

Índice

5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	3
5.3 - Descrição - Controles Internos	6
5.4 - Alterações significativas	10
5.5 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	12

10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	13
10.2 - Resultado operacional e financeiro	45
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	50
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	53
10.5 - Políticas contábeis críticas	55
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	59
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	60
10.8 - Plano de Negócios	61
10.9 - Outros fatores com influência relevante	63

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**5 POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS****5.1. Em relação aos riscos indicados no item 4.1, informar:**

(a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política;

A Alpargatas possui uma política de gerenciamento de riscos aprovada pelo Gerente de Auditoria e pelo Controller, que passou a vigorar a partir de 01/12/2016 e está disponível a todos os empregados na intranet da Companhia.

(b) os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo: (i) os riscos para os quais se busca proteção; (ii) os instrumentos utilizados para proteção; (iii) a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos;

O objetivo da política de gerenciamento de riscos é definir as diretrizes para a gestão de riscos da Alpargatas que abrangem todas as atividades de identificação, análise, avaliação, classificação, parametrização, monitoramento do tratamento ao risco com as devidas responsabilidades.

(i) Os riscos da Alpargatas são categorizados de acordo com a classificação:

- Riscos Estratégicos: riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da empresa em proteger-se de eventos negativos ou adaptar-se às mudanças desfavoráveis que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada.
- Riscos Financeiros: riscos decorrentes de eventos que podem impactar diretamente a saúde financeira da organização ou de administração financeira deficitária. Desdobram-se em diversas outras vertentes: custo de oportunidade, garantias, disponibilidade de capital, inadimplência, fluxo de caixa, taxa de juros, taxa de câmbio e derivativos.
- Riscos de Compliance: riscos decorrentes de sanções legais ou regulatórias, de perda de reputação que a empresa pode sofrer como resultado da falha no cumprimento de leis, acordos, regulamentos, código de conduta ou das políticas.
- Riscos Operacionais: riscos decorrentes da inadequação ou falha nos processos internos, pessoas ou de eventos externos, que possam interromper o alcance dos objetivos relacionados à operação do negócio.

(ii) Vide medidas adotadas pela Alpargatas no item 5.4

(iii) Com relação às estruturas de gerenciamento de riscos, a Companhia não possui um Comitê de Riscos, porque a Auditoria Interna é a área funcional responsável pelo processo de análise dos principais riscos relacionados aos negócios da Companhia. Sua estrutura e responsabilidade estão descritos em 5.3 (b).

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**(c) a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada.**

Com relação às estruturas de controle, a Companhia não possui uma Diretoria de Compliance porque a Auditoria Interna é a área funcional responsável pela avaliação dos controles internos da Companhia. Sua estrutura e responsabilidade estão descritos em 5.3 (b).

Em 2016, houve a participação de 61% dos empregados mensalistas na renovação do termo de adesão aos Princípios de Conduta e Ética e preenchimento do questionário de conflito de interesses. Ao final de janeiro de 2017, 84% dos empregados haviam concluído estas atividades. Houve, também, 88 denúncias recebidas através dos canais de denúncias disponibilizados pela Companhia relativas a um possível descumprimento dos Princípios de Conduta e Ética. Estas denúncias foram devidamente analisadas e finalizadas com a tomada de ação cabível para cada caso.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

5.2 Em relação aos riscos de mercado indicados no item 4.2, informar: (a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política; (b) os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado, quando houver, incluindo: (i) os riscos de mercado para os quais se busca proteção; (ii) a estratégia de proteção patrimonial (hedge); (iii) os instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge); (iv) os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos; (v) se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos; (vi) a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado; (c) a adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada;

(a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos de mercado, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política;

Riscos de mercado são riscos financeiros os quais a Companhia está exposta devido às oscilações de variáveis tais como câmbio, taxas de juros e preço de commodities. Dessa forma, as políticas de gerenciamento de riscos de mercado vigentes na Companhia são:

- Câmbio: Política de Risco Cambial aprovada pelo Conselho de Administração que a revalidou por um ano em dezembro de 2017.
- Taxa de juros: Política de Aplicações Financeiras aprovada pelo Conselho de Administração que a revalidou por um ano em dezembro de 2017.

(b) os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos de mercado, quando houver,

A Política de Risco Cambial tem como objetivo estabelecer diretrizes para o monitoramento do risco cambial e a execução das operações de hedge. A Política de Aplicações Financeiras visa garantir o alinhamento das decisões de investimento das disponibilidades com os interesses dos acionistas. Busca manter a liquidez apropriada do caixa; preservar o capital do acionista e controlar a diversificação das aplicações financeiras.

(i) os riscos de mercado para os quais se busca proteção;

Os riscos de mercados que as referidas políticas buscam proteção são o cambial, em virtude de contas a receber e de obrigações financeiras de diversas naturezas assumidas pela Companhia em moedas estrangeiras, e o de taxa de juros decorrente, em parte, das aplicações financeiras que são pós-fixadas.

(ii) a estratégia de proteção patrimonial (hedge);

A estratégia de operações de hedge está relacionada com o impacto das operações em moeda estrangeira no fluxo de caixa da Companhia no horizonte de doze meses. As operações de hedge são executadas sobre as exposições descasadas mensais, ou seja, para posições que tenham proteção natural é considerada somente a parcela descoberta. São escolhidos os derivativos dentro dos instrumentos elegíveis que melhor se adaptem às condições de mercado (custo) e que mitiguem a exposição ao risco cambial. É tarefa da área de

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

Administração Financeira se certificar de que as operações sejam elaboradas dentro dos parâmetros justos de mercado. Todas as operações realizadas deverão ter cotação de no mínimo três instituições financeiras.

(iii) os instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge); (iv) os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos;

Os instrumentos de derivativos elegíveis para implementação das operações de hedge são: contratos de Swap; contrato a termo (NDF – non-deliverable forward) e compras de opções de compra (call) e venda de opções de venda (put) de moeda sem alavancagem.

(iv) os parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos;

Para as operações de derivativos a serem utilizadas para mitigação do risco cambial, será acompanhado o valor a mercado (MtM – *Mark to Market*) das operações e o risco de sua variação utilizando a metodologia do VaR (*Value at Risk*), com os seguintes parâmetros:

- Cálculo com periodicidade mensal;
- Horizonte de tempo: 21 dias;
- Método de cálculo paramétrico;
- Método de cálculo da volatilidade: EWMA ($\lambda=0,95$); e
- Grau de Confiança: 95%.

(v) se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos;

Os instrumentos financeiros derivativos utilizados não têm outro objetivo além de proteção contra o risco cambial.

(vi) a estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos de mercado;

O Comitê de Finanças é órgão responsável pelo acompanhamento e gestão dos riscos de mercado. As principais competências do Comitê de Finanças estão descritas no item 12.1.(a).ii.

Em 06 de outubro de 2017 o Conselho de Administração aprovou a criação do Comitê de Finanças cujos membros estão descritos no item 12.7 e as principais competências de acordo com o seu regimento interno estão descritas no item 12.1.(a).ii.

(c) a adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada;

A Companhia entende que o Comitê de Finanças está adequado porque este órgão é composto pelos executivos cujos nomes dos participantes do Comitê estão discriminados no capítulo 12.7.

A área de Auditoria Interna é a responsável por avaliar a adequação dos controles internos da Companhia. Ela é liderada por um Gerente Geral que responde diretamente ao Presidente do Conselho de Administração. Os quatro auditores que reportam ao Gerente Geral têm como principais atribuições, assegurar a eficiência e eficácia dos controles internos com base na avaliação dos processos.: (i) operacionais (que englobam as

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado

atividades nas fábricas, nas áreas de negócios e nas áreas de suporte); (ii) de Tecnologia da Informação (validação de interfaces e sistemas vigentes, adequação de acessos, segurança da informação); (iii) gerenciamento de riscos estratégicos e operacionais e identificação dos planos de ação; e (iv) gerenciar o canal de denúncias. Pela dimensão de sua responsabilidade, a Auditoria Interna se relaciona com todas as áreas da Alpargatas em todos os países em que há operações.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos
5.3. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração

de demonstrações financeiras confiáveis, indicar: (a) as principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las; (b) as estruturas organizacionais envolvidas; (c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento; (d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente; (e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas.

(a) as principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las;

A execução do Programa Anual de trabalho da área de Auditoria Interna tem sido a principal prática da Alpargatas para garantir que os controles internos para a elaboração das demonstrações financeiras sejam adequados. Desenvolvido a partir do mapa de controle, e das demandas das diversas áreas para avaliação dos seus processos mais críticos, o Programa Anual é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração, a quem a Auditoria Interna está subordinada. Ao realizar seu trabalho a equipe de auditores internos verifica se as normas, processos e procedimentos da Companhia, aplicáveis aos ciclos de receita, pagamentos, recebimentos, compras, produção fabril, dentre vários outros, estão sendo corretamente cumpridos, validando, dessa forma, a eficácia e eficiência dos controles internos. Também avalia a segurança dos sistemas de informação em uso, e que processam os dados para a elaboração das demonstrações financeiras. A Alpargatas utiliza o sistema SAP para uniformização de práticas e registros contábeis automáticos. A rastreabilidade, desde o saldo contábil até a transação original, a nível de documento, proporciona total transparência e confiabilidade dos números gerados pelo sistema. A auditoria de sistemas visa garantir que os controles de gestão de acesso, segregação de funções, armazenamento de informações (backups), interfaces dentre outros, estão adequados. Com o objetivo de contribuir na análise e opinião dos Auditores Independentes sobre as demonstrações financeiras, a Auditoria Interna os auxilia na realização de testes substantivos e de controle, como, por exemplo, a circularização de bancos, fornecedores, clientes e a realização de inventários físicos. A Companhia entende que a atuação da Auditoria Interna; a existência de um Conselho Fiscal eleito pelos acionistas anualmente e a sujeição das demonstrações financeiras às revisões trimestrais e à auditoria anual por empresa de auditoria independente são

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

suicientes para medir a adequação dos controles, sistemas, normas e procedimentos aplicáveis à elaboração das demonstrações financeiras confiáveis, não sendo necessárias, no momento, alterações nos processos de verificação e avaliação dos controles, bem como dos órgãos envolvidos.

(b) as estruturas organizacionais envolvidas;

A área de Auditoria Interna é a responsável por avaliar a adequação dos controles internos da Companhia. Ela é liderada por um Gerente Geral (vide 12.7) que trabalha há mais de 30 anos na Alpargatas, e que responde diretamente ao Presidente do Conselho de Administração. Os quatro auditores que reportam ao Gerente Geral tem como principais atribuições, assegurar a eficiência e eficácia dos controles internos com base na avaliação dos processos: (i) operacionais (que englobam as atividades nas fábricas, nas áreas de negócios e nas áreas de suporte); (ii) de Tecnologia da Informação (validação de interfaces e sistemas vigentes, adequação de acessos, segurança da informação); (iii) gerenciamento de riscos estratégicos e operacionais e identificação dos planos de ação; e (iv) gerenciar o canal de denúncias. Pela dimensão de sua responsabilidade, a Auditoria Interna se relaciona com todas as áreas da Alpargatas em todos os países em que há operações. A Contabilidade Corporativa é a área responsável pela preparação e consolidação das demonstrações financeiras. Ela é liderada por uma Gerente de Contabilidade, que se reporta ao Diretor Financeiro, e que há mais de 15 anos assina o Balanço da Alpargatas. No processo contábil corporativo trabalham, diretamente com a Gerente de Contabilidade, nove profissionais. A interface da Contabilidade também ocorre com um amplo número de áreas da Companhia, no Brasil e no exterior.

(c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento;

Cada trabalho da Auditoria Interna gera um relatório que apresenta as recomendações de melhoria dos principais pontos de controle levantados, o plano de ação para melhoria dos pontos de controle, o(s) responsável (eis) pela implementação do plano e o prazo para sua implementação. Terminado o prazo, o grau de eficiência do plano de ação é verificado pela Auditoria Interna por meio de evidências de que as atividades nele descritas foram implementadas. Como são muitos trabalhos em diversas áreas da Empresa são vários os responsáveis pelo cumprimento do plano de ação. Em qualquer caso, a Diretoria da área auditada toma conhecimento dos pontos de controle levantados no relatório de Auditoria Interna e acompanha a sua execução de forma a garantir a sua efetividade. Por solicitação do Conselho Fiscal, a Auditoria Interna apresenta a esse órgão um resumo dos principais pontos de controle levantados nos trabalhos realizados e o que foi feito para seu aperfeiçoamento. Além do relatório da Auditoria Interna, os

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

auditores independentes emitem um relatório com sua opinião sobre a adequação das demonstrações financeiras anuais preparadas pela Companhia (não há ressalvas nas últimas três demonstrações) e outro relatório destinado a aprimorar os procedimentos contábeis e o sistema de controle interno, que é discutido em várias instâncias, dentre elas o Conselho Fiscal.

(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente;

No Relatório Destinado a Aprimorar os Procedimentos Contábeis e o Sistema de Controle Interno emitido pela Ernst & Young em 10 de março de 2017, o auditor independente menciona como deficiências significativas e recomendações sobre os controles internos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 os seguintes itens:

1- Reconhecimento de receita de produtos não entregues ao cliente

A Companhia adota como prática contábil o reconhecimento da receita de determinadas transações de venda no momento da transferência para as transportadoras, pois entende que os riscos inerentes às mercadorias estão substancialmente transferidos para o cliente neste momento.

Recomendação Ernst & Young: que a Companhia reavalie seu critério de reconhecimento da receita de produtos faturados e entregues para as transportadoras e não para os clientes, adequando-se às práticas contábeis adotadas no Brasil. Que a Companhia reforce os controles internos relacionados a reconhecimento de receitas, a fim de identificar e corrigir distorções semelhantes.

2- Ausência de confirmação por parte do cliente de vendas faturadas e não entregues.

Determinados clientes da Companhia solicitam a postergação da data de entrega das mercadorias devido a questões operacionais de gestão de seus estoques. Dessa forma, a Companhia enquadra referidas transações no conceito de vendas faturadas e não entregues, previsto no CPC30 (R1), Apêndice A.

Recomendação Ernst & Young: que a Alpargatas reorganize seus controles para:

a) Confirmar ao menos trimestralmente, que os seus principais clientes reconheçam formalmente a propriedade das mercadorias não entregues.

b) Avaliar a descontinuação de vendas faturadas e não entregues para aqueles clientes que não possuem uma estrutura de controles internos capaz de identificar e registrar as notas fiscais vendas que foram objeto dos pedidos de postergação, por eles mesmo efetuados e, por consequência, passar a reconhecer as vendas a estes clientes somente quando a mercadoria for entregue.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.3 - Descrição - Controles Internos

(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas.

Na discussão com os auditores independentes a Companhia explicou que mantém a prática de reconhecimento de receita de produtos não entregues ao cliente porque, devido ao seu modelo de negócio e a localização das fábricas e dos centros de distribuição, esse método de contabilização de receita é o que melhor retrata seu resultado econômico para o mercado. A Companhia tem como objetivo revisar este modelo até dezembro de 2017. Quanto às vendas faturadas e não entregues a Alpargatas descontinuou este tipo de operação a partir do 1º trimestre de 2017.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Alterações significativas
5.4. Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos.

Em 2016, não houve mudanças significativas de redução ou aumento na exposição aos principais riscos mencionados no item 4 que tenha levado a Auditoria Interna a alertar a Administração. Alguns itens foram, entretanto, adicionados ao presente Formulário, uma vez que a Companhia os tem mapeados em sua matriz de riscos e considera importante sua menção para a tomada de decisão de investimentos por parte dos investidores. A seguir estão listadas medidas adotadas pela Alpargatas para reduzir a exposição a alguns dos riscos mencionados no item 4.

Perda do valor das marcas

Para mitigar/monitorar o risco relacionado à perda do valor das suas marcas, a Alpargatas investe em estudos de hábitos e atitudes dos consumidores e pesquisas que apontam a predisposição destes a escolher/comprar suas marcas e produtos em relação aos concorrentes, e, ainda, como eles se comportam frente às características da categoria e dos produtos. O plano de ação de monitoramento deste risco é definido a partir do resultado das pesquisas qualitativas realizadas e visa à manutenção da fidelidade do consumidor com a marca tentando sempre aumentar a sua atratividade e com isso as suas vendas. Além disso, atua, por meio das vias legais, na apreensão de produtos falsificados, que podem trazer prejuízo à sua imagem.

Indisponibilidade de fornecimento de matérias-primas vitais

Para minimizar o risco do número reduzido de fornecedores de borracha sintética no Brasil, a Alpargatas tem aumentado a quantidade de fornecedores internacionais, além de buscar otimizar o seu uso no processo. Adicionalmente, a Companhia avalia, desenvolve e testa novas alternativas de fornecimento sistematicamente.

Perda de incentivo fiscal

Trimestralmente a Companhia avalia se está cumprindo as exigências fiscais, trabalhistas, sociais e de proteção e controle do meio ambiente e acompanha todos os projetos em tramitação que tratam da convalidação dos incentivos fiscais.

Ocorrência de catástrofe natural ou sinistros

Para diversos tipos de sinistros as fábricas possuem seguros contratados que minimizam os riscos a eles relacionados.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.4 - Alterações significativas

A seus clientes:

Uma forma de minimizar o risco de inadimplência é não concentrar as vendas em poucos clientes. Conforme mencionado no item 7.4 nenhum cliente da Alpargatas foi responsável, isoladamente, por mais de 10% da receita líquida consolidada em 2016.

Questões socioambientais

Para minimizar o risco de multas por destinação indevida de resíduos a Alpargatas utiliza somente empresas transportadoras certificadas, ou seja, que foram aprovadas nas avaliações/auditorias realizadas pela equipe de Segurança, Saúde do Trabalho e Meio Ambiente - SSMA de cada unidade fabril que verificam, dentre outros, os quesitos de destinação final e transporte dos resíduos, licenças e visitas às empresas que fazem a recepção do resíduo.

Risco de commodities

Uma forma de mitigar o risco de variação no preço/custo da borracha sintética é via (i) gestão de estoques estratégicos, (ii) negociação de preços, condições de pagamento e prazos diretamente com os fornecedores; (iii) contratos de longo prazo e/ou que envolvam cláusulas de proteção com parte de valores fixos, independentes das flutuações dos preços dos insumos.

5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e
5.5. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

As informações relevantes a respeito dos riscos da Companhia estão descritas nos capítulos 4 e 5.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**10.1. A Administração deve comentar sobre:****(a) condições financeiras e patrimoniais gerais**

A Alpargatas apresenta sólida situação financeira e patrimonial para implementar seus planos de negócios, pois possui forte e consistente geração de caixa.

Indicadores Financeiros	2016	2015	2014
<u>Índices de Liquidez</u>			
Liquidez corrente	2,3	1,7	2,1
Liquidez geral	1,4	1,3	1,5
Liquidez imediata	0,5	0,4	0,5
<u>Índices de endividamento</u>			
Índice de endividamento	45,4%	48,7%	42,5%
Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total	57,9%	71,5%	64,2%
<u>Índices de rentabilidade</u>			
Margem bruta	44,4%	42,7%	41,0%
Margem ebitda	14,7%	14,0%	13,5%
Margem líquida	8,8%	6,5%	8,1%
Retorno sobre Patrimônio Líquido	17,9%	13,1%	15,0%
Retorno sobre ativo	9,5%	7,1%	8,2%

Índices de Liquidez

A Companhia apresenta consistentes índices de liquidez, o que reflete a sua capacidade financeira de liquidar seus compromissos de curto e longo prazo.

Liquidez corrente: $\text{ativo circulante} \div \text{passivo circulante}$.

Liquidez geral: $(\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}) \div (\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$.

Liquidez imediata: $\text{disponível} \div \text{passivo circulante}$.

Os índices de liquidez corrente e geral aumentaram em 2016, principalmente pela redução no endividamento financeiro de curto prazo.

Os índices de liquidez corrente e geral sofreram redução em 2015, principalmente pelo aumento no endividamento financeiro com maior captação de empréstimo e maior variação cambial nos empréstimos em moeda estrangeira.

O índice de liquidez imediata foi reduzido para 0,5 em 2014, principalmente pela estratégica saída de caixa no valor de R\$ 251,7 milhões para aquisição de participação acionária na Osklen.

Índices de endividamento

Índice de endividamento: $(\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}) \div \text{ativo}$, mede a proporção de ativos totais da empresa financiada por terceiros.

A queda de 3 pontos percentuais em 2016 se deu principalmente em razão da melhor posição financeira líquida em relação à 2015, com redução dos empréstimos e elevação do caixa e aplicações financeiras.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

O acréscimo de 6 pontos percentuais em 2015 se deu principalmente em razão do aumento do endividamento financeiro.

A queda de 3 pontos percentuais em 2014 foi em razão da redução de 4 dias no ciclo médio de conversão de caixa em relação à 2013, principalmente pelo forte controle dos estoques e da manutenção dos dias de clientes, em um ano complexo.

Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total

Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total: passivo circulante / passivo circulante + passivo não circulante.

As principais contas do passivo circulante são fornecedores, empréstimos e financiamentos.

A redução de 13 pontos percentuais em 2016 se deu principalmente pela redução da dívida de curto prazo.

Índices de rentabilidade

Margem bruta: lucro bruto ÷ receita líquida

Margem ebitda: ebitda ÷ receita líquida

Margem líquida: lucro líquido ÷ receita líquida

Retorno sobre patrimônio líquido: lucro líquido ÷ patrimônio líquido médio

Retorno sobre ativo: lucro líquido ÷ ativo médio

Estes índices refletem o desempenho e a capacidade de geração de lucro da Companhia.

Em 2016 as margens, bruta, ebitda e líquida se elevaram pelo crescimento na receita gerada no Brasil onde o destaque foi o aumento de 19,6% no faturamento no negócio de Sandálias, decorrente de incremento de volume e preço.

Em 2015 a margem bruta subiu principalmente devido: a maior participação da receita de Sandálias no mercado interno, ao câmbio no negócio internacional de Sandálias e ao aumento de produtividade fabril na Argentina. A margem líquida sofreu redução, principalmente pelos gastos com a mudança de controle acionário, a redução do resultado financeiro por uma posição financeira líquida (PFL) menor e resultado não recorrente da venda de imóvel ocorrida em 2014. Estes impactos no lucro líquido refletiram em menor retorno sobre o patrimônio líquido e sobre o ativo.

Em 2014 sofreram redução principalmente pelo (i) acréscimo das despesas operacionais estratégicas, necessário para suportar a expansão dos negócios no Brasil e no exterior, (ii) aumento do custo dos produtos acabados importados para o Brasil, devido à variação cambial e (iii) a alta do custo das matérias-primas *commodities* (borracha e algodão).

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**(b) estrutura de capital**

R\$ milhões	2016	2015	2014
Empréstimos de curto prazo	(209,9)	(495,2)	(295,9)
Empréstimos de longo prazo	(382,8)	(177,4)	(218,1)
Total de empréstimos	(592,7)	(672,7)	(514,0)
(-) Caixa	502,1	488,2	485,6
(=) Posição financeira líquida	(90,6)	(184,5)	(28,4)
Patrimônio líquido	2.067,3	1.931,2	2.100,9
Participação de capital de terceiros	83,0%	94,9%	73,8%
Participação de capital próprio	17,0%	5,1%	26,2%

Em 31 de dezembro de 2016, a posição financeira líquida foi negativa em R\$ 90,6 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$2.067,3 milhões.

Em 31 de dezembro de 2015, a posição financeira líquida foi negativa em R\$ 184,5 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$1.931,2 milhões.

Em 31 de dezembro de 2014, a posição financeira líquida foi negativa em R\$ 28,4 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$2.100,9 milhões.

(c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

O LAJIDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), medida utilizada pela Administração para mensurar o desempenho operacional e a geração de caixa da Alpargatas, acumulou os seguintes valores e margens de 2014 a 2016:

R\$ milhões	2016	2015	2014
LAJIDA (das operações continuadas)	595,8	563,4	477,6
Margem LAJIDA	14,7%	14,0%	13,5%
Índice de cobertura da despesa financeira (nº vezes)	5	5	5

De 2014 a 2016, o LAJIDA apresentou índice de cobertura de 5 vezes a despesa financeira. Considerando o nível de endividamento de curto prazo, e a forte geração de caixa, entendemos que a capacidade de pagamento dos compromissos financeiros da Companhia é altamente satisfatória.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**(d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes utilizadas**

Em 2014 as principais fontes de financiamento para o capital de giro no Brasil foram: a geração operacional de caixa e a cessão de crédito realizada com o Santander com valor total de operações ao longo do ano de R\$ 169,7 milhões. Em relação às empresas *offshore* as linhas existentes foram renovadas e outras reduzidas por conta de capitalização pela matriz, principalmente na Argentina. Para financiar os investimentos em imobilizado foram utilizadas as linhas de Finame do BNDES e do FNE-BNB destinados a apoiar, principalmente, os investimentos da fábrica de Havaianas em Montes Claros – MG.

Em 2015 as principais fontes de financiamento para o capital de giro no Brasil foram: a geração operacional de caixa, a cessão de crédito realizada com o Santander com valor total de operações ao longo do ano de R\$ 188,8 milhões, a captação de recursos através de NCE (Nota de Crédito à Exportação) e PPE (Pré Pagamento de Exportação). Em relação às empresas *offshore* as linhas existentes foram renovadas e outras reduzidas por conta de capitalização pela matriz, principalmente nos EUA. Para financiar os investimentos em imobilizado foram utilizadas as linhas de Finame do BNDES e da linha de crédito Pro Design (FINEM - BNDES).

Em 2016 as principais fontes de financiamento para o capital de giro no Brasil foram: a geração operacional de caixa; a linha do BNDES-EXIM Pré Embarque no valor de R\$ 180 milhões captados com o Banco Santander (R\$ 72 MM) e Safra (R\$ 108 MM); Liberação de mais R\$ 31 milhões referentes ao FINEM-Pro Design, captado junto ao banco Itaú; Para financiar os investimentos em imobilizado (novo centro de distribuição de Montes Claros - MG) foi utilizada a linha do BNB, no valor de R\$ 32 milhões. Em relação às empresas *offshore* as linhas existentes foram renovadas e outras reduzidas por conta de capitalização pela matriz, principalmente nos EUA.

(e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiência de liquidez

Não há previsão de utilização de outras fontes de financiamento por deficiência de liquidez.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

(f) níveis de endividamento e as características de tais dívidas, descrevendo ainda: (i) contratos de empréstimos e financiamento relevantes; (ii) outras relações de longo prazo com instituições financeiras; (iii) grau de subordinação entre dívidas e (iv) eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições.

Em 31 de dezembro de 2014, o endividamento apresentava a seguinte composição:

Empréstimos	Moeda	Indexador e taxa média anual de juros	Consolidado 31/12/14 (R\$ milhões)
EM REAIS			
FNE (BNB)	R\$	Juros de 3,03%	163,8
FINAME	R\$	Juros de 3,44%	55,3
EXIM – BNDES	R\$	Juros de 8,00%	70,5
NCE (Exim Compulsório)	R\$	Juros de 7,46%	35,3
Cessão de Crédito	R\$	Juros de 12,51% (média)	75,2
Capital de Giro	R\$	Juros de 12,93%	5,6
ProGeren (BNDES)	R\$	Juros de 8,70%	1,8
Captação 4131	R\$	Juros de 13,24%	31,0
Conta Garantida	R\$	Juros de 12,71%	7,9
TOTAL EM REAIS			446,4
EM MOEDA ESTRANGEIRA			
Working capital EUA	US\$	Juros de 1,08%	62,3
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 15,25%	0,04
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 15,14%	5,2
TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA			67,6
TOTAL GERAL			514,0

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2015, o endividamento apresentava a seguinte composição:

Empréstimos	Moeda	Indexador e taxa média anual de juros	Consolidado 31/12/15 (R\$ milhões)
EM REAIS			
FNE (BNB)	R\$	Juros de 2,58%	131,6
FINAME	R\$	Juros de 3,45%	49,0
NCE (Exim Compulsório)	R\$	Juros de 12,89%	238,7
FINEM	R\$	Juros de 12,85%	25,9
Cessão de Crédito	R\$	Juros de 16,02% (média)	94,6
Capital de Giro	R\$	Juros de 14,84%	1,6
Captação 4131	R\$	Juros de 14,41%	42,7
TOTAL EM REAIS			584,1
EM MOEDA ESTRANGEIRA			
Working capital EUA	US\$	Juros de 2,10%	87,0
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 23,88%	0,3
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 15,70%	1,3
TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA			88,6
TOTAL GERAL			672,7

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2016, o endividamento apresentava a seguinte composição:

Empréstimos	Moeda	Indexador e taxa média anual de juros	Consolidado 31/12/16 (R\$ milhões)
EM REAIS			
FNE (BNB)	R\$	Juros de 4,08% a.a.	144,1
FINAME	R\$	Juros de 3,44% a.a.	41,8
FINEM	R\$	Juros de 12,88% a.a.	57,0
EXIM	R\$	Juros de 13,24% a.a.	186,3
Conta Garantida	R\$	Juros de 15,63% a.a.	8,1
Risco Sacado	R\$	Juros de 17,13% a.a.	25,7
Captação 4131	R\$	Juros de 15,54% a.a.	42,5
TOTAL EM REAIS			505,5
EM MOEDA ESTRANGEIRA			
Working capital EUA	US\$	Juros de 2,99%	56,1
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 23,88%	0,2
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 23,42%	30,9
TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA			87,2
TOTAL GERAL			592,8

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 556,8 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2013:

Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões	31/12/13	% s/total
CURTO PRAZO	275,3	49,4%
2014	275,3	49,4%
LONGO PRAZO	281,5	50,6%
2015	108,1	19,4%
2016	57,9	10,4%
2017	20,3	3,7%
2018	19,3	3,5%
2019 +	75,9	13,6%
TOTAL	556,8	100,0%

Da dívida de curto prazo de R\$ 275,3 milhões, R\$ 111,6 milhões (40,5%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira, no valor de R\$ 163,7 milhões (59,5%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior.

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 514,0 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2014:

Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões	31/12/14	% s/total
CURTO PRAZO	295,9	57,6%
2015	295,9	57,6%
LONGO PRAZO	218,1	42,4%
2016	64,6	12,6%
2017	26,3	5,1%
2018	25,3	4,9%
2019	24,9	4,8%
2020 +	77,0	15,0%
TOTAL	514,0	100,0%

Da dívida de curto prazo de R\$ 295,9 milhões, R\$ 229,5 milhões (77,6%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira no valor de R\$ 66,4 milhões (22,4%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 672,7 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2015

Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões	31/12/15	% s/total
CURTO PRAZO	495,3	73,6%
2016	495,3	73,6%
LONGO PRAZO	177,4	26,4%
2017	33,7	5,0%
2018	32,8	4,9%
2019	32,1	4,8%
2020	26,7	4,0%
2021 +	52,1	7,7%
TOTAL	672,7	100,0%

Da dívida de curto prazo de R\$ 495,3 milhões, R\$ 407,0 milhões (82,2%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira no valor de R\$ 88,3 milhões (17,8%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior.

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 592,6 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2016

Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões	31/12/16	% s/total
CURTO PRAZO	209,9	35,4%
2017	209,9	35,4%
LONGO PRAZO	382,8	64,6%
2018	232,8	39,3%
2019	51,6	8,7%
2020	35,5	6,0%
2021	30,2	5,1%
2022 +	32,7	5,5%
TOTAL	592,7	100,0%

Da dívida de curto prazo de R\$ 209,9 milhões, R\$ 122,9 milhões (58,5%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira no valor de R\$ 87,0 milhões (41,5%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior.

i - contratos de empréstimo e financiamento relevantes

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**FNE – Banco do Nordeste do Brasil (BNB)**

Em 23 de fevereiro de 2006 a Alpargatas assinou contrato de financiamento com o Banco do Nordeste do Brasil – BNB no valor de R\$ 112,0 milhões, destinado a apoiar a ampliação da produção de Havaianas na fábrica de Campina Grande - PB e reestruturação da produção de calçados em Santa Rita - PB. As liberações das parcelas foram vinculadas ao cronograma de investimentos e ocorreram em 4 parcelas no período de setembro de 2006 a outubro de 2008, nos valores de R\$ 50,6 milhões, R\$ 33,6 milhões, R\$ 24,3 milhões e R\$ 3,4 milhões. A amortização será em 96 parcelas mensais, sendo que a primeira ocorreu em 23 de fevereiro de 2008 e a última ocorrerá em 23 de janeiro de 2016. Este financiamento é garantido por fiança emitida pelo Bradesco com cobertura de 100% (principal e encargos) a um custo anual de 0,5% sobre o valor da dívida contratada.

Em 26 de dezembro de 2012 e 3 de maio de 2013, a Alpargatas assinou novo contrato de financiamento com o Banco do Nordeste do Brasil – BNB no limite de R\$ 148,5 milhões, destinado a apoiar a construção da fábrica de havaianas em Montes Claros – MG. As liberações das parcelas são vinculadas ao cronograma de investimentos e iniciaram a partir de fevereiro de 2013. A amortização será em 96 parcelas mensais, sendo a primeira em 26 de janeiro de 2015 e a última em 26 de dezembro de 2022. Este financiamento é garantido por fiança emitida pelo Banco Safra com cobertura de 100% (principal e encargos) a um custo anual de 0,5% sobre o valor da dívida contratada.

Em 28 de dezembro de 2015 a Alpargatas assinou novo contrato de financiamento com o Banco do Nordeste do Brasil – BNB no valor de R\$ 38,3 milhões destinado a apoiar a construção do Centro de Distribuições, localizado em Campina Grande – PB. As liberações das parcelas são vinculadas ao cronograma de investimentos e iniciaram a partir de novembro de 2016. A amortização será em 72 parcelas mensais, sendo a primeira em 28 de janeiro de 2017 e a última em 28 de dezembro de 2022. Este financiamento é garantido por fiança emitida pelo Banco Santander com cobertura de 100% (principal e encargos) a um custo anual de 1,7% sobre o valor da dívida contratada.

EXIM – BNDES

Em setembro de 2012 a Alpargatas recebeu o crédito de R\$ 30 milhões referentes ao financiamento da linha do BNDES-EXIM Pré Embarque, assinado com o Banco Alfa de Investimento. Esta linha venceu em outubro de 2014 sendo completamente liquidada. Em agosto de 2013 a Alpargatas recebeu mais um crédito de R\$ 70 milhões, desta mesma linha, com contratos assinados com os bancos Bradesco e Itaú. Os recursos têm o objetivo de financiar as exportações de sandálias e exige a comprovação das

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

exportações durante o período de vigência do contrato. O financiamento será amortizado em 06 parcelas, com vencimentos entre maio de 2014 a setembro de 2015.

Em Junho de 2016, a Alpargatas recebeu o crédito de R\$ 72,3 milhões referentes ao financiamento da linha do BNDES-EXIM Pré Embarque, assinado com o Banco Santander. O financiamento será amortizado em parcela única com vencimento em junho de 2018. O recurso tem o objetivo de financiar as exportações de sandálias e exige a comprovação das exportações durante o período de vigência do contrato.

Em Junho de 2016, a Alpargatas recebeu o crédito de R\$ 108,5 milhões referentes ao financiamento da linha do BNDES-EXIM Pré Embarque, assinado com o Banco Safra. O financiamento será amortizado em parcela única com vencimento em junho de 2018. O recurso tem o objetivo de financiar as exportações de sandálias e exige a comprovação das exportações durante o período de vigência do contrato.

FINEM – PRO DESIGN

Em outubro de 2015 a Alpargatas recebeu o crédito de R\$ 25,4 milhões referente a linha Pro Design (FINEM). Os valores captados nesta modalidade tem por objetivo contribuir e incentivar o desenvolvimento e fortalecimento da marca e também na criação de produtos. Os contratos foram assinados com o Itaú e com o Santander. O prazo de financiamento é de 60 meses com 18 meses de carência, sendo que as parcelas de principal vencerão a partir de outubro de 2016 até março de 2020. Referente a este mesmo financiamento, a Alpargatas ainda recebeu mais dois créditos de R\$ 17,8 milhões em Outubro de 2016 e R\$ 13,5 milhões em Dezembro de 2016, que seguem o mesmo cronograma de amortizações.

CAPITAL DE GIRO (OFFSHORE LOAN)

As operações das subsidiárias nos Estados Unidos e na Europa são suportadas por linhas de capital de giro com prazos entre 180 e 360 dias. As linhas são negociadas no Brasil com bancos de relacionamento da companhia. Todos os empréstimos de capital de giro para as subsidiárias no exterior são suportados por aval da matriz e por notas promissórias.

Em abril de 2010, a subsidiária dos Estados Unidos aumentou o valor da linha de crédito do Citibank de US\$ 20 milhões para US\$ 31 milhões. Em 31 de dezembro de 2011 a subsidiária dos Estados Unidos continuou utilizando a linha de US\$ 31 milhões do Citibank, e substituiu o empréstimo do Bradesco de US\$ 17,2 milhões por outro de US\$ 13,2 milhões do Bank of America e de US\$ 4 milhões com o Banco Safra. Em dezembro de 2012 a subsidiária dos Estados Unidos reduziu a linha de US\$ 31 milhões

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

do Citi para US\$ 14 milhões e em 31 de dezembro de 2013 possuía outras linhas de capital de giro no valor de US\$ 22,2 milhões com o J.P. Morgan e de US\$ 4 milhões com o Bank of America.

Em dezembro de 2013 a subsidiária dos Estados Unidos quitou o financiamento de US\$ 4 milhões com o Bank of America e reduziu a linha de crédito do Citibank de US\$ 14 milhões para US\$ 5 milhões. A linha de capital de giro no valor de US\$ 22,2 milhões foi renovada com o Citibank, em substituição ao JP Morgan.

Em dezembro de 2014 a linha de capital de giro no valor de US\$ 22,2 milhões foi renovada com o Bank of America em substituição ao Citibank.

Em dezembro de 2015 a linha de capital de giro no valor de US\$ 22,2 milhões foi renovada com o Bank of America.

Em maio de 2016, a linha de capital de giro com o Bank of America foi renovada, porém houve uma redução do valor total para US\$ 17,0 milhões.

Em 31 de dezembro de 2011 a linha do Deutsche Bank foi alterada para EUR 5,0 milhões e a linha do Itaú-BBA de EUR 7 milhões foi quitada e um novo empréstimo do mesmo valor foi contratado com o Bradesco.

Em 31 de dezembro de 2012 a linha do Deutsche Bank foi mantida, a linha de capital de giro do Bradesco foi quitada e contratada um novo empréstimo de capital de giro, tendo como beneficiário a Alpargatas International ApS, com o Bank of America no valor de EUR 4 milhões. Em 31 de dezembro de 2013 somente a linha do Deutsche Bank foi mantida e a linha de capital de giro no valor de EUR 4 milhões com o Bank of America foi amortizada em julho de 2013.

Em 31 de dezembro de 2013 a subsidiária Alpargatas S.A.I.C. na Argentina possuía empréstimos de capital de giro, sendo que os empréstimos com o Banco Patagônia e BBVA Banco Francês, no valor de ARS 181 milhões e ARS 100 milhões, respectivamente possuem aval da Alpargatas S.A. Ambos foram totalmente liquidados em 2014 através da capitalização da subsidiária argentina.

Desta forma, em 31 de dezembro de 2014 os empréstimos no valor total de ARS 16,7 milhões não possuíam covenants ou garantias.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2015 os empréstimos no valor total de ARS 5,4 milhões são utilizados no capital de giro da operação e não possuem covenants ou garantias.

ii - outras Relações de Longo Prazo com Instituições Financeiras

Além das fianças que suportam os financiamentos de longo prazo mencionados anteriormente, a Alpargatas também possui fianças bancárias diversas por tempo determinado e indeterminado que suportam ações judiciais trabalhistas e tributárias e aluguel de imóveis. O quadro abaixo demonstra os valores das fianças bancárias em 31 de dezembro dos respectivos anos:

Modalidade	2016 (R\$ Milhões)	2015 (R\$ Milhões)	2014 (R\$ Milhões)
Trabalhista	1,2	1,2	3,4
Tributária	233,4	206,9	189,2
TOTAL	234,6	208,1	192,6

Em setembro de 2011 a Alpargatas contratou uma fiança no valor de R\$ 8,1 milhões, com vencimento em 1 ano para garantir o aluguel anual de sua nova Sede. Esta fiança vem sendo renovada anualmente desde 2011 até 2014, sendo o próximo vencimento em setembro de 2015. Em setembro de 2015, somente um dos locadores exigiu a contratação da fiança, sendo esta reduzida para R\$ 518 mil.

Em julho de 2015 a Alpargatas contratou uma fiança no valor de R\$ 533 mil com vencimento em 01/02/2016 para garantir pagamento de parcela neste valor ao Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos Rio 2016, relativo ao Instrumento Particular de Contrato de Licença de Uso de Marca para Fabricação e Comercialização de Sandálias.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**iii. grau de subordinação entre as dívidas**

Subordinação de Dívidas	2016		2015		2014	
	Circulante	Não Circulante	Circulante	Não Circulante	Circulante	Não Circulante
<u>1º. Passivos trabalhistas</u>						
Salários e encargos sociais	162,7	-	172,5	-	150,9	-
Provisão para riscos trabalhistas	13,3	17,0	16,0	14,0	10,8	16,7
	176,0	17,0	188,6	14,0	161,7	16,7
<u>2º. Passivos com garantia real</u>						
Financiamentos	7,8	33,9	7,3	41,7	6,4	48,9
Obrigações renegociadas de controlada	0,9	4,4	1,3	8,0	1,6	9,7
	8,8	38,3	8,6	49,7	8,0	58,6
<u>3º. Passivos tributários</u>						
Impostos e contribuições a pagar	68,8	67,5	47,2	82,9	41,1	86,2
Tributo com exigibilidade suspensa	-	198,6	-	185,2	-	167,6
Provisão para riscos tributários	-	4,3	-	6,1	-	6,7
	68,8	270,4	47,2	274,2	41,1	260,6
<u>4º. Passivos quirografários</u>						
Fornecedores	427,3	-	437,6	-	396,9	-
Financiamentos	202,1	348,8	487,9	135,7	289,5	169,2
Obrigações renegociadas de controlada	5,2	20,2	6,8	33,1	7,5	33,4
Provisões e Outras Obrigações	101,4	26,9	127,9	15,8	88,8	15,7
	736,0	395,9	1.060,3	184,7	782,8	218,2
<u>5º. Passivos subordinados</u>						
Juros s/capital próprio e dividendos a pagar	4,9	-	4,8	-	2,1	-
Total	994,5	721,8	1.309,5	522,7	995,6	554,0

iv. eventuais restrições impostas ao emissor, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições

A Alpargatas não possui contratos de financiamento com cláusulas restritivas (*covenants* financeiros).

(g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Em 31 de dezembro de 2011, a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 17,8 milhões da linha de US\$ 31 milhões do Citibank. Em 31 de dezembro de 2012 a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 9,8 milhões da linha de US\$ 14 milhões do Citibank. Em 31 de dezembro de 2013 a Alpargatas USA não estava utilizando nenhum recurso da linha disponível de US\$ 5 milhões do Citibank. Em 31 de dezembro de 2014 a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 1,3 milhões da linha de US\$ 5 milhões do Citibank. Em 2015 a linha de US\$ 5 milhões no Citi foi quitada e contratada no Bank of America e em 31 de dezembro de 2015 a Alpargatas USA não estava utilizando nenhum recurso da linha. Em 31 de dezembro de 2016 a linha continuava à disposição, porém sem utilização por parte da Alpargatas USA.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2011 a Alpargatas Europe não estava utilizando o limite de US\$ 5,0 milhões disponibilizado pelo Deutsche Bank. Em 31 de dezembro de 2012 a Alpargatas Europe estava utilizando EUR 2,7 milhões da linha de EUR 5 milhões disponibilizada pelo Deutsche Bank. Em 31 de dezembro de 2013 a Alpargatas Europe não estava utilizando nenhum recurso da linha de EUR 5 milhões. Em 2014 a linha de crédito disponibilizada pelo Deutsche Bank foi reduzida para EUR 2 milhões e não houve utilização. Em 2015 a linha foi reduzida para EUR 1,5 milhões e também não foi utilizada. Em 2016 a linha foi encerrada.

(h) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

Demonstração de Resultado

Em R\$ milhões

	12 M			Variação	
	2016	2015	2014	2016/2015	2015/2014
Vendas Líquidas	4.054,4	4.038,7	3.538,0	0,4%	14,2%
Lucro Bruto	1.800,3	1.725,1	1.451,6	4,4%	18,8%
% Margem Bruta	44,4%	42,7%	41,0%	1,7 p.p.	1,6 p.p.
% Despesas com vendas e administrativas	30,7%	31,1%	30,2%	-0,5 p.p.	1,0 p.p.
Equivalência Patrimonial	0,0	0,0	(19,5)		
Lucro Operacional (antes do resultado financeiro)	472,3	365,3	332,7	29,3%	9,8%
Receitas Financeiras	63,3	56,0	66,7		
Despesas Financeiras	(131,1)	(112,9)	(88,6)		
Variação Cambial	(18,6)	(2,9)	(5,4)		
Operações com Derivativos	(0,7)	(1,0)	4,3		
Imposto Renda / Contribuição Social	(23,0)	(27,6)	(18,3)		
LUCRO LÍQUIDO OPERAÇÕES CONTINUADAS	362,2	276,9	291,4	30,8%	-5,0%
Operações descontinuadas	(3,8)	(13,7)	(4,9)		
LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO	358,4	263,2	286,5	36,1%	-8,1%
LAJIDA	595,8	563,4	477,6	5,8%	18,0%
Margem LAJIDA	14,7%	14,0%	13,5%		

Receita líquida:

Em 2016 a receita líquida consolidada das operações continuadas foi de R\$ 4.054,4 milhões, aumento de 0,4% na comparação com 2015. O aumento deveu-se principalmente pelo crescimento de 12,1% na receita gerada no Brasil. O destaque foi o aumento de 19,6% no faturamento do negócio Sandálias no país, decorrente do preço maior e dos incrementos de 11,5% e 13,6% no volume de sandálias e no de produtos de extensão de Havaianas, respectivamente.

Em 2015 a receita líquida consolidada das operações continuadas foi de R\$ 4.038,7 milhões, aumento de 14,2% em relação a 2014. O crescimento no ano foi impulsionado pela variação cambial e melhor performance das seguintes operações:

- Operações nacionais: +2,0%

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

- Argentina: +25,0%
- EMEA: +17,9%
- Estados Unidos: +8,1%

Em 2014, a receita líquida consolidada, de R\$ 3.538,0 milhões, foi superior a de 2013 em 8,3%. O desempenho no período reflete os aumentos anuais registrados nas seguintes receitas:

- 6,1% em reais, no Brasil
- 45,8% em pesos, na Alpargatas Argentina
- 22,2% em euros, na Alpargatas EMEA
- 17,3% em dólares, na Alpargatas USA

Operações Nacionais

No ano de 2016, a receita líquida no Brasil apresentou crescimento de 12,1% em relação a 2015 devido, principalmente, ao maior volume de vendas de sandálias, apresentando aumento de 11,5% no ano.

No ano de 2015 a receita líquida de R\$ 2,4 bilhões subiu 2% com aumentos de 13,8% e 24,3% no preço médio de sandálias e calçados esportivos, respectivamente, que compensaram a redução de 7,5% no volume total de vendas do ano (em linha com a retração de 8,7% nas vendas do comércio de calçados, vestuário e tecidos, de acordo com o IBGE).

No ano de 2014, as unidades vendidas somaram 235,6 milhões, incremento de 3,2% sobre o volume de 2013, decorrente, principalmente, no aumento das vendas de sandálias e da consolidação com o volume da Osklen, que adicionou 513 mil unidades de calçados, vestuário e acessórios. A expansão de Sandálias, concentrada principalmente no segundo semestre, é explicada (i) pelo sucesso da coleção de sandálias 2014/15, que resultou em ganho de market share; (ii) pela expansão do varejo Havaianas, que terminou o ano com 389 lojas; (iii) pela evolução da categoria não sandálias, com a linha de calçados fechados Soul Collection e o sucesso da estréia do vestuário Havaianas em maio.

Operações Internacionais

Alpargatas Argentina

Em 2016, a receita líquida da Argentina apresentou queda 24,1% em relação a 2015. O impacto deve-se a abertura do mercado para calçados importados que pressionou as margens e o volume na operação.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2015, a operação da Argentina teve crescimento do faturamento em moeda local de 25% que, impulsionado pela variação cambial, atingiu 58,1% de aumento na receita líquida em comparação a 2014.

Em 2014, o volume de vendas de calçados esportivos totalizou 6,5 milhões de pares, alta de 10,2% ante 2013, proporcionando a Topper ganho de um ponto percentual de market share em volume de vendas e quase dois pontos em valor. O resultado do ano comprova: (i) a forte conexão de Topper com o consumidor argentino; (ii) a boa performance do varejo exclusivo Topper; (iii) o aumento de vendas para os key accounts; e (iv) as parcerias de sucesso com marcas, artistas e personagens renomados: Pesqueira, Martin Churba, Warnes Bros. e Bolívia.

Alpargatas USA, Alpargatas EMEA e Exportações

Em 2016, as operações internacionais de sandálias apresentaram queda de 3,3% em relação a 2015. O principal impacto ocorreu nas exportações devido a redução de volume e de preço médio. Já a operação de EMEA apresentou aumento de 8,8% devido ao aumento no volume de vendas.

Em 2015, o volume vendido de Havaianas foi 11,4% maior nos EUA, 12,6% mais elevado na EMEA e 2,0% superior na exportação. Nos EUA e na EMEA os volumes cresceram devido ao aumento das vendas nas lojas Havaianas e nos países que agora possuem operações diretas: Alemanha, Áustria, Bélgica, Holanda e Luxemburgo.

Em 2014, a venda internacional de sandálias e acessórios somou 34,8 milhões de unidades, crescimento de 3,8% na comparação com 2013. O desempenho das vendas e o reconhecimento de Havaianas no exterior decorrem de várias iniciativas que têm proporcionado maior proximidade da marca com os consumidores, entre as quais se destacaram: (i) abertura de duas lojas nos Estados Unidos; (ii) expansão da marca para novas categorias com o lançamento da linha de acessórios e rainboots infantis nos Estados Unidos; (iii) lançamento da coleção 2015 nos Estados Unidos; (iv) crescimento das vendas do varejo e e-commerce no EMEA; (v) campanha de outono/inverno “Samba in the rain” com exposição das rainboots Havaianas nas vitrines e mídia digital na Europa; (vi) realização do MYOH – Make Your Own Havaianas na África do Sul e Indonésia; (vii) vitrine exclusiva Havaianas nas lojas General Pants e Ozmois na Austrália; e (viii) ação especial de instalação de Árvore de Natal e grande exposição da marca no Beachwalk Shopping Center, em Bali, na Indonésia.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Lucro e margem bruta:**

Em 2016, o lucro bruto consolidado das operações continuadas somou R\$ 1.800,3 milhões, superior em 4,4% em relação a 2015 e a margem bruta, de 44,4% foi 1,7 p.p. superior ao ano anterior. O aumento foi impulsionado pelo aumento na margem bruta em 1,7 p.p. no Brasil.

Em 2015, o lucro bruto consolidado das operações continuadas alcançou R\$ 1.725,1 milhões, superior em 18,8% em relação a 2014 e a margem bruta, de 42,7% foi 1,6 p.p. superior ao ano anterior. Os principais fatores que explicam a variação são: (i) aumento do preço médio e melhor mix de vendas, impactando positivamente 3,7 p.p., (ii) impacto negativo de 2,8 p.p no custo devido a variação cambial de produtos importados e (iii) ganho de 0,7 p.p com hedge cambial e commodities.

Em 2014, o lucro bruto consolidado alcançou R\$ 1.451,6 milhões, montante 5,5% maior que 2013 e a margem bruta, de 41,0% foi 1,1 ponto percentual inferior. Os principais fatores que explicam essa variação são: (i) R\$ 54,1 milhões de lucro bruto da Osklen; (ii) recomposição dos preços acima da inflação e aumento da produtividade fabril na Argentina; (iii) aumento da participação de sandálias na receita do Brasil que possuem margens mais altas; (iv) preço médio mais baixo no mix de vendas de artigos esportivos, com impacto negativo na receita líquida dos negócios nacionais; (v) impacto negativo de 3,1 p.p. advindo do perda cambial no custo de produtos importados de artigos esportivos e no preço da borracha e do algodão (Argentina).

Despesas com vendas e administrativas:

Em 2016, o percentual de despesas com vendas e administrativas reduziu 0,5 p.p. em relação a 2015, principalmente pela redução de gastos com marketing.

Em 2015, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi 1,0 p.p. superior ao de 2014. O aumento deve-se, principalmente, a consolidação das despesas da Osklen que impactaram 12 meses em 2015 e somente 3 meses em 2014, no resultado consolidado da Companhia.

Em 2014, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi superior ao de 2013 em 1,0 p.p. O aumento de 0,7 p.p. deve-se a consolidação da Osklen e 0,4 p.p. a maiores despesas operacionais e estratégicas para suportar o crescimento da companhia, com investimentos em comunicação, eventos, abertura de lojas e ampliação dos pontos de vendas, além de maior headcount das subsidiárias no exterior.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Equivalência patrimonial:**

Em 2016 e 2015 a Alpargatas consolidou todos os seus investimentos, portanto, não há saldo de equivalência patrimonial no resultado consolidado.

Em 2014, o saldo refere-se: (i) a equivalência patrimonial correspondente a participação de 30% na Osklen até o 3º trimestre de 2014 (no 4º trimestre de 2014 a Osklen passou a ser consolidada nos saldos da Companhia); e (ii) a equivalência patrimonial do investimento indireto de 18,7% na Tavex Algodonera S.A. até o 3ª trimestre de 2014 (em outubro de 2014 o investimento foi reclassificado para ativo mantido para venda e, dessa forma, não possuindo mais equivalência patrimonial).

Lucro operacional:

Em 2016, o lucro operacional das operações continuadas de R\$ 472,3 milhões foi superior ao de 2015 em 29,3%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas e margem bruta).

Em 2015, o lucro operacional das operações continuadas de R\$ 365,3 milhões foi superior ao de 2014 em 9,8%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas).

Em 2014, o lucro operacional das operações continuadas de R\$ 332,7 milhões foi superior ao de 2014 em 2,2%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas).

Receitas financeiras:

Em 2016 as receitas financeiras de R\$ 63,3 milhões foram superiores em R\$ 7,3 milhões em relação a 2015, principalmente pelo aumento no caixa médio aplicado.

Em 2015 as receitas financeiras de R\$ 56,0 milhões foram inferiores em R\$ 10,7 milhões em relação a 2014, principalmente pela redução no caixa médio aplicado.

Em 2014, as receitas financeiras de R\$ 66,7 milhões foram superiores em R\$ 11,2 milhões em relação a 2013, principalmente pelo aumento das receitas sobre aplicações financeiras impulsionado pela maior rentabilidade do CDI.

Despesas financeiras:

Em 2016, as despesas financeiras de R\$ 131,1 milhões foram superiores em R\$ 18,2 milhões em relação a 2015, principalmente pelo aumento no volume de empréstimos a taxas mais elevadas.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 2015, as despesas financeiras de R\$ 112,9 milhões foram superiores em R\$ 24,3 milhões em relação a 2014, principalmente pelo aumento do volume de empréstimos e elevação da taxa Selic que impactou as operações indexadas ao CDI.

Em 2014, as despesas financeiras de R\$ 88,6 milhões foram superiores em R\$ 13,2 milhões em relação a 2013, principalmente pelo aumento do volume de empréstimos.

Variação cambial:

Em 2016 a despesa com variação cambial foi R\$ 18,6 milhões. O resultado deve-se, principalmente, a redução na taxa do dólar impactando negativamente o contas a receber em moeda estrangeira.

Em 2015 a despesa com variação cambial foi R\$ 2,9 milhões. O resultado deve-se, principalmente, ao aumento de 55% na taxa do dólar na Argentina no mês de dezembro, o que impactou o saldo de contas a pagar (importações) em moeda estrangeira.

Em 2014, a despesa com variação cambial no valor de R\$ 5,4 milhões foi decorrente da desvalorização do real em 13,4% sobre o saldo de contas a pagar (importações e royalties), líquido do saldo de contas a receber (exportações) em moeda estrangeira.

Operações com derivativos:

A Companhia utiliza instrumentos financeiros derivativos para proteger o seu fluxo de caixa contra as variações do dólar nas importações de produtos acabados e matérias primas. A parcela não efetiva do hedge accounting é reconhecida no resultado financeiro.

IR e CSLL:

Segue abaixo o demonstrativo de cálculo do IR e CSLL de 2014 a 2016 e respectivas taxas efetivas:

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

R\$ milhões	2016	2015	2014
Lucro líquido antes do I.R. e CSLL e minoritários	385,2	304,5	309,7
Equivalência patrimonial	-	-	19,5
SUBTOTAL (a)	385,2	304,5	329,2
Juros s/ capital próprio	(132,6)	(114,9)	(84,3)
Subvenção para investimento	(180,3)	(134,0)	(130,2)
Adição/ (exclusão) de resultado de controladas	(12,4)	24,2	(10,9)
Outras adições (exclusões) permanentes líquidas	7,6	3,2	(33,9)
(=) BASE DE CÁLCULO	67,5	83,0	69,9
IR e CSLL (34%)	(23,0)	(28,2)	(23,8)
Incentivo fiscal	-	0,6	5,5
TOTAL DE IR/CS (b)	(23,0)	(27,6)	(18,3)
TAXA EFETIVA (b/a)	6,0%	9,1%	5,6%

LAJIDA:

	2016	2015	2014
LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO DO EXERCÍCIO	358,4	263,2	286,5
(+) I.R. e contribuição social	23,0	27,6	18,3
(-) Resultado financeiro	87,0	60,8	22,9
(+) Depreciação e amortização	103,6	101,6	77,6
(+) Resultado financeiro, impostos e depreciações de empresas coligadas	-	-	41,9
EBITDA CONFORME INSTRUÇÃO CVM 527	572,0	453,2	447,2
(+/-) Resultado operacional da equivalência patrimonial de empresas coligadas	-	-	(22,3)
(+) Provisões não-operacionais	15,0	22,1	11,4
(+) Outros itens não-recorrentes - investimentos estratégicos	8,8	88,1	36,4
EBITDA AJUSTADO	595,8	563,4	472,7

Em 2016, o LAJIDA consolidado das operações continuadas totalizou R\$ 595,8 milhões (R\$ 563,4 milhões em 2015), com margem de 14,7% (14,0% em 2015). O crescimento de 5,8% em relação a 2015 deve-se especificamente ao crescimento do LAJIDA do Brasil de 42,5%.

Em 2015, o LAJIDA consolidado das operações continuadas totalizou R\$ 563,4 milhões (R\$ 477,6 milhões em 2014), com margem de 14,0% (13,5% em 2014). Os principais fatores que explicam a variação do ano no LAJIDA são: (a) crescimento das operações internacionais em moeda local; e (b) variação cambial.

Em 2014, o LAJIDA consolidado somou R\$ 472,7 milhões (R\$ 494,4 milhões em 2013), com margem de 13,5% (14,4% em 2013). Os principais fatores que explicam a variação anual do LAJIDA são: (a) consolidação da Osklen no 4º trimestre acrescentando ao LAJIDA R\$ 23,5 milhões e (b) redução de R\$ 118,8 milhões pelo impacto cambial. Excluindo estes efeitos, o LAJIDA de 2014 totalizaria R\$ 565,8

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

milhões e a margem representa 15,2% da receita líquida. Os demais impactos foram explicados nos itens acima (vendas, margem bruta e despesas com vendas e administrativas).

Principais alterações nas contas patrimoniais consolidadas:**Balanço Patrimonial***(em R\$ milhões)***ATIVO**

	2016	AV	2015	AV	2014	AV	Variação 2016/2015	Variação 2015/2014
CIRCULANTE								
Caixa e aplicações financeiras	502,1	13,3%	488,2	13,0%	485,6	13,3%	2,9%	0,5%
Clientes	931,3	24,6%	883,8	23,5%	915,0	25,1%	5,4%	-3,4%
Estoques	652,4	17,2%	633,7	16,8%	595,2	16,3%	3,0%	6,5%
Impostos a recuperar	63,5	1,7%	84,7	2,2%	68,3	1,9%	-25,0%	23,9%
Despesas antecipadas	11,7	0,3%	14,8	0,4%	12,5	0,3%	-21,0%	17,9%
Ganhos não realizados com derivativos	0,6	0,0%	3,4	0,1%	6,8	0,2%	-81,7%	-49,1%
Ativos mantidos para venda	0,0	0,0%	0,0	0,0%	15,6	0,4%	0,0%	-100,0%
Outros créditos	34,9	0,9%	45,4	1,2%	39,8	1,1%	-23,1%	14,1%
Ativos de operações descontinuadas	65,5	1,7%	54,7	1,5%	0,0	0,0%	19,7%	100,0%
	2.262,0	59,8%	2.208,6	58,7%	2.138,9	58,6%	2,4%	3,3%
NÃO CIRCULANTE								
Impostos a recuperar	19,5	0,5%	25,8	0,7%	28,5	0,8%	-24,3%	-9,3%
I. renda e contrib. social diferidos	75,9	2,0%	64,7	1,7%	53,2	1,5%	17,3%	21,6%
Dep. compulsórios, fiscais e trab.	22,3	0,6%	21,0	0,6%	15,1	0,4%	6,2%	39,0%
Contas a receber	30,1	0,8%	28,8	0,8%	44,9	1,2%	4,8%	-36,0%
Investimentos	2,2	0,1%	2,3	0,1%	2,0	0,1%	-4,9%	13,6%
Imobilizado	722,1	19,1%	740,9	19,7%	698,1	19,1%	-2,5%	6,1%
Intangível	649,5	17,2%	671,4	17,8%	669,9	18,4%	-3,3%	0,2%
	1.521,6	40,2%	1.554,8	41,3%	1.511,8	41,4%	-2,1%	2,8%
TOTAL DO ATIVO	3.783,6	100,0%	3.763,5	100,0%	3.650,6	100,0%	0,5%	3,1%

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Balanco Patrimonial**

(em R\$ milhões)

PASSIVO

	2016	AV	2015	AV	2014	AV	Variação 2016/2015	Variação 2015/2014
CIRCULANTE								
Fornecedores	427,3	11,3%	437,6	11,6%	396,9	10,9%	-2,4%	10,3%
Empréstimos e financiamentos	209,9	5,5%	495,2	13,2%	295,9	8,1%	-57,6%	67,4%
Obrigações negociadas de controlada	6,1	0,2%	8,1	0,2%	9,1	0,2%	-24,9%	-10,8%
Obrigações trabalhistas e previdenciárias	162,7	4,3%	172,5	4,6%	150,9	4,1%	-5,7%	14,4%
Provisão p/riscos tributários, cíveis e trabalhistas	13,3	0,4%	16,1	0,4%	10,8	0,3%	-16,9%	48,4%
Obrigações tributárias	68,8	1,8%	47,2	1,3%	41,1	1,1%	45,9%	14,7%
Juros s/capital próprio /dividendos a pagar	4,9	0,1%	4,8	0,1%	2,1	0,1%	2,2%	130,7%
Perdas não realizadas com derivativos	1,4	0,0%	0,1	0,0%	0,8	0,0%	2073,0%	-92,0%
Contas a pagar aquisição de participação societária	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0%
Provisões e outras obrigações	87,6	2,3%	121,9	3,2%	88,0	2,4%	-28,2%	38,5%
Passivos de operações descontinuadas	12,5	0,3%	6,0	0,2%	0,0	0,0%	109,6%	100,0%
	994,5	26,3%	1.309,5	34,8%	995,6	27,3%	-24,1%	31,5%
NÃO CIRCULANTE								
Empréstimos e financiamentos	382,8	10,1%	177,4	4,7%	218,1	6,0%	115,7%	-18,6%
Obrigações negociadas de controlada	24,6	0,7%	41,2	1,1%	43,0	1,2%	-40,2%	-4,2%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	67,5	1,8%	82,9	2,2%	86,2	2,4%	-18,5%	-3,9%
Provisão p/riscos tributários, cíveis e trabalhistas	38,4	1,0%	24,0	0,6%	31,7	0,9%	59,7%	-24,2%
Tributos com exigibilidade suspensa e outros	198,6	5,2%	185,2	4,9%	167,6	4,6%	7,2%	10,5%
Plano de incentivo de longo prazo	6,5	0,2%	1,6	0,0%	0,0	0,0%	305,8%	100,0%
Outras obrigações	3,4	0,1%	10,3	0,3%	7,5	0,2%	-67,1%	38,6%
	721,8	19,1%	522,7	13,9%	554,1	15,2%	38,1%	-5,7%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO								
Capital social realizado	648,5	17,1%	659,2	17,5%	656,7	18,0%	-1,6%	0,4%
Reserva de capital	169,2	4,5%	169,2	4,5%	169,2	4,6%	0,0%	0,0%
Ações em tesouraria	(64,2)	-1,7%	(84,6)	-2,2%	(85,0)	-2,3%	-24,0%	-0,5%
Reservas de lucros	1.370,3	36,2%	1.123,7	29,9%	1.134,7	31,1%	21,9%	-1,0%
Ajuste de avaliação patrimonial	(146,2)	-3,9%	(28,1)	-0,7%	(25,0)	-0,7%	420,0%	12,3%
Dividendo adicional proposto	-	0,0%	-	0,0%	147,1	4,0%	0,0%	-100,0%
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	1.977,6	52,3%	1.839,5	48,9%	1.997,7	54,7%	7,5%	-7,9%
Participação dos acionistas não controladores	89,7	2,4%	91,7	2,4%	103,2	2,8%	-2,2%	100,0%
	2.067,3	54,6%	1.931,2	51,3%	2.100,9	57,5%	7,0%	-8,1%
TOTAL DO PASSIVO	3.783,6	100,0%	3.763,5	100,0%	3.650,6	100,0%	0,5%	3,1%

ATIVO CIRCULANTE:

Em 31 de dezembro de 2016, o ativo circulante somava R\$ 2.262,0 milhões, aumento de 2,4% em relação a 2015. Este aumento deve-se, principalmente, pela variação em clientes e estoques.

Em 31 de dezembro de 2015, o ativo circulante somava R\$ 2.208,6 milhões, 3,3% superior ao mesmo período de 2014. Este aumento deve-se, principalmente, pela variação em estoques e ativos de operações descontinuadas.

Em 31 de dezembro de 2014, o ativo circulante somava R\$ 2.138,9 milhões, 2,1% inferior ao mesmo período de 2013. Esta redução deve-se, principalmente, pela variação significativa em caixa e aplicações financeiras, clientes e estoques.

Caixa e aplicações financeiras:

Em 31 de dezembro de 2016, o saldo de caixa e aplicações foi de R\$ 502,1 milhões, aumento de 2,9% em relação ao saldo de 2015. A geração operacional totalizou R\$ 288,3 milhões, sendo que o maior impacto positivo no caixa em 12 meses deveu-se ao LAJIDA. Os desembolsos mais significativos foram: (i) R\$ 119,6 milhões em

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

amortização líquida de empréstimos (incluindo juros); e (ii) R\$ 131,8 milhões com remuneração aos acionistas.

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo de caixa e aplicações foi de R\$ 488,2 milhões, não sofrendo variações significativas em relação a 2014.

Em 31 de dezembro de 2014, o saldo de caixa e aplicações foi de R\$ 485,6 milhões ante R\$ 814,4 milhões na mesma data do ano anterior. A geração operacional totalizou R\$ 194,1 milhões. O maior impacto positivo no caixa em 12 meses deveu-se ao LAJIDA, que acumulou R\$ 470,5 milhões. Os desembolsos mais significativos foram: (i) R\$ 138,3 milhões em capital de giro para apoiar a evolução dos negócios; (ii) R\$ 138,1 milhões em Capex; (iii) R\$ 103,0 milhões em captação/amortização de dívidas; (iv) R\$ 251,7 milhões com o pagamento da aquisição de participação acionária na Osklen; e (v) R\$ 116,5 milhões com remuneração de acionistas.

Clientes:

Em 31 de dezembro de 2016, o saldo de clientes era de R\$ 931,3 milhões, 5,4% superior ao mesmo período de 2015. O aumento deve-se, principalmente, pela elevação em 10 dias do prazo médio de recebimento.

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 883,8 milhões, 3,4% inferior ao mesmo período de 2014. A redução no saldo deve-se, principalmente, a diminuição do prazo médio de recebimento em 5 dias.

Em 31 de dezembro de 2014, o saldo era de R\$ 915,0 milhões, 14,1% superior ao mesmo período de 2013, em razão das vendas superiores no 4º trimestre do ano em comparação ao trimestre anterior. Além disso, a consolidação do saldo da carteira de clientes da Osklen no valor de R\$ 55,5 milhões contribuiu para o aumento em 2014.

Estoques:

Em 31 de dezembro de 2016, os estoques somavam R\$ 652,4 milhões, montante 3,0% superior ao mesmo período de 2015. Esta variação deve-se, principalmente, (i) ao aumento de 17 dias no giro dos estoques e (ii) redução do saldo de estoques na Argentina em decorrência da variação cambial.

Em 31 de dezembro de 2015, os estoques somavam R\$ 633,7 milhões, montante 13,9% superior ao mesmo período de 2014. Esta variação deve-se: (i) ao aumento do custo dos produtos acabados importados no Brasil impactado pela alta do dólar; e (ii) aumento do saldo de estoques nos USA e EMEA em decorrência da variação cambial.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2014, os estoques somavam R\$ 595,2 milhões, montante 27,3% superior ao mesmo período de 2013. Esta variação deve-se (i) ao aumento do custo dos produtos acabados importados no Brasil afetado pela variação cambial, (ii) a consolidação dos estoques da Osklen no valor de R\$ 79,8 milhões e (iii) aumento do estoque de sandálias, em função da nova fábrica.

Ativos de operações descontinuadas:

Em 2016, a Companhia descontinuou as operações da marca Timberland. Em 31 de dezembro de 2016, o saldo referente aos ativos desta operação era de R\$ 65,5 milhões.

Em 2015, a Companhia assinou contrato de alienação das marcas Topper e Rainha no Brasil. O saldo de R\$ 54,7 milhões refere-se aos ativos relacionados às operações descontinuadas das respectivas marcas. A conclusão da operação foi em maio de 2016.

ATIVO NÃO CIRCULANTE:

Em 31 de dezembro de 2016, o ativo não circulante somava R\$ 1.521,6 milhões, redução de 2,1% em relação a 2015. As principais variações ocorreram nos saldos de Imobilizado e Intangível.

Em 31 de dezembro de 2015, o ativo não circulante somava R\$ 1.554,8 milhões, valor 2,8% superior ao mesmo período de 2014. As principais variações ocorreram nos saldos de Imobilizado e Intangível.

Em 31 de dezembro de 2014, o ativo não circulante somava R\$ 1.507,7 milhões, valor 28,0% superior ao mesmo período de 2013. As principais variações ocorreram nos seguintes saldos: Investimentos, Imobilizado e Intangível.

Imobilizado:

Segue abaixo a movimentação dos saldos do imobilizado:

<u>Imobilizado</u>	<u>Saldo em</u> <u>2015</u>	<u>Adições</u>	<u>Transferências</u>	<u>Depreciações</u>	<u>Baixas</u>	<u>Var. cambial/ Outras mov.</u>	<u>Saldo em</u> <u>2016</u>
Terrenos	13,2		9,4	-	(1,5)	(0,9)	20,1
Edifícios e construções	293,3	0,4	43,3	(11,4)	(0,7)	(12,7)	312,1
Máquinas e equipamentos	282,4	4,0	0,1	(36,5)	(0,4)	(5,4)	244,2
Móveis e utensílios	35,2	2,9	0,3	(7,7)	-	0,1	30,7
Veículos	3,7	0,8	1,2	(3,0)	(1,2)	1,3	2,8
Benfeitoria em imóveis de terceiros	56,2	5,4	(56,8)	(11,4)	(0,0)	(5,9)	(12,4)
Projetos em andamento	45,9	81,3	0,8	-	(9,3)	(9,4)	109,3
Outros imobilizados	23,2	-	0,5	-	-	(1,3)	22,5
Provisão para perdas ("impairment")	(12,2)	-	-	-	-	5,0	(7,2)
Total	740,9	94,8	(1,3)	(70,0)	(13,1)	(29,2)	722,1

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Imobilizado	Saldo em 2014	Adições	Transferências	Depreciações	Baixas	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2015
Terrenos	13,4	-	-	-	-	(0,1)	13,2
Edifícios e construções	265,3	1,7	38,4	(10,9)	(0,1)	(1,1)	293,3
Máquinas e equipamentos	257,8	4,8	55,2	(35,2)	(1,4)	1,3	282,4
Móveis e utensílios	33,9	5,4	5,6	(8,1)	(0,7)	(0,9)	35,2
Veículos	4,7	(0,0)	0,0	(1,0)	(0,0)	(0,1)	3,7
Benfeitoria em imóveis de terceiros	53,8	7,6	(0,8)	(12,3)	(0,1)	8,1	56,2
Projetos em andamento	72,1	97,8	(121,2)	-	-	(2,9)	45,9
Outros imobilizados	7,9	0,1	4,9	(0,5)	-	10,8	23,2
Provisão para perdas ("impairment")	(10,8)	-	-	-	-	(1,4)	(12,2)
Total	698,1	117,3	(17,9)	(68,0)	(2,2)	13,6	740,9

Imobilizado	Saldo em 2013	Adições	Transferências	Depreciações	Baixas	Osklen	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2014
Terrenos	13,9	-	-	-	(0,1)	-	(0,4)	13,4
Edifícios e construções	247,0	1,2	35,8	(10,6)	(1,6)	0,2	(6,6)	265,3
Máquinas e equipamentos	209,0	2,5	75,7	(28,9)	(0,8)	2,1	(1,8)	257,8
Móveis e utensílios	28,9	2,8	6,2	(6,3)	(0,6)	3,6	(0,7)	33,9
Veículos	5,0	0,0	0,2	(0,7)	(0,0)	0,2	0,0	4,7
Benfeitoria em imóveis de terceiros	21,3	7,0	16,1	(6,4)	(0,2)	14,4	1,7	53,8
Projetos em andamento	108,1	116,9	(162,6)	-	-	13,2	(3,4)	72,1
Outros imobilizados	3,7	0,4	-	(0,1)	0,0	3,7	0,2	7,9
Provisão para perdas ("impairment")	(12,6)	-	-	-	-	-	1,8	(10,8)
Total	624,3	130,7	(28,7)	(53,0)	(3,4)	37,4	(9,2)	698,1

Intangível:

Segue abaixo a movimentação dos saldos do intangível:

Intangível	Saldo em 2015	Adições	Transferências	Amortizações	Baixas	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2016
Com vida útil definida:							
Marcas, direitos e patentes	4,7	0,3	0,0	(2,3)	-	(0,8)	1,9
Sistemas de gestão empresarial	79,9	1,4	0,9	(24,5)	(0,2)	4,6	62,1
Cessão de direitos comerciais	6,2	7,8	1,6	(1,4)	(0,3)	(7,6)	6,3
Carteira de clientes	6,5	-	-	(1,4)	-	(2,0)	3,1
Acordo de não competição	15,6	-	-	(4,0)	-	0,0	11,6
Sem vida útil definida:							
Marcas, direitos e patentes	143,9	-	-	-	-	-	143,9
Ágio na aquisição de controladas	327,3	-	-	-	-	-	327,3
Projetos em andamento	3,9	4,8	(1,2)	-	-	0,4	7,9
Cessão de direitos comerciais	83,4	-	-	-	(0,7)	2,7	85,4
Total	671,4	14,3	1,3	(33,7)	(1,1)	(2,7)	649,5

Intangível	Saldo em 2014	Adições	Transferências	Amortizações	Baixas	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2015
Com vida útil definida:							
Marcas, direitos e patentes	5,4	0,1	0,0	(2,1)	-	1,3	4,7
Sistemas de gestão empresarial	73,5	0,4	30,0	(24,8)	(0,1)	1,0	79,9
Cessão de direitos comerciais	5,7	2,9	-	(1,3)	-	(1,1)	6,2
Carteira de clientes	8,6	-	-	(1,4)	-	(0,7)	6,5
Acordo de não competição	19,6	-	-	(4,0)	-	-	15,6
Sem vida útil definida:							
Marcas, direitos e patentes	143,9	-	-	-	-	(0,0)	143,9
Ágio na aquisição de controladas	323,9	-	-	-	-	3,4	327,3
Projetos em andamento	12,4	6,2	(14,6)	-	-	-	3,9
Cessão de direitos comerciais	77,0	-	2,5	-	(0,2)	4,1	83,4
Total	669,9	9,5	17,9	(33,6)	(0,3)	7,9	671,4

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

<u>Intangível</u>	<u>Saldo em</u> <u>2013</u>	<u>Adições</u>	<u>Transferências</u>	<u>Amortizações</u>	<u>Baixas</u>	<u>Osklen</u>	<u>Var. cambial/ Outras mov.</u>	<u>Saldo em</u> <u>2014</u>
<u>Com vida útil definida:</u>								
Marcas, direitos e patentes	7,1	-	-	(1,7)	-	-	(0,1)	5,4
Sistemas de gestão empresarial	52,2	1,2	37,7	(18,3)	(0,3)	0,8	0,1	73,5
Cessão de direitos comerciais	5,0	2,1	(0,5)	(0,9)	-	6,3	(6,3)	5,7
Carteira de clientes	4,6	-	-	(2,6)	-	-	6,6	8,6
Acordo de não competição	-	-	-	(1,2)	-	20,9	-	19,6
<u>Sem vida útil definida:</u>								
Marcas, direitos e patentes	0,9	-	0,1	-	-	142,9	-	143,9
Ágio na aquisição de controladas	150,1	-	-	-	-	173,8	-	323,9
Projetos em andamento	16,0	4,9	(8,5)	-	-	-	-	12,4
Cessão de direitos comerciais	4,1	2,3	-	-	(0,8)	71,4	-	77,0
Total	240,1	10,5	28,7	(24,7)	(1,1)	416,0	0,4	669,9

PASSIVO CIRCULANTE:

Em 31 de dezembro de 2016, o passivo circulante totalizou R\$ 994,5 milhões, redução de 24,1% em relação ao mesmo período de 2015. A principal variação ocorreu em empréstimos e financiamentos.

Em 31 de dezembro de 2015, o passivo circulante somava R\$ 1.309,5 milhões, valor 31,5% inferior ao mesmo período de 2014. As principais variações ocorreram nos saldos de: fornecedores, empréstimos e financiamentos e provisões e outras obrigações.

Em 31 de dezembro de 2014, o passivo circulante somava R\$ 995,6 milhões, valor 1,9% inferior ao mesmo período de 2013. As principais variações ocorreram nos saldos de: Fornecedores, Empréstimos e financiamentos, Obrigações trabalhistas e previdenciárias e Contas a pagar por aquisição de participação societária.

Fornecedores:

Em 31 de dezembro de 2016, o saldo era de R\$ 427,3 milhões, redução de 2,4% em relação a 2015. A redução deve-se, principalmente, ao processo de nacionalização da produção de alguns modelos do tênis da marca Mizuno.

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 437,6 milhões, montante 10,3% superior a 2014. O aumento deve-se, principalmente, ao maior prazo de pagamento aos fornecedores das operações nacionais.

Em 31 de dezembro de 2014, o saldo era de R\$ 396,9 milhões, montante 3,3% superior a 2013. O aumento deve-se, principalmente, pela consolidação dos saldos da Osklen em 2014.

Empréstimos e financiamentos:

A movimentação dos empréstimos e financiamentos está demonstrada abaixo:

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Financiamentos - movimentação	2016	2015	2014
<i>Saldo inicial</i>	672,6	514,0	556,8
Captação de empréstimos	398,6	497,8	306,8
Provisão de Juros	43,9	39,5	32,6
Osklen	-	-	47,0
Amortização do principal	(454,6)	(373,0)	(377,8)
Amortização de Juros	(42,6)	(35,2)	(32,0)
Variação Monetária	5,0	-	-
Variação cambial	(30,2)	29,4	(19,4)
<i>Saldo final</i>	592,7	672,6	514,0
Passivo circulante	209,9	495,2	295,9
Passivo não circulante	382,8	177,4	218,1

Em 31 de dezembro de 2016, o endividamento financeiro consolidado da Alpargatas somava R\$ 592,7 milhões, sendo R\$ 584,1 milhões denominados em reais e R\$ 87,0 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 209,9 milhões (35,0% do total) com vencimento em curto prazo, sendo R\$ 72,3 milhões em moeda nacional. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira para financiamento de capital de giro das subsidiárias no exterior somava R\$ 87,0 milhões. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira para financiamento de subsidiária no país somava R\$ 50,6 milhões.
- R\$ 382,8 milhões (65,0% do total) com vencimento em longo prazo, sendo R\$ 382,7 milhões em moeda nacional e R\$ 0,1 milhão em moeda estrangeira.

Em 31 de dezembro de 2015, o endividamento financeiro consolidado da Alpargatas somava R\$ 672,6 milhões, sendo R\$ 584,1 milhões denominados em reais e R\$ 88,7 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 495,2 milhões (73,6% do total) com vencimento em curto prazo, sendo R\$ 406,9 milhões em moeda nacional. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira equivale a R\$ 88,3 milhões e financia o capital de giro das subsidiárias no exterior, podendo ser renovada em seu vencimento.
- R\$ 177,4 milhões (26,4% do total) com vencimento em longo prazo, sendo R\$ 177,1 milhões em moeda nacional e R\$ 0,3 milhão em moeda estrangeira, com o seguinte cronograma de amortização:
 - ✓ 2017: R\$ 33,7 milhões;
 - ✓ 2018: R\$ 32,7 milhões;
 - ✓ 2019: R\$ 32,1 milhões;
 - ✓ 2020 em diante: R\$ 78,8 milhões.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

Em 31 de dezembro de 2014, o endividamento financeiro consolidado da Alpargatas somava R\$ 514,0 milhões, sendo R\$ 446,4 milhões denominados em reais e R\$ 67,6 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 295,9 milhões (57,6% do total) com vencimento em curto prazo, sendo R\$ 229,5 milhões em moeda nacional. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira equivale a R\$ 66,4 milhões e financia o capital de giro das subsidiárias no exterior, podendo ser renovada em seu vencimento.
- R\$ 218,1 milhões (42,4% do total) com vencimento em longo prazo, sendo R\$ 216,8 milhões em moeda nacional e R\$ 1,3 milhão em moeda estrangeira, com o seguinte cronograma de amortização:
 - ✓ 2016: R\$ 64,5 milhões;
 - ✓ 2017: R\$ 26,3 milhões;
 - ✓ 2018: R\$ 25,3 milhões;
 - ✓ 2019: R\$ 24,9 milhões;
 - ✓ 2020 em diante: R\$ 77,0 milhões.

Obrigações trabalhistas e previdenciárias:

Em 31 de dezembro de 2016, o saldo era de R\$ 162,7 milhões, montante 5,7% inferior ao mesmo período de 2015 devido, principalmente, a redução na provisão de participação nos lucros.

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 172,5 milhões, montante 14,4% superior ao mesmo período de 2014, principalmente em função de: (i) aumento na provisão de férias em decorrência da maior concentração no período; e (ii) aumento na provisão de participação nos lucros.

Em 31 de dezembro de 2014, o saldo era de R\$ 150,9 milhões, montante 18,6% maior do que em 2013, principalmente pela consolidação das obrigações da Osklen.

Provisões e outras obrigações:

Em 31 de dezembro de 2016, o saldo era de R\$ 87,6 milhões, reduzindo 28,2% com relação ao mesmo período de 2015. A redução foi, principalmente, em função da baixa da provisão efetuada em 2015 para despesas pela mudança de controle.

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 121,9 milhões, montante 38,5% superior ao mesmo período de 2014, principalmente em função de: (i) provisão de despesas pela

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

mudança do controle; e (ii) provisão para despesas com imposto de importação de exercícios anteriores na Alpargatas USA.

PASSIVO NÃO CIRCULANTE:

Em 31 de dezembro de 2016, o passivo não circulante somava R\$ 721,8 milhões, valor 38,1% superior ao mesmo período de 2015. As variações mais significativas ocorreram em: Empréstimos e financiamentos e Tributos com exigibilidade suspensa.

Em 31 de dezembro de 2015, o passivo não circulante somava R\$ 522,7 milhões, valor 5,7% inferior ao mesmo período de 2014. As variações mais significativas ocorreram em: Empréstimos e financiamentos e Tributos com exigibilidade suspensa.

Em 31 de dezembro de 2014, o passivo não circulante somava R\$ 550,0 milhões, valor 7,2% superior ao mesmo período de 2013. As variações mais significativas ocorreram em: Empréstimos e financiamentos, Tributos com exigibilidade suspensa e Imposto de renda e contribuição social diferidos.

Empréstimos e financiamentos:

Vide comentários no passivo circulante.

Tributos com exigibilidade suspensa:

Tributos com exigibilidade suspensa	2016	2015	2014
COFINS - Exclusão do ICMS da base de cálculo	198,6	181,6	164,2
PIS / COFINS - Zona Franca de Manaus e outros	-	3,7	3,4
Total	198,6	185,2	167,6

Em 31 de dezembro de 2016, o saldo era de R\$ 198,6 milhões, montante 7,2% superior ao mesmo período de 2015, O aumento deve-se a atualização monetária dos valores provisionados.

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 185,2 milhões, montante 10,5% superior ao mesmo período de 2014, O aumento deve-se a atualização monetária dos valores provisionados.

Em 31 de dezembro de 2014, o saldo era de R\$ 167,6 milhões, montante 25,5% superior ao mesmo período de 2013, O aumento deveu-se, principalmente, na provisão de COFINS sobre a base de cálculo do ICMS, pois a Companhia valeu-se de efeito suspensivo, obtido em medida judicial, para não recolhimento.

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais**Imposto de renda e contribuição social diferidos:**

O saldo refere-se à constituição do imposto de renda e contribuição social diferidos sobre a mais valia apurada na avaliação a valor justo dos ativos e passivos da Osklen.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO:

Em 31 de dezembro de 2016, o total do patrimônio líquido (controladora) somava R\$ 1.977,6 milhões, montante 7,5% superior ao mesmo período de 2015. Os principais itens de mutação foram:

	Acionistas controladores	Acionistas minoritários	Total
Saldo em dez-2015	1.839,5	91,7	1.931,2
Lucro do exercício de 2016	363,1	(3,1)	360,0
Outros resultados abrangentes	(117,1)	1,1	(116,0)
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(132,6)	-	(132,6)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	23,9	-	23,9
Outras movimentações	0,7	-	0,7
Saldo em dez-2016	1.977,6	89,7	2.067,3

Em 31 de dezembro de 2015, o total do patrimônio líquido (controladora) somava R\$ 1.839,5 milhões, montante 7,9% inferior ao mesmo período de 2014. Os principais itens de mutação foram:

	Acionistas controladores	Acionistas minoritários	Total
Saldo em dez-2014	1.997,7	103,2	2.100,9
Lucro do exercício de 2015	272,3	(9,1)	263,2
Outros resultados abrangentes	(1,7)	(2,4)	(4,1)
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(428,0)	-	(428,0)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(5,4)	-	(5,4)
Outras movimentações	4,6	-	4,6
Saldo em dez-2015	1.839,5	91,7	1.931,2

Em 31 de dezembro de 2014, o total do patrimônio líquido (controladora) somava R\$ 1.997,7 milhões, montante 8,9% superior ao mesmo período de 2013. Os principais itens de mutação foram:

10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

	Acionistas controladores	Acionistas minoritários	Total
Saldo em dez-2013	1.834,5	0,0	1.834,5
Lucro do exercício de 2014	280,2	6,4	286,5
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	19,5	-	19,5
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(117,0)	-	(117,0)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(38,4)	-	(38,4)
Realização de outros resultados abrangentes por baixa de investimento	15,1	-	15,1
Participação de acionistas não controladores	-	96,8	96,8
Outras movimentações	3,9	-	3,9
Saldo em dez-2014	1.997,7	103,2	2.100,9

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro**10.2. A Administração deve comentar:****(a) Resultados das operações da Companhia, em especial:****(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita**

A receita da Alpargatas é composta pelas vendas no mercado interno, em sua maioria para clientes varejistas de calçados e atacadistas, e pelas vendas no mercado externo realizadas pelas operações nos Estados Unidos, na Europa e na Argentina, além das exportações. A Alpargatas goza de subvenções, concedidas pelos governos estaduais onde as principais fábricas estão localizadas, as quais expiram em 2020. O valor dessas subvenções para investimentos, registrado durante o exercício de 2016 foi de R\$181,7 milhões. Em 2015, a subvenção foi de R\$ 143,8 milhões e em 2014, R\$141,6 milhões.

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Em 2016 os principais fatores que impactaram os resultados operacionais foram:

- O destaque foi o aumento de 19,6% no faturamento do negócio Sandálias no País, decorrente do preço médio maior e dos incrementos de 11,5% e 13,6% no volume de sandálias e no de produtos de extensão de Havaianas, respectivamente, com incremento na margem bruta em 1,7 p.p.
- EBITDA superior ao de 2015 em 5,8%, com crescimento especificamente no Brasil de 42,5%.
- O lucro líquido cresceu 25,9% ante 2015. Desconsiderando o valor não recorrente das despesas com mudança de controle, sendo a geração do EBITDA o fator que mais contribuiu para essa evolução no ano.

Em 2015 os principais fatores que impactaram os resultados operacionais foram:

- O crescimento do lucro bruto pelo aumento expressivo da participação de Havaianas na receita do mercado interno, pelo aumento da produtividade fabril na Argentina, pelo efeito positivo do câmbio nas operações internacionais de Sandálias, apesar da elevação de custo dos calçados Mizuno e Timberland importados.
- Menor produtividade nas despesas operacionais.
- Os gastos com a mudança de controle acionário que se referem, em sua maioria, a anuências contratuais.
- A redução do resultado financeiro por uma posição financeira líquida (PFL) menor.

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Em 2014 os principais fatores que impactaram os resultados operacionais foram:

- O crescimento do lucro bruto, alcançado pela alta dos lucros brutos na operação da Argentina, no negócio internacional de sandálias e pela consolidação da Osklen no 4º trimestre.
- O acréscimo das despesas operacionais estratégicas, necessário para suportar a expansão dos negócios no Brasil e no exterior;
- O aumento do custo dos produtos acabados importados para o Brasil, devido à variação cambial;
- A alta do custo do algodão na Argentina; e
- O resultado negativo do hedge operacional.

(b) Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

A receita da Alpargatas é impactada diretamente pelo volume de vendas, modificação de preços e lançamento de coleções de produtos.

Em 2016, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 0,4% em relação ao ano de 2015, devido ao:

- Volume de vendas superior em 5,4%;
- Aumento de preço e melhor mix em 3,7% e;
- Impacto cambial negativo líquido de 8,7%, em razão da desvalorização do real frente ao dólar e ao euro e da apreciação do real em relação ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

Em 2015, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 16,6% em relação ao ano de 2014, devido ao:

- Volume de vendas inferior em 6,2%;
- Aumento de preços e mix de vendas mais ricos em 12,9% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial positivo líquido de 9,9%, em razão da desvalorização do real frente ao dólar, ao euro e ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

Em 2014, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 8,3% em relação ao ano de 2013, devido ao:

- Volume de vendas superior em 3,4% (vide detalhes no item 10.1(h) - Receita Líquida de Venda);

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

- Aumento de preços e mix de vendas mais ricos em 10,3% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial negativo líquido de 5,3%, em razão da desvalorização do real e do euro em relação ao dólar e da apreciação do real em relação ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

(c) Impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro da Companhia

A inflação tem impacto nos negócios da Alpargatas, uma vez que alguns dos insumos, serviços e despesas operacionais são denominados em reais. O câmbio e commodities também têm parcela significativa no comportamento dos preços, principalmente a borracha sintética, principal insumo para a fabricação de sandálias e o algodão, utilizado na divisão têxtil da Argentina.

Em 2016, a Alpargatas sofreu impacto líquido negativo no resultado do LAJIDA no montante de R\$ 62,1 milhões, gerado pelo (i) efeito negativo nas aquisições de insumos - borracha e algodão; (ii) efeito negativo na conversão dos resultados das operações internacionais; e (iii) efeito negativo do hedge operacional.

Em 2015, a Alpargatas sofreu impacto líquido positivo no resultado do LAJIDA no montante de R\$ 38,2 milhões, gerado pelo (i) efeito negativo nas importações de produtos acabados, (ii) efeito positivo na conversão dos resultados das operações internacionais, e (iii) efeito positivo do hedge operacional.

Em 2014, a Alpargatas sofreu impacto líquido negativo no resultado do LAJIDA no montante de R\$ (118,8) milhões, gerado pelo (i) efeito negativo nas importações de produtos acabados, (ii) efeito negativo nas aquisições de insumos - borracha e algodão (Argentina), (iii) efeito negativo na conversão dos resultados das operações internacionais, e (iv) efeito negativo do hedge operacional.

Em 31 de dezembro de 2016, 2015 e de 2014, os principais grupos de contas atrelados à moeda estrangeira estão relacionados a seguir:

R\$ mil	2016	2015	2014
Ativo			
Bancos	4	-	-
Contas a receber de clientes	103.455	129.597	102.406
Total do ativo	103.459	129.597	102.406

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

Passivo			
Fornecedores	52.246	83.299	87.184
Royalties a pagar	6.429	3.854	15.184
Total do passivo	58.675	87.153	102.368
Exposição líquida	44.784	42.444	38
Instrumentos financeiros derivativos (i)	(737)	1.334	5.992
Total da exposição sem controladas no exterior	44.047	43.778	6.030

O risco cambial é proveniente da oscilação das taxas de câmbio sobre os saldos de empréstimos e financiamentos, contas a receber de clientes e a pagar a fornecedores e “royalties”, denominados em moeda estrangeira.

(i) Instrumentos financeiros derivativos

A Companhia possui importações em dólares de produtos acabados e matérias primas, principalmente referentes à unidade de negócio de Artigos Esportivos. Além disso, a Companhia também compra parte de suas matérias-primas nacionais a um valor cujo preço sofre impacto indireto da variação da taxa cambial.

Por outro lado, a Companhia possui também exportações de sandálias que em sua maioria, são vendidas em dólares.

O volume de exportações e recebimentos em moeda estrangeira é superior ao volume de importações e pagamentos. Dessa forma, a Companhia possui uma exposição cambial cuja posição exportadora é maior do que a posição importadora, possuindo risco de perda se houver queda na taxa de câmbio.

Com o objetivo de mitigar este risco e principalmente proteger o seu fluxo de caixa, foi aprovada em dezembro de 2012 pelo Conselho de Administração da Companhia a Política de Gestão de Risco Cambial. Esta política estabelece diretrizes para operações de proteção do fluxo de caixa através da utilização de instrumentos financeiros derivativos.

As operações com derivativos visam proteger o fluxo de caixa futuro da Companhia através da redução da exposição cambial para um horizonte de doze meses futuros. A exposição cambial futura é baseada nas projeções de pagamentos e recebimentos em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2016 o volume total protegido (Notional) representava um montante de US\$6.238 (seis milhões, duzentos e trinta e oito mil dólares) por meio de operações do tipo NDF (“Non-Deliverables Forward”). Em 31 de

10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro

dezembro de 2015, o volume total protegido (Notional) representava um montante de US\$14.913 (quatorze milhões, novecentos e treze mil dólares) por meio de operações do tipo NDF (“Non-Deliverables Forward”). Estas operações visam proteger os impactos da variação cambial sobre as importações e exportações da Companhia.

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs**10.3 A Administração deve comentar sobre os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras da Companhia e em seus resultados:****(a) introdução ou alienação de segmento operacional**

Em 3 de novembro de 2015, a Companhia, com o objetivo de aumentar o foco em seus negócios mais estratégicos, celebrou com um grupo de investidores liderados pelo Sr. Carlos Roberto Wizard Martins: (a) Contrato de Compra e Venda para alienação de 100% da unidade de negócio que compreenderá a totalidade das operações relacionadas às marcas Topper no Brasil e Rainha no Brasil e no mundo; (b) Acordo de Compra e Venda para alienação de 20% da unidade de negócio que compreenderá a totalidade das operações relacionadas à marca Topper na Argentina e no mundo (exceto Estados Unidos e China), atualmente desenvolvida pela controlada Alpargatas S.A.I.C. - Argentina; e (c) Acordo de licenciamento de uso da marca Topper, por período de até 15 anos, nos Estados Unidos e China.

Os fechamentos das operações ocorrerão em datas distintas e estão sujeitos ao cumprimento de determinadas condições precedentes.

Como previsto na estruturação da transação, em fevereiro de 2016, a Alpargatas segregou a unidade de negócios responsável pelas atividades das marcas Topper e Rainha no Brasil em uma nova companhia a BRS Comércio e Indústria de Material Esportivo S.A.(BRS), a qual foi adquirida pelos compradores em 2 de maio de 2016.

A operação na Argentina também se dará mediante a segregação da operação em uma nova companhia ("NewCo Argentina") a ser constituída pela Alpargatas S.A.I.C. - Argentina, sendo que os compradores adquirirão ações representativas de 20% do capital social da NewCo Argentina.

O preço de compra da operação Brasil foi de R\$49.836. O preço de compra da operação Argentina será equivalente à participação alienada de 20% multiplicada por 6,5 vezes o EBITDA efetivo do negócio Topper na Argentina no exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2015, ajustado pelo valor da dívida líquida na data do respectivo fechamento (vide detalhes na nota explicativa nº 11).

Em 2 de maio de 2016 a Companhia recebeu a primeira parcela do preço de compra da operação Brasil no valor de R\$24.345. Os demais recebimentos estão ocorrendo desde julho de 2016 conforme contrato e respectivos aditivos.

(b) constituição, aquisição ou alienação de participações societária

- Terras de Aventura Indústria de Art. Esportivos S.A.:

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

Em 4 de março de 2013, a Companhia adquiriu 30% do capital de Terras de Aventura Indústria de Artigos Esportivos S.A. (“Osklen”), representando a decisão da Alpargatas de entrar no segmento de moda através de uma marca *premium* e com os mesmos valores da Alpargatas, como inovação, modernidade e interação com seu público. A Osklen é uma rede varejista de moda *premium* sediada no Estado do Rio de Janeiro com 65 lojas no Brasil e 6 no exterior.

O valor total desta aquisição foi o resultado equivalente ao percentual adquirido (30%), multiplicado por 13 vezes o EBITDA efetivo da “Osklen” no período compreendido entre 1º de março de 2013 e 28 de fevereiro de 2014, descontada a dívida líquida.

O pagamento foi efetuado em duas parcelas, tendo a primeira sido paga em 4 de março de 2013 no valor de R\$ 67.500, data do fechamento do negócio, e a segunda, corresponde a diferença entre o valor de aquisição e a primeira parcela, no valor de R\$ 91.573, em 1º de agosto de 2014.

Em 30 de setembro de 2014, a Companhia exerceu opção de compra para aquisição de 30% adicionais do capital da Osklen pelo mesmo valor do preço de aquisição da compra anterior de R\$ 159.073.

Em 28 de novembro de 2014, a Companhia concluiu o processo de aquisição dos 30% adicionais do capital da Osklen. Nesta data, as ações foram transferidas e o pagamento do preço de aquisição de R\$ 159.073 foi efetuado. A Alpargatas passou a deter o controle da Osklen com uma participação de 60% de seu capital total votante.

Em 13 de maio de 2016, a Companhia divulgou por meio de fato relevante que, a partir de 1º de janeiro de 2017, não será mais a representante da marca Timberland no Brasil. Esta decisão está alinhada com a estratégia da Companhia em relação ao seu posicionamento no mercado de artigos esportivos.

- **Tavex S.A.:**

A Companhia possuía uma participação indireta de 18,687% no capital social da Tavex S.A. e por manter influências nas decisões da coligada por meio de 1 voto no Conselho de Administração da Tavex na Espanha, referido investimento foi mensurado pelo método de equivalência patrimonial até 30 de novembro de 2014.

Em 26 de setembro de 2014, a Companhia e sua controladora, Camargo Correa S.A., também controladora da Tavex S.A., acordaram transferir suas participações na Tavex para a A.Y.U.S.P.E. Empreendimentos e Participações S.A., uma sociedade holding. Na mesma data foi anunciada uma Oferta Pública de Ações (“OPA”) da Tavex S.A. para fechar seu capital nas Bolsas de Madri, Bilbao e Valencia. Em 30 de outubro de 2014, foi concluída a transferência da totalidade da participação para A.Y.U.S.P.E de 37,74% do capital social.

10. Comentários dos diretores / 10.3 - Efeitos relevantes nas DFs

Em fevereiro de 2015 foi finalizada a Oferta Pública de Ações de Fechamento de Capital do Grupo Tavex e, em 20 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração da Alpargatas aprovou, levando em consideração a recomendação da Diretoria em 8 de dezembro de 2014, a venda para a Camargo Correa S.A. da totalidade de sua participação na A.Y.U.S.P.E. pelo valor R\$15.572 com vencimento até 20 de agosto de 2015.

Com a concretização desta operação, a Companhia concluiu seu integral desinvestimento na Tavex.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases**10.4. A Administração deve comentar:****(a) mudanças significativas nas práticas contábeis****Novas normas, alterações e interpretações de normas**

A natureza e os impactos das novas interpretações e alterações de normas estão descritas abaixo:

IFRS 9 Instrumentos Financeiros (Vigência a partir de 01/01/2018)	Tem o objetivo, em última instância, de substituir a IAS 39. As principais mudanças previstas são: (i) todos os ativos financeiros devem ser, inicialmente, reconhecidos pelo seu valor justo; (ii) a norma divide todos os ativos financeiros em: custo amortizado e valor justo e; (iii) o conceito de derivativos embutidos foi extinto.	A Administração avaliou a nova norma e não identificou impactos relevantes nas demonstrações financeiras, considerando as suas transações atuais.
IFRS 15 Receitas de contratos com clientes (Vigência a partir de 01/01/2017)	O principal objetivo é fornecer princípios claros para o reconhecimento de receita e simplificar o processo de elaboração das demonstrações financeiras.	A Administração avaliou a nova norma e não identificou impactos relevantes nas demonstrações financeiras, considerando a natureza de suas transações de venda, onde as obrigações de performance são claras e a transferência de controle dos bens não é complexa.
IFRS 16 Arrendamento (Vigência a partir de 01/01/2019)	Trata da unificação do tratamento contábil dos arrendamentos operacionais e financeiros para o modelo similar ao arrendamento financeiro com impacto no Ativo Imobilizado e Passivo Financeiro.	Os possíveis impactos decorrentes desta norma estão sendo avaliados e serão concluídos até a data de entrada em vigor.
Alteração IFRS 11 Acordos conjuntos: Contabilização de Aquisições de Partes societárias (Vigência a partir de 01/01/2016)	A contabilização da aquisição de participação societária em uma operação conjunta na qual a atividade da operação conjunta constitua um negócio, aplique os princípios pertinentes da IFRS 3 para contabilização de combinações de negócios. As alterações não se aplicam quando as partes que compartilham controle conjunto, inclusive a entidade de reporte, estiverem sob controle comum da parte controladora principal. As alterações se aplicam tanto à aquisição da participação final em uma operação conjunta quanto à aquisição de quaisquer participações adicionais na mesma operação conjunta	A alteração não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.
Alteração IAS 16 e IAS 38 Esclarecimentos de Métodos aceitáveis de depreciação e amortização (Vigência a partir de 01/01/2016)	Método de depreciação e amortização deve ser baseado nos benefícios econômicos consumidos por meio do uso do ativo.	A alteração não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.
Alteração IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 Entidade de investimento - exceções a regra de consolidação (Vigência a partir de 01/01/2016)	As alterações no IFRS 10 esclarecem que a isenção da apresentação de demonstrações financeiras consolidadas se aplica à controladora que é uma subsidiária de uma entidade de investimento, quando a entidade de investimento mensura todas as suas subsidiárias ao valor justo. Dentre outros esclarecimentos, fica estabelecido que a entidade que não é de investimento poderá manter, na aplicação da equivalência	A alteração não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.

10. Comentários dos diretores