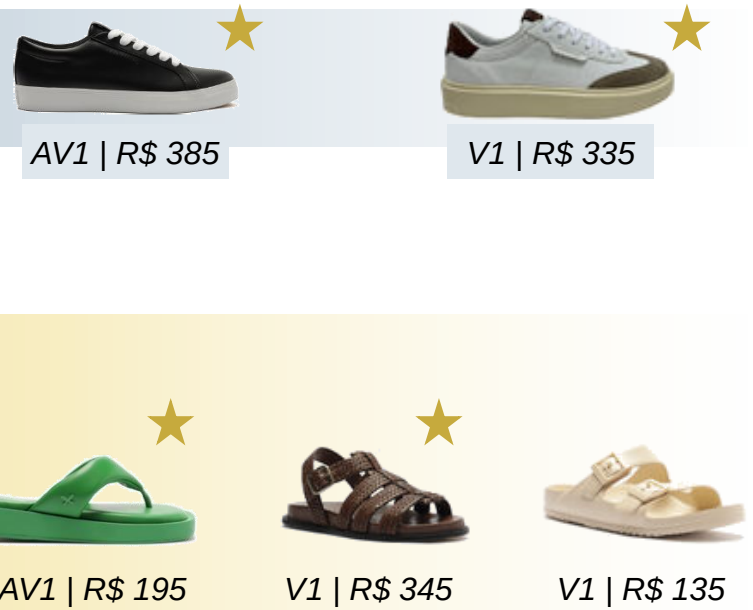
Participação das categorias de calçados na coleção de Alto Verão em termos de quantidade de SKUs e vendas

(% SKUs e Vendas, Alto Verão 2024)[1]



	Preço médio Alto Verão (R$)[2]
Chinelo / Injetados (M)	108
Tênis (M)	314
Tênis (F)	276
Chinelo / Injetados (F)	115
Sandália Rasteira (F)	251

Exemplos de produtos por categoria



Nota: (1) Produtos All Gender foram listados como masculinos, Sandálias com salto foram desconsideradas; (2) Média simples dos preços dos SKUs na categoria | Fonte: Dados cliente

Optou-se por calendário de 4 coleções + 1 cápsula, com datas de sell-in alinhadas ao vestuário para aproveitar o cross-sell

Sell-in | Sell-out | Lançamento de coleção Soma Shoes | Cápsulas de novidades Soma Shoes

Marcas	Hering Vestuario	Farm Vestuario	Hering Vestuario	Farm Vestuario	Hering Vestuario	Farm Vestuario	Hering Vestuario	Farm Vestuario
Meses/ Coleções	Verão		Alto Verão		Inverno		Alto Inverno	
Jan							16/01 – 27/02	05/01 – 22/01
Fev					16/01 – 31/03	16/01 – 31/03		
Mar	P R E V	P R E V 25/03 – 15/04						
Abr	17/04 – 29/05						01/04 – 30/06	01/04 – 30/06
Maio			P R E V	P R E V 24/06 – 07/07				
Jun								
Jul	01/07 – 30/09	01/07 – 30/09	P R E V 10/07 - 21/08					
Ago			P R E V	P R E V	P R E V	P R E V 25/09 – 16/10		
Set					P R E V			
Out					16/10 – 27/11			
Nov			01/11 – 15/01	01/11 – 15/01			P R E V	P R E V
Dez							P R E V	

Fonte: Dados cliente

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO(70 DIAS)

P Planejamento

Preparação do plano de sortimento olhando para mix de categorias, faixas de preço e estilo.

R Revisão

Criação de fichas técnicas e amostras dos produtos, com análise dos custos e margens de cada linha.

E Edição

Ajuste final do mix, quando modelos são aprovados, rejeitados ou recebem recomendações de mudanças.

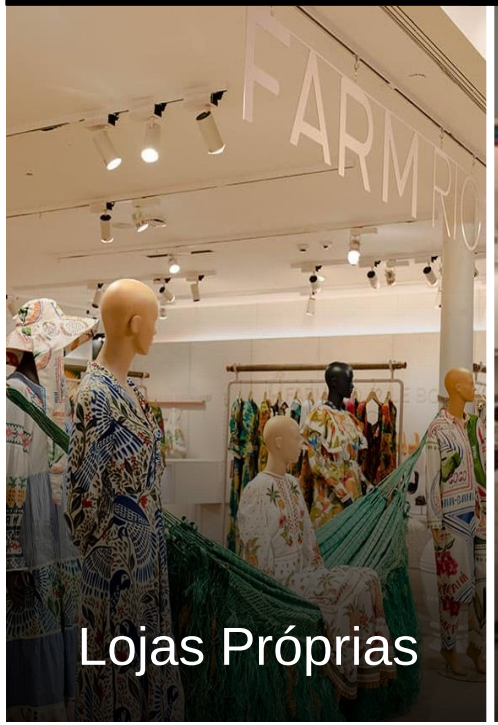
V Volume

Acompanhamento da carteira, identificando as principais apostas e cancelando baixos volumes.

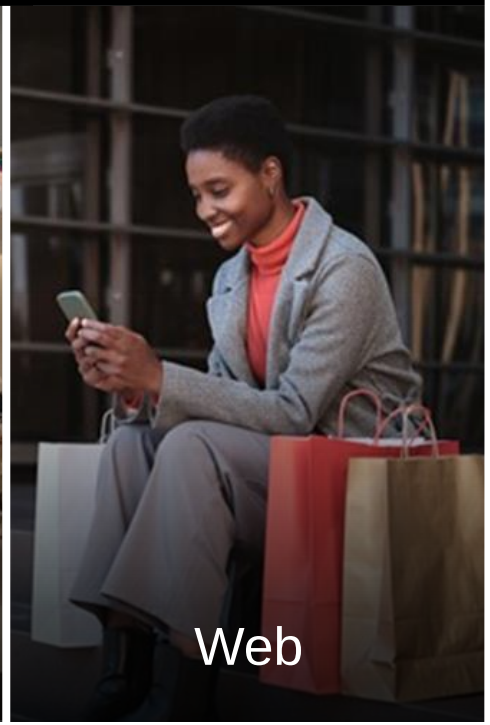
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A gestão dos canais de distribuição será de cada marca para os canais monomarca e da Arezzo & Co para os canais multimarca

CANAIS MONOMARCA



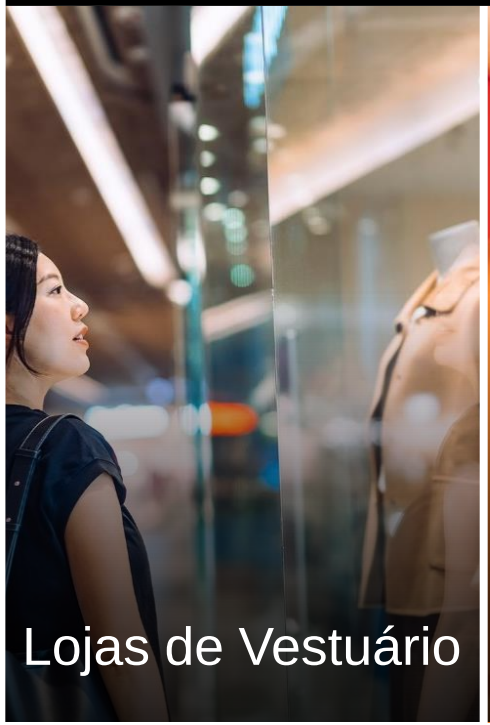


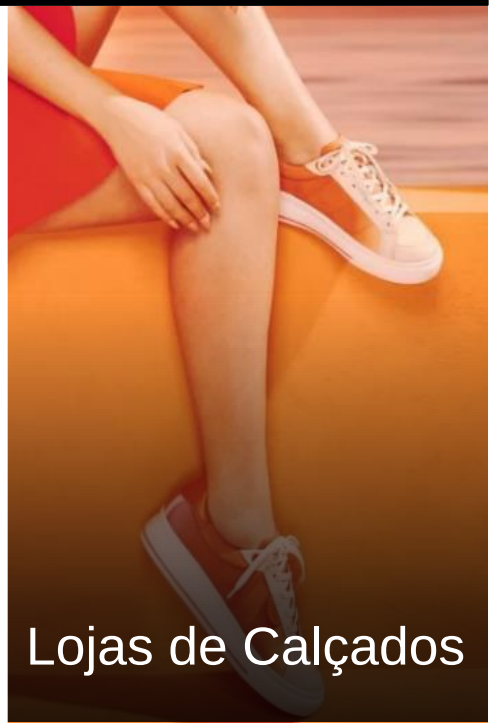


64% **do potencial**

Gestão da marca

CANAIS MULTIMARCA





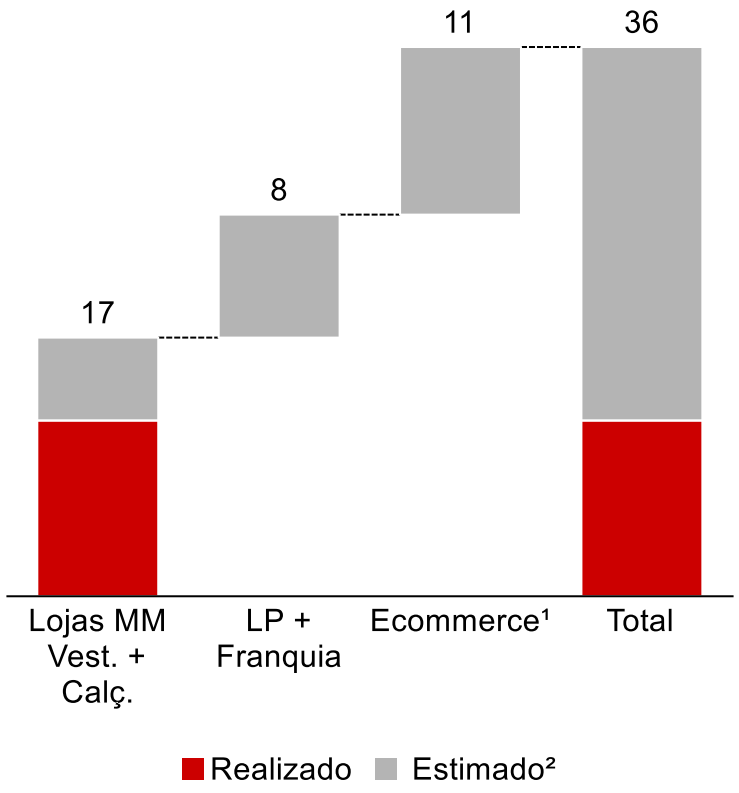
36% **do potencial**

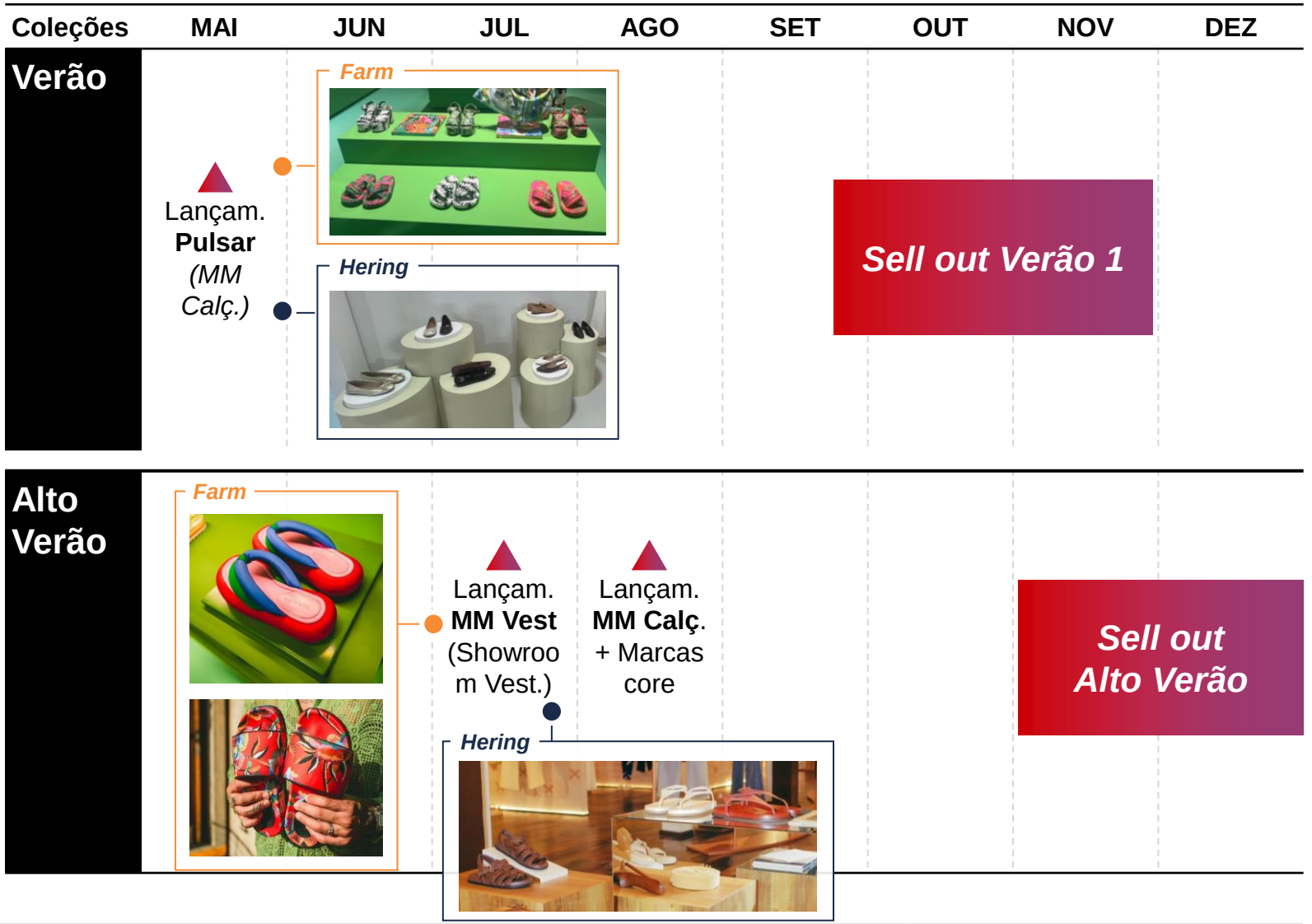
Gestão Arezzo & Co

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Projeto de calçados, bolsas e acessórios deve atingir ~R$36M de faturamento até final do ano

Potencial faturamento calçados, bolsas e acessórios (R$M, 2024)



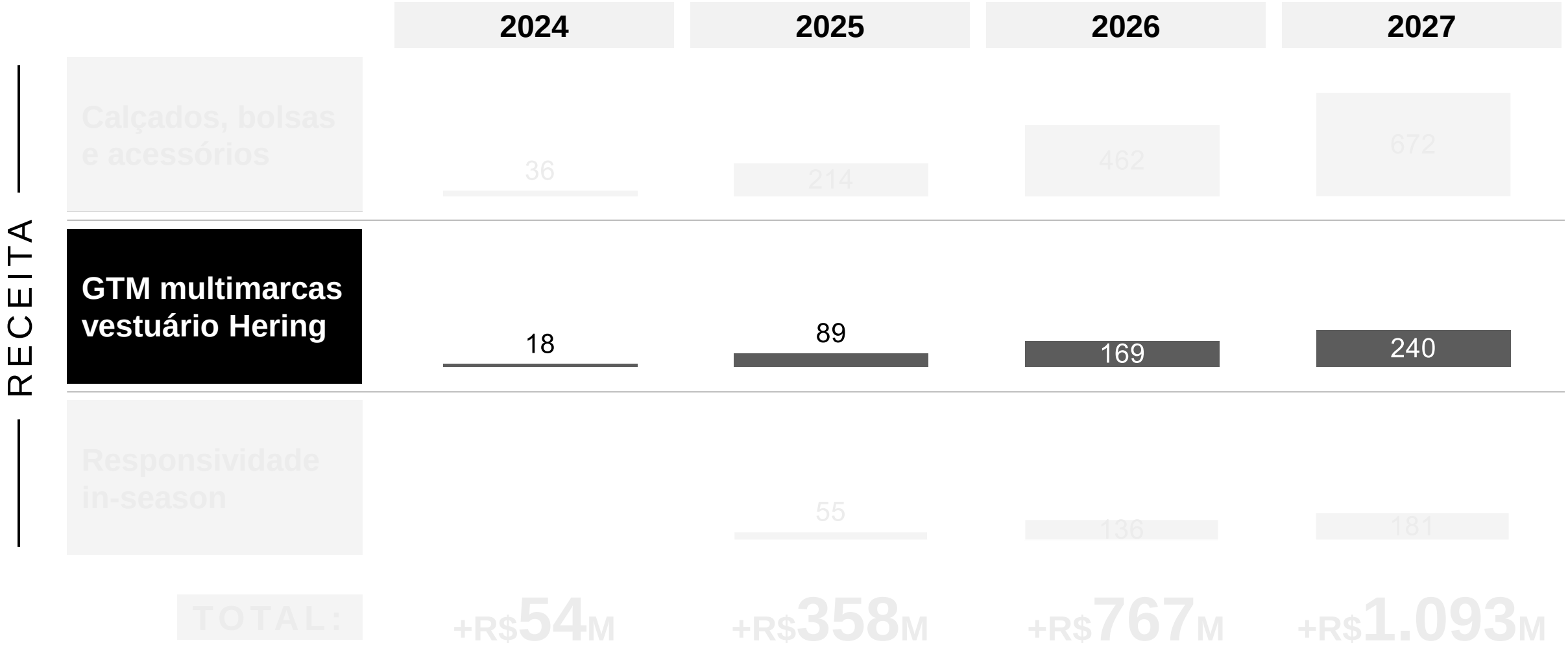


Nota: (1) Inclui B2B Digital; (2) Para lojas MM considera estimado ainda não realizado

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

As iniciativas de fase 1 devem adicionar ~ R$ 1B em receita

Faturamento incremental projetos FASE 1 (R$M)



This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

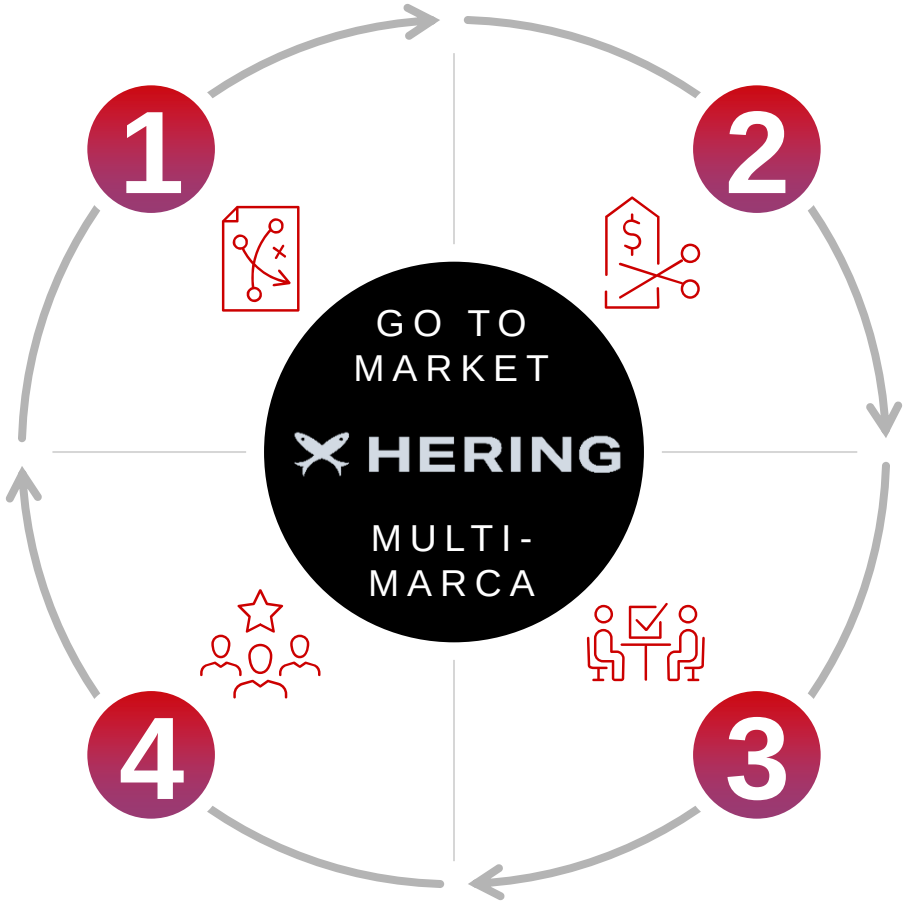
Estratégia de GTM multimarca Hering foi construída em 4 pilares

Segmentação de clientes e cobertura de mercado

- **Perfil de clientes** e definição de **segmentos target**
- **Penetração e market share** por região e porte de cidade

Políticas comerciais

- Politicas de **descontos, prazos de pagamento e trade marketing**
- Diferenciação por **segmento de cliente**



Estrutura da força de vendas

- **(Re)desenho dos territórios**
- Força de venda **própria vs representantes**
- Modelo de **remuneração** e incentivos

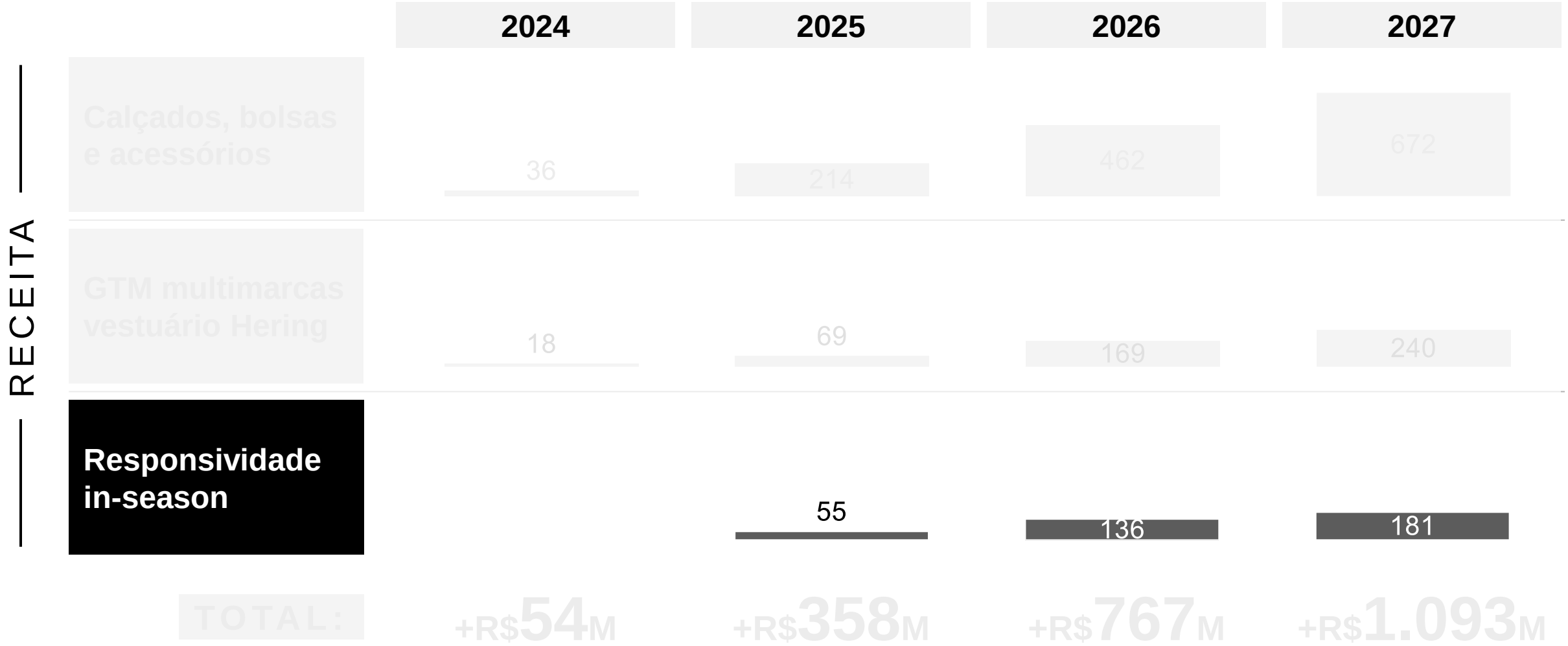
Modelo de atendimento e nível de serviço

- Atendimento em **show room presencial**, em **campo** ou **virtual**
- **Frequência** de visitas
- **(Re)abastecimento** de produtos (visita e B2B)

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

As iniciativas de fase 1 devem adicionar ~ R$ 1B em receita

Faturamento incremental projetos FASE 1 (R$M)



This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Modelo de gestão de coleções pode ser compartilhado entre as marcas do grupo

Plataforma compartilhada para gestão de coleções

AREZZO · AR&CO · HERING · FARM
ANACAPRI · MARIA FILÓ · VANS "OFF THE WALL" · CRIS BARROS
Reserva · ANIMALE · FARM RIO · BIRMAN
NV · ANIMALE CRC · Lafoxton · Baw ®
ALME · Fábula · PARIS TEXAS · OFF PREMIUM
Vicenza) · CAROL BASSI · DZARM · HERINGKIDS
INK · Oficina Reserva · HERINGINTIMATES · HERING SPORTS
BRIZZA AREZZO · Reserva Go · SCHUTZ · simples
ZZ'MALL · TROC · Reserva mini

PRE SEASON – **Prever melhor**

Calendario

Reduzir lead times do calendário de desenvolvimento

Plano de Sortimento

Definir sortimento e variedade de produtos por clusters de loja

Volumes Pre-season

Otimizar aposta de volumetria de produtos

IN SEASON – **Reagir mais rápido**

Alocação Push & Pull

Otimizar abastecimento em loja com base na demanda (“pull”)

Reatividade In-season

Reduzir ruptura em produtos mais perenes

Repetir e criar variantes de best sellers

Markdown in-season

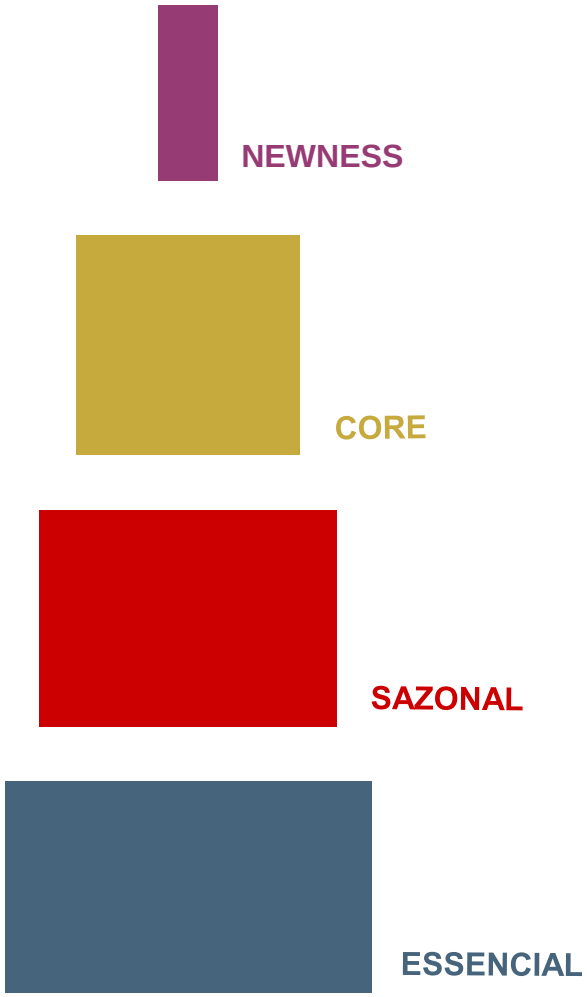
Otimizar remarcação preventiva para reduzir sobras de produtos

FOCO FASE 1

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A coleção pode ser segmentada em quatro tipos de produtos, em função de seus papéis para na coleção

Pirâmide Hering Adulto
(Receita/volume, 2023)



RISCO COMERCIAL
MAIOR >
< MENOR

PRODUTOS	CICLO DE VIDA	PAPEL NA COLEÇÃO
	6 semanas	**Principais *tendências* de moda e apostas** *Novos produtos e coleções cápsula /sazonais que seguem as **principais tendências e com alto conteúdo de moda***
	6-12 semanas	**Moda "democrática"** *Novos produtos inspirados nas **tendências da moda**, mas com apelo para um público ampliado*
	12-26 semanas	**Impulsionadores de volume** *Modelos com performance comprovada, baixo risco de moda que impulsionam o volume via **renovação da cartela de cores e estampa***
	52 semanas (anual)	**"Must haves"** *Modelos-cor de performance comprovada que devem estar **disponíveis durante todo ano / toda estação***

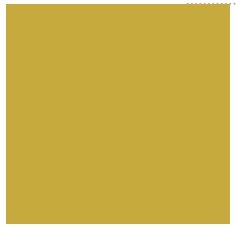
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Diferentes modelos de reatividade in-season, em função do nível da pirâmide

Pirâmide Hering Adulto
(Receita/volume, 2023)



NEWNESS



CORE



SAZONAL



ESSENCIAL

RISCO COMERCIAL

MAIOR >

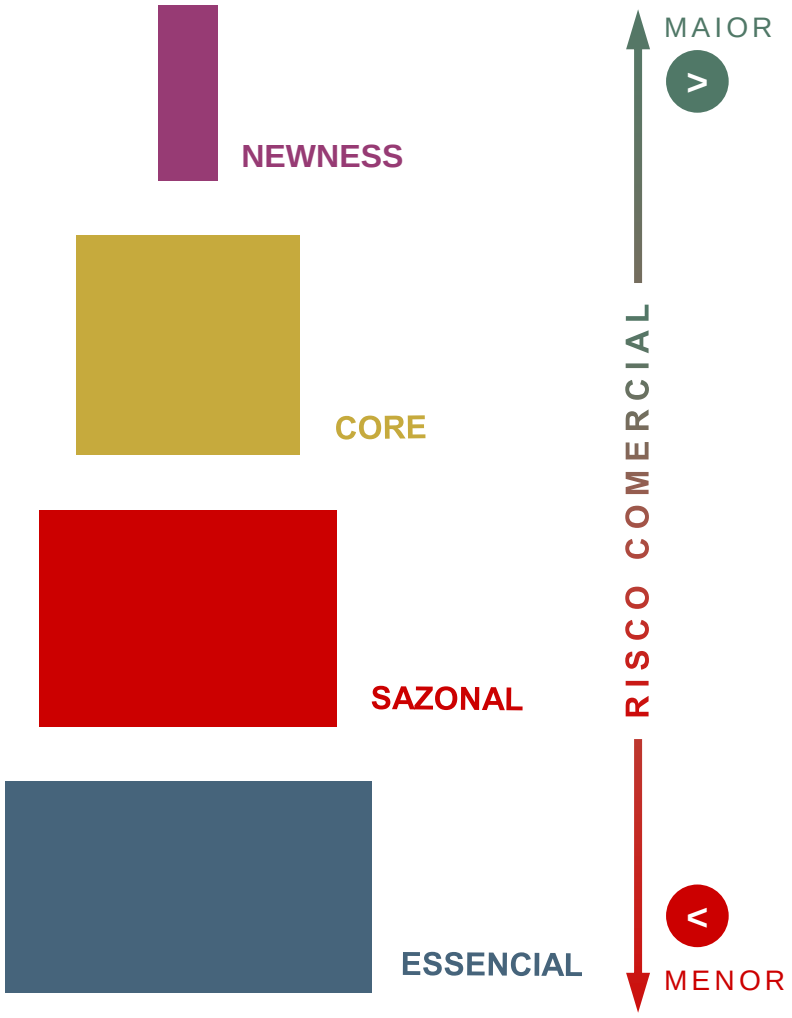
< MENOR

pre-season MODELOS DE REATIVIDADE *in-season*	REQUERIMENTOS
xx%... do volume comprado da coleção	
~70-80% ... volume de compra pre-season, com reserva de OTB para *repeats*	
REAL TIME FASHION **~10%** leitura tendências e teste novos produtos	Estoque de tecido cru Desenvolvimento ágil de novos produtos
REPEATS **~20%** repeats e abertura variedade de *best sellers*	Reserva de capacidade e calendário confirmações
~60% ... compra pre-season para abastecimento inicial	
CONFIRMAÇÃO **~40%** leitura vendas inicial e confirmação de volumes top performers (novas entradas)	
REPOSIÇÃO reposição contínua para manutenção de ruptura em níveis mínimos (never out of stock)	Estoque de produto acabado

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Coleção Hering Adulto possui potencial para reduzir rupturas de essenciais e sazonais, reduzir sobras e trazer mais produtos *best sellers* durante a season

Pirâmide Hering Adulto
(Receita/volume, 2023)



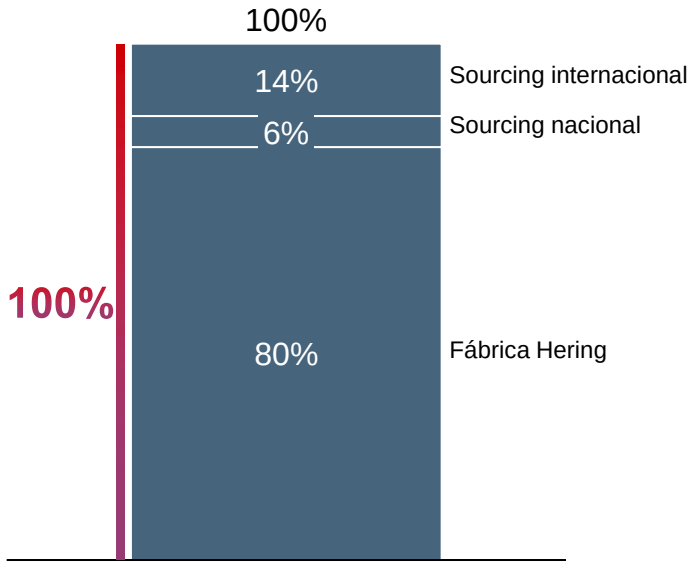
MODELO DE REATIVIDADE	PRINCIPAIS KPIS		
	RUPTURA	VELOCIDADE DE VENDAS	SOBRAS (MARKDOWN)
	"Reduzir ruptura de itens mais perenes"	*"Produzir mais rápido produtos que deram certo"*	*"Reduzir % de sobras de produtos"*
REPEATS		↑	↓
CONFIRMAÇÃO	↓	↑	↓
REPOSIÇÃO	↓		

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Cada layer da pirâmide tem seu potencial de responsividade em função da origem da produção e das bases de tecidos endereçáveis para rápida resposta

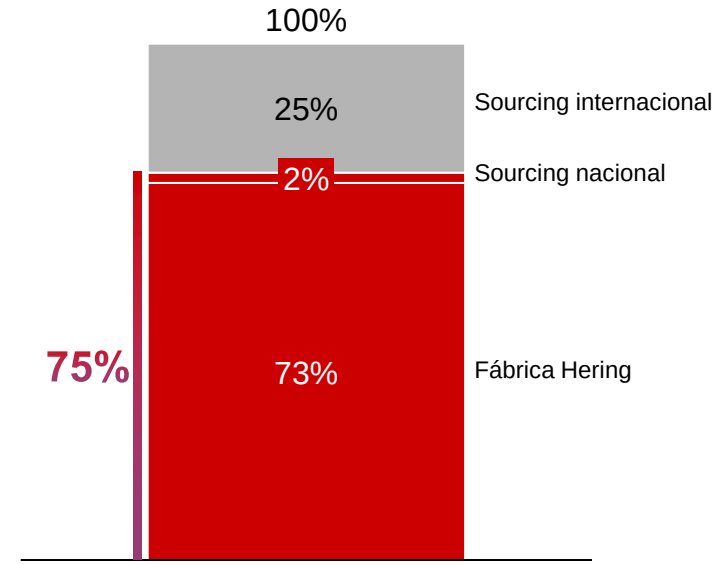
ESSENCIAL

Vendas por Origem
(Em Volume, 2023)



SAZONAL

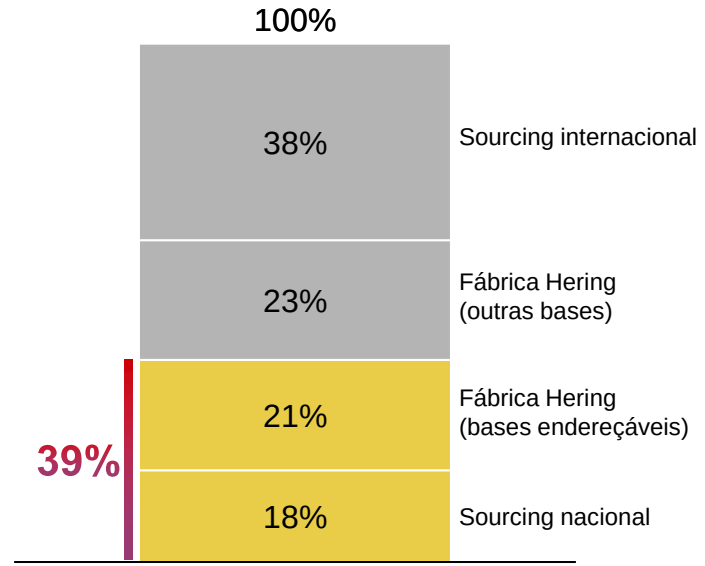
Vendas por Origem
(Em Volume, 2023)



11 malhas prioritárias da fábrica concentram ~75% do volume de essenciais e sazonais

CORE/NEWNESS

Vendas por Origem
(Em Volume, 2023)

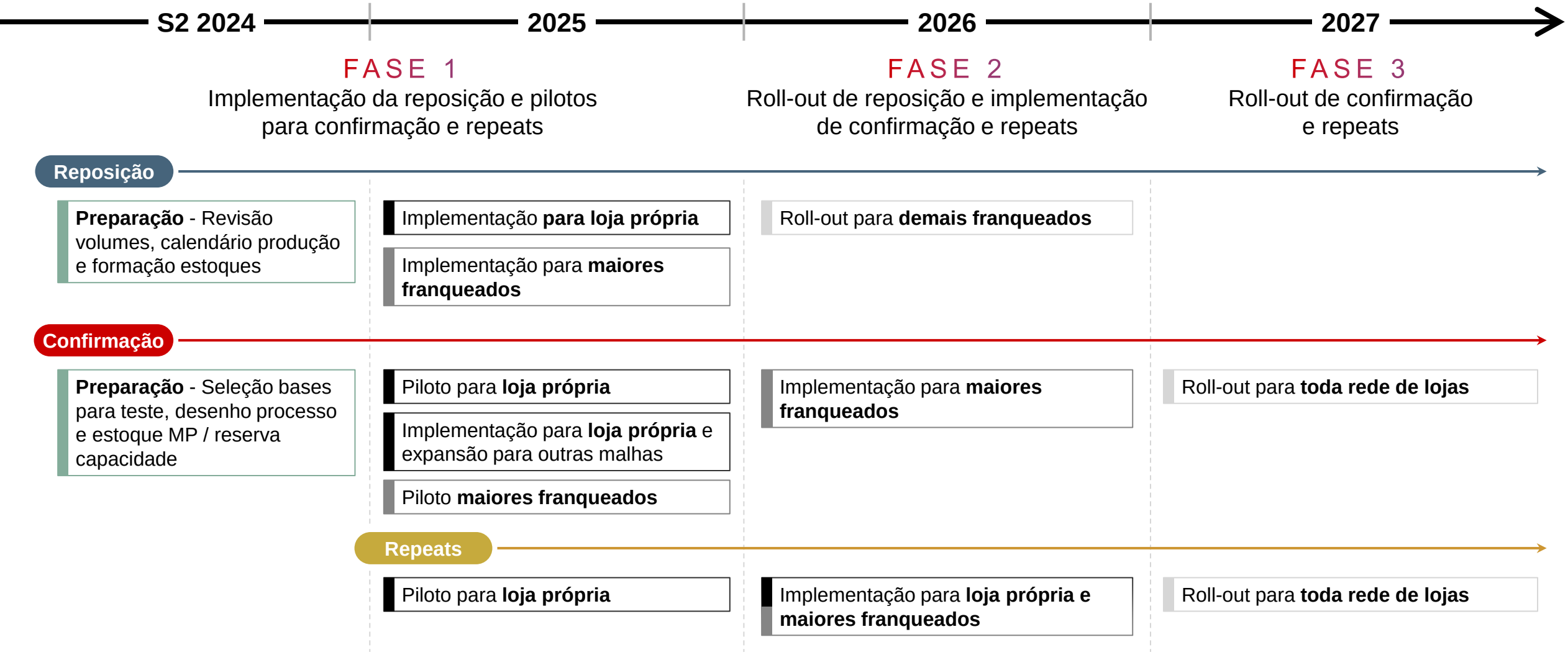


Responsividade apenas para produtos que compartilham as 11 malhas prioritárias da fábrica

Parcela não endereçável

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Atingir o potencial de reatividade da Hering será feito em fases, priorizando o modelo de Reposição



This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

As frentes de valor foram organizadas em três fases; a fase 1 com foco em receita, a fase 2 com foco em COGS e despesas

			FASE 1 (Mai - Jul)	FASE 2 (Ago - Out)	FASE 3 (Nov – '25)
Capturar sinergias	Receita	Calçados, bolsas e acessórios	✓ Hering / Farm		✓ Licencing acessórios
	COGS	Hering Industria p/ demais marcas		✓ Reserva/Farm	
		Sourcing internacional		✓	
	SG&A	Logística & Fiscal		✓	
		Otimização invest. Marketing		✓	
		Otimização de G&A		✓	
		Otimização de TI		✓	
+ Mudar o jogo		GTM multimarcas vestuário	✓ Hering	✓ Farm / Grupo	
		Responsividade in-season	✓ Hering / Farm		✓ Reserva
		Loyalty & CRM			✓
		Retail Full Potential			✓
		FARM Global			✓

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A escala do Grupo deve gerar sinergias na base de despesa de SG&A

S G & A

Despesas de SG&A por unidade de negócio

(R$M; 2023)

TOTAL: 1,8Bi



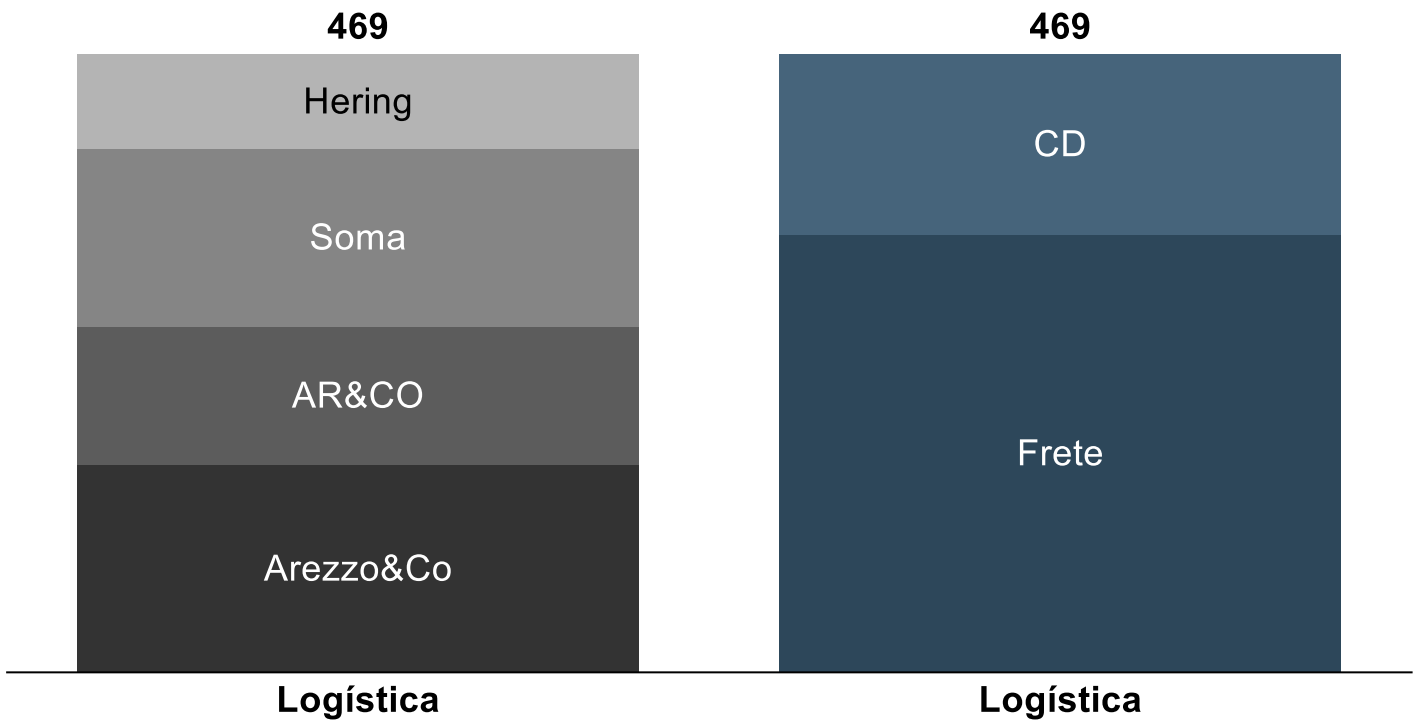
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A escala do Grupo deve gerar sinergias na base de despesa de Logística

S G & A

Despesas de Logística por operação e tipo

(R$M; 2023)



4,0% vs receita[1] | 2,8% vs sell-out

Alavancas de valor

Revisão de **malha logística** com **combinação de rotas** de distribuição e adensamento de **cargas** (com manutenção ou incremento de nível de serviço)

Ganho de **escala** em **contratos,** especialmente em transportes

Otimização de **capacidade de armazenamento,** aumentando **eficiência e utilização de CDs**

Eventual revisão de **footprint de CDs** com eliminação de redundâncias

Otimização **fiscal** alavancando benefícios estaduais Arezzo&Co e Grupo Soma

Nota: (1) Receita Líquida de Devoluções

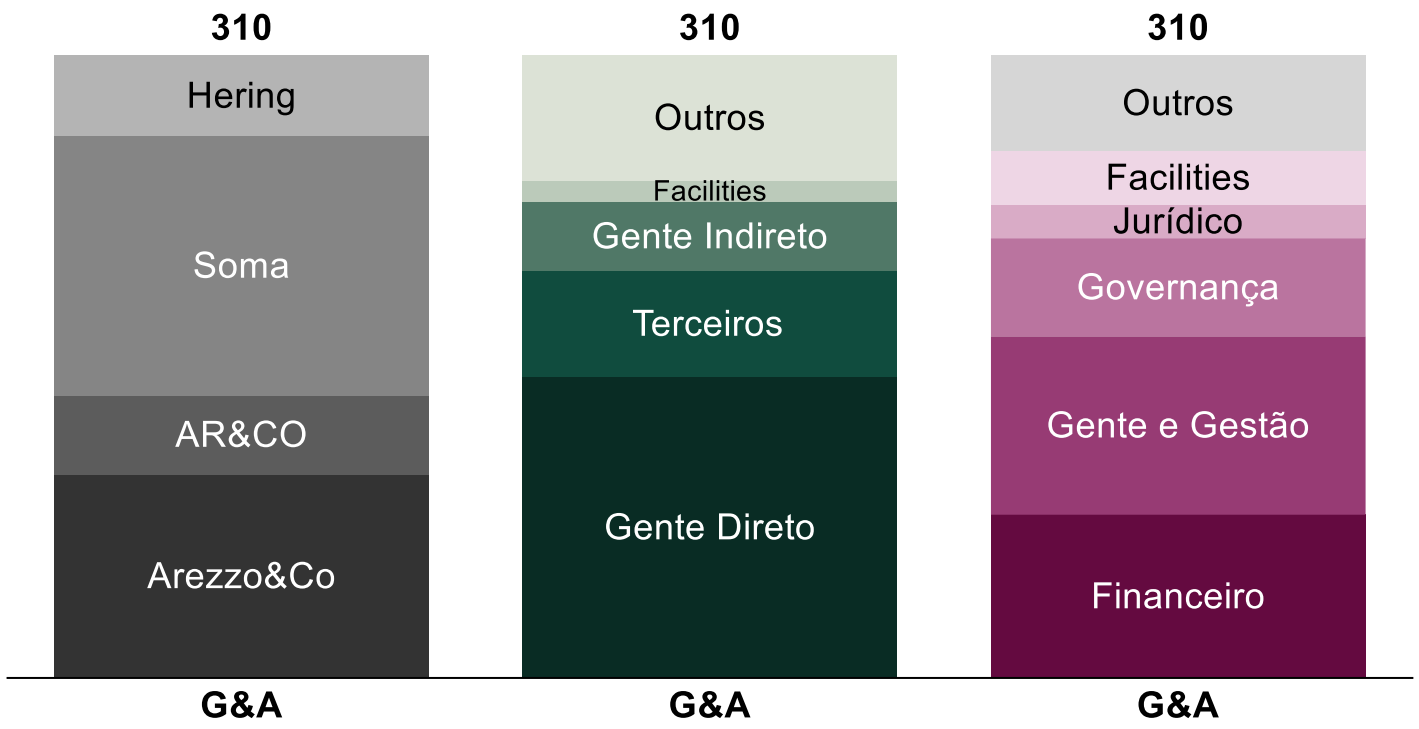
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A escala do Grupo deve gerar sinergias na base de despesa de G&A

S G & A

Despesas de G&A por operação, pacote e função

(R$M; 2023)



2,6% vs receita[1] | 1,8% vs sell-out

Alavancas de valor

Ganho de **eficiência** com criação de **centro de serviços compartilhados**

Revisão **modelo equipes** terceiras vs. próprias

Ganho de **escala** em **contratos não produtivos:**

- Sinergia **comercial** (“Preço”):
  Análise detalhada dos termos e características dos contratos, com comparações entre fornecedores e serviços
- Sinergia **operacional** (“Quantidade”):
  Análise operacional e cálculo de produtividade

Nota: (1) Receita Líquida de Devoluções

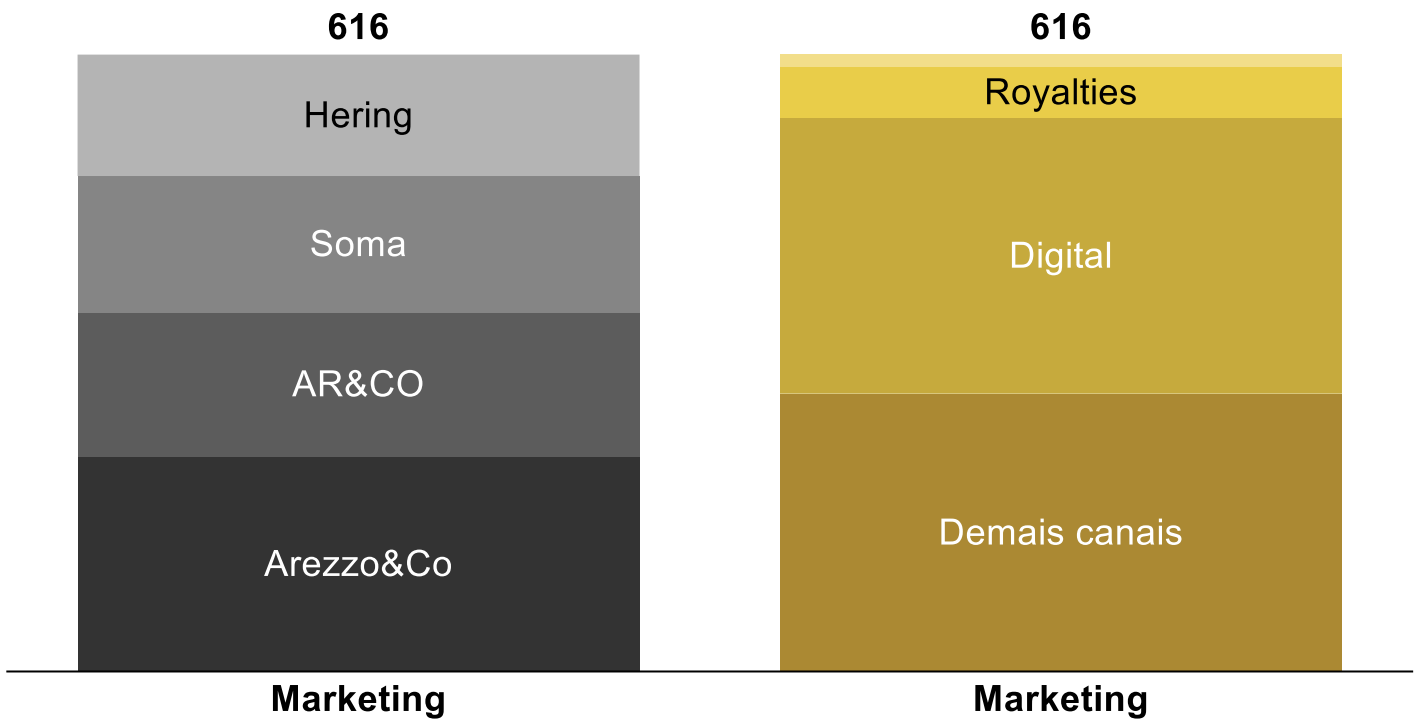
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A escala do Grupo deve gerar sinergias na base de despesa de Marketing

S G & A

Despesas de Marketing por operação e natureza

(R$M; 2023)



5,2% vs receita[1] | 3,6% vs sell-out

Nota: (1) Receita Líquida de Devoluções

Alavancas de valor

Otimização de **gastos diretos em mídia** com ganho de escala em contratos e eventual consolidação de fornecedores:

- Mídias e eventos
- Material PDV
- Marketing direto

Otimização em **gastos indiretos de marketing** com ganho de escala em contratos e eventual consolidação de fornecedores**:**

- Produção de conteúdo
- Terceiros (PR, inteligência de consumidor, etc)

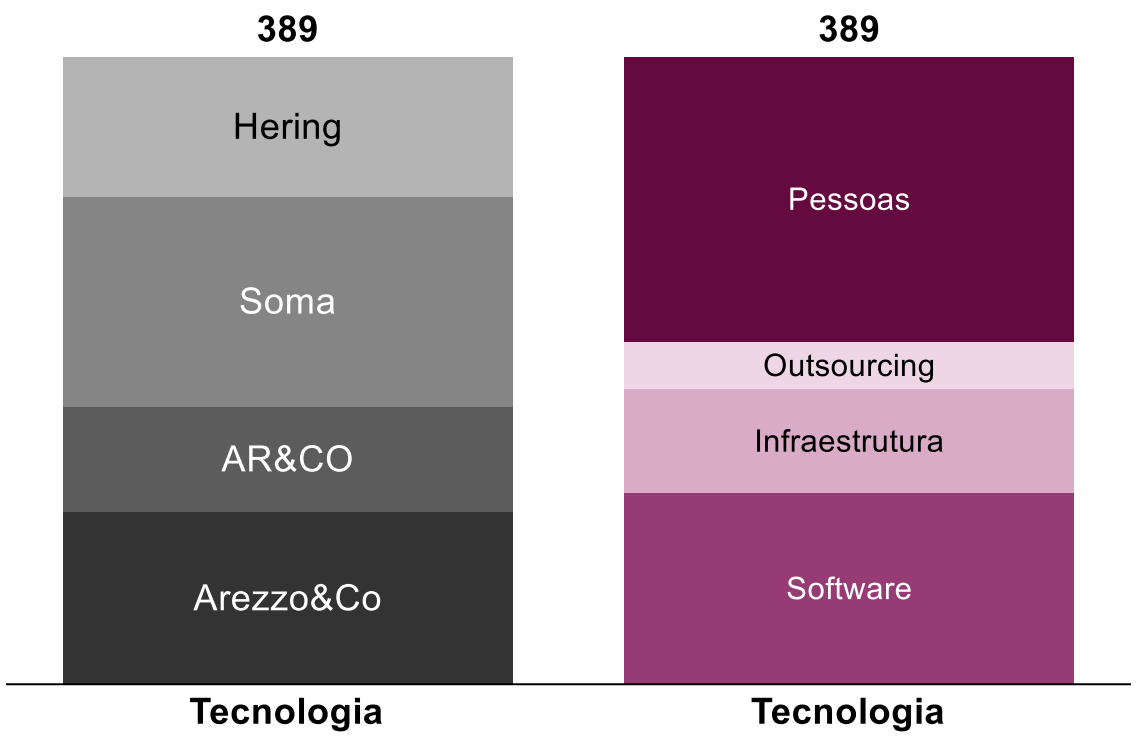
Compartilhamento de **melhores práticas** de internalização vs terceirização entre as BUs

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

A escala do Grupo deve gerar sinergias na base de despesa de Tecnologia

S G & A

Despesas de Tecnologia por operação e natureza
(R$M; 2023)



3,3% vs receita[1] | 2,3% vs sell-out

Dependência das decisões de arquitetura

Alavancas de valor

Pessoas (interno + bodyshop):

- Implantação de **modelo operacional** com funções centrais, federadas e em nível BU
- Sinergia de **"bodyshop"** e revisita do **modelo de contratação**

Outsourcing:

- Ganho de escala em **serviços gerenciados** (e.g. 'baseline')

Infraestrutura:

- Consolidação de **data centers** e redução de **hosting** de apps
- Aprimoramento de **descontos em nuvem** com escala
- Ganho de escala em **equip. e serviços** (redes & telecom.)

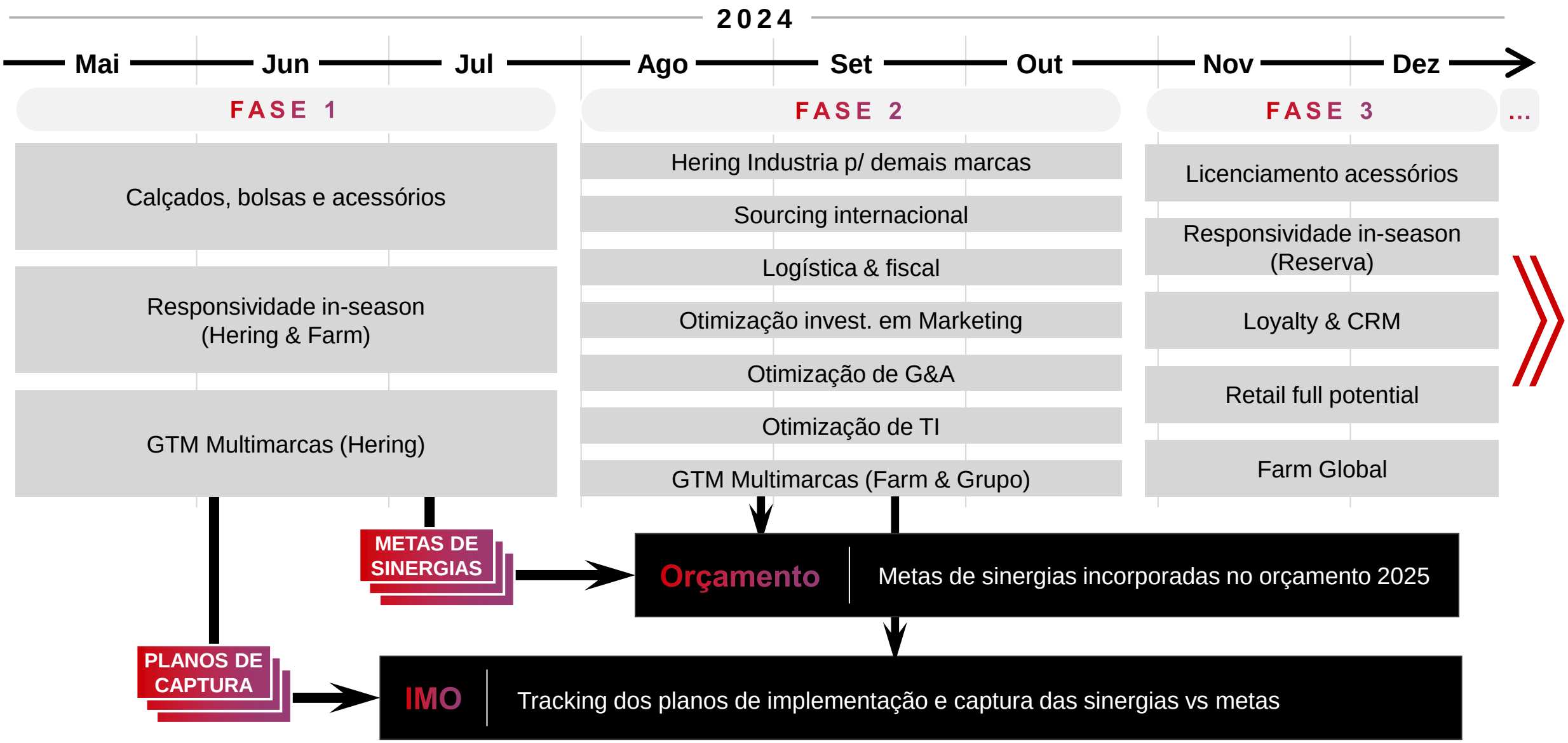
Software:

- Consolidação de **aplicações de negócio** de baixa diferenciação
- Ganho de **escala nos softwares** e na arquitetura de dados
- Harmonização de **stack de cyber**

Nota: (1) Receita Líquida de Devoluções; (2) Despesas de Tecnologia incluem CAPEX e OPEX

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Lançamento da FASE 2 em Agosto, permitindo incorporação dos ganhos no orçamento 2025



This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Despesas do Deal

Despesas do Deal

	2T	3T	4T	2024
Pré Deal	**2.848**	**24.462**	**3.181**	**30.491**
Advogados + Auditoria + Legais	**2.848**	**3.181**	**3.181**	**9.210**
Advogados	2.848	2.708	2.708	7.839
Auditoria + CVM	-	474	474	1.371
Bancos	**-**	**21.281**	**-**	**21.281**
Integração e Sinergias	**4.308**	**18.099**	**21.836**	**44.244**
Modelo de Atuação e Estrutura Organizacional	3.965	5.100	2.989	12.054
Frentes de valor	-	10.961	16.808	27.769
Sistemas	-	1.600	1.600	3.199
Governança	343	439	439	1.222
Marca e Comunicação	**893**	**5.896**	**4.435**	**11.224**
Consultoria, estratégia e Lançamento AZZAS	655	2.515	1.054	4.224
Mídia Divulgação	-	2.500	2.500	5.000
Eventos Internos e Externos	238	881	881	2.000
Pessoas	**-**	**60.000**	**-**	**60.000**
Bônus de Retenção	-	60.000	-	60.000
TOTAL	**7.811**	**105.077**	**24.071**	**145.959**

Alavancas Tributárias de Valor

Alavancas Tributárias de Valor

- ✓ Nova base de Juros sobre Capital Próprio (JCP)
- ✓ PL da NewCo - geração de nova base de JCP
- ✓ Utilização do Ágio da Hering
- ✓ Prejuízo Fiscal da Operação Internacional
- ✓ Ações judiciais podendo ser utilizadas na união das Companhias
- ✓ Nova base de cálculo de subvenção

Frente de Trabalho	Foco da Atuação	Consultorias
1 NAMING E PROPÓSITO	Criou a identidade do novo grupo e iniciativas de posicionamento	tátil
2 MODELO DE ATUAÇÃO	A partir do Código Fonte e das Premissas, estabeleceu modelo de atuação entre Plataforma e Bus	Integration
3 ESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO	Atuou na definição dos novos participantes do Conselho de administração e das dinâmicas de governança	EgonZehnder
4 FRENTES HABILITADORAS	Planejou e gerenciou as atividades das frentes habilitadoras	BAIN & COMPANY
5 GERAÇÃO DE VALOR	Detalhou sinergias e quantificou o potencial de valor com *breakdown* de metas, plano de capturas e mobilização de times	BAIN & COMPANY
6 TECNOLOGIA / SISTEMAS	Elaborará o *roadmap* de Tecnologia	NTT DATA

Visão NTT e drivers de análises

O que foi o escopo do projeto e como foram direcionadas as analises

CONTEXTO

ASSESSMENT PARA ENTENDIMENTO DO CONTEXTO ATUAL DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO GRUPO

Entender a situação atual da plataforma de marcas a fim de retratar suas realidades para viabilizar ganhos de eficiência pós M&A e apoiar iniciativas de evolução capazes de gerar vantagens competitivas para todas as BUs

ESCOPO E FOCO

AREZZO &CO

AR&CO

+soma

HERING

DRIVERS

GANHO DE EFICIÊNCIA DA TI

Busca por oportunidades e melhores práticas entre as unidades a fim de identificar formas de ganho de eficiência

MELHORIA DE PERFORMANCE DO NEGÓCIO

Otimização da experiência dos diferentes tipos de cliente, de produtividade e/ou otimização de custos pela evolução dos negócios

INOVAÇÃO DIGITAL

Criação de vantagem competitiva e crescimento em todas as unidades de negócio

© 2024 NTT DATA, Inc.

AZZAS 2154 NTT DATA

Abordagem e Escopo de Trabalho

O escopo contratado com NTT Data foi dividido em módulos para foco e priorização das atividades.

ESCOPO 1 – PONTO DE PARTIDA TECNOLÓGICO — 10 semanas — FINALIZADO

ESCOPO 2 – TECNOLOGIA DE CHEGADA + ROADMAP

ESCOPO 3 - IMPLEMENTAÇÃO

1. PLANEJAMENTO INICIAL

Estabelecimento das bases para o andamento do projeto, identificando os stakeholders, pontos de contato, riscos e definindo a abordagem para as etapas de coleta de informações.

3. DESENHO FUTURO DO MODELO OPERACIONAL E TECNOLÓGICO

Definição dos modelos organizacionais, sistêmicos e impactos organizacionais e financeiros para a operação futura considerando o alinhamento negócio-tecnologia. Especificação dos requerimentos, recursos operacionais e funcionais necessários, papéis, responsabilidades e cenários de transição.

5. IMPLEMENTAÇÃO

Execução do modelo conforme planejado, garantindo a efetividade da mudança organizacional e a realização dos objetivos definidos nos estágios anteriores.

PONTO DE PARTIDA DA TECNOLOGIA (DISCOVERY) | **TECNOLOGIA DE CHEGADA E INTEGRAÇÃO (DEFINE)** | **ROADMAP DE CAPTURA DE VALOR (DESIGN)** | **DEPLOY**

POLOS DIGITAIS | LABS | ESPECIALISTAS DE SETOR | REDE DE EXPERTS

2. DIAGNÓSTICO DA OPERAÇÃO ATUAL

Mapeamento da operação atual (stack atual Grupo Soma e Arezzo&CO), abordando aspectos de arquitetura, infraestrutura, aplicações, modelo operacional e dados.

Direcionamento de soluções backbone: ERP, Infraestrutura e Operações, Cyber / Segurança da Informação, Dados, Suíte de Colaboração e Plataforma de Integração.

4. PLANO DE TRANSIÇÃO E ROADMAP

Elaboração do Plano de Transição, incluindo estratégias para gerenciar a mudança organizacional de forma eficaz, ondas, períodos de coexistência e implicações tecnológicas. Identificação de sinergias, definição de critérios de sucesso e identificação de impactos e riscos.

ESTRATÉGIA, NEGÓCIO & FINANCEIRO | PROCESSOS & GOVERNANÇA | TECNOLOGIA & MODERNIZAÇÃO | CULTURA & PESSOAS

© 2024 NTT DATA, Inc.

AZZAS 2154 NTT DATA

Assessment e principais milestones

Jornada do entendimento e principais milestones para composição do diagnóstico atual das BUs



PLANEJAMENTO INICIAL

Planejamento do projeto e coleta de dados e informações (**mais de 340 documentos** analisados)

Mais de 130 horas de entrevistas e de **44 reuniões** abordando **11** temas para coleta de dados e informações, com mais de **30 pessoas** envolvidas



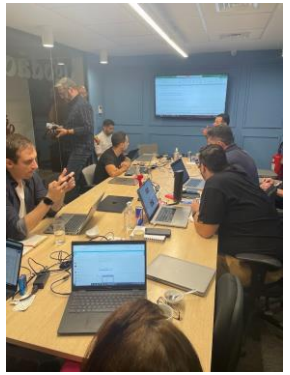
ENTREVISTAS



WORKSHOPS

4 Workshop presenciais com times de tecnologia das BU's

Refinamento com a confirmação dos dados e informações por BU e cruzadas



ANÁLISES E VALIDAÇÕES



DIAGNÓSTICO E BACKBONE

Consolidação do mapeamento do AS IS de aplicações e direcionadores de Soluções Backbone para a próxima fase

© 2024 NTT DATA, Inc.

Macro temas e diagnóstico

Quais serão as temáticas abordadas na sessão para construção da fotografia atual

1. Macroprocessos de TI

- Cadeia de valor e mapa de macroprocessos em alto nível

2. Aplicações

- Mapa de principais aplicações
- CRM
- HCM Folha de pagamento

3. ERP

- Entendimento de cenário comparativo de ERPs
- Mapeamento financeiro, contábil, fiscal, produtivo, logístico
- Avaliação de oportunidades e sinergias

4. Arquitetura

- Capacidades Digitais
- Ativos & Ferramentas
- API & Integração
- Arquitetura
- Cloud

5. Dados

- Estratégia
- Cultura de dados
- Plataformas
- Ferramentas
- Relatórios e dashboards
- Governança de dados

6. Infraestrutura

- Gestão de Infraestrutura
- Gestão de Recuperação de Desastres
- Gestão de Monitoramento
- Gestão de Fornecedores e Contratos

7. Cyber

- Assessment baseado em NIST
- Analise do mapa de riscos cibernéticos

8. Governança de TI

- Projetos de TI, gestão de desempenho e mudanças, conformidade e gestão de políticas

© 2024 NTT DATA, Inc.

Macroprocessos | Modelo de referência

MACROPROCESSOS

Utilização de desenho de cadeia de valor para aprofundamento do suporte tecnológico do ciclo dos negócios através de taxonomia de macroprocessos aplicável a todas as BU´s

CADEIAS DE VALOR PRIMÁRIAS – 61 MACROPROCESSOS

P&D, MERCHANDISING E PLANEJAMENTO COMERCIAL

- Análise e planejamento de categoria
- OTB
- Estampa
- Definição e Desenvolvimento de MP
- Criação de estilo e coleção
- Cadastro ficha técnica
- Produção de amostras
- Negociação de preços
- Revisão da Coleção
- PREV+E / PROVÃO E APOSTA / APOSTA
- Definição de Metas por Canal
- Definição de Volume
- Showroom eletrônico com proposta de venda
- Consolidação de ordens de venda e reposições

PRODUÇÃO

- Negociação de MP
- Produção de MP
- MRP
- Compra de MP
- Controle de qualidade MP
- Fraci. Sepa. e envio direto p/ fornecedor de MP própria
- Análise de capa. e alocação dos pedidos de compra
- Desenvolvimento Full kit
- Entrega de pré-requisitos de produção
- Produção fábricas próprias (c/terceirização de operações)
- Produção fábricas terceiras
- Inspeção de qualidade produto acabado

LOGÍSTICA

- Transporte Nacional / Transporte Importado
- Consolidação dos pedidos compra e inspeção de qualidade e volu.
- Transporte ao CD
- Recebimento no CD
- Armazenamento
- Alocação
- Picking
- Sorter / Packing
- Faturamento e etiquetagem
- Expedição
- Gestão de Fretes
- Logística Reversa (Devolução)
- Crossdocking

MARCAS, VAREJO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- Recebimento
- Armazenagem
- Atendimento ao cliente
- Venda
- Expedição / Gestão de fretes
- E-commmerce / marketplace
- Lojas próprias
- Franquias
- Multi marcas

GESTÃO SELLOUT

- Marketing
- Visual Merchandising
- Estoque
- Reposição
- Remarcação/ Liquidação
- Analytics vendas
- Ativação de cliente
- CRM
- Atendimento ao cliente (SAC)
- Recebimento e Classificação do chamado
- Escalonamento e Gestão (Traceability)
- Resolução e fechamento do chamado
- Gestão de catálogo e KPIs

© 2024 NTT DATA, Inc.

Legenda: Macroprocesso | Canal de distribuição

AZZAS 2154 NTT DATA

Framework de trabalho e materiais consolidados

Fluxo seguido para os macro temas abordados ao longo do mapeamento do Diagnóstico AS IS e direcionamento das Soluções Backbone

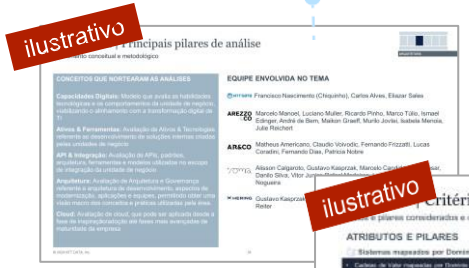
Benchmarks e boas práticas de mercado, de acordo com o tema abordado





Análise SWOT, destaques e índice de cobertura dos temas avaliados por BU

ALINHAMENTO CONCEITUAL E METODOLÓGICO | **BEST PRACTICES** | **MATRIZ DE COBERTURA** | **ANÁLISES POR BU** | **HIGHLIGTHS E OPORTUNIDADES**

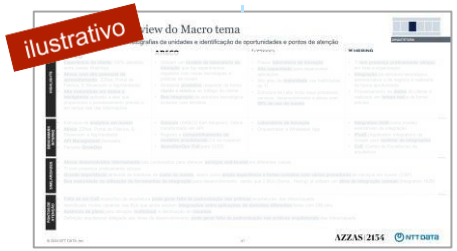




Definição critérios de análises utilizados

Análise técnica comparativa entre as BU's





One page comparativa das BUs com destaques de similaridades, benchmarks internos e pontos de atenção

© 2024 NTT DATA, Inc.

Próximos Passos

Ao final do trabalho realizado foram elencados temas prioritários para continuidade

1. ERP

Visão e gestão integrada AZZAS 2154

2. Dados

Visão única de cliente, sell in, sell out e faturamento

3. Segurança da Informação

Padronização de ferramentas e boas práticas

4. Governança

Melhores práticas e rituais para potencializar AZZAS 2154 e todas as BUs

THIAGO HERING



HERING


HERING



desde 1880

A HERING É UMA MARCA CENTENÁRIA, COM MUITO ORGULHO DA SUA HISTÓRIA E DE CADA MEMÓRIA CRIADA AO LONGO DE GERAÇÕES BRASILEIRAS, ASSIM COMO COMPROMISSO COM O SEU BÁSICO ÚNICO, EM CONSTANTE REINVENÇÃO.

herança CENTENÁRIA

DESDE 1880, HERING É UM NOME SINÔNIMO DE QUALIDADE, QUE VESTE O BRASIL. A CAMISETA BRANCA TEM UM SIGNIFICADO CULTURAL QUE SE DESENVOLVEU AO LONGO DAS DÉCADAS DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA. A CONFIANÇA DO NOME HERING COMO A UNIÃO DO BÁSICO E DA MODA SE TRANSMITE NESSE MOMENTO UNINDO MODA E DNA, EM UMA JORNADA 360 COM CALÇADOS, UNDERWEAR E VESTUÁRIO.











em constante EVOLUÇÃO

UMA REDE DE LOJAS QUE SE EXPANDE EM VÁRIOS FORMATOS NO BRASIL INTEIRO, DE LOJAS LIGHT À MEGA, UMA WEB POTENCIALIZADA POR REDES SOCIAIS, LEVANDO O BÁSICO DO BRASIL PARA TODOS. A EXPÊRIENCIA HERING GANHA AINDA MAIS FORÇA COM NOSSA FORMA ÚNICA DE ORGANIZAR TIMES E PENSAR ESTRATÉGIAS, OLHANDO TANTO PARA O FUTURO QUANTO PARA SUA HISTÓRIA.

novos códigos CULTURAIS

EM RESPOSTA ÀS MUDANÇAS CULTURAIS EM EVOLUÇÃO, OS CONSUMIDORES ESTÃO ADOTANDO UMA MENTALIDADE CARACTERIZADA PELA BUSCA DELIBERADA PELO AUTOENRIQUECIMENTO, QUE OS INSPIRA A REDEFINIR O CONSUMO, ENFATIZANDO AUTENTICIDADE E EXPERIÊNCIAS SIGNIFICATIVAS E, PRIORIZANDO A HERANÇA ATEMPORAL EM DETRIMENTO DAS TENDÊNCIAS PASSAGEIRAS.

WGSN, 2024





CONTEXTO ATUAL

2021



UNIÃO DE GIGANTES: FUSÃO HERING E GRUPO SOMA

05/02



ANÚNCIO DA FUSÃO AREZZO&CO + GRUPO SOMA

15/02



VISITA AO ESCRITÓRIO SP E SEDES BLUMENAU E CAMPO BOM

11/06



VISITA INDÚSTRIA GOIÁS

01/08



TOQUE DA CAMPAINHA NA B3: AZZAS 2154

INVESTOR'S DAY SOMA



2022

ENCONTRO 25+



17/04

ROADSHOW LOJAS NE

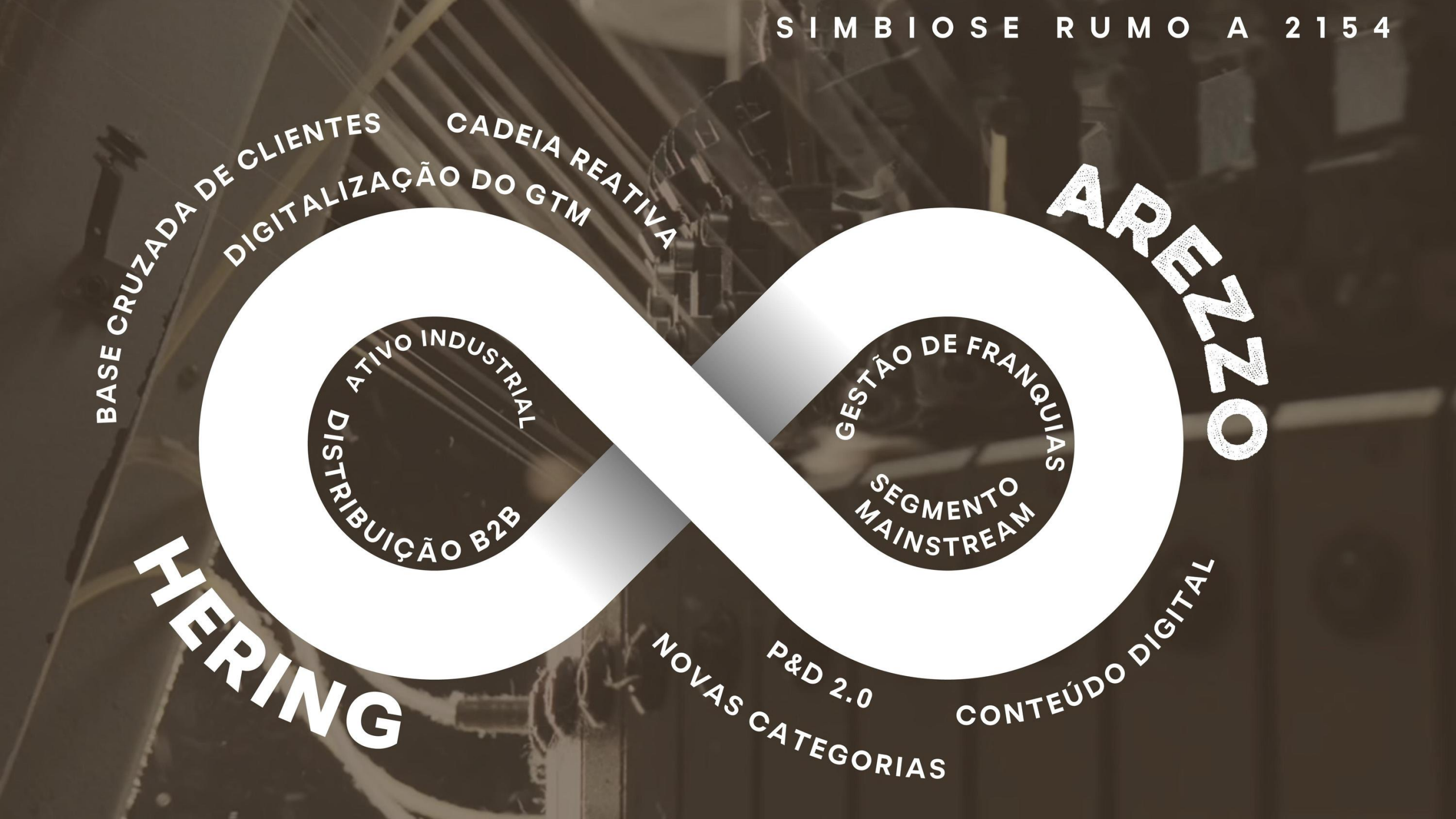


01/05

EVENTO ALTO VERÃO 25 + INAUGURAÇÃO CENTRO P&D

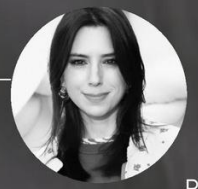


10/07


SIMBIOSE RUMO A 2154
BASE CRUZADA DE CLIENTES
CADEIA REATIVA
DIGITALIZAÇÃO DO GTM
ATIVO INDUSTRIAL
DISTRIBUIÇÃO B2B
HERING
AREZZO
GESTÃO DE FRANQUIAS
SEGMENTO MAINSTREAM
P&D 2.0
NOVAS CATEGORIAS
CONTEÚDO DIGITAL



nós somos a HERING



VICTORIA TONI
Dir. de Marketing

Lidera a estratégia de marca, comunicação, conteúdo e experiência com visão analítica e foco no cliente



FILIPE ALBUQUERQUE
Dir. de Produto

Responsável pelo desenvolvimento do produto e estratégia comercial para a Hering Masc., Sport e Intimates, além da marca DZARM



TESS QUADROS
Dir. de Produto

Responsável pelo desenvolvimento do produto e estratégia comercial para Hering Feminino e Kids além de pesquisa e inovação

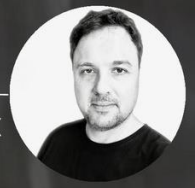


THIAGO HERING
CEO BU HERING



MARILIA PEREIRA
Dir. de Gente e gestão e FP&A

Diretora Financeira e G&G
Responsável pelo planejamento financeiro, gestão do capital humano e alinhamento cultural, além de garantir indicadores de performance e a eficiência dos processos administrativos da BU Hering



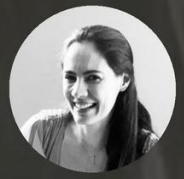
GUSTAVO KASPRZAK
Dir. Tecnologia

Direciona a estratégia tecnológica, impulsiona a inovação, gerencia equipes de TI, garante segurança e conformidade



FAUSTO BRANDÃO
Dir. de Planejamento e Supply Chain

Responsável por todo o processo de planejamento de ops. e GTM (produto) além do sourcing de produto acabado e logística da Hering



CAROLINA SCIULLI



GISELA NAJMAN



RAFAEL IGREJAS



RAFAEL PASSOS

N2
Canais

Direciona os esforços comerciais, executando a estratégia de RTM, relacionamento com franquias e MM e gestão de operações próprias


CONSTRUÇÃO
DE VALOR
EM MARCA

saúde de MARCA



FONTE: INSTITUTO LOCOMOTIVA 2024

BARREIRAS DE *consideração*

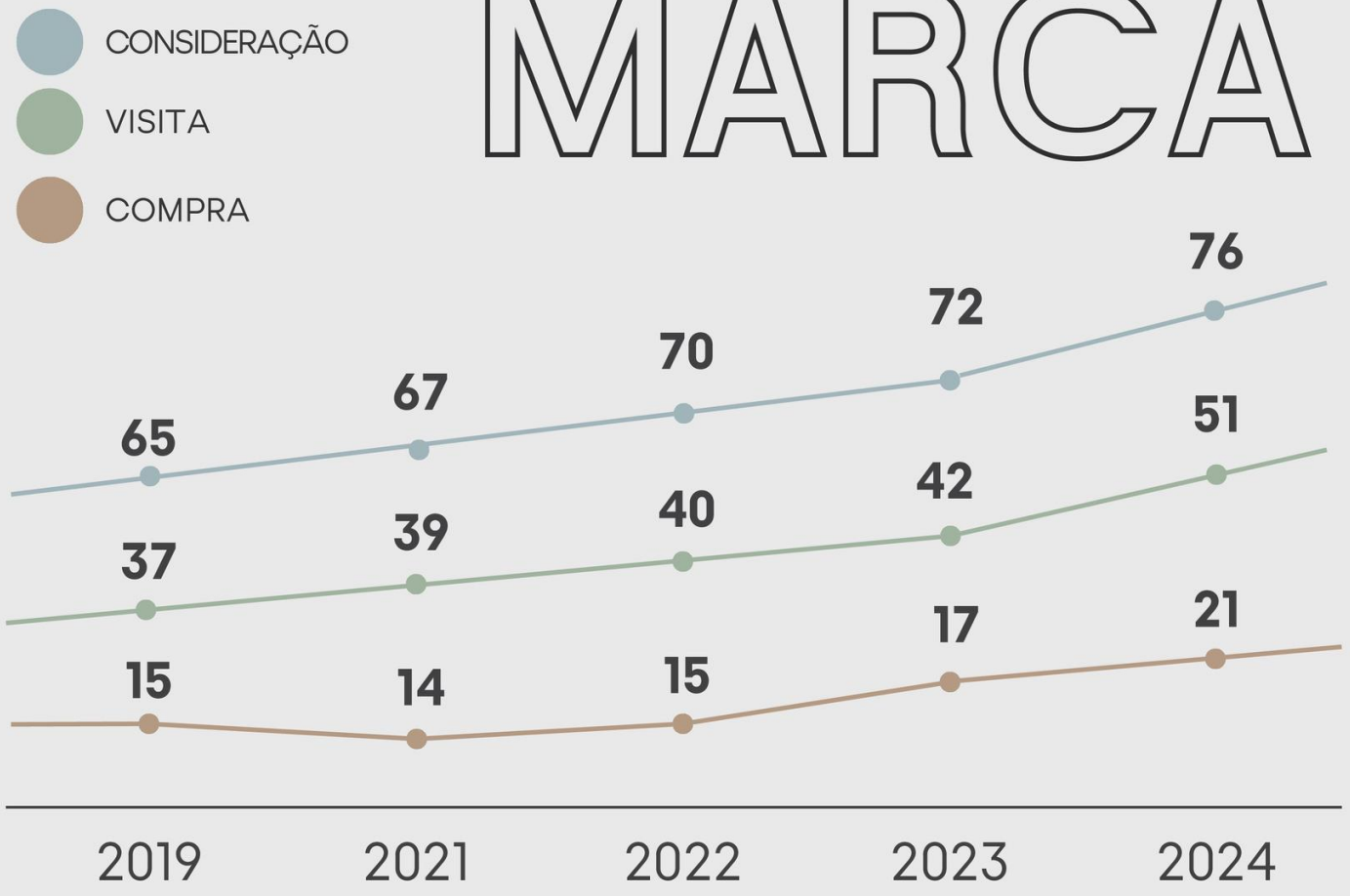
PRODUTO — **IDENTIFICAÇÃO COM ESTILO PESSOAL (6%)** CORES E MODELOS (6%) **TAMANHO (4%)** FALTA DE TENDÊNCIAS (3%) **FALTA DE VARIEDADE (1%)** CAIMENTO (1%) **BAIXA QUALIDADE (1%)** — **27%**

IMAGEM DE MARCA — **NÃO LEMBRO DA LOJA QUANDO ESTOU FAZENDO COMPRAS (8%)** NÃO ME IDENTIFICO COM A MARCA (7%) — **16%**

EXPERIÊNCIA ONLINE — **DIFICULDADE DE SABER MEU TAMANHO (7%)** VALOR DO FRETE (6%) **USABILIDADE (4%)** FALTA DE FOTOS / INFORMAÇÃO (1%) **PRAZO DE ENTREGA (1%)** — **15%**

EXPERIÊNCIA DE LOJA — **MÁ LOCALIZAÇÃO (9%)** LOJAS CONFUSAS / DESORGANIZADAS (1%) **AMBIENTE (1%)** MAU ATENDIMENTO (1%) — **13%**

saúde de MARCA



FONTE: INSTITUTO LOCOMOTIVA 2024

BARREIRAS DE *consideração*

PRODUTO — **IDENTIFICAÇÃO COM ESTILO PESSOAL (6%)** CORES E MODELOS (6%) **TAMANHO (4%)** FALTA DE TENDÊNCIAS (3%) **FALTA DE VARIEDADE (1%)** CAIMENTO (1%) **BAIXA QUALIDADE (1%)** — **27%**

IMAGEM DE MARCA — **NÃO LEMBRO DA LOJA QUANDO ESTOU FAZENDO COMPRAS (8%)** NÃO ME IDENTIFICO COM A MARCA (7%) — **16%**

EXPERIÊNCIA **ONLINE** — **DIFICULDADE DE SABER MEU TAMANHO (7%)** VALOR DO FRETE (6%) **USABILIDADE (4%)** FALTA DE FOTOS / INFORMAÇÃO (1%) **PRAZO DE ENTREGA (1%)** — **15%**

EXPERIÊNCIA DE **LOJA** — **MÁ LOCALIZAÇÃO (9%)** LOJAS CONFUSAS / DESORGANIZADAS (1%) **AMBIENTE (1%)** MAU ATENDIMENTO (1%) — **13%**

CONSIDERAÇÃO	ANO	HOMENS	MULHERES	A	B	25-34	35 - 44
	2023	77%	70%	82%	69%	65%	74%
	2024	80%	74%	83%	74%	75%	77%

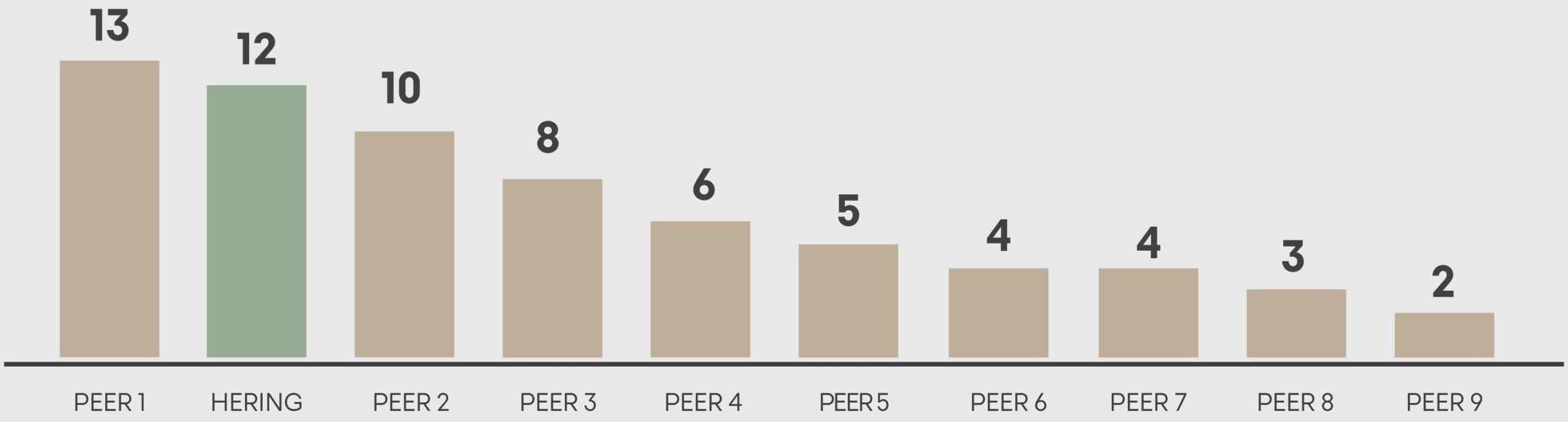
VISITA	ANO	HOMENS	MULHERES	A	B	25-34	35 - 44
	2023	42%	41%	54%	39%	33%	46%
	2024	55%	49%	68%	46%	45%	60%

COMPRA	ANO	HOMENS	MULHERES	A	B	25-34	35 - 44
	2023	19%	16%	27%	16%	11%	16%
	2024	26%	19%	36%	17%	19%	24%

FONTE: INSTITUTO LOCOMOTIVA

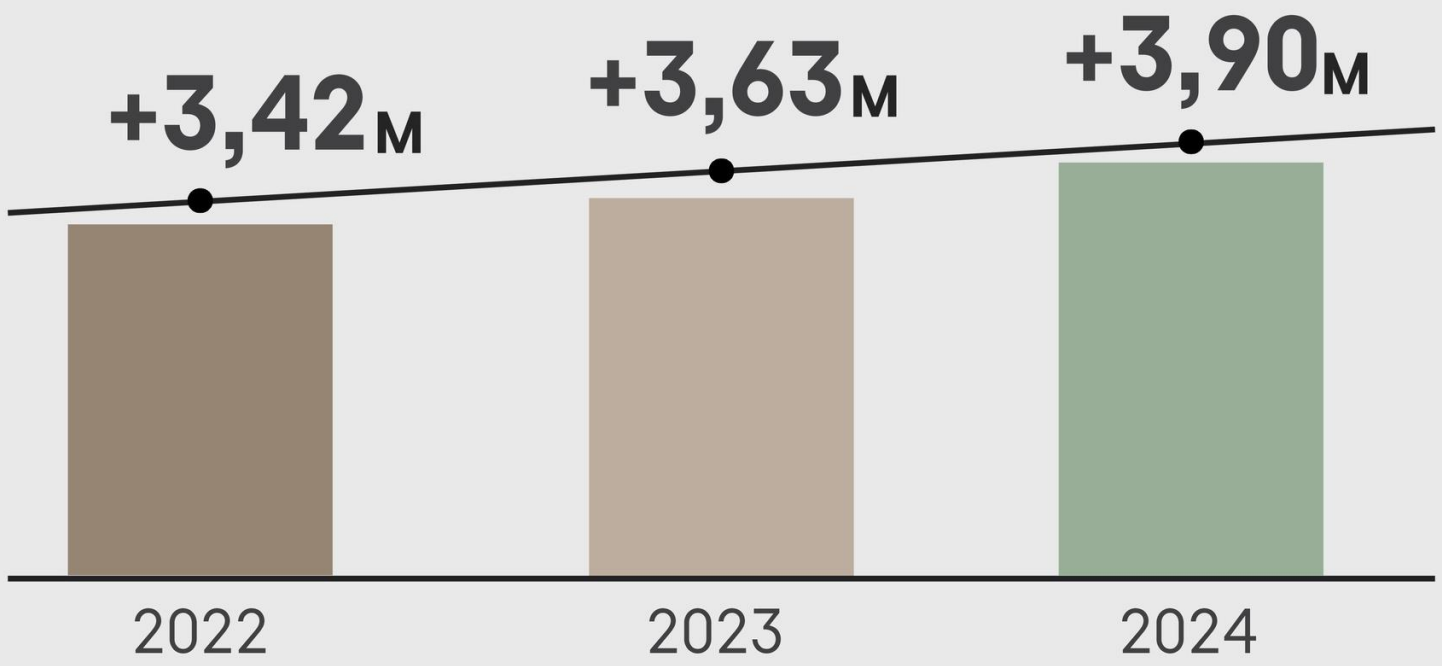
TOP OF MIND 2024

QUAL A 1° MARCA DE ROUPAS QUE VEM À SUA MENTE?



FONTE: INSTITUTO LOCOMOTIVA

BASE DE CLIENTES



SHOPPER DE 18 A 34 ANOS

+2,7 PP

DE 2022 A 2024

SHOPPER MULHER

+1,1 PP

DE 2022 A 2024

CRESCIMENTO & DEMOGRAFIA

FONTE: DADOS INTERNOS


COMUNICAÇÃO
E CONTEÚDO

HIERARQUIA
MENSAGEM DE MARCA

INSTITUCIONAL

HERITAGE DE MARCA

O BÁSICO DO BRASIL
DESDE **1880**

JORNADA DAS CAMISETAS
MÊS DO BÁSICO (SETEMBRO)
DATAS PROPRIETÁRIAS
GRANDES EVENTOS
CULTURAIS - CARNAVAL

COLEÇÕES

INFORMAÇÃO DE MODA

GERAR DESEJO ATRAVÉS
DO PRODUTO **“ISSO É HERING”**

COLEÇÕES
CÁPSULAS
COLLABS

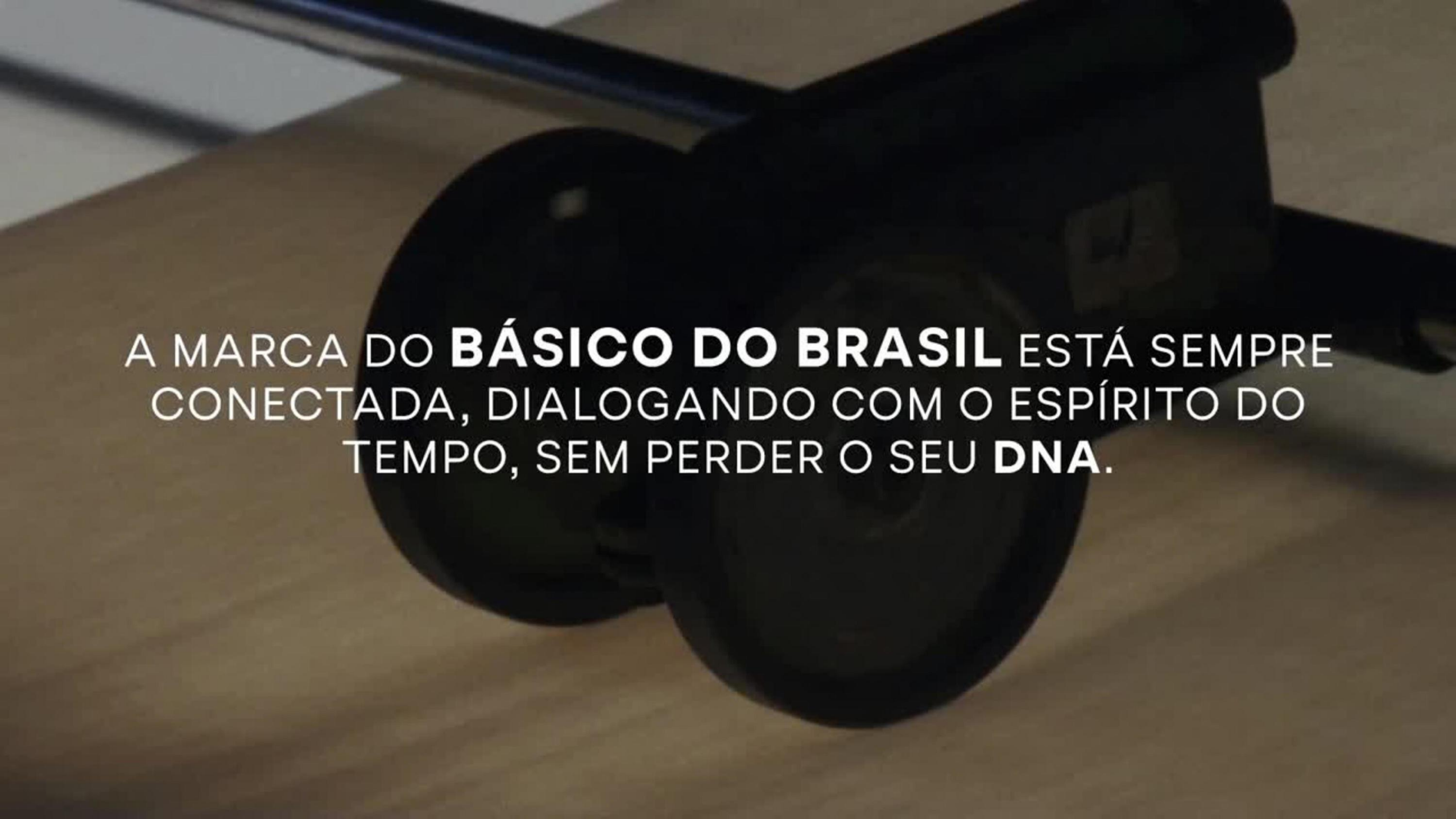
DATAS COMERCIAIS

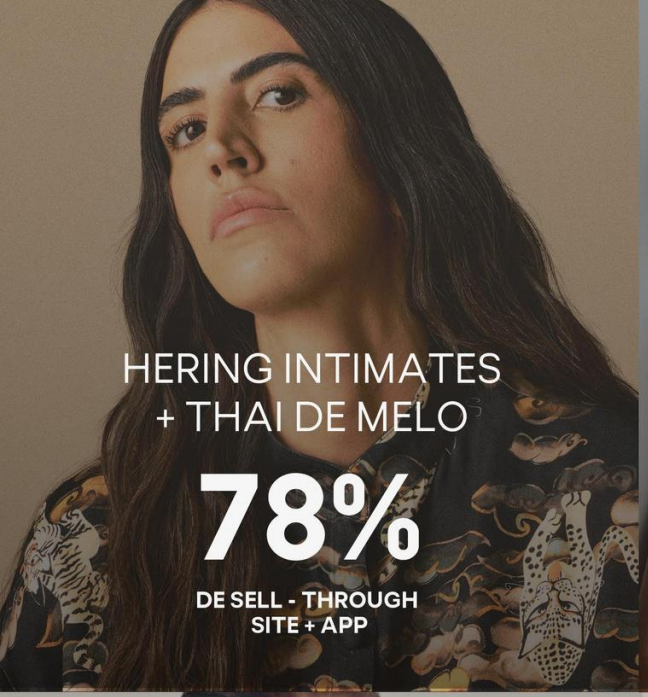
FOCO NA DATA

CONEXÃO EMOCIONAL



DIA DAS MÃES
NAMORADOS
DIA DOS PAIS
NATAL


A MARCA DO **BÁSICO DO BRASIL** ESTÁ SEMPRE CONECTADA, DIALOGANDO COM O ESPÍRITO DO TEMPO, SEM PERDER O SEU **DNA**.


HERING INTIMATES
+ THAI DE MELO
78%
DE SELL - THROUGH
SITE + APP


HERING + @LIVIA
15M
DE IMPRESSÕES
3.5M
RECEITA DE REGATAS
EM DUAS SEMANAS


DIA DOS NAMORADOS
COM SABRINA SATO + NICOLAS PRATTES
GABRIEL LEONE + CARLA SALLE
+16%
DE RECEITA NO SELL OUT
VS 2023


CALÇA 1990
1.4M
REPRESENTATIVIDADE DE RECEITA NOS
CANAIS PRÓPRIOS E FRANQUIA


HERING +
NATI VOZZA
1.6M
DE RECEITA NO SITE + APP
80%
DO ESTOQUE
VENDIDO EM 24H


HERING +
SILVIA BRAZ
110%
DE CRESCIMENTO DO
TICKET MÉDIO


DIA DAS MÃES
COM SABRINA SATO, MÔNICA MARTELLI
TAÍS ARAÚJO E MALU BORGESO
+47%
NOVOS USUARIOS PARA O SITE
9.4M
DE VISUALIZAÇÕES NO TIK TOK
+ 7000% VS 2023


DIA DOS PAIS
COM BERNADINHO E BRUNINHO
+676%
EM ALCANCE VS LY


+36%
DE AUMENTO DE
LEMBRANÇA DE MARCA


EXPERIÊNCIA
DE COMPRA




NPS
83
+6PP VS
HERING STORE
CONVERSÃO
22%
+4PP VS
HERING STORE

digital × DESEJO



BASE ATIVA SITE 1S24

573K

+16% vs LY

RECEITA SITE 1S24

170M

+31% vs LY

SESSÕES 1S24

30M

digital × EXPERIÊNCIA

SITE + APP



CONVERSÃO 1S24

+44%

vs LY

SESSÕES ENGAJADAS 1S24

+18%

vs LY

ADIÇÃO AO CARRINHO

+49%

vs LY

GASTO MÉDIO LTM

838

+92% vs média Hering

CLIENTES MULHERES

79%

+12,1 p.p. x Média Hering

AD COST

8,2%


HERING APP
LANÇAMENTO
DE VERÃO
AS MAIORES APOSTAS PARA A TEMPORADA
COMPRAR AGORA >


INOVAÇÃO
EM PRODUTO

ALTO VERÃO 2023

HERING × FEMININO YTD



RIBANAS

+57 MM

RECEITA SELL OUT 24

CRESCIMENTO DE

54% 24 X 23

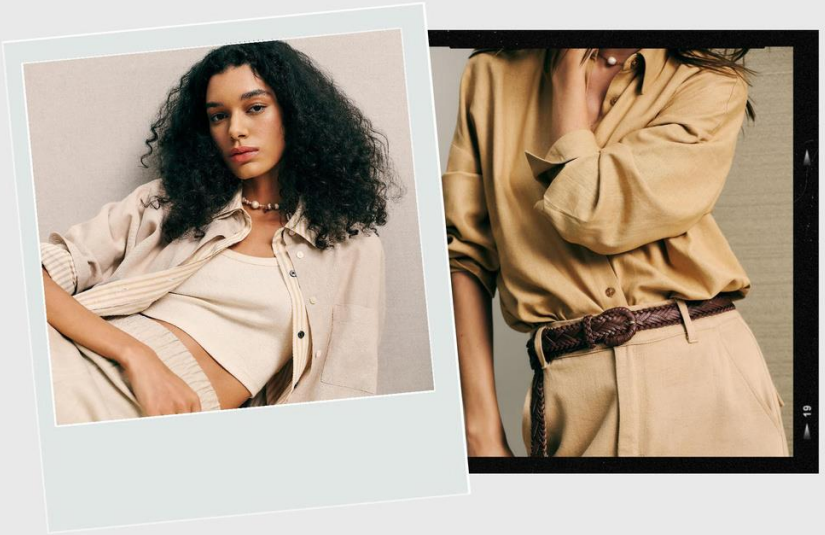


LINHO

+71 MM

DE RECEITA SELL OUT EM 2024

(CRESCIMENTO DE +162% 24 X 23)



ALFAIATARIA BÁSICA

CONJUNTOS COM

+86 MM

RECEITA SELL OUT 24X23

CRESCIMENTO

+40%

VS 23 E **SHARE 16%**



HERING × MASCULINO YTD



MEU ARMÁRIO PEGOU FOGO

CALÇA + CAMISA + REGATA

+33% VS LY NOS ÚLTIMOS 12 MESES

CAMISETA + BERMUDA + POLO

+12% VS LY NOS ÚLTIMOS 12 MESES



LINHO É NA HERING

FAMÍLIA COM

+110% L12M

DE CRESCIMENTO E +4 PP DE SHARE DE VENDAS

BÁSICO É NA HERING

NOSSO DNA É UMA FORTALEZA

TOP 10 ARTIGOS REPRESENTAM

+ DE 50% DA RECEITA

+15%VS LY NOS L12M (3PP ACIMA DO RESULTADO TOTAL).



FAMÍLIA PIMA

BÁSICOS QUE VALEM MAIS COM CRESCIMENTO DE

65% NOS ÚLTIMOS 12 MESES

SUPER COTTON PIMA

ST 35% EM 2 SEMANAS
GIRO 2X MAIOR QUE A COLEÇÃO
TOP 20 MAIS VENDIDOS EM LPS



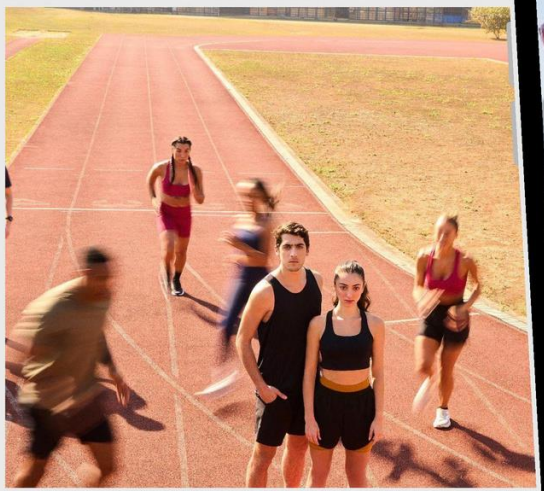


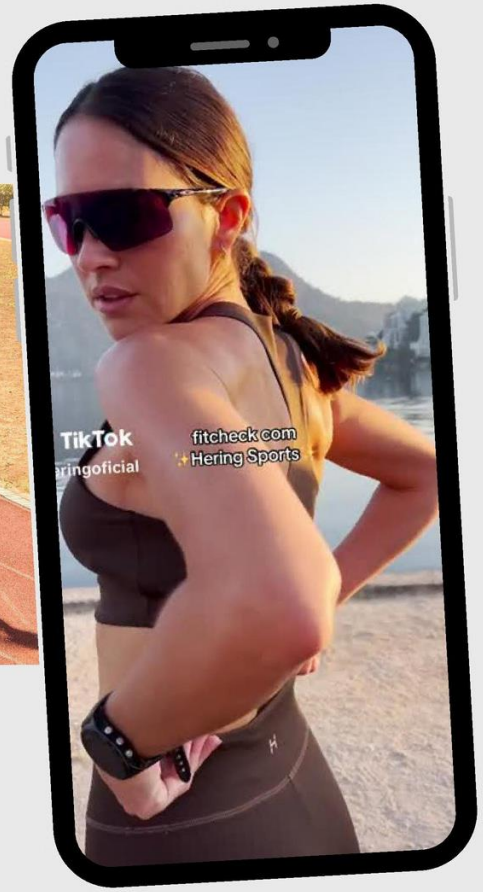
HERING SPORTS



+100%
VS LY

30 p.p
ACIMA DO ORÇAMENTO

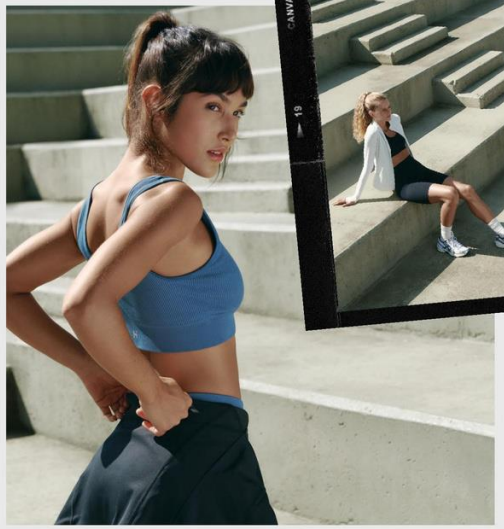




ESSENCIAIS DE TREINO

PORTFÓLIO PARA ATLETAS INICIANTES A INTERMEDIÁRIOS COM O MELHOR CUSTO BENEFÍCIO DO MERCADO.

40%
DE SHARE





BIG NUMBERS
PRIMEIRO SEMESTRE 2024

±40%
DA AUDIÊNCIA
ENTRE 18 E 34 ANOS

4.5M
CONTAS ALÇADAS
+132%
vs 2023

23M
ENGAJAMENTO
+43%
vs 2023


EXPANSÃO
DE CANAIS

aceleração CANAIS D2C

+386,2
(+88,6%)

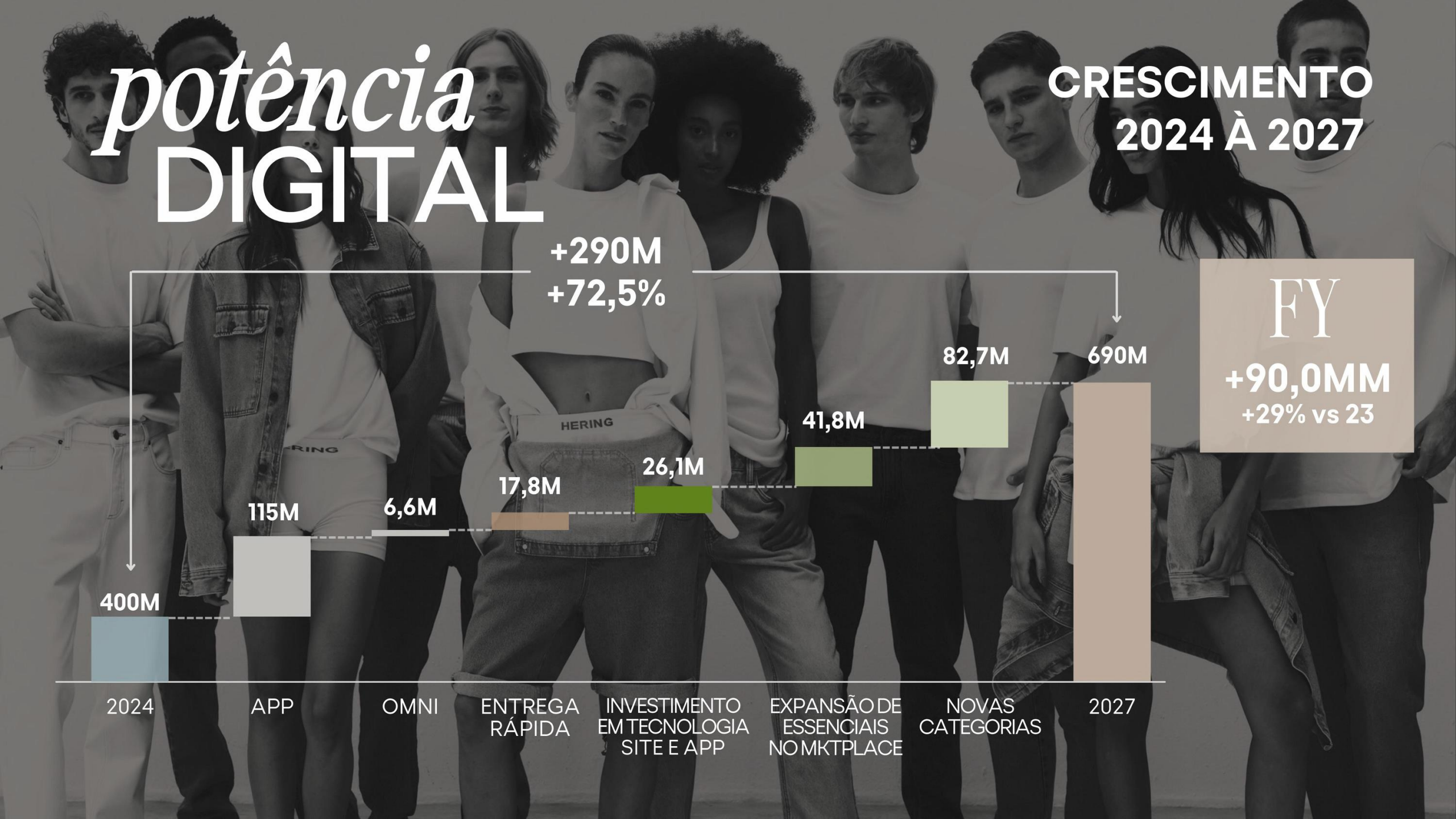


YTD
+46,8MM
+14% vs 23

CANAL	20 VS 19	21 VS 20	22 VS 21	23 VS 22	CAGR (19-23)
LOJA PRÓPRIA	-36%	51%	31%	11%	9%
DIGITAL	159%	20%	24%	15%	45%
SELL OUT	**-5%**	**38%**	**28%**	**12%**	**17%**

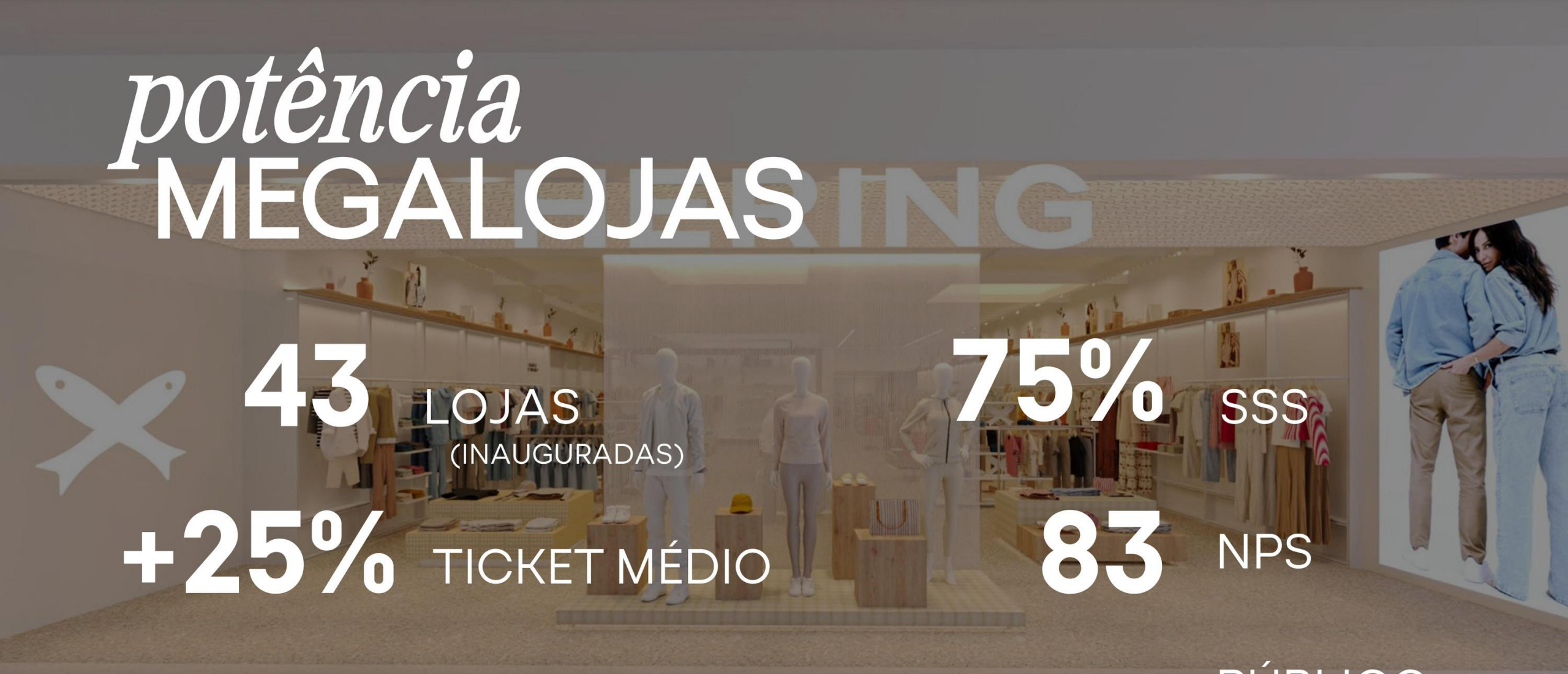
potência DIGITAL

CRESCIMENTO 2024 À 2027



FY
+90,0MM
+29% vs 23

potência MEGALOJAS



43 LOJAS (INAUGURADAS)

75% SSS

+25% TICKET MÉDIO

83 NPS

+15% PREÇO MÉDIO

72% PÚBLICO FEMININO



	2024	2025	2026	2027
LOJAS PRÓPRIAS	24	32	37	42
FRANQUIAS	31	48	64	79
TOTAL MEGALOJAS	55	80	101	121

CAPEX R$6.000/M2

TIR 35%

-3.6P.P. CTO VS HERING STORE

-2.44P.P. HC VS HERING STORE


GESTÃO
FRANQUIAS

gestão de REDE

110 - PONTUAÇÃO MÁXIMA

		MÉTRICAS	PONTOS	
50% SELL OUT	COMERCIAL		55	• Sell-out vs Meta • Meta sell-in • Execução do VM • OMNI (% sellout) • Cadastro Identificado • NPS (bônus)
50% QUALIDADE EXECUÇÃO	OPERAÇÃO		35	• Entrega DRE • Bom pagador • Operação: cultura, relacionamento, exposição, redes sociais, retaguarda backoffice/gerente, treinamentos, tecnologia.
	EXPANSÃO		20	• Saldo de lojas ativas • Reforma ou Conversão de Loja

EXEMPLO PARA REDE **PIMA** (ACIMA DE 85 PONTOS)	37% DO SHARE DE RECEITA
MATURIDADE NA GESTÃO **MALHA** (DE 65 A 84 PONTOS)	42% DO SHARE DE RECEITA
DETERMINADO CONTROLE GERENCIAL **FIO** (DE 55 A 64 PONTOS)	8% DO SHARE DE RECEITA
NECESSITAM ACOMPANHAMENTO **FIBRA** (ABAIXO DE 55 PONTOS)	8% DO SHARE DE RECEITA
FRANQUEADOS NOVOS **ALGODÃO**	5% DO SHARE DE RECEITA

big NUMBERS TOP 25

+7 P.P
SSS
VS REDE

+12%
VENDA POR M² EM
BASE COMPARÁVEL
VS REDE

52%
SHARE RECEITA
39% SHARE # DE LOJAS

+17%
MARGEM BRUTA
VS REDE

65%
LOJAS
REFORMADAS

95%
PIMA NO PEX
84,5 NOTA MÉDIA

100%
PONTUALIDADE

255
LOJAS
22 MEGALOJAS

INFORMAÇÕES DE PERFOMANCE DOS ÚLTIMOS 12 MESES

principais ÍNDICES

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE FRANQUEADOS

ISF

ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE FRANQUEADOS

76,7%

BENCH: 64

IEF

ÍNDICE DE ENGAJAMENTO DE FRANQUEADOS

83,5%

BENCH: 72

SATISFAÇÃO FINANCEIRA

69,1%

BENCH: 55

ENTRARIA NOVAMENTE NO NEGÓCIO

87,8%

BENCH: 76

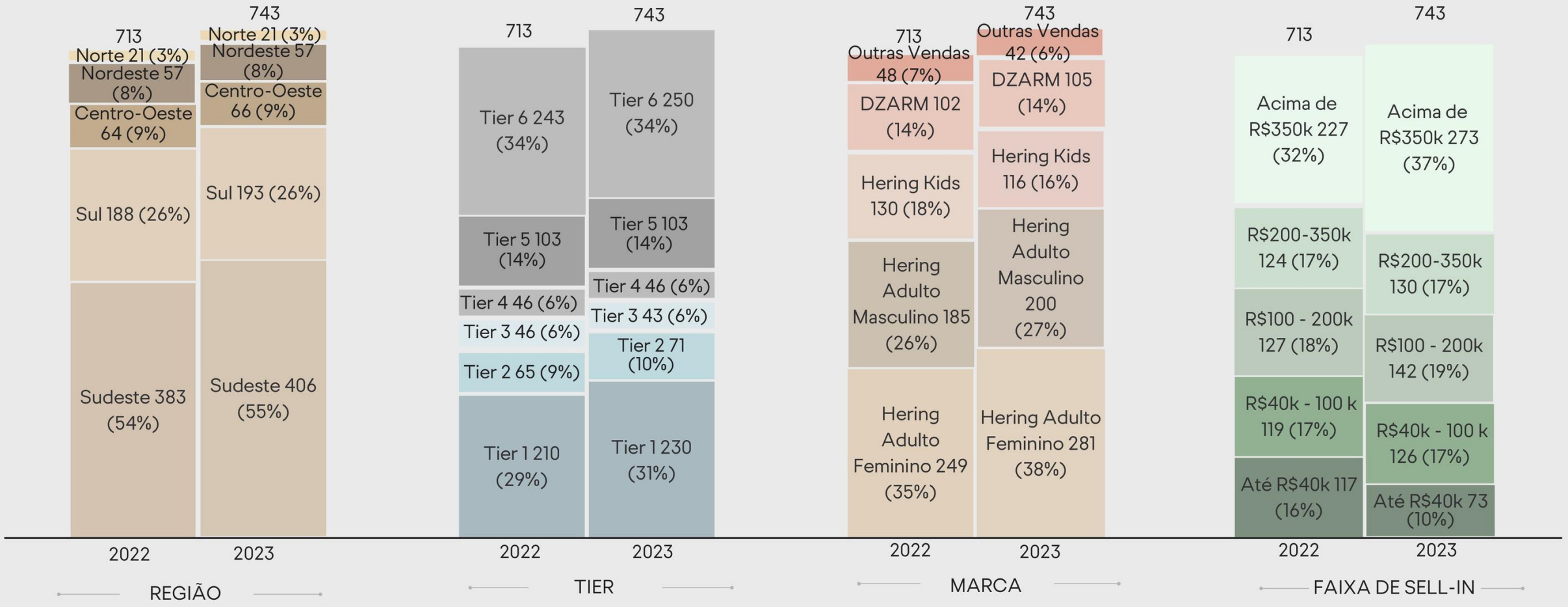
Fonte: Metodologia Proprietária – Praxis Business (DGR – Diagnóstico de Gestão de Rede).


GTM
MULTIMARCAS

VENDAS SÃO FOCADAS NO SUDESTE, DIVIDIDAS ENTRE CAPITAIS E CIDADES PEQUENAS; EM NEGÓCIOS COMPRADOS, MAIOR PARTE DOS CLIENTES SÃO ADULTO E FAMÍLIA

DIAGNÓSTICO MM

Receita Hering MM
(R$M, Brasil, 2022-2023)



Nota: Tier 1: capitais e cidades com >1M hab, Tier 2: 500k – 1M, Tier 3: 250k – 500k, Tier 4: 100k- 250k, Tier 5:100k-40k, Tier 6: <40k. Outras vendas consideram Hering Íntima, Sports e demais vendas. Classificação boutique = mínimo de 30% de receita DZARM no PDV Fonte: Dados interno canal Multimarca Hering

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

BAIN & COMPANY

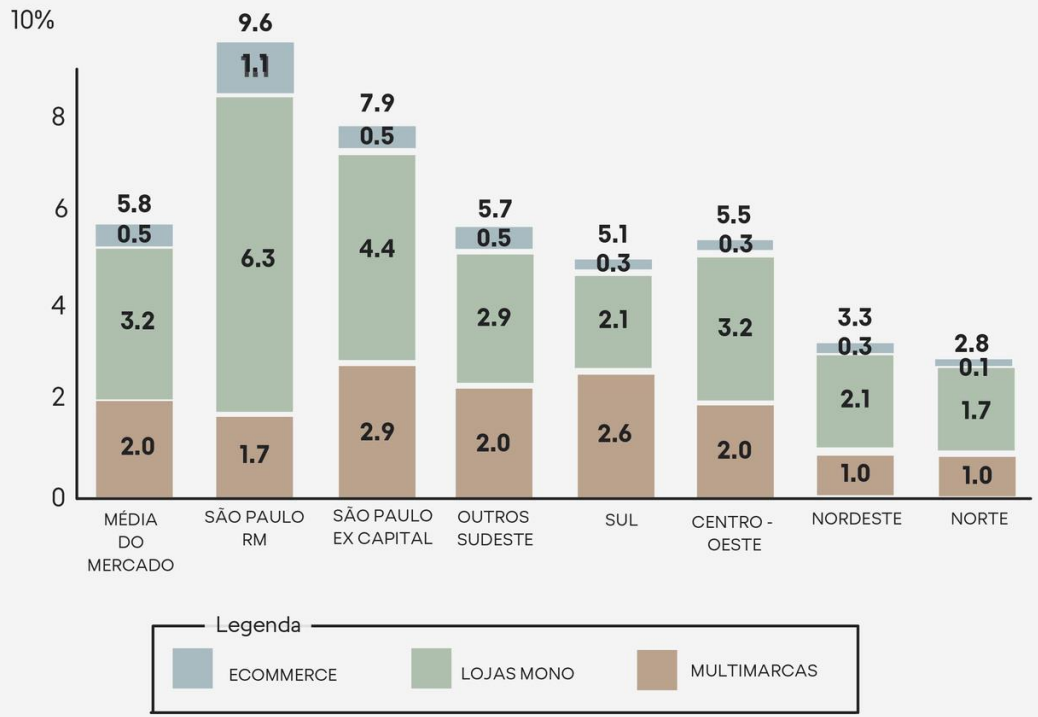
MULTIMARCA REPRESENTA ~2.0% DE MARKET-SHARE HERING, COM MAIOR RELEVÂNCIA NAS REGIÕES S, SE E CO E CIDADES MENORES; N E NE COM MAIORES DESAFIOS NO CANAL

aceleração
MULTIMARCA

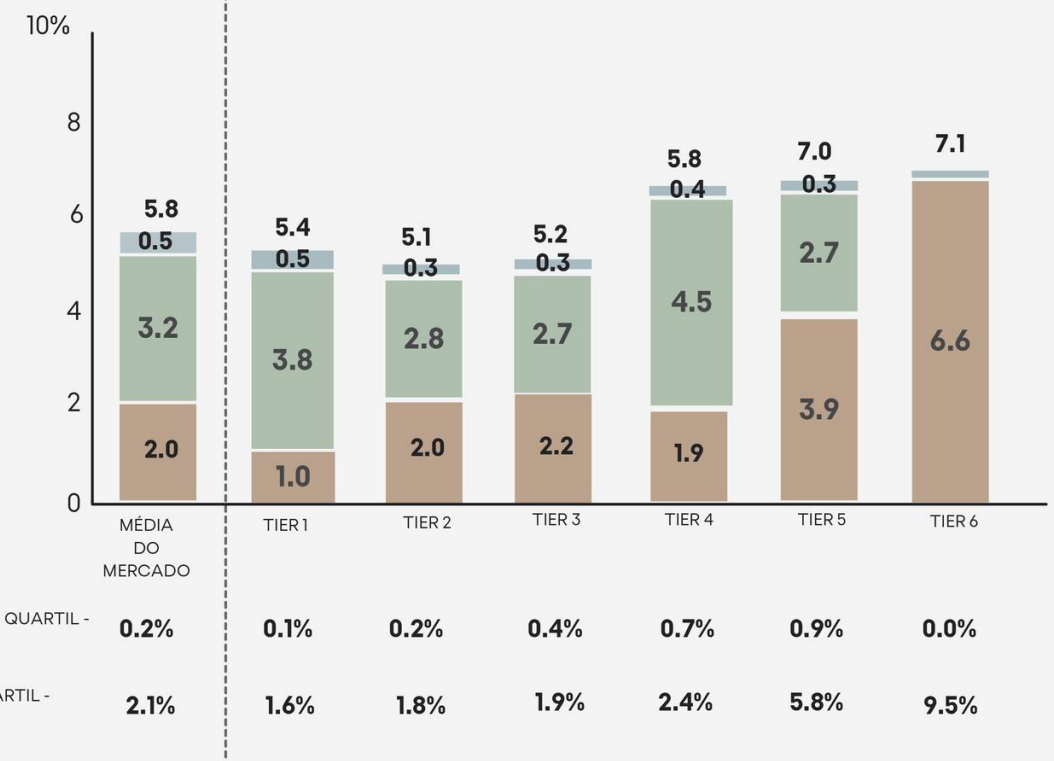
~1,2BI sell out | **~8K** PdVe | **113** RCs

/H A + H K
MULTIMARCA HERING

Market share AB2 Hering por canal por região
(%, 2023, Brasil)



Market share AB2 Hering por canal por tier de cidade
(%, 2023, Brasil)



	MÉDIA DO MERCADO	TIER 1	TIER 2	TIER 3	TIER 4	TIER 5	TIER 6
BOTTOM QUARTIL - MM	0.2%	0.1%	0.2%	0.4%	0.7%	0.9%	0.0%
TOP QUARTIL - MM	2.1%	1.6%	1.8%	1.9%	2.4%	5.8%	9.5%

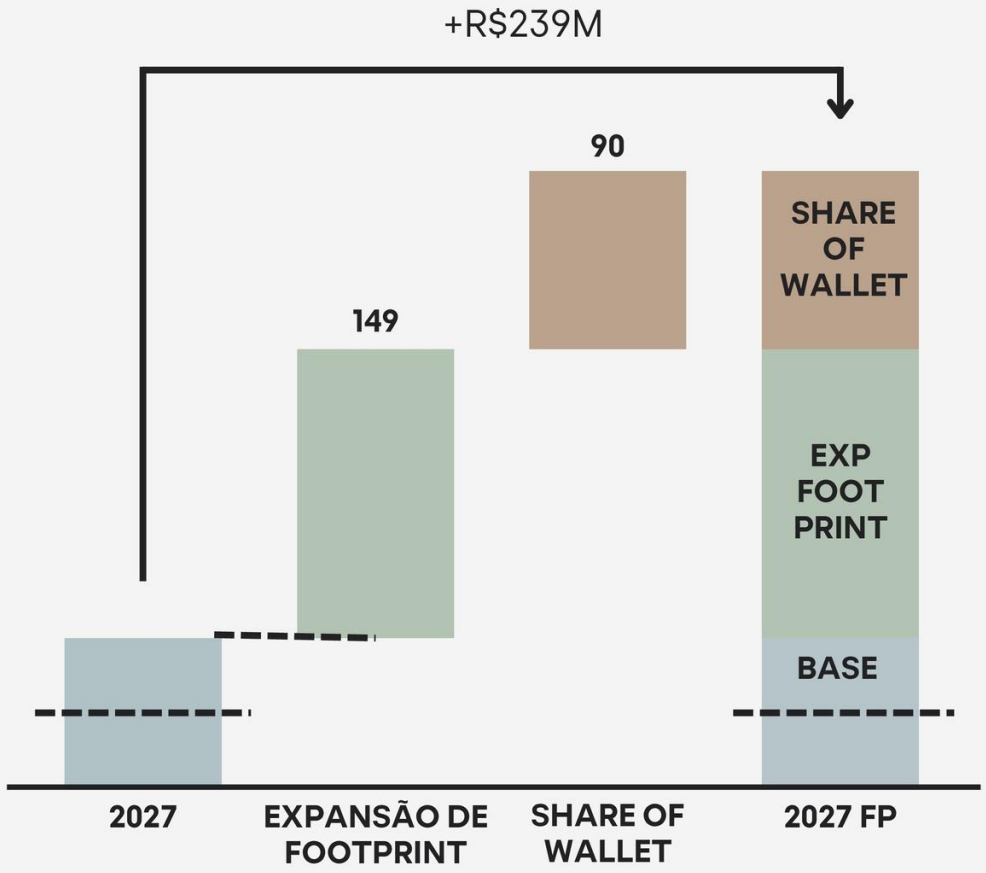
Nota: Considera marcas Adulto e Kids. Tier 1: capitais e cidades com >1M hab, Tier 2: 500k – 1M, Tier 3: 250k – 500k, Tier 4: 100k- 250k, Tier 5:100k-40k, Tier 6: <40k. Fonte: IPC Maps, IBGE, Receita Federal, Euromonitor, Dados internos Hering

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

MULTIMARCA HERING TEM POTENCIAL PARA **INCREMENTAR 239MM ATÉ 2027** ATRAVÉS DE ALAVANCAS DE GO-TO-MARKET



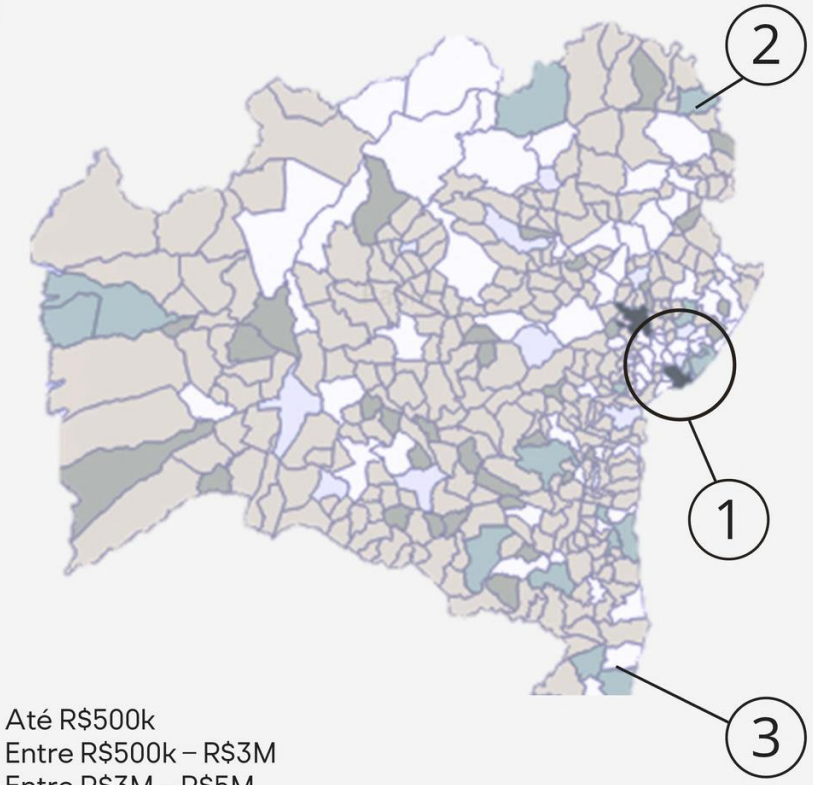
POTENCIAL DE GTM HERING MM – HERING ADULTO E KIDS
(R$M, SELL-IN)



EXEMPLO: AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE MERCADO POR MUNICÍPIO EVIDENCIA IMPORTANTE ESPAÇO PARA AMPLIAÇÃO DA PENETRAÇÃO (EXEMPLO BAHIA)

TERRITÓRIOS

POTENCIAL DE MERCADO ADULTO
(2023, R$)



Legenda:
- Até R$500k
- Entre R$500k – R$3M
- Entre R$3M – R$5M
- Entre R$5M – R$15M
- Entre R$15M – R$70M
- Acima de R$70M

OPORTUNIDADES MAPEADAS

1 **Adensar regiões metropolitanas,** como Salvador.

2 Abrir **2ª porta em mercado com consumo AB entre R$3-15M**

3 **Penetrar cidades pequenas, com consumo AB > R$500k**, que comportam 1 PDV

Nota: HeringAdulto e Hering Kids

INCREMENTO DE SHARE OF WALLET É FUNÇÃO DE RE-SEGMENTAÇÃO DO CANAL E DE UM NOVO MODELO DE INCENTIVOS POR SEGMENTO DE CLIENTE

<table>
<tr><th>PERFIL

FATURAMENTO HERING</th><th>BOUTIQUE
(4% DA RECEITA)</th><th>ADULTO MISTO
(24% DA RECEITA)</th><th>FAMÍLIA
(36% DA RECEITA)</th><th>INFANTIL
(11% DA RECEITA)</th></tr>
<tr><td>SHARE OF WALLET E PAPEL HERING</td><td>PAPEL DA MARCA LIMITADO AO BÁSICO/PREÇO DE ENTRADA</td><td>SOLUÇÃO COMPLETA DE MODA ADULTA, BÁSICO & MODA</td><td>SOLUÇÃO COMPLETA ADULTO & INFANTIL</td><td>PAPEL DA MARCA FOCADO NO PREMIUM</td></tr>
<tr><td>DIAMANTE
(21% DA RECEITA)</td><td rowspan="3">AVALIAR OPORTUNIDADE DE AUMENTO DE PENETRAÇÃO NAS BOUTIQUES DO GRUPO AZZAS, COM PROPOSTA VOLTADA PARA PREMIUM BASICS</td><td colspan="2" rowspan="2">AUMENTO DE SOW ATRAVÉS DE:

1. METAS DE CRESCIMENTO POR LINHA DE PRODUTO
2. PROGRAMA DE REPOSIÇÃO E EXPOSIÇÃO DE BÁSICOS</td><td rowspan="3">BAIXA OPORTUNIDADE EM LOJAS ESPECIALIZADAS INFANTIL NO POSICIONAMENTO ATUAL DE PREÇO HERING</td></tr>
<tr><td>OURO
(15% DA RECEITA)</td></tr>
<tr><td>PRATA
(19% DA RECEITA)</td></tr>
<tr><td>BRONZE
(28% DA RECEITA)</td><td colspan="2">AUMENTO DE SOW VIA INCENTIVO DE FREQUÊNCIA / PEDIDO MÍNIMO</td></tr>
</table>

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent


NOVAS
CATEGORIAS

HERING SHOES



LANÇAMENTO HERING SHOES

É OLHANDO PARA BAIXO, PARA OS PÉS, QUE ENXERGAMOS UM VALIOSO CAMINHO DE CRESCIMENTO

O LANÇAMENTO DE HERING SHOES CONECTA O MOOD NATURAL E TERROSO DA COLEÇÃO DE VERÃO DA MARCA MÃE EM UMA LINHA BÁSICA E SOFISTICADA, DESTACANDO O CALÇADO SOLAR E O TÊNIS WORLD.



HERING DOS PÉS A CABEÇA

UNINDO A MARCA HERING À HERANÇA DE QUALIDADE AREZZO, VEMOS, NO CALÇADO, A OPORTUNIDADE DE TRAZER UMA JORNADA 360º PARA AS LOJAS

TRILHA DE EVOLUÇÃO

SORTIMENTO DE CATEGORIAS CHAVE, INJETADOS PRESENTEÁVEIS, PRODUTOS BÁSICOS COM SHAPES MODERNOS, MATERIAIS NATURAIS COM DNA HERING.

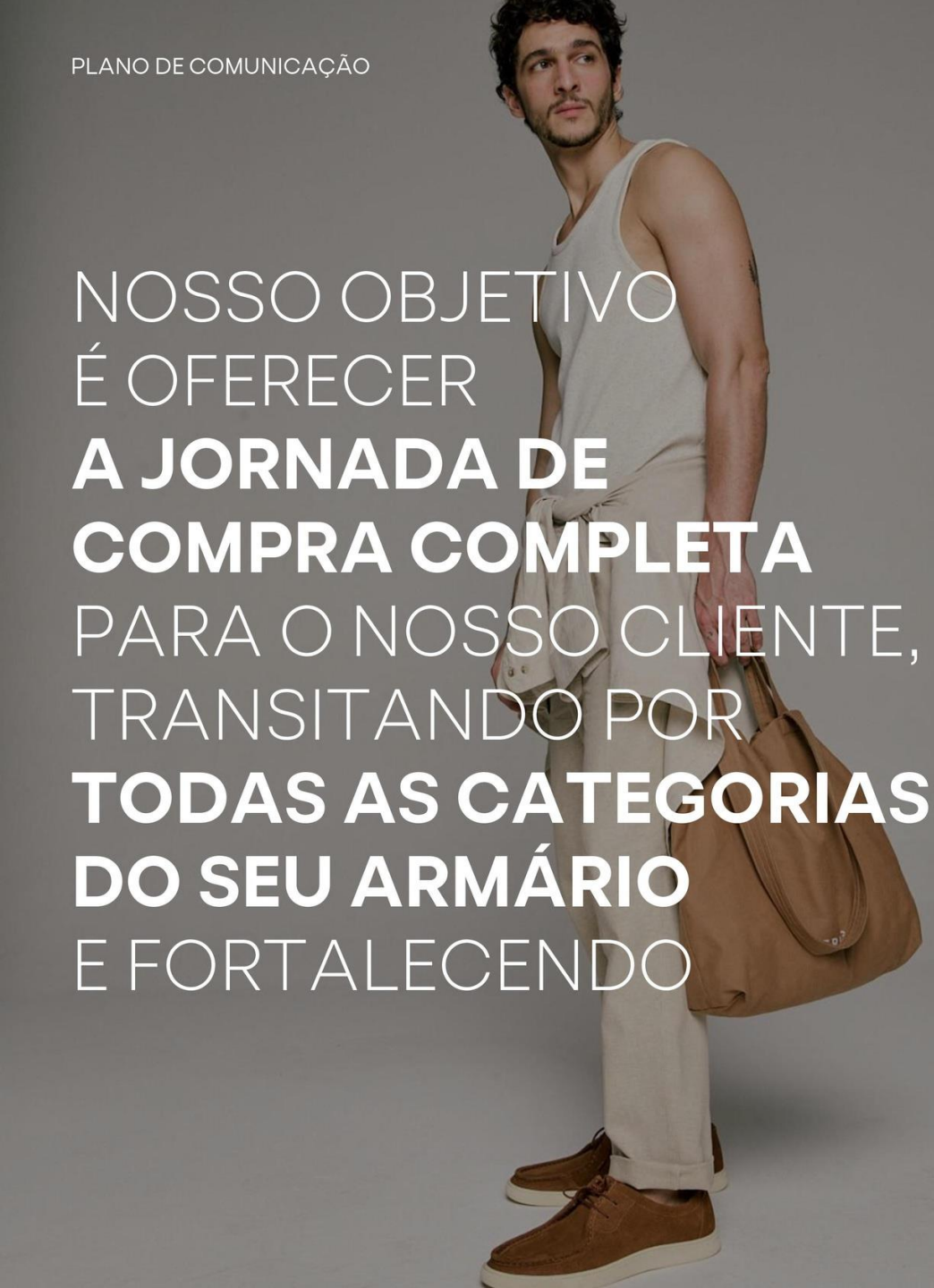


SOLAR

CURADORIA DE TENDÊNCIAS

COLEÇÃO QUE ALIA AS **TENDÊNCIAS E ELEMENTOS DE DESIGN DO VESTUÁRIO HERING** - COMO CARTELA, MOOD E MATERIAIS - COM O UNIVERSO DOS CALÇADOS.

NOSSO OBJETIVO
É OFERECER
A JORNADA DE COMPRA COMPLETA
PARA O NOSSO CLIENTE,
TRANSITANDO POR
TODAS AS CATEGORIAS DO SEU ARMÁRIO
E FORTALECENDO





O LOOK COMPLETO
HERING

LANÇAMENTO
COM IMAGEM PROPRIETÁRIA **HERING**





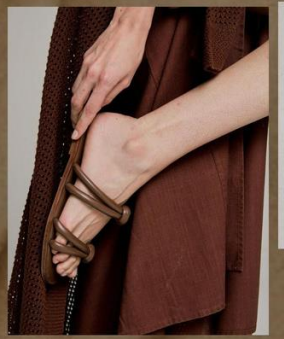
















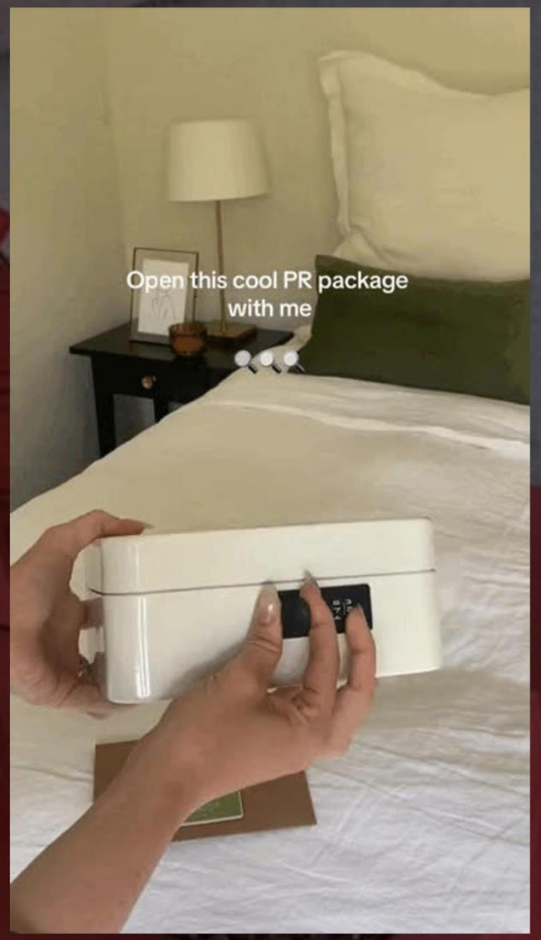
BIG NAME
de alto impacto



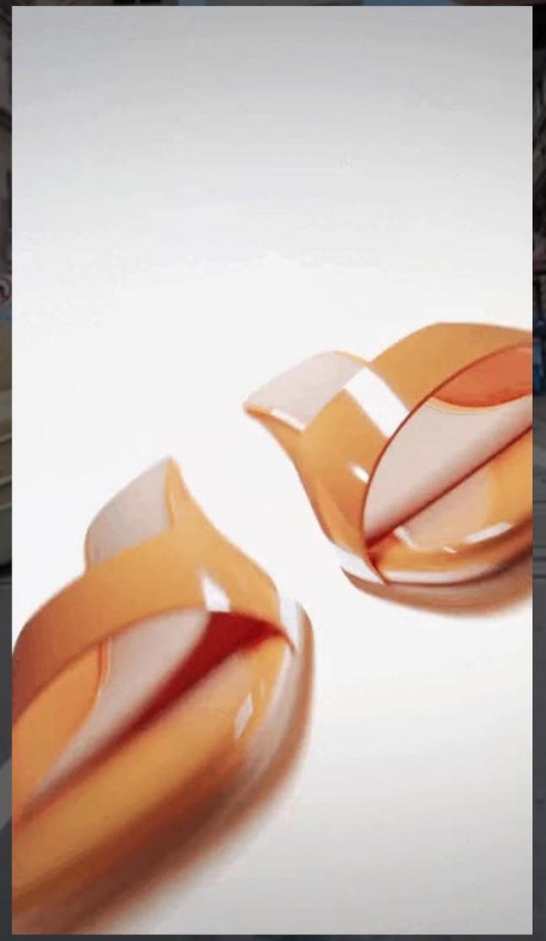
1M

LELE BURNIER
@leleburnier

SEEDING
criativo valorizando
o produto



3D
tecnológico e inovador
para engajar o público




experiência
HERING SHOES



MENSAGEM FINAL

PILARES **ESTRATÉGICOS**



- AUMENTO DE CONSIDERAÇÃO E PREFERÊNCIA DE COMPRA EM HOMENS E MULHERES AB1 25 A 34 ANOS
- ESCALAR A NOVA EXPERIÊNCIA DE MARCA
- USO DO DIGITAL COMO ALAVANCA DE CONHECIMENTO E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE



- EVOLUÇÃO DE PORTFÓLIO COM VALOR PERCEBIDO
- MELHORIA CONTÍNUA EM BÁSICOS E NOVAS TECNOLOGIAS
- DESENVOLVIMENTO DE NOVAS CATEGORIAS (SPORTS, SHOES)



- FORTALECIMENTO DO D2C – MEGA LOJAS E ACELERAÇÃO DO DIGITAL
- REDUÇÃO DA DISPERSÃO DE RESULTADOS NA REDE DE FRANQUIAS
- AUMENTO DO SHARE OF WALLET NOS MAIORES CLIENTES E EXPANSÃO DE PORTAS EM MERCADOS COM MENOR PRESENÇA



- EXPANSÃO DE MARGEM BRUTA POR MIX DE CANAIS E MAIOR SHARE DE VENDA A PREÇO CHEIO
- OTIMIZAÇÃO DE G&A
- REDUÇÃO DE ESTOQUES, MELHORIA DO CICLO DE CAIXA E RECUPERAÇÃO DO ROIC

1 DESAFIO

- **"AMIGO DE INFÂNCIA"** - GAP DE CONSIDERAÇÃO E INTENÇÃO DE COMPRA;
- **PRODUTO SEM IDENTIDADE -** DISTANCIAMENTO DO ESTILO PROPRIETÁRIO;
- **EXPERIÊNCIA DEFASADA:** LOJA ANTIGA E EXPERIÊNCIA DIGITAL COM FRICÇÃO
- **RETRAÇÃO NO B2B:** DISPERSÃO DE RESULTADOS EM FRANQUIAS E MULTIMARCAS SEM PROPOSTA DE VALOR.
- **TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:** NOVO FOCO ESTRATÉGICO E RENOVAÇÃO DE TIME.

1 DESAFIO

- **"AMIGO DE INFÂNCIA"** - GAP DE CONSIDERAÇÃO E INTENÇÃO DE COMPRA;
- **PRODUTO SEM IDENTIDADE -** DISTANCIAMENTO DO ESTILO PROPRIETÁRIO;
- **EXPERIÊNCIA DEFASADA:** LOJA ANTIGA E EXPERIÊNCIA DIGITAL COM FRICÇÃO
- **RETRAÇÃO NO B2B:** DISPERSÃO DE RESULTADOS EM FRANQUIAS E MULTIMARCAS SEM PROPOSTA DE VALOR.
- **TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:** NOVO FOCO ESTRATÉGICO E RENOVAÇÃO DE TIME.

2 EVOLUÇÃO

- **NOVA LINGUAGEM E ESTÉTICA:** CONTEÚDO DIGITAL E COLLABS;
- **EXPERIÊNCIA DE COMPRA:** PROJETO BOSSA E NOVO LOOK AND FEEL DO DIGITAL/APP;
- **INOVAÇÃO EM PRODUTO:** RESGATE DA SMART CHOICE, EVOLUÇÃO DE ATRIBUTOS E RENOVAÇÃO DOS BÁSICOS;
- **D2C FORTE:** MEGA LOJA E ACELERAÇÃO DIGITAL;
- **GESTÃO DE REDE:** PEX ROBUSTO E ENGAJAMENTO DO TOP 25
- **CULTURA E TIME**: FOCO EM MARCA E PRODUTO E CONSOLIDAÇÃO DE TIME

1 DESAFIO

- **"AMIGO DE INFÂNCIA"** - GAP DE CONSIDERAÇÃO E INTENÇÃO DE COMPRA;
- **PRODUTO SEM IDENTIDADE -** DISTANCIAMENTO DO ESTILO PROPRIETÁRIO;
- **EXPERIÊNCIA DEFASADA:** LOJA ANTIGA E EXPERIÊNCIA DIGITAL COM FRICÇÃO
- **RETRAÇÃO NO B2B:** DISPERSÃO DE RESULTADOS EM FRANQUIAS E MULTIMARCAS SEM PROPOSTA DE VALOR.
- **TRANSFORMAÇÃO CULTURAL:** NOVO FOCO ESTRATÉGICO E RENOVAÇÃO DE TIME.

2 EVOLUÇÃO

- **NOVA LINGUAGEM E ESTÉTICA:** CONTEÚDO DIGITAL E COLLABS;
- **EXPERIÊNCIA DE COMPRA:** PROJETO BOSSA E NOVO LOOK AND FEEL DO DIGITAL/APP;
- **INOVAÇÃO EM PRODUTO:** RESGATE DA SMART CHOICE, EVOLUÇÃO DE ATRIBUTOS E RENOVAÇÃO DOS BÁSICOS;
- **D2C FORTE:** MEGA LOJA E ACELERAÇÃO DIGITAL;
- **GESTÃO DE REDE:** PEX ROBUSTO E ENGAJAMENTO DO TOP 25
- **CULTURA E TIME**: FOCO EM MARCA E PRODUTO E CONSOLIDAÇÃO DE TIME

3 ACELERAÇÃO

- **P&D 2.0 E DIGITALIZAÇÃO DO GTM:** MELHORIA CONTÍNUA DO PORTFÓLIO E MAIOR VELOCIDADE NOS LANÇAMENTOS;
- **MODELO DE REATIVIDADE:** ESCALAR MODELO PARA TODA A PIRÂMIDE E TODOS OS CANAIS E CLUSTERS
- **ESCALAR NOVA EXPERIÊNCIA DE LOJA:** EXPANSÃO DE MEGA, REFORMAS EM LOCAIS CHAVE E MELHORIA NA EXECUÇÃO EM FRANQUIAS;
- **GTM MULTIMARCAS**: ENDEREÇAR GAPS DE TERRITÓRIO E DESTRAVAR SHARE OF WALLET - MUDAR A DINÂMICA DO CANAL;
- **NOVAS CATEGORIAS** : MATURAÇÃO DO SPORTS E LANÇAMENTO HERING SHOES.


HERING

ROBERTO JATAHY



FARM BRASIL E FARM GLOBAL

AZZAS 2154



01 CONTEXTO ATUAL

02 FARM ETC

03 FARM LATAM

04 DIGITAL 2.0

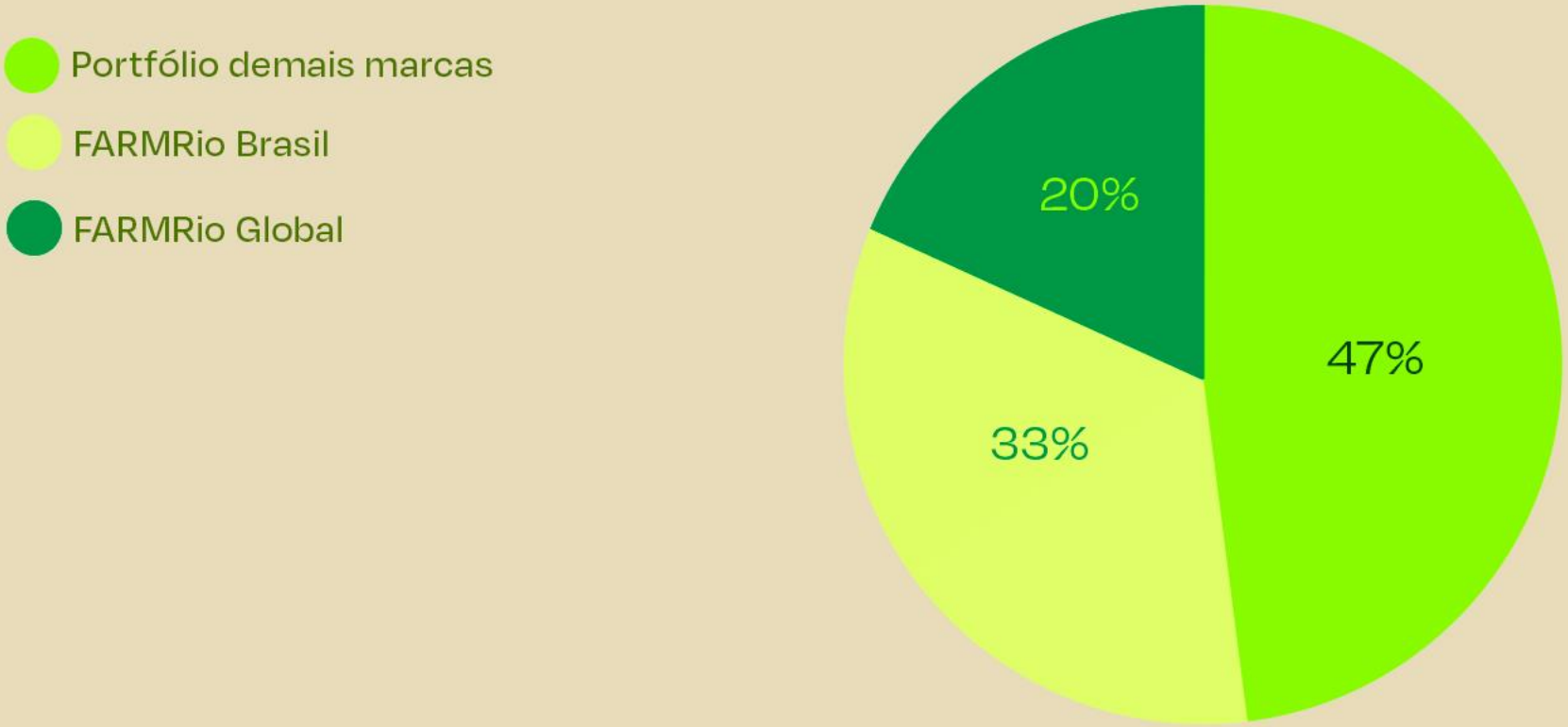
05 RESPONSIVIDADE FARM

06 FARM GLOBAL



01 CONTEXTO ATUAL

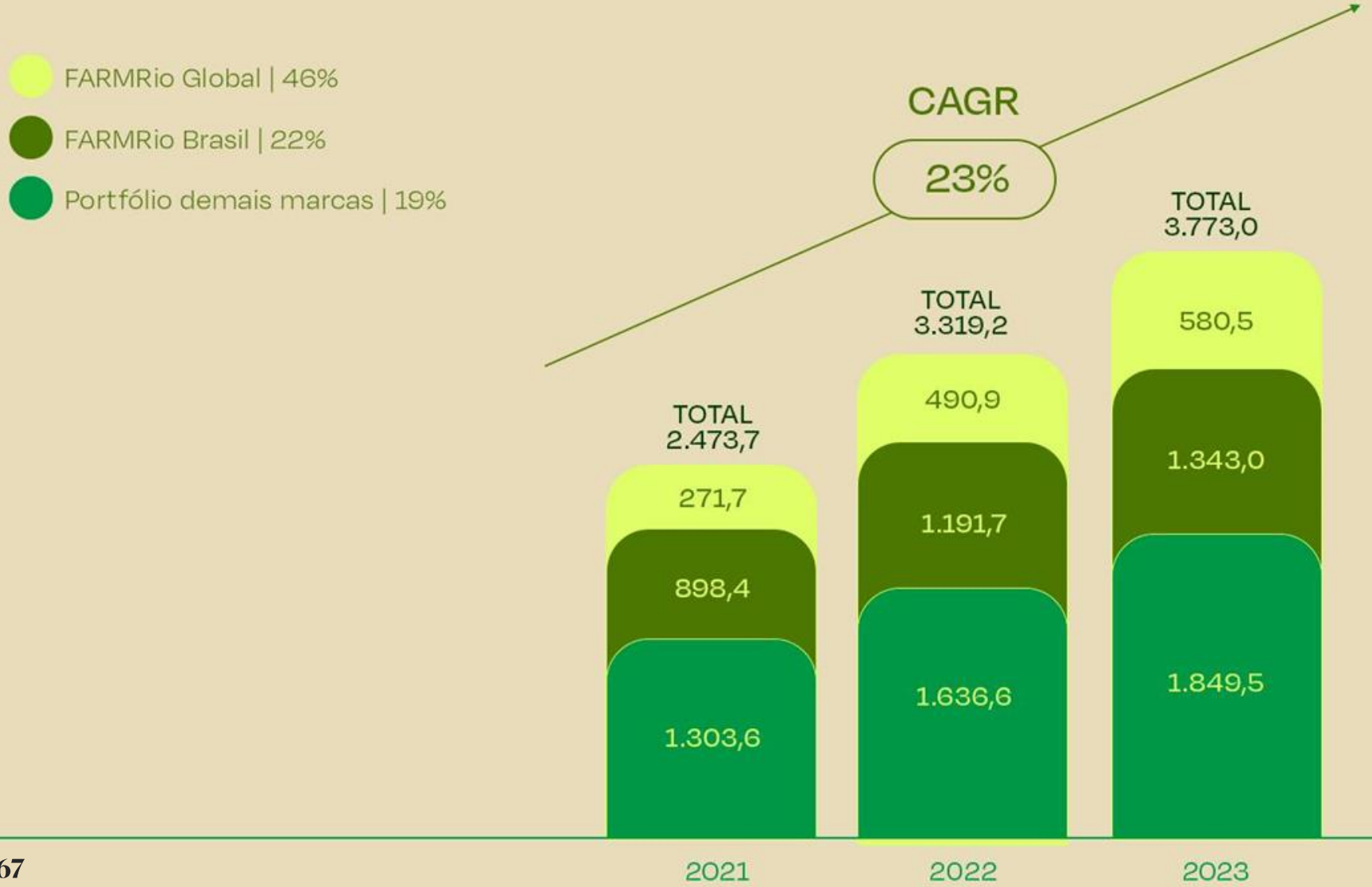
Share da receita
no Portfólio da BU Soma



AZZAS 2154

Evolução Portfólio BU Soma

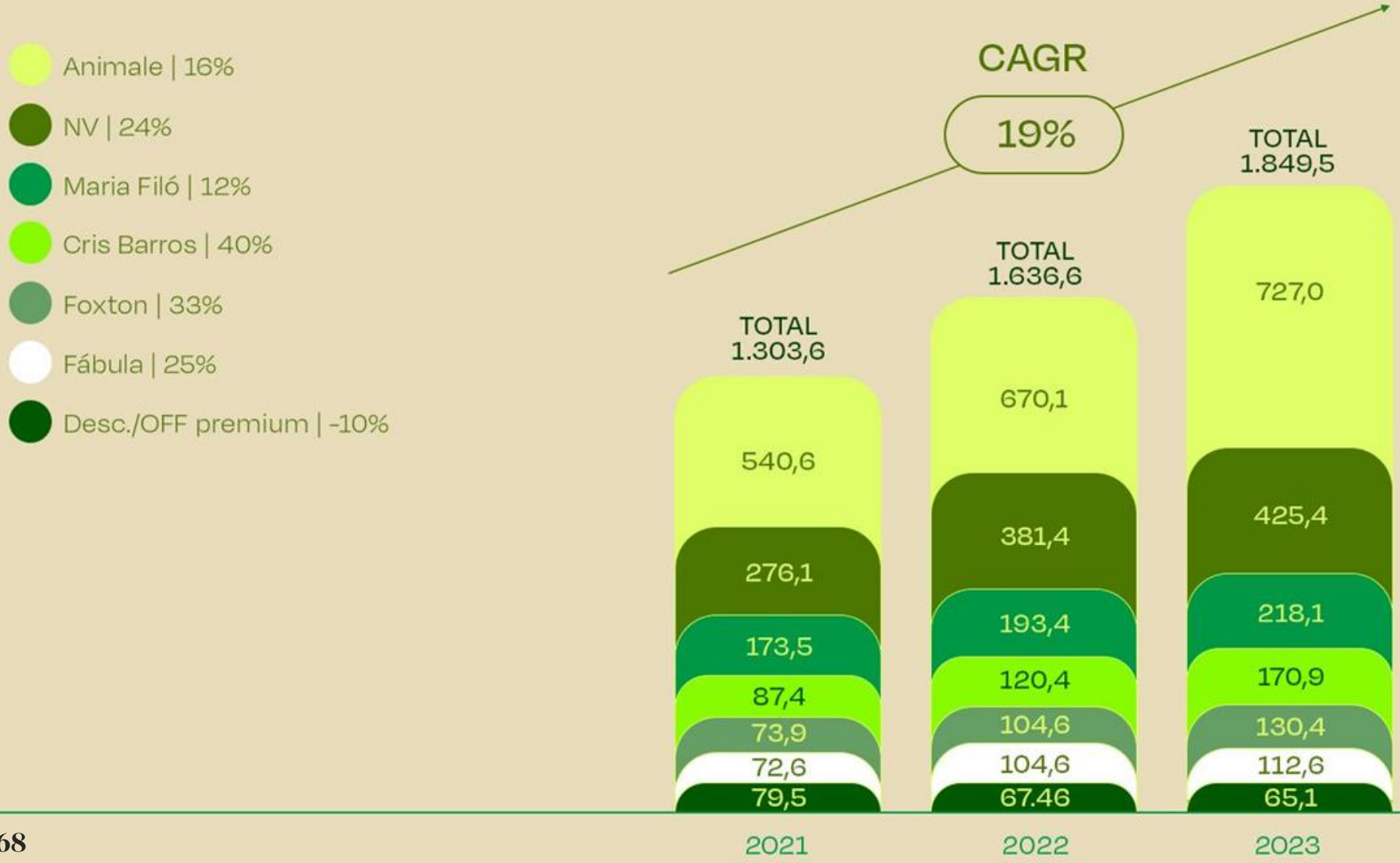
R$MM



AZZAS 2154

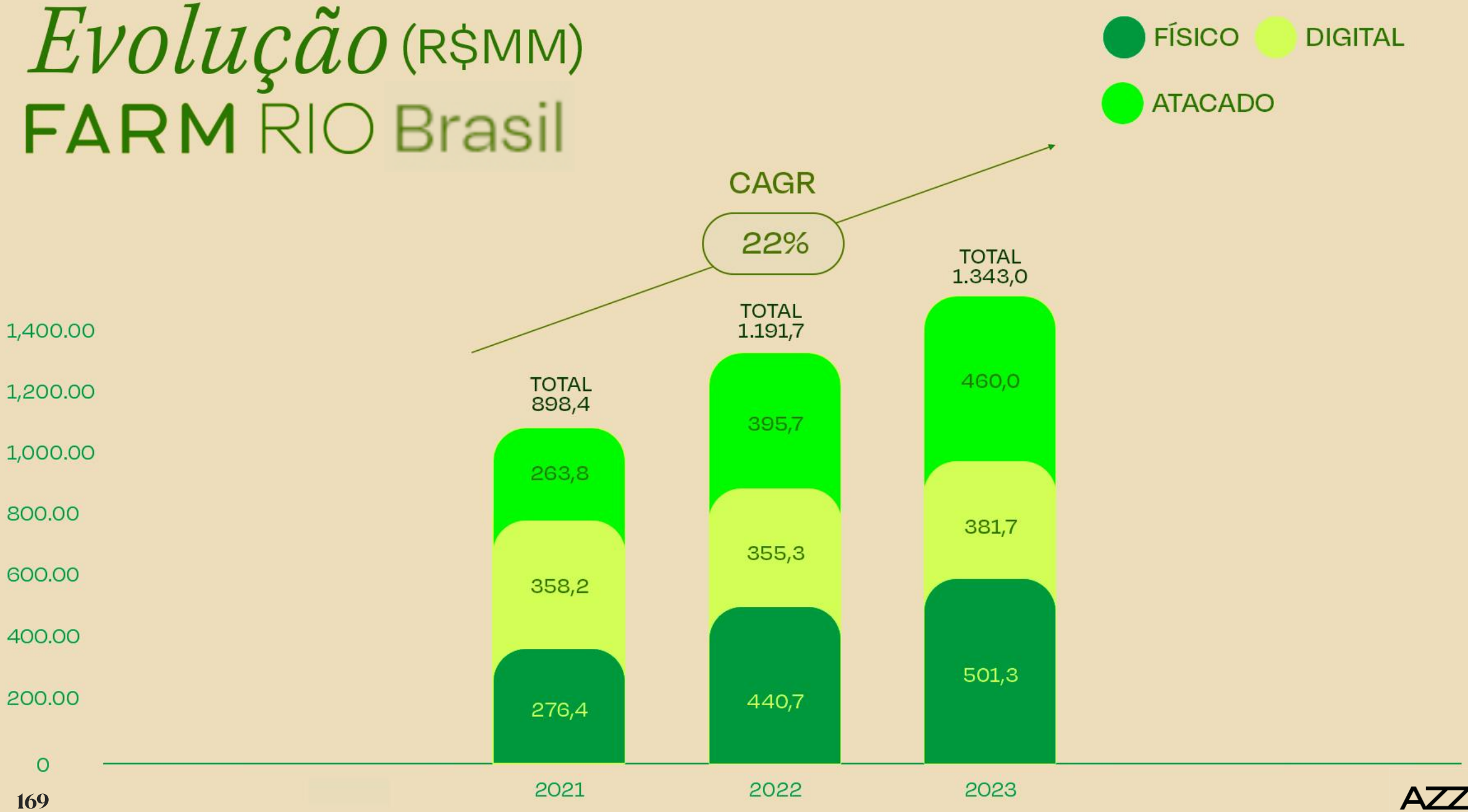
Evolução Portfólio demais marcas

R$MM



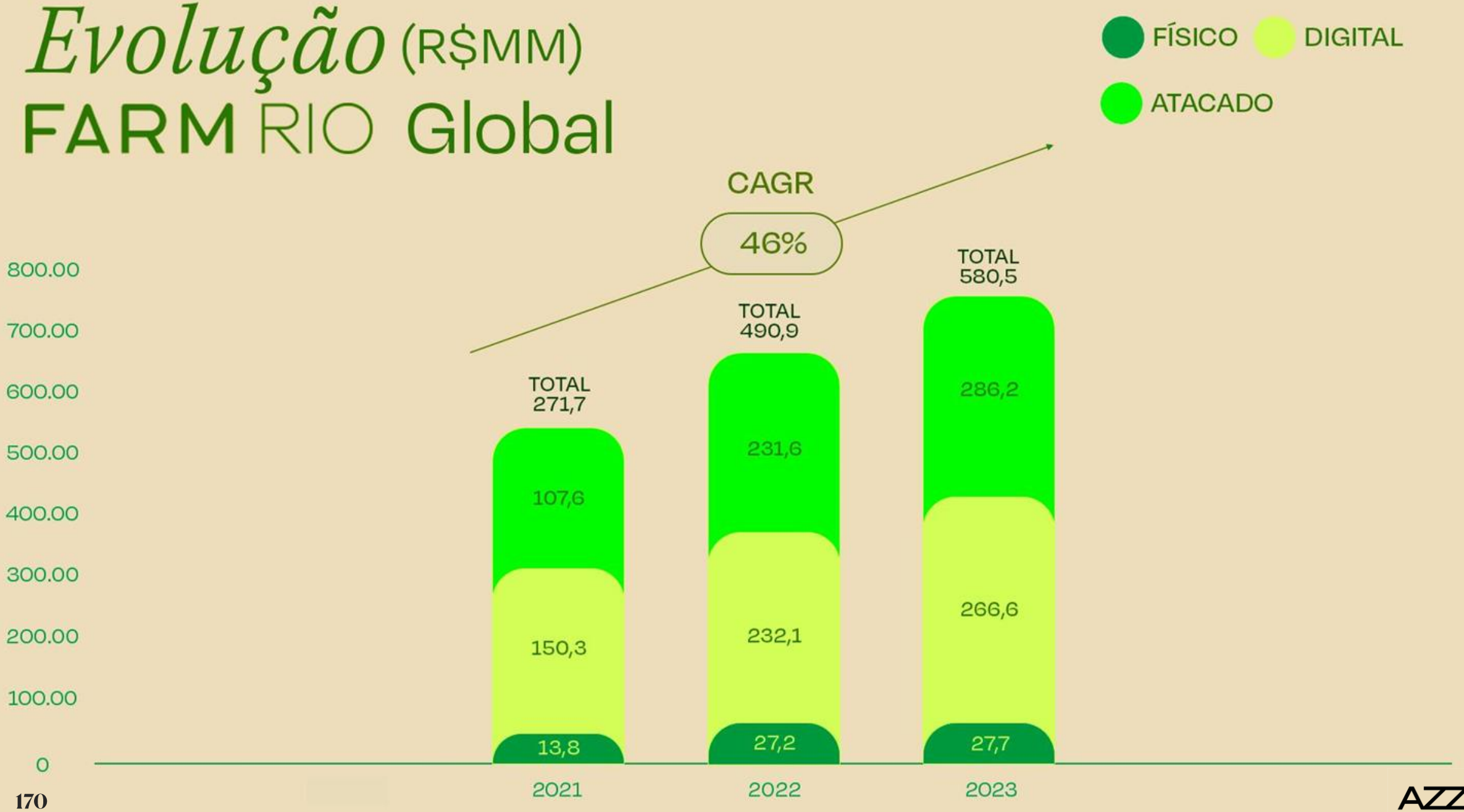
AZZAS 2154

Evolução (R$MM)
FARM RIO Brasil



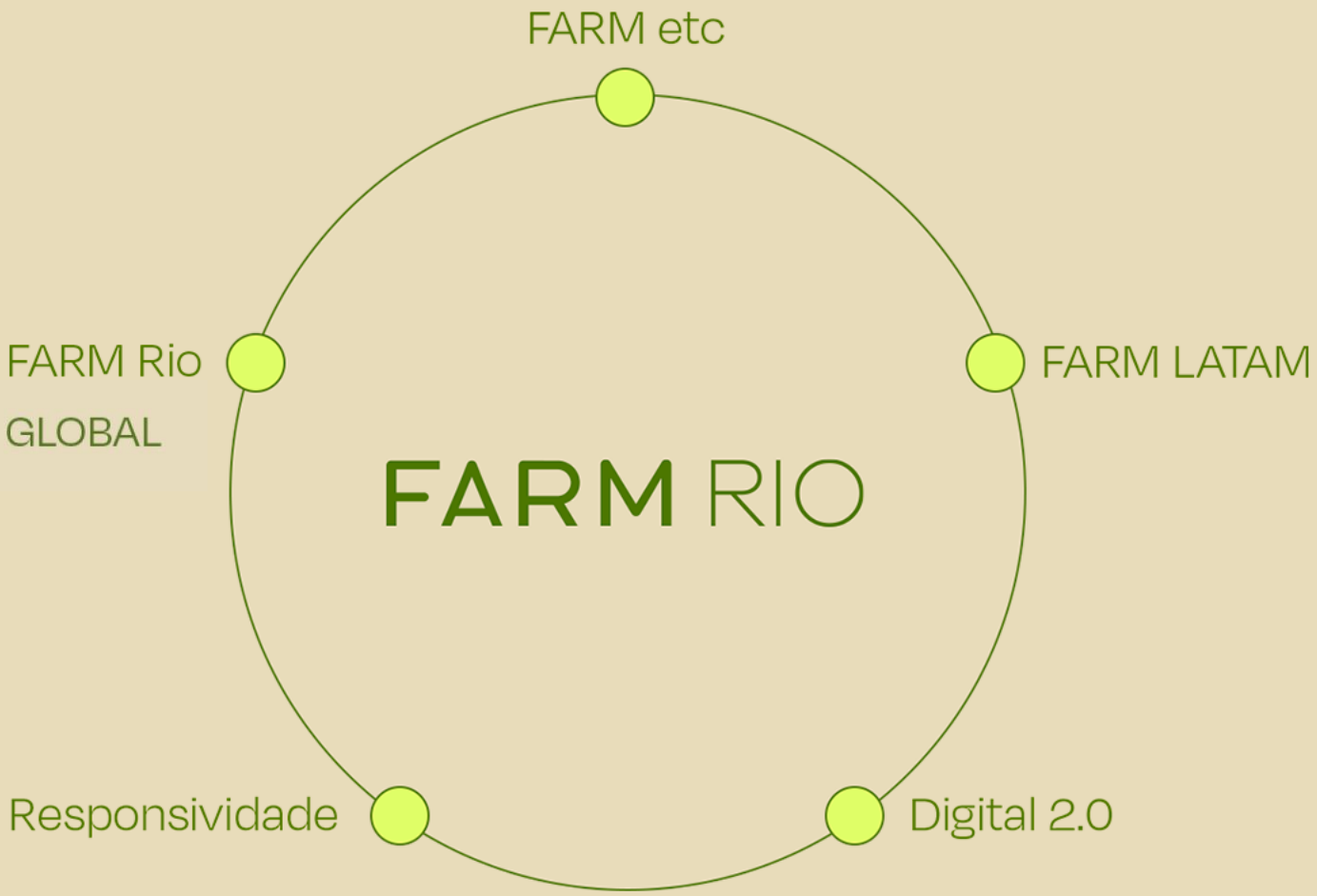
AZZAS 2154

Evolução (R$MM)
FARM RIO Global



AZZAS 2154

Avenidas de Crescimento




02
FARM
ETC



estilo de vida FARM

tudo começou em 1997 com
um pequeno estande numa feira
de moda. o estande virou loja,
que virou uma rede de lojas,
que conquistou o Rio de Janeiro
e até outros países, encantando
e vestindo pessoas em todos
os cantos do mundo.



o que é FARM *etc?*

é um projeto de expansão de marca, que vai reunir linhas de produtos ligadas ao estilo de vida **FARM** e funcionar como vetor de crescimento para os apaixonados pela marca e novos perfis de público, que se conectem com a diversidade de lançamentos.

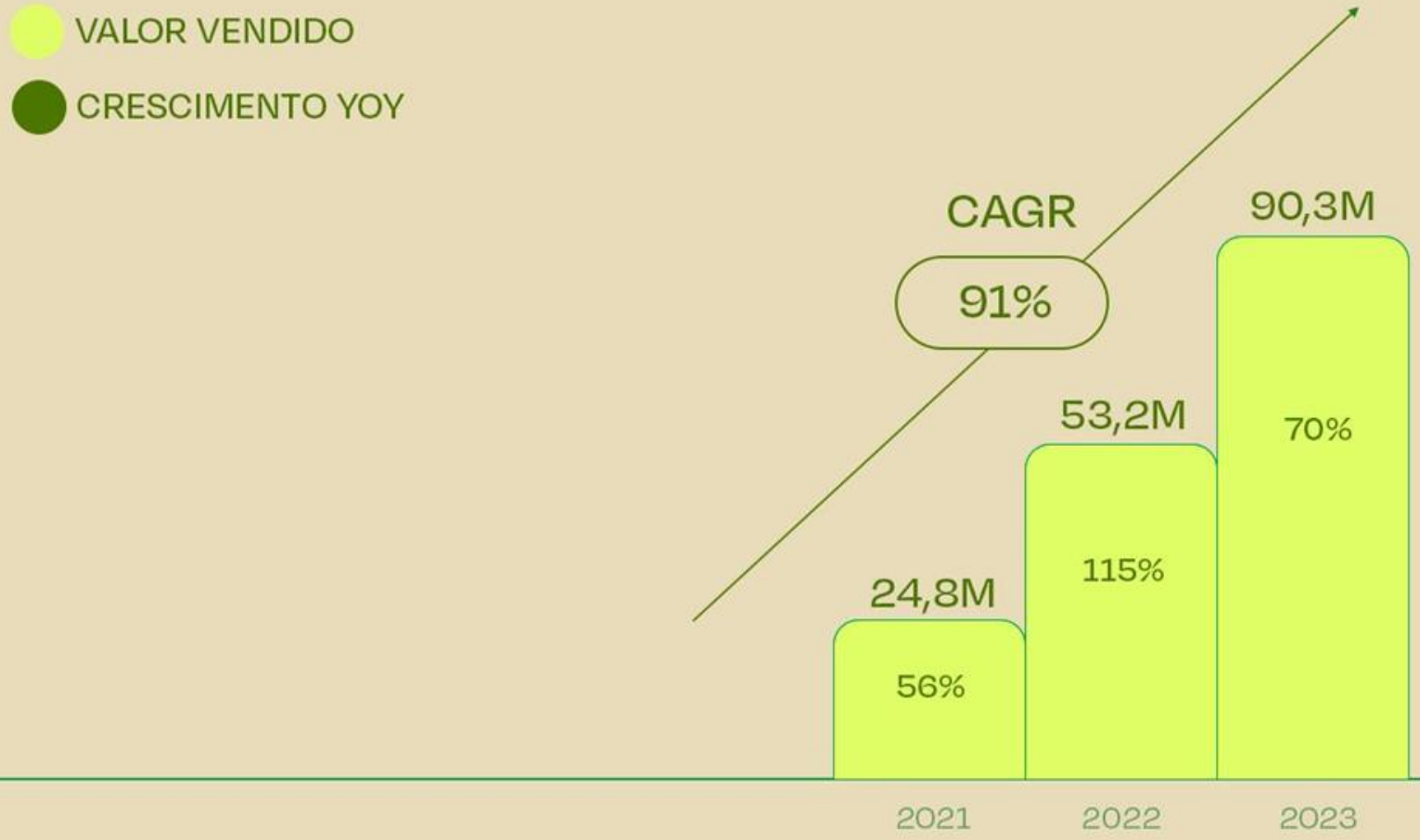
me *leva*

São os nossos acessórios
com maior apelo comercial

Exemplo: bolsa, mochila,
mala, carteira, sapato,
tênis, sandália, pochete,
garrafinha, etc.



Crescimento médio anual (CAGR) de 91% no ano



AZZAS 2154

linha *quero*

Nossos produtos mais ligados a estilo de vida e objetos do dia a dia.

Exemplo: caixa de som, vela, roupa de cama, prato, copo, fone de ouvido, prancha, guarda-chuva, baralho, skate, barraca de camping, tapete de yoga, etc.





achadinhos

Nossa curadoria de produtos para presentes de final de ano focado em mix e valores acessíveis

Exemplo: mesa de natal, pijamas, silks, cadernos, garrafinhas, havaianas e etc.

parcerias

Para traduzir nossa essência, desde sempre fazemos collabs para ajudar a contar nossas histórias. Muitas delas são desejos de moda, outras sobre nosso Brasil e muitas sobre o nosso lifestyle.

Exemplo: Adidas, Havaianas, Starbucks, Smiley, Flamengo, Jansport, Mate Leão, Tok Stok, Kibon, bicicleta LEV, Pantone, etc.



AZZAS 2154



global

Nosso estilo de vida transpassa as fronteiras brasileiras!

É um lifestyle que independe de onde você está. Esta expansão já é algo que estamos praticando instintivamente, como **Starbucks, House of Hackney e linha Ski.**



pop-ups

Nosso primeiro teste com o **FARM etc** aconteceu em **Dezembro de 2023**, onde fizemos **2 pop ups**, formatadas de uma maneira simples, com os produtos do **me leva + linha quero**, para testarmos a performance comercial do projeto.

Tivemos um resultado surpreendente nesse teste, mesmo sem o planejamento e mix de produto adequado.


dominó

Potencial FARM etc

- Atingimento de novos públicos para a marca Farm, principalmente a geração alfa

- Preço médio acessível e um mercado endereçável com possibilidade de termos mais lojas do que temos hoje na farm





03 FARM LATAM

FARM + LATAM



- Mercado consumidor potencial similar ao do Brasil.
- Product-market fit da coleção desenvolvida pela Farm Brasil.
- Expansão na América Latina através dos canais de **atacado e digital.**



AZZAS 2154

digital e comunidade

- Digital com sites dedicados para cada país, entregando a partir do Brasil para Chile, Colômbia, Peru, Paraguai, Uruguai, Argentina, Equador, Bolívia e Panamá.

- Entrada em marketplaces locais fortes, como **Mercado Livre, Falabella e Paris Cencosud**.

- Criação da comunidade **Farm na América Latina** através de seedings, nos alavancando na estética instagramavel das estampas.



multimarcas e lojas físicas

- Estamos em **22 multimarcas em 11 países**. Aumentar a presença da Farm em mais multimarcas.

- Ganhar capilaridade através de franquias em diversos países. Já temos potenciais parceiros na América Central, Chile, Peru e Paraguai.

- Abertura de flagships em lugares estratégicos para o posicionamento da marca.





04 DIGITAL 2.0

Destaques Canal DIGITAL

- Receita 1S24 de 180 MM em 2024, representando 42% da receita B2C.

- Omnicanalidade com o canal de atacado:
  - Multimarca vendendo estoque Farm (Receita R$46 MM no 1S24)
  - Farm vendendo estoque da multimarca (GMV R$27 MM no 1S24)
  - +Views (400+ vendedoras multimarca treinadas, 1000+ aulas)

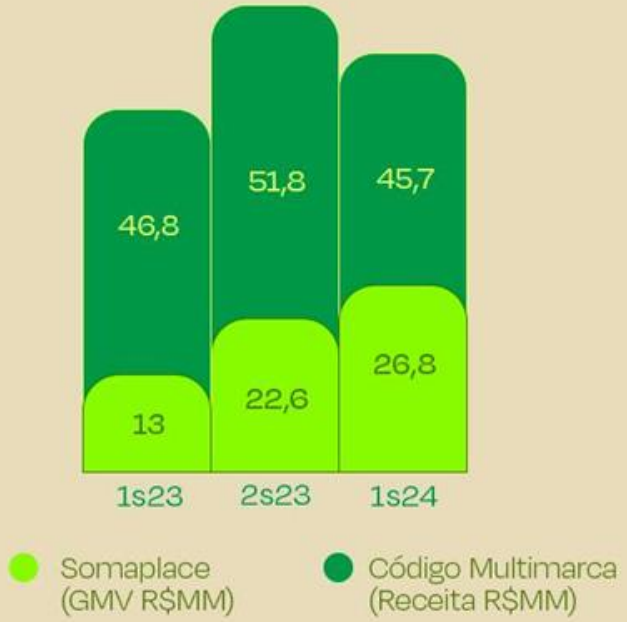
- Implantação dos serviços de omnicanalidade como carteira digital, cashback, pdv mobile e prateleira infinita.

- Amadurecemos também a gestão do app Farm, hoje responsável por 48% da venda digital.





R$ GMV Somaplace + Receita Afiliados



Share da venda digital - APP Farm



Estratégia Canal DIGITAL

- Para o próximo ciclo do canal, acreditamos em 3 grandes alavancas de crescimento:

  - **Experiência de compra** nos canais digitais.
  - **Personalização** em escala.
  - Otimização do investimento em **mídia paga**.

Meta Performance
Paid Search
Performance Max
Display
Meta Topo de Funil

→ Analytics (MMM) →

9% a 13% de crescimento de receita de mídia paga

Experiência de compra personalizada IOS



Personalização de e-mail marketing



VERSÃO A: não personalizada
SUB: 30% off na sua segunda compra

VERSÃO B: personalizada
SUB: 30% off na sua categoria favorita

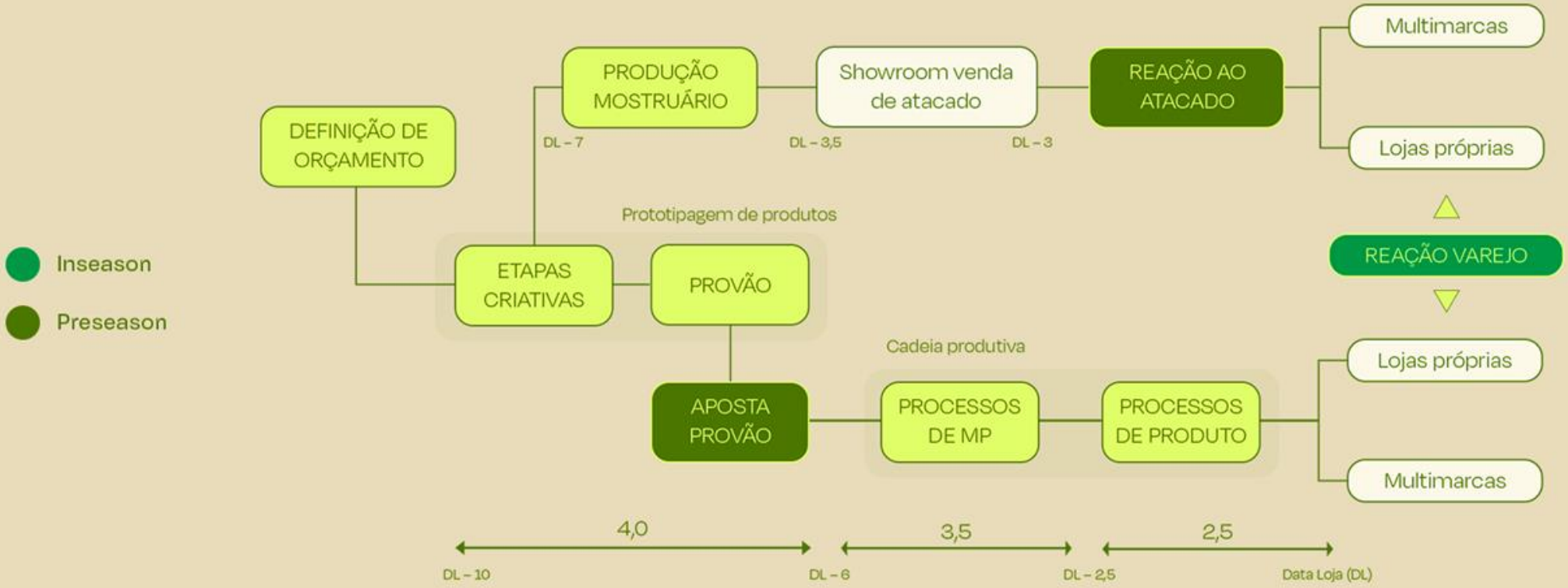
	VERSÃO A	VERSÃO B	VARIAÇÃO
E-mails entregues	31.903	31.560	taxa de abertura
	22%	22%	+1%
E-mails abertos	7.078	7.045	click through rate
	1.9%	2.5%	+28%
Número de cliques	138	176	taxa clique-conversão
	10,1%	12,5%	+23%
Conversões (comprou em até 7 dias após o envio)	14	22	
	taxa de conversão total (abertura + conversão)		
	0,2%	0,3%	+58%

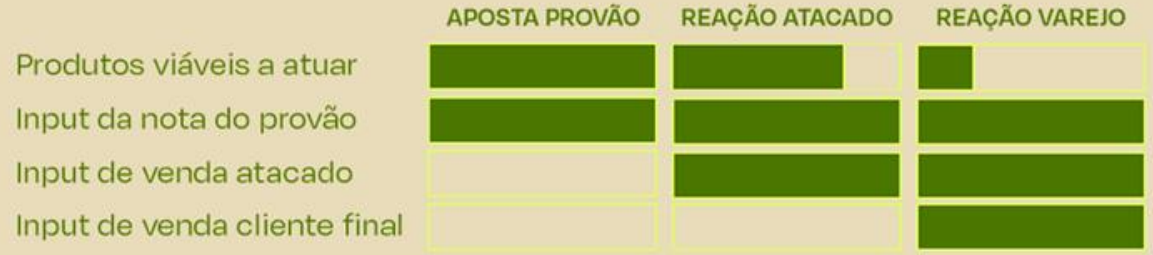
AZZAS 2154



05 RESPONSIVIDADE FARM

Ao longo da cadeia de valor temos 3 momentos em que revisamos o volume de compra...





AZZAS 2154

Para preseason, a pirâmide de produtos permite ser mais assertivo. Com os pedidos das MMs, aperfeiçoamos a compra. Com a venda nas lojas, capturamos o que faltou.

SOBRE OS ALGORITMOS

Conhecimento de multidões em diferentes etapas da cadeia, iniciando pelo Provão, 6 meses pré venda, com estilistas e vendedoras dando nota aos produtos e finalizando na venda do atacado, 3 meses pré coleção.

METODOLOGIA

PROVÃO
Como cada produto tem sua nota, consolidamos c/ histórico e respectivos atributos para gerar a 1ª recomendação de profundidade com base no passado. Por ter menos informação, esse é o modelo menos assertivo dos 3.

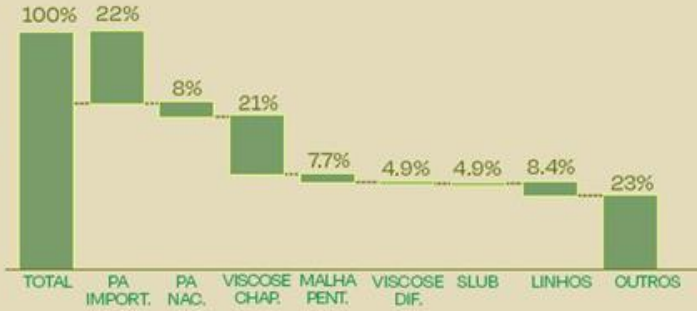
REAÇÃO ATACADO
Correlacionamos o histórico de vendas do atacado e outras diversas variáveis, produto a produto, para prever a profundidade de venda do futuro, melhorando assertividade

REAÇÃO VAREJO
A partir de 14 dias de venda, montamos a curva de venda com ótima assertividade. Com isso, podemos comprar mais de produtos que vão faltar e criar produtos similares. Será necessário 45d de lead time, precisando ter bases apostadas necessitando concentração de materiais

PRÉ REQUESITOS







Com isso, enxergamos um potencial de aumento de giro até a liquidação de 24% nestes produtos reativos, além de aumentar o ROIC por antecipar as vendas

REAÇÃO ATACADO

Em processo de evolução, o **algoritmo foi idealizado em 2018.** Iniciou visando ler os best sellers e a **última melhoria** do modelo está **em teste Ecommerce p/ coleções 2S24**

REAÇÃO VAREJO

Atualmente é **realizado de forma pontual pelas marcas**, mas já **está desenvolvido um método de predição com excelente assertividade**. Ainda não priorizamos os testes





Mesmo com alta assertividade no modelo inseason estamos priorizando as melhorias no modelo preseason e de reação ao atacado dado o esforço vs ganhos esperados

*Não consideramos atrasos e restrições de cadeia nos modelos simulados


FARM RIO

Timeline Internacionalização FARM Rio



2014

Primeira coleção
FARM x Anthropologie

2017



2019

Lançamento
FARM global Europa
no Atacado
(Le Bon Marché, Paris)

2022



2023

Lançamento de site
dedicado em UK e
das primeiras lojas
em Londres e Paris

2024



2024

Primeira coleção
FARM x Adidas

2014



Lançamento FARM
Global USA com Loja
Soho e site dedicado

2017



2019

Lançamento de site
dedicado na Europa

2022



2023

Aceleração do canal
de master franqueados
com primeira loja
em Dubai

2024



LOJAS

4 EUA | **2** EUROPA | **3** FRANQUIAS

CONCESSIONS

4 PARIS | **1** LONDRES

670 portas atacado US

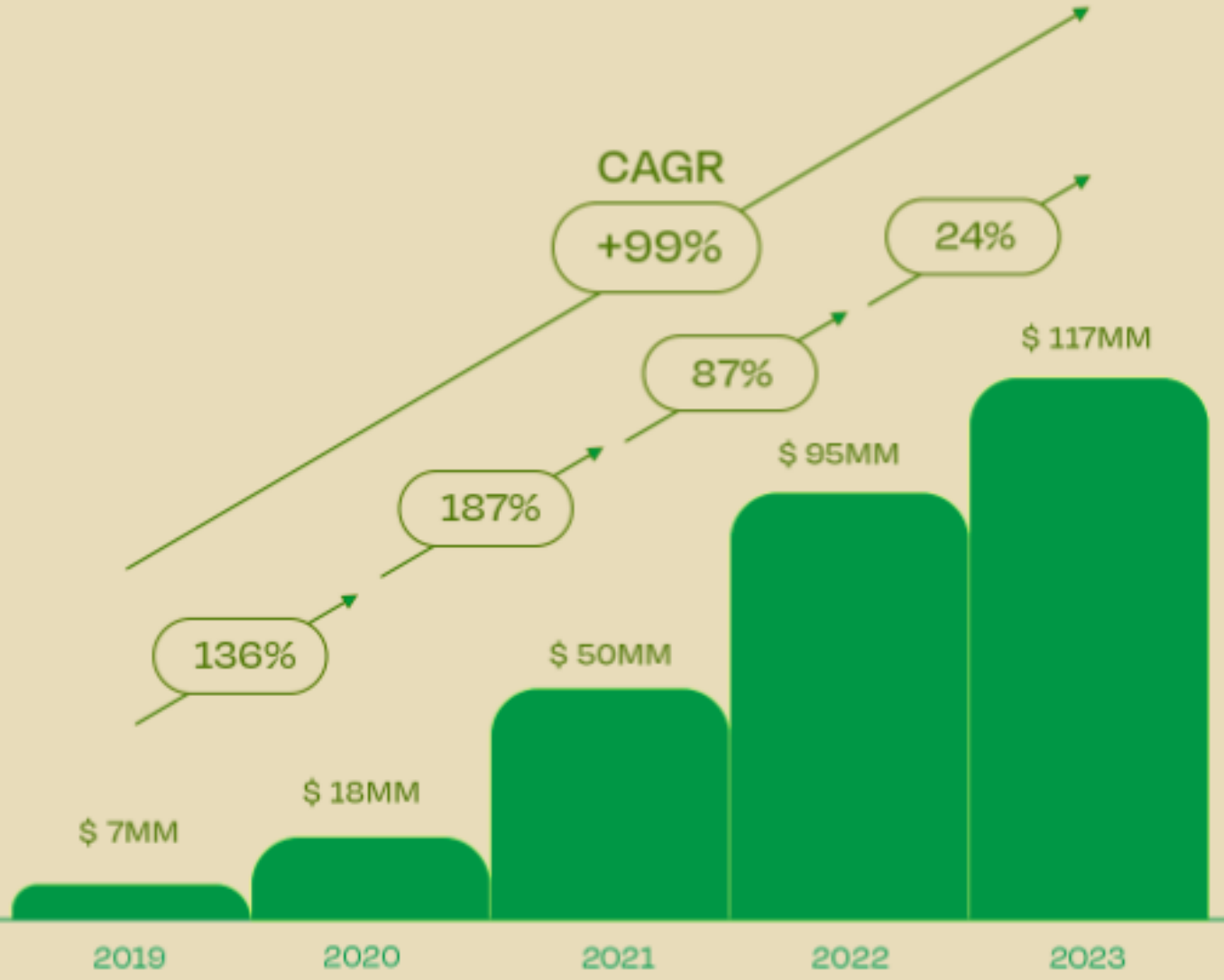
210 portas atacado EU

+ resto do mundo

260k clientes ativos

Marca desejada com crescimento sólido desde o seu lançamento

Evolução da Receita Anual (USD)



Base para a expansão global

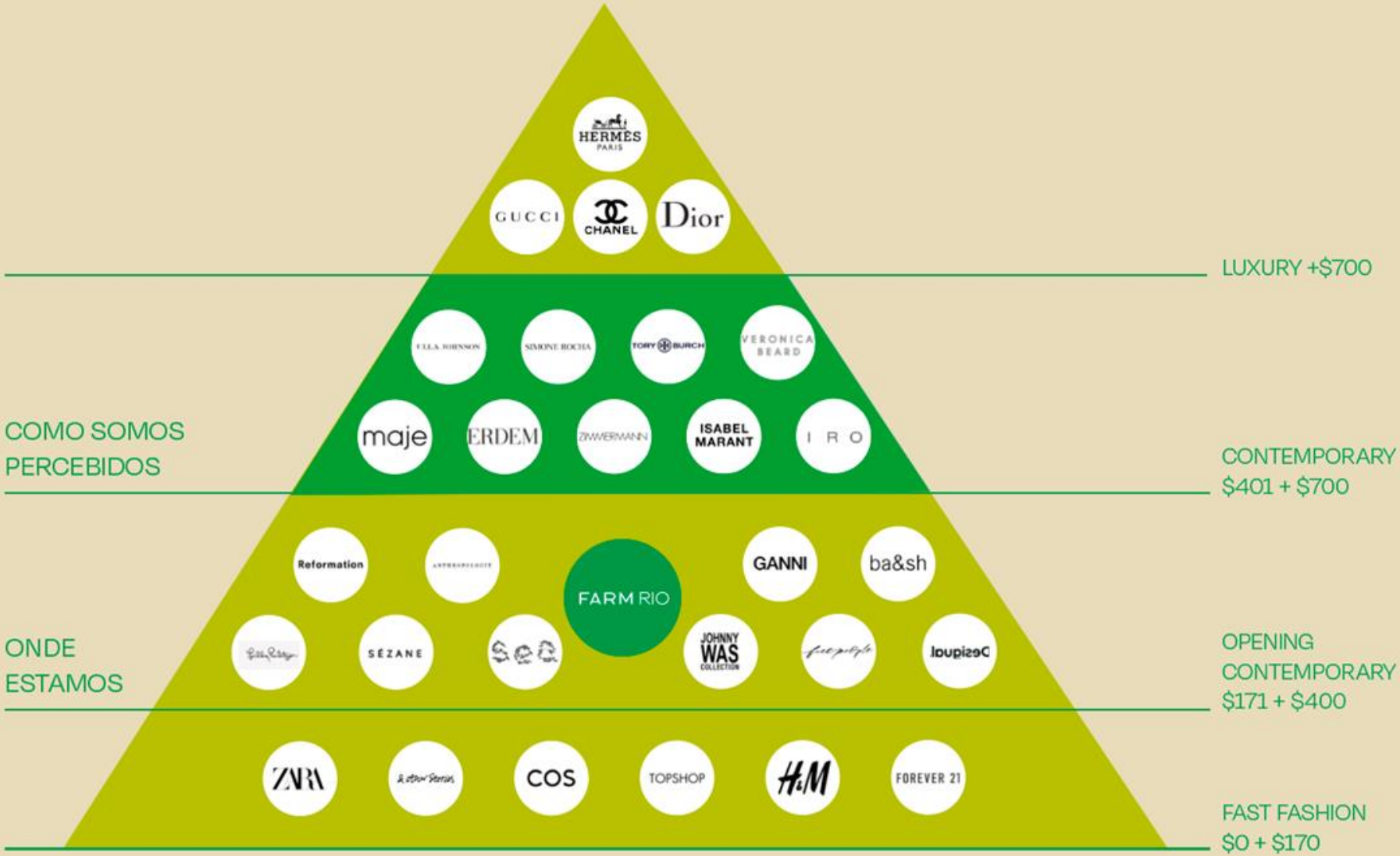


POSICIONAMENTO E PROPOSTA ÚNICA DE VALOR





Proposta única de valor:
Estampas exclusivas, originais e sofisticadas em modelagens versáteis que fazem você se sentir especial. Tudo em uma faixa de preço acessível e com uma mensagem de marca autêntica, inspirada pela natureza, pela cultura brasileira e pela felicidade.




POSICIONAMENTO E
PROPOSTA ÚNICA DE VALOR
ABORDAGEM
MULTI-CANAL
DIFERENCIAÇÃO
DE PRODUTO
ESTRATÉGIA DE
RECONHECIMENTO DE MARCA
INOVAÇÃO
ESG
Distribuição multi-canal
estratégica para
posicionamento,
alcance e rentabilidade.


FARM RIO

WHOLESALE KEY ACCOUNTS

↘ *USA*

Saks Fifth Avenue · ANTHROPOLOGIE · bloomingdale's · shopbop · NORDSTROM

↘ *EUROPA*

LE BON MARCHÉ RIVE GAUCHE · SAMARITAINE PARIS PONT-NEUF · MATCHESFASHION · NET-A-PORTER

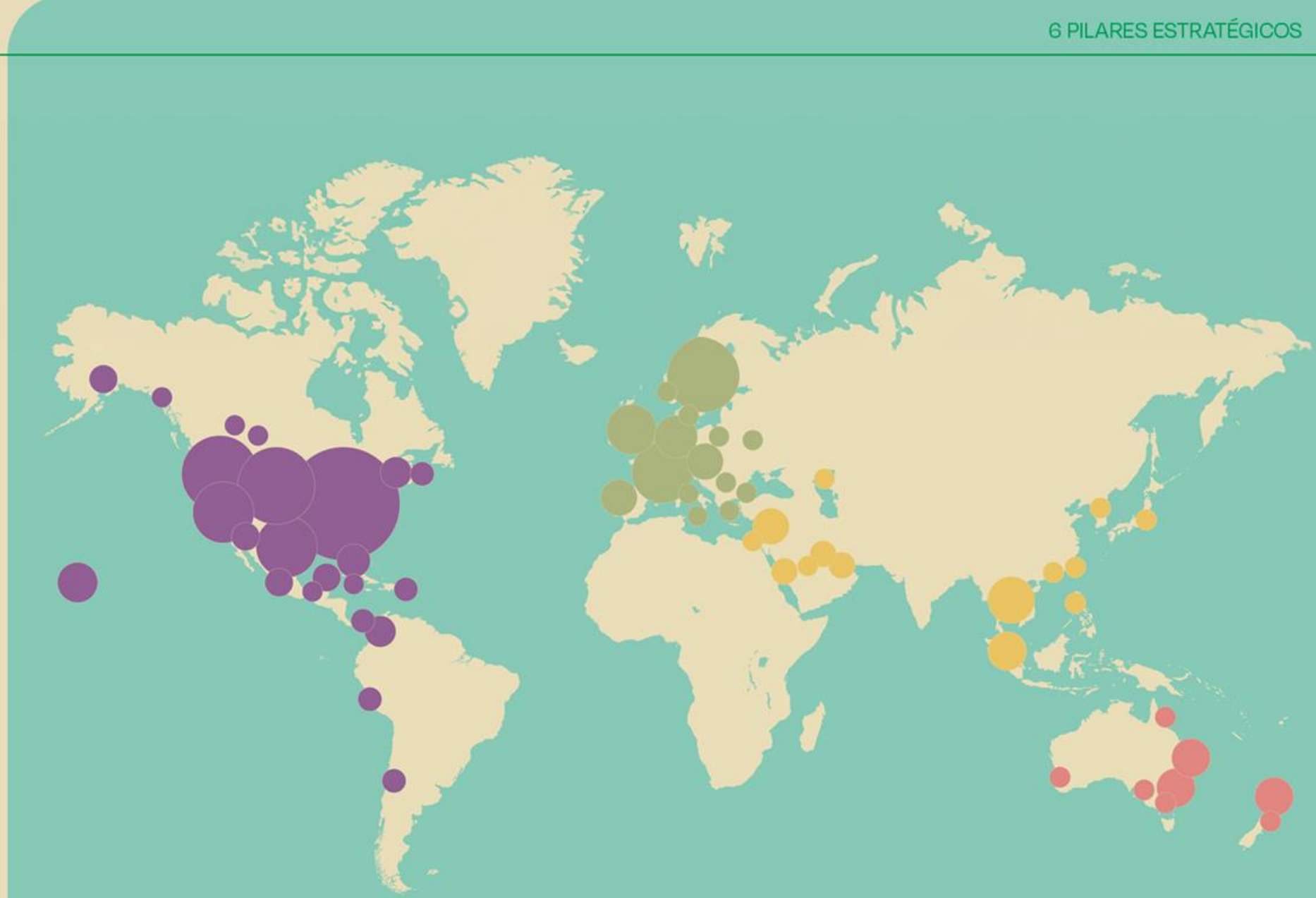
RINASCENTE · PRINTEMPS · Harrods · de Bijenkorf

↘ *RESTO DO MUNDO*

Beijing · India · Dubai · Australia · Riyadh | kuwait

AJIO LUXE · Galeries Lafayette · DAVID JONES · HARVEY NICHOLS

DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL E-COMMERCE



EXPANSÃO LOJAS FÍSICAS

↘ *EUA E EUROPA*



AZZAS 2154


POSICIONAMENTO E
PROPOSTA ÚNICA DE VALOR
ABORDAGEM
MULTI-CANAL
DIFERENCIAÇÃO
DE PRODUTO
ESTRATÉGIA DE
RECONHECIMENTO DE MARCA
INOVAÇÃO
ESG
Estampas exclusivas, originais e sofisticadas em modelagens versáteis para se vestir de felicidade o ano todo que oferecem alto valor percebido.

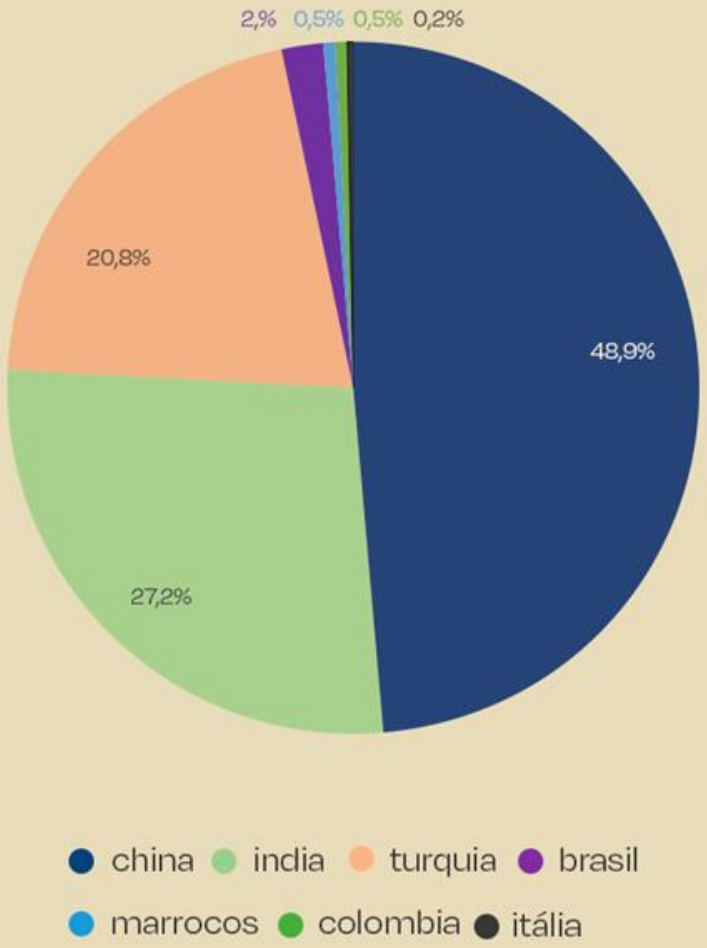


Estampas exclusivas,
originais e sofisticadas
em modelagens versáteis
para se vestir de felicidade
o ano todo que oferecem
alto valor percebido.

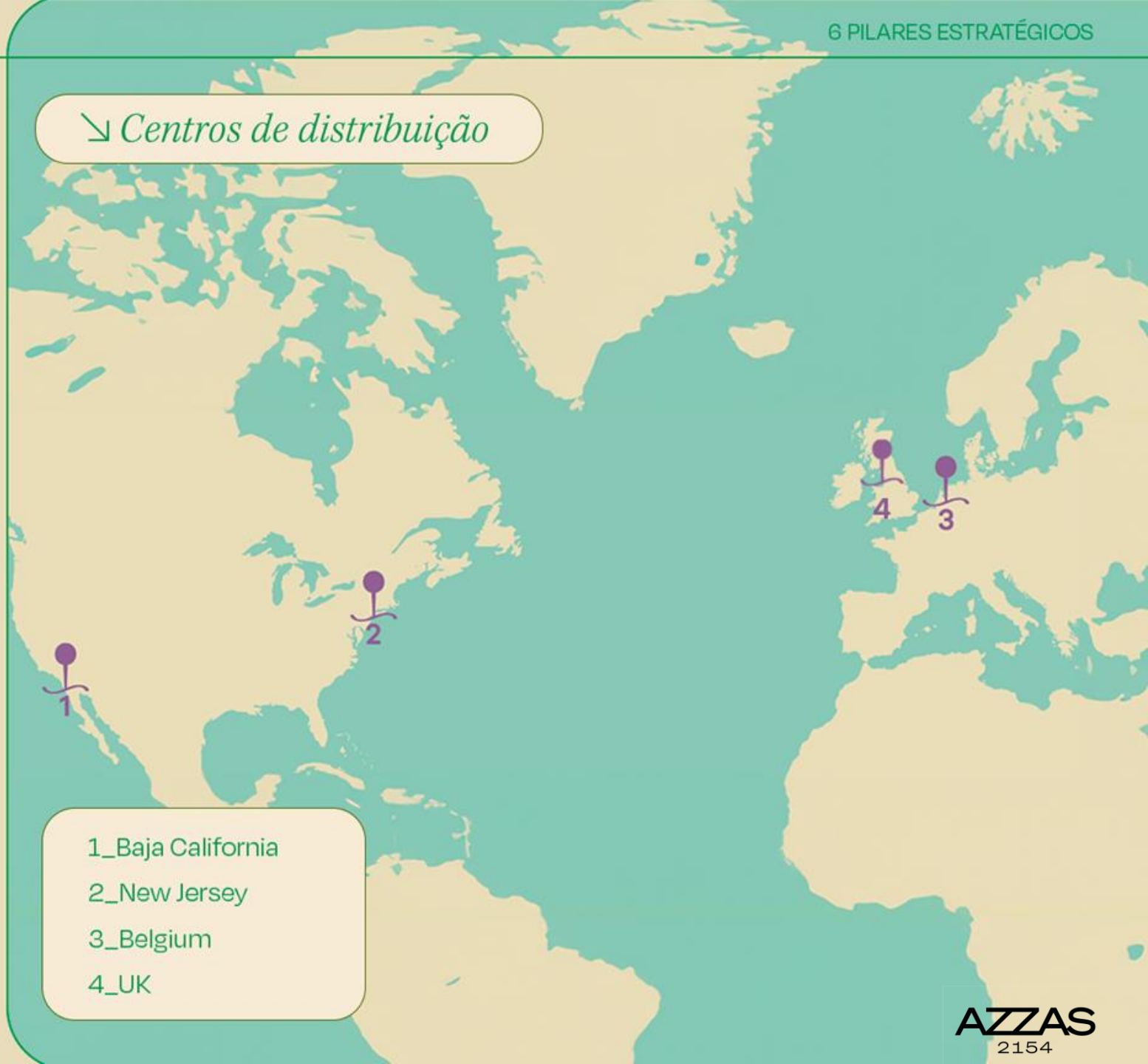


↘ *Snapshot of sourcing*

Com base na gestão de
riscos, capacidades e preço



↘ *Centros de distribuição*



1_Baja California
2_New Jersey
3_Belgium
4_UK

POSICIONAMENTO E
PROPOSTA ÚNICA DE VALOR

ESG

ABORDAGEM
MULTI-CANAL

Estética de produto como um asset principal de marketing, além de parcerias estratégicas com marcas renomadas como meio de conseguir um alcance amplo, rápido e qualificado.

INOVAÇÃO

DIFERENCIAÇÃO
DE PRODUTO

**ESTRATÉGIA DE
RECONHECIMENTO DE MARCA**













AZZAS 2154

WHOLESALE | EARNED MEDIA | DIGITAL MEDIA | COLLABS | IRL EXPERIENCES


POSICIONAMENTO E
PROPOSTA ÚNICA DE VALOR
ABORDAGEM
MULTI-CANAL
DIFERENCIAÇÃO
DE PRODUTO
ESTRATÉGIA DE
RECONHECIMENTO DE MARCA
ESG
INOVAÇÃO
A inovação é a força que
nos possibilita alcançar um
nível cada vez maior de sucesso
e criatividade.

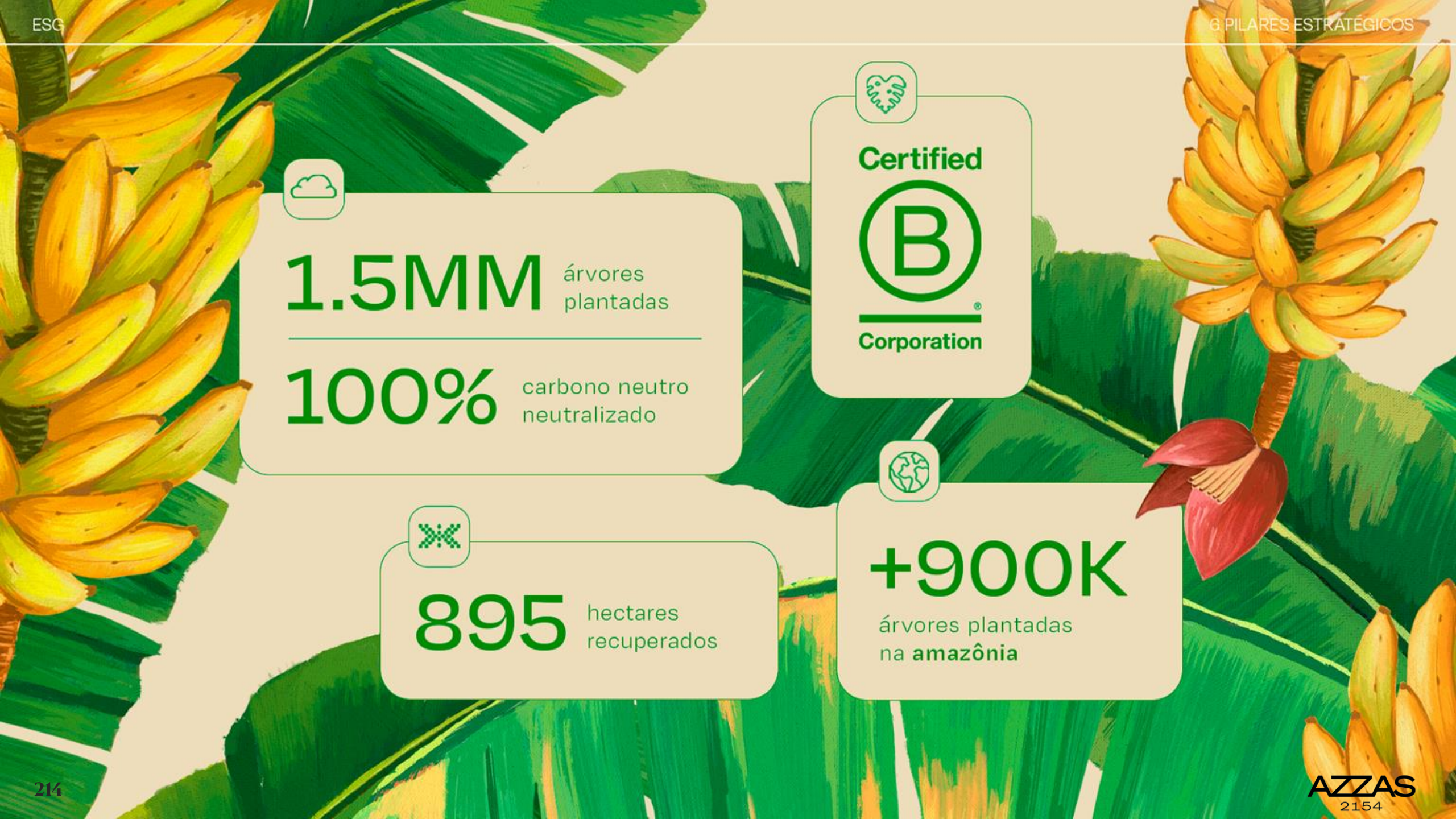


A inovação é a força que nos possibilita alcançar um nível cada vez maior de sucesso e criatividade.




POSICIONAMENTO E
PROPOSTA ÚNICA DE VALOR
ESG
ABORDAGEM
MULTI-CANAL
A natureza como nossa
inspiração e responsabilidade,
com ESG no centro
dos nossos esforços.
INOVAÇÃO
DIFERENCIAÇÃO
DE PRODUTO
ESTRATÉGIA DE
RECONHECIMENTO DE MARCA



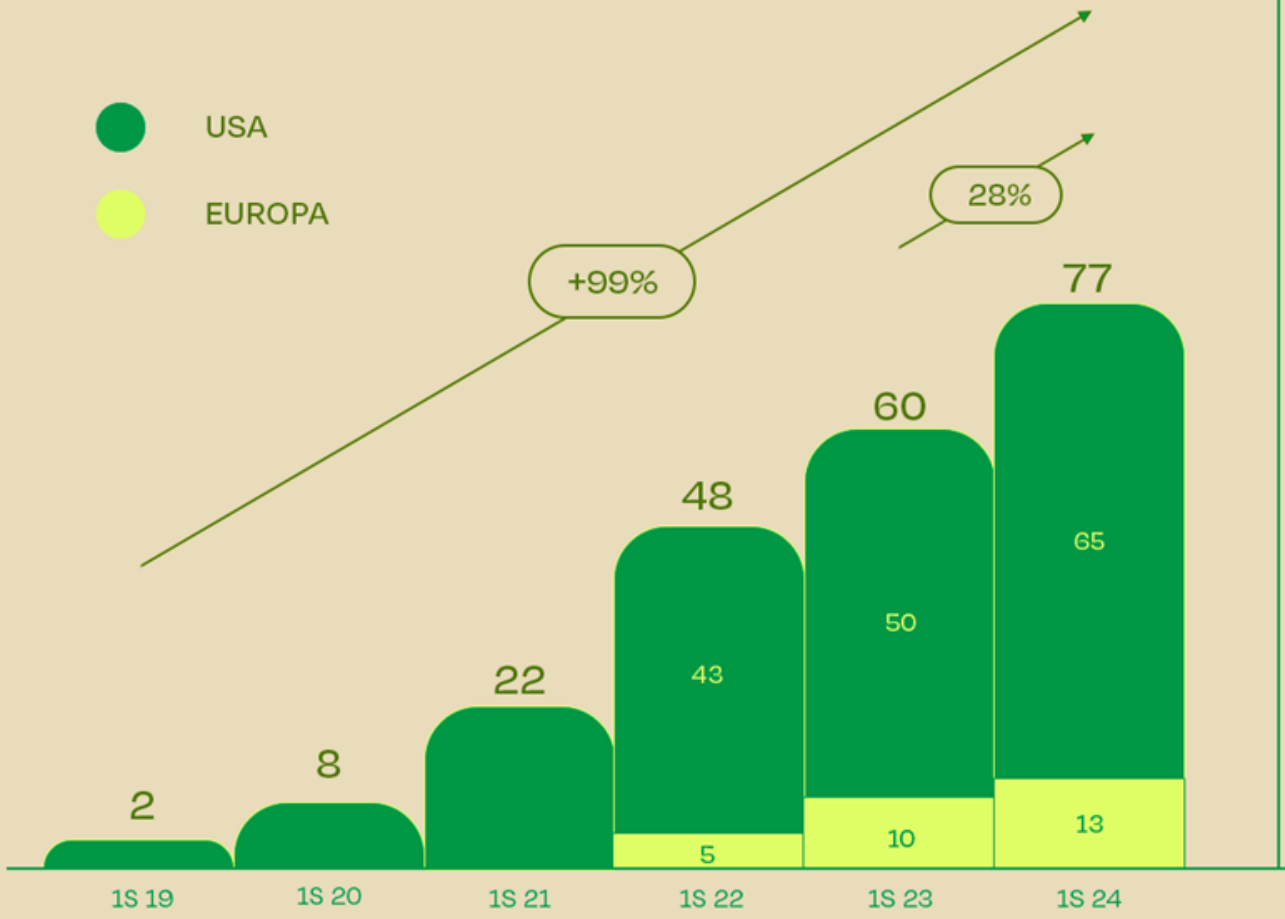

1.5MM
árvores plantadas
100%
carbono neutro neutralizado
Certified
B
Corporation
895
hectares recuperados
+900K
árvores plantadas na amazônia

Destaques 2024

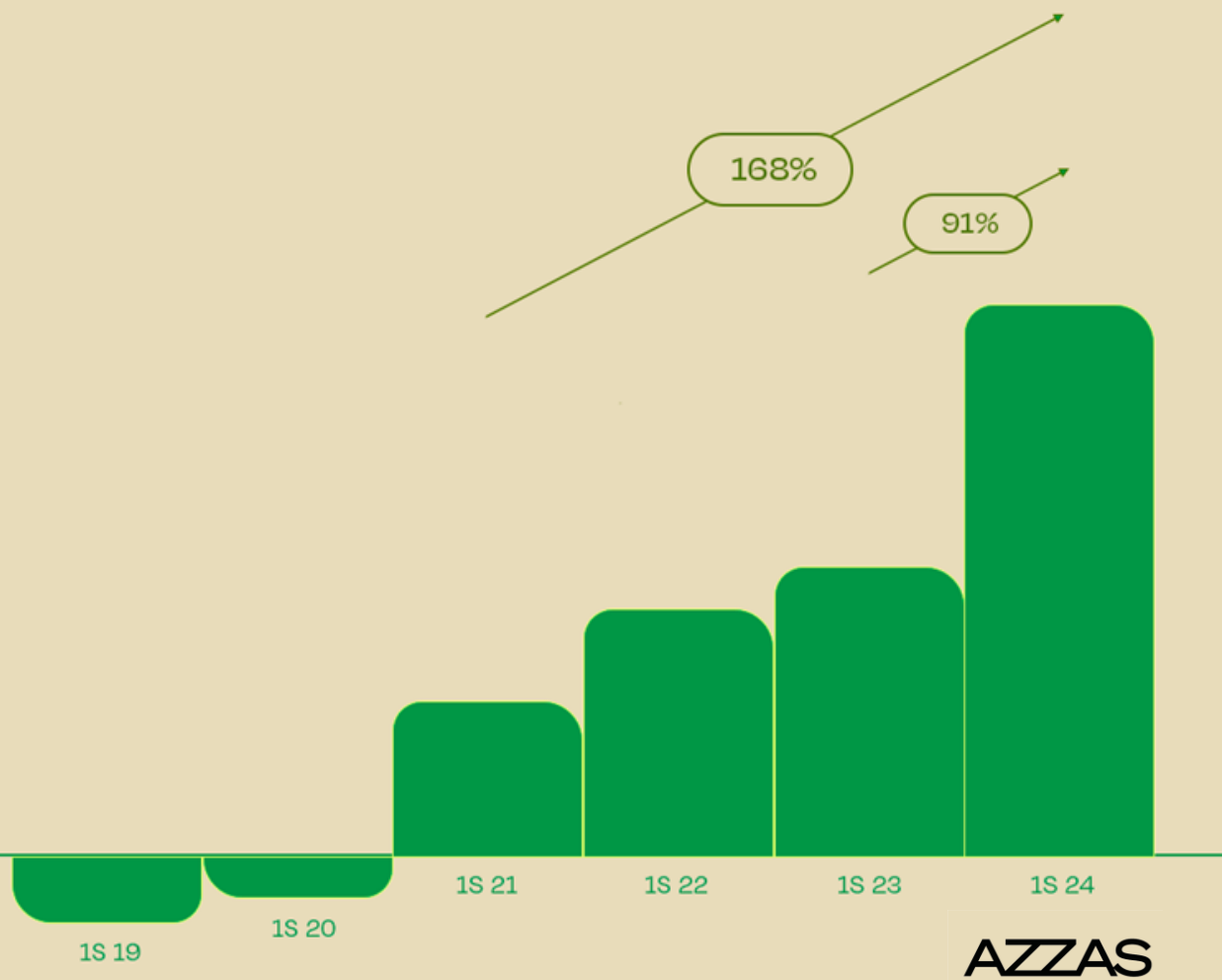


Crescimento consistente com rentabilidade em linha com a BU

Evolução da Receita Semestral (USD)



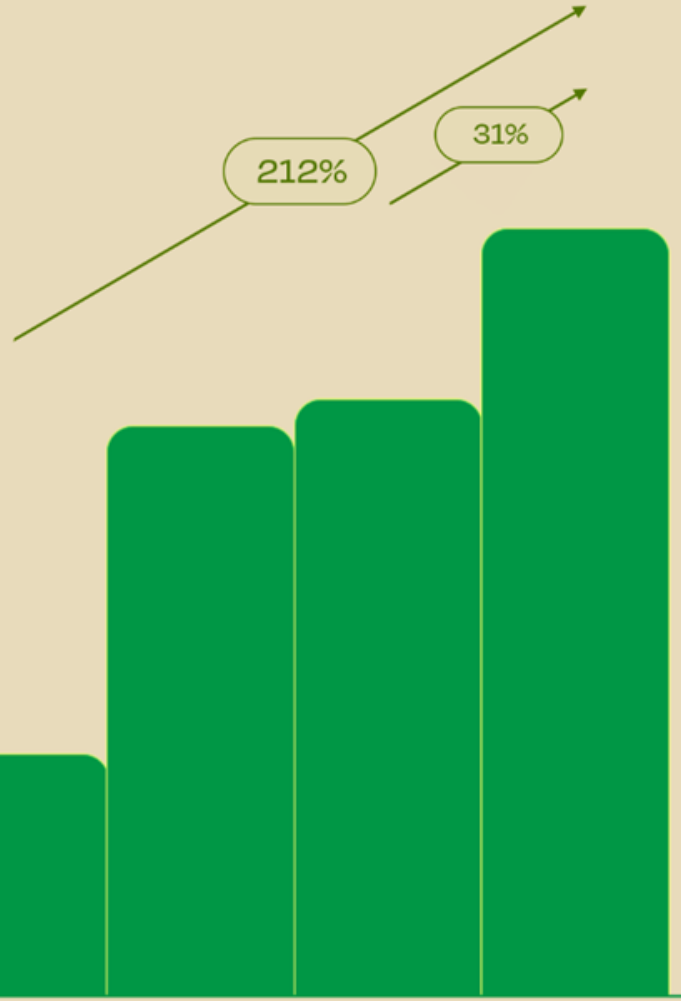
Evolução da Rentabilidade Semestral (EBITDA)



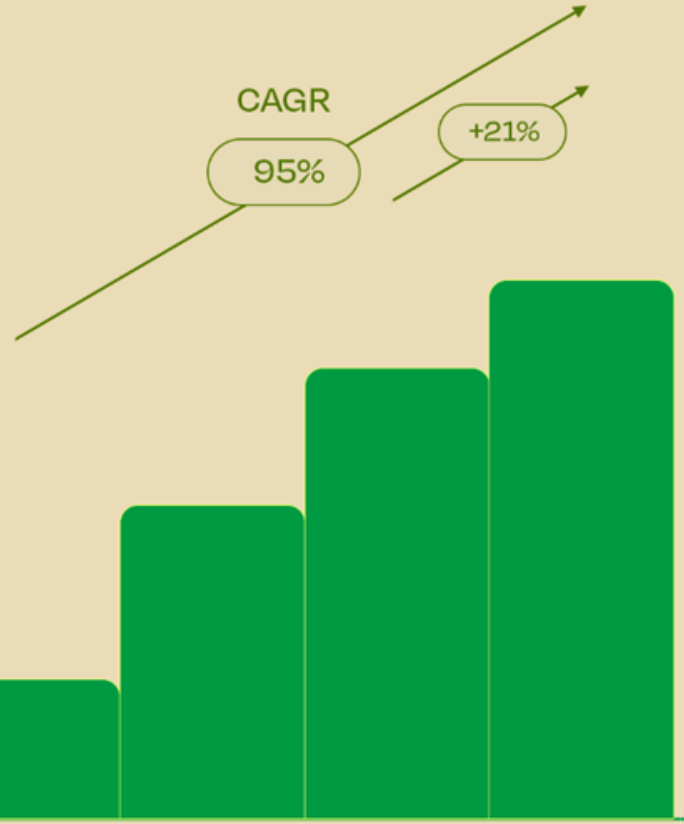
AZZAS 2154

Resultados do Atacado demonstram contínuo desejo pela marca

Sell in



Key Accounts Sell Out



AZZAS 2154



Novas lojas próprias

CHELSEA, LONDRES








MARAIS, PARIS
FARM RIO




TROPICAL
FARM RIO
TROPICAL, MON AMOUR







AZZAS
2154



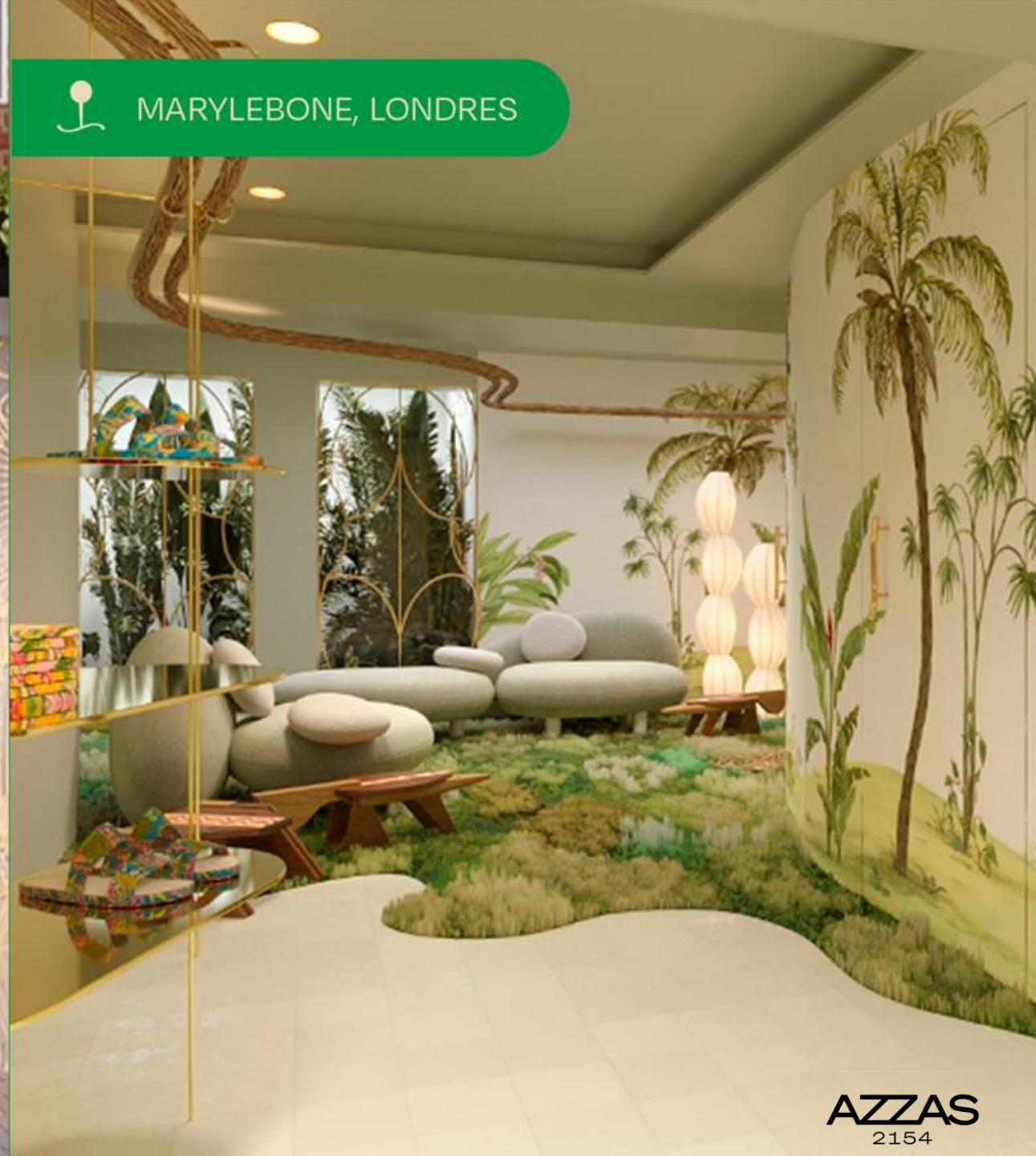
Próximas aberturas de loja


WASHINGTON DC
ONE PURCHASE = ONE TREE PLANTED


BROOKLYN, NYC


UPPER EAST SIDE, NYC


CARNABY, LONDRES
FARM RIO


MARYLEBONE, LONDRES

Novas concession stores




GALERIE LAFFAYETTE, PARIS
FARM RIO
Bonjour !
Nous sommes un groupe de créatifs de Rio de Janeiro, au Brésil, qui croient à l'existence du bonheur, de la beauté et de toutes les couleurs que la nature apporte à nos yeux.
Olá/Hello!
We are a group of creatives from Rio de Janeiro, Brasil, who believe in the existence of happiness, beauty and all colors that nature brings to our eyes.
We believe getting dressed is a way of
the world.

SAMARITAINE, PARIS









Lojas de Franquia

DUBAI













AZZAS
2154

BODRUM







AZZAS
2154



Novos showrooms


MILÃO
FARM RIO


AMSTERDAM

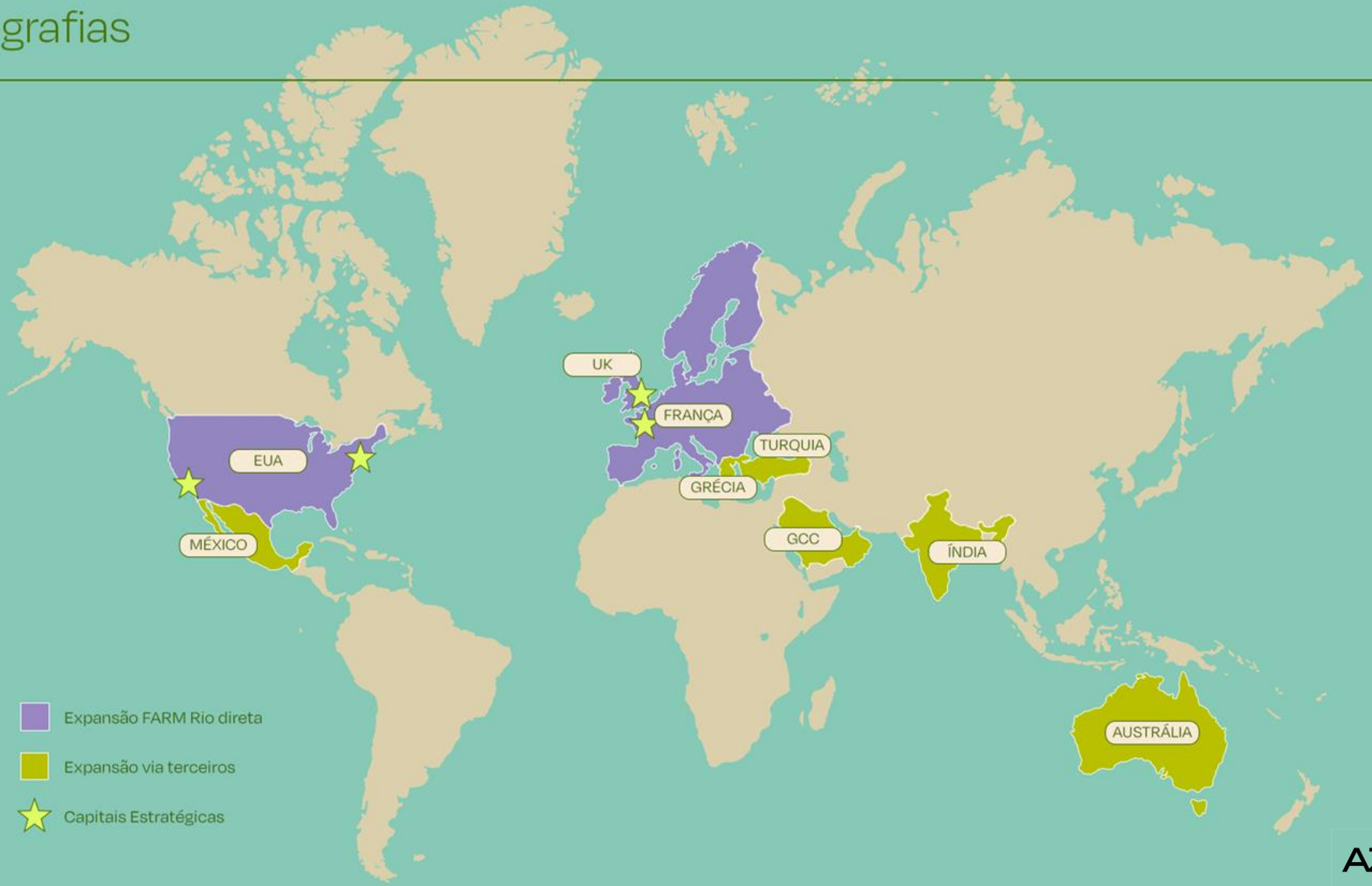

MIAMI

Pipeline estratégico 2027



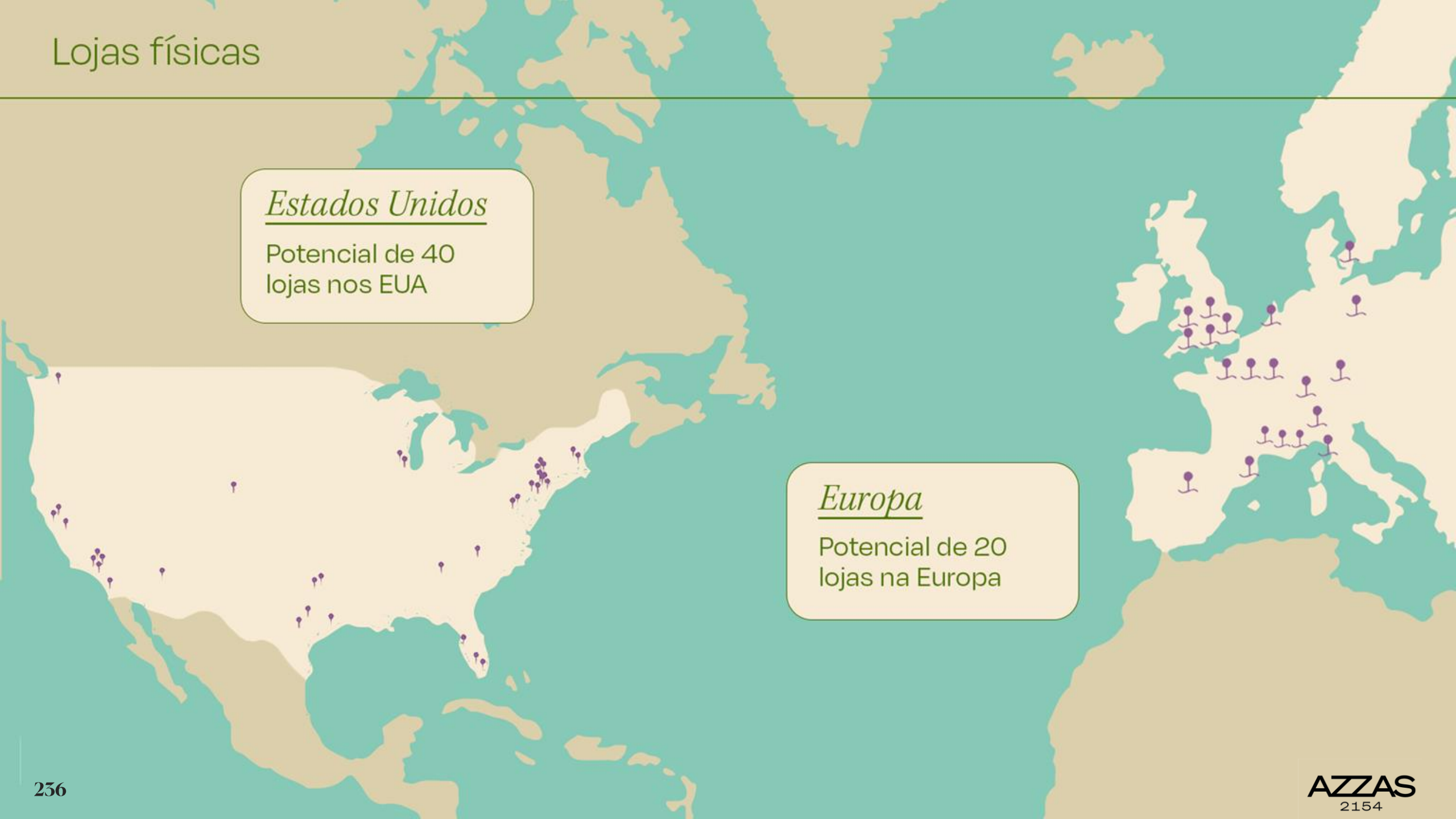
AZZAS 2154

Geografias



AZZAS 2154

Lojas físicas



AZZAS 2154


Produto

Produto

→ Evolução do sortimento de RTW

→ Relançamento de Shoes

→Lançamento de Bolsas e Acessórios

→ Expansão do Beachwear

→ Exploração de novas categorias





FARM Rio shoes

AZZAS
2154


AZZAS
2154





AZZAS
2154


AMAZÔNIA · AMAZÔNIA · AMAZÔNIA · AMAZÔNIA


AMAZÔNIA · AMAZÔNIA · AMAZÔNIA · AMAZÔNIA


FARM RIO








FARM RIO







AZZAS
2154

Seleção Nordstrom












Seleção Anthropologie













Seleção Saks











AZZAS 2154

Seleção Bloomingdale's












Seleção Shopbop





Nosso grande objetivo é tornar-se a marca de moda contemporânea *#1* do mundo, deixando a nossa marca no planeta com criatividade e alegria.



AZZAS
2154

ALEXANDRE BIRMAN



GESTÃO DE POERTFÓLIO DE MARCAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão Marca Canal (1/2)

AZZAS 2154

Análise de Marcas e Canais conforme classificação por Mature Brands, Turnaround Brands, Growth Brands e New Brands

	ROB[1]	CAGR 2 ANOS[2]	PERCENTUAL AZZAS	FRANQUIA		LOJAS PRÓPRIAS		E-COMMERCE		MM		INTERNACIONAL	
	R$ MM	%	% ROB	R$ MM	%	R$ MM	%	R$ MM	%	R$ MM	%	R$ MM	%
MATURE BRANDS	**4.064**		**33%**	**1,.581**	**39%**	**732**	**18%**	**651**	**16%**	**1.065**	**26%**	**33**	**1%**
AREZZO	1.565	22%	13%	787	49%	211	13%	351	22%	237	15%	33	2%
HERING	2.445	15%	20%	794	32%	522	21%	300	12%	828	34%	-	0%
TURNAROUND BRANDS	**1.859**		**15%**	**141**	**8%**	**496**	**27%**	**383**	**21%**	**538**	**29%**	**300**	**16%**
SCHUTZ	1.132	12%	9,2%	141	12%	138	12%	212	19%	340	30%	300	26%
ANIMALE	727	16%	5,9%	-	0%	358	49%	170	23%	199	27%	-	0%
GROWTH BRANDS	**5.400**		**44%**	**381**	**7%**	**1.765**	**33%**	**1.269**	**24%**	**1.323**	**25%**	**657**	**12%**
RESERVA	989	33%	8%	87	9%	464	47%	309	31%	126	13%	-	0%
FARM	1.923	28%	16%	-	0%	501	26%	382	20%	460	24%	580	30%
VANS	780	39%	6%	66	9%	171	22%	188	24%	354	45%	-	0%
ANACAPRI	448	23%	4%	199	44%	10	2%	81	18%	159	35%	-	0%
NV	425	32%	4%	-	0%	270	63%	115	27%	41	10%	-	0%
ALEXANDRE BIRMAN	231	27%	2%	-	0%	110	48%	31	13%	13	6%	77	33%
CRIS BARROS	171	40%	1,4%	-	0%	108	63%	47	28%	16	9%	-	0%
RESERVA GO	261	63%	2,1%	29	11%	20	7,5%	79	30%	134	51%	-	0%
OFICINA	171	52%	1%	-	0%	111	65%	39	23%	21	12%	-	0%

ROB AZZAS 2154	**12.305**	**25%**	-	2.119	3.422	2.503	3.104	1.145
% REPRESENTATIVIDADE	-	-	-	17%	28%	20%	25%	9%

NOTA: 1. ROB DE 2023, 2. CAGR CONSIDERA 2021 A 2023, 3. ABERTURA POR CANAL CONSOLIDADO NÃO CONSIDERA A RECEITA DE OUTROS

Gestão Marca Canal (2/2)

Análise de Marcas e Canais conforme classificação por Mature Brands, Turnaround Brands, Growth Brands e New Brands

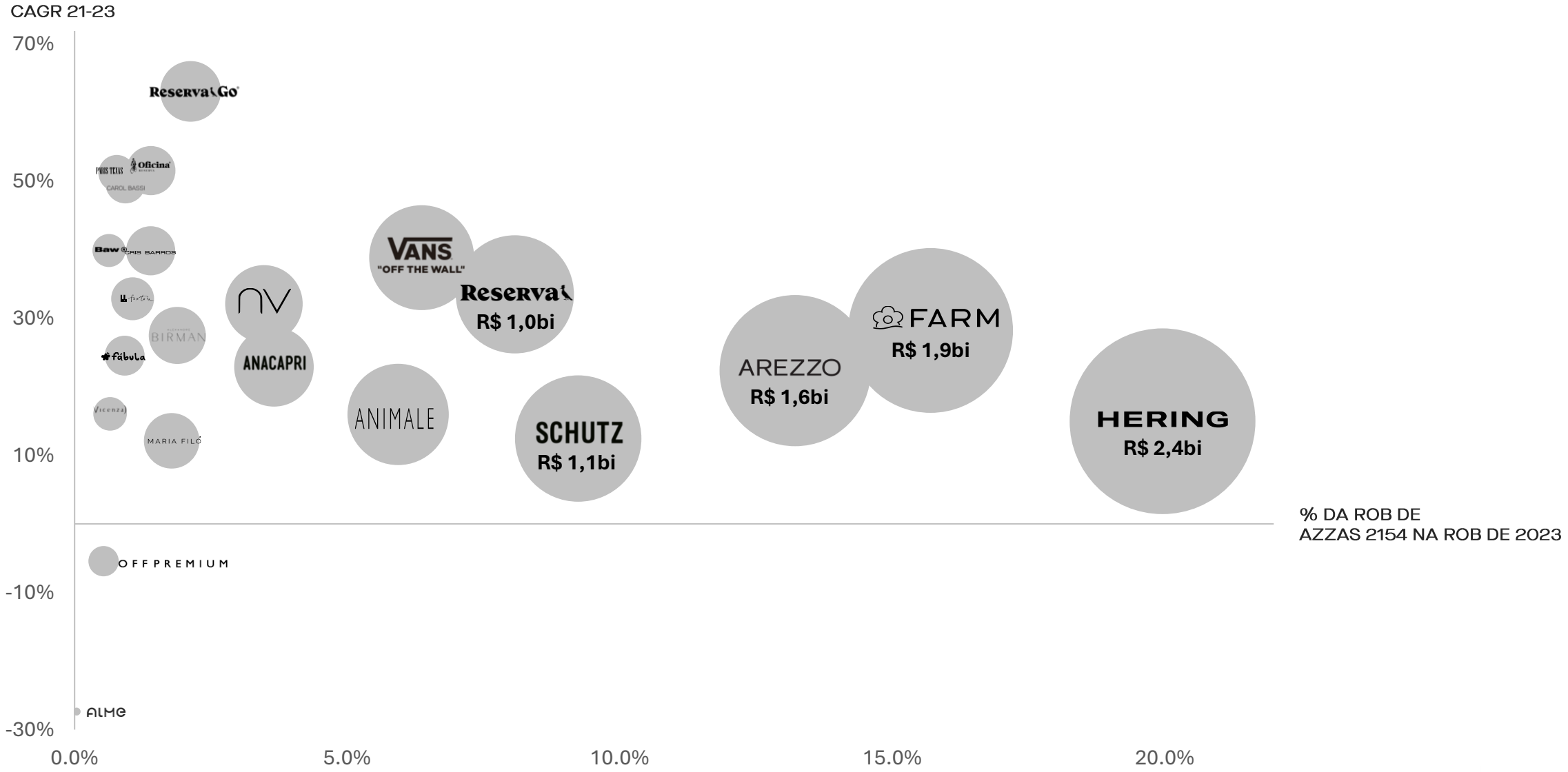
	ROB[1]	CAGR 2 ANOS[2]	PERCENTUAL AZZAS	FRANQUIA		LOJAS PRÓPRIAS		E-COMMERCE		MM		INTERNACIONAL	
	R$ MM	%	% ROB	R$ MM ,%		R$ MM ,%		R$ MM ,%		R$ MM ,%		R$ MM ,%	
OTHER	**655**		**5%**	**15**	**2%**	**330**	**50%**	**110**	**17%**	**175**	**27%**	**26**	**4%**
MARIA FILO	218	12%	1,8%	15	7%	117	54%	41	19%	46	21%	-	0%
FOXTON	130	33%	1,1%	-	0%	102	79%	15	12%	13	10%	-	0%
CAROL BASSI	114	50%	0,9%	-	0%	72	63%	3	2,5%	40	35%	-	0%
FABULA	113	25%	0,9%	-	0,0%	37	33%	43	38%	32	29%		0%
VICENZA	80	16%	0,7%	-	0%	2	2%	8	10%	44	55%	26	32%
NEW BRANDS	**259**		**2%**	**0**	**0%**	**57**	**22%**	**93**	**36%**	**109**	**42%**	**0**	**0%**
ALME	4	-27%	0,0%	-	0%	3	58%	1	20%	1	23%	-	0%
REVERSA	18	129%	0,1%	-	2%	5	29%	10	56%	2	12%	-	0%
BAW	77	40%	0,6%	-	0%	17	22%	40	52%	20	26%	-	0%
PARIS TEXAS	95	51%	0,8%	-	0%	-	0%	9	10%	85	90%	-	0%
OFF	65	-5%	0,5%	-	0%	33	50%	33	50%	-	0%	-	0%

ROB AZZAS 2154	**12.305**	**25%**	-	2.119	3.422	2.503	3.104	1.145
% REPRESENTATIVIDADE	-	-	-	17%	28%	20%	25%	9%

NOTA: 1. ROB DE 2023, 2. CAGR CONSIDERA 2021 A 2023, 3. ABERTURA POR CANAL CONSOLIDADO NÃO CONSIDERA A RECEITA DE OUTROS

Gestão do portfólio de marcas

Estratégia de alocação de capital conforme métricas de crescimento, tamanho, representatividade e potencial futuro



NOTA: PARIS TEXAS, NV, RESERVA, REVERSA, GO, BAW, OFICINA E TROC CAGR de 21-23

Conclusões

- Transação aprovada em tempo recorde (minimizando distração)
- Implementamos um processo muito robusto de definição da governança, modelo de gestão e estrutura organizacional. Investimos muito tempo, envolvemos muito todos os sócios e gestores!.Muita conversa de modo a preservar o que temos de melhor
- Modelo de plataforma vai dar autonomia pras BUs, preservando nossas fortalezas em criação, desenvolvimento de marcas e canais, ao mesmo tempo que contar com o apoio direcionador da plataforma
- Temos um portfólio de marcas fantástico que nos traz potencial de crescimento contínuo combinado com uma geração de caixa forte vindo de marcas mais maduras
- Fizemos um trabalho muito detalhado de mapeamento de sinergias e estamos muito convictos na entrega. Hoje divulgamos pra vocês a fase 1 (basicamente foco em receita), mas já estamos mapeando e nos preparando pra implementar as fases 2 (custos, G&A) e 3 até o final do ano
- Quando pensamos em sinergias, vale ressaltar por exemplo que como o Roberto falou, nesse novo modelo de BU ele tem 30% mais tempo pra pensar em marcas, crescimento. Isso deve ter ficado claro pra vocês quando ele falou da Farm e demais marcas
- Espero que ao terem vindo pra Blumenau e terem tido a oportunidade de conversar com nosso time da Hering , e os demais, vocês possam ter sentido como o business e a vibração mudaram e muito!
- Nos sócios estamos alinhados, até pelo nosso patrimônio, por uma década no mínimo, mas estamos construindo dia a dia uma empresa perene que chegue até 2154 no mínimo

Q&A



NASCE O MAIOR GRUPO DE MODA DA AMÉRICA LATINA

BRASIL, AGOSTO 2024

ALEXANDRE BIRMAN
ALME
ANACAPRI
ANIMALE
AREZZO
BAW
BRIZZA
CAROL BASSI
CRIS BARROS
DZARM
FÁBULA
FARM
FOXTON
HERING
MARIA FILÓ
NV
OFICINA
OFF PREMIUM
PARIS TEXAS
RESERVA
RESERVA.INK
RESERVA MINI
REVERSA
SCHUTZ
SIMPLES
TROC
VANS
VICENZA
ZZ MALL

AZZAS 2154

DAY ONE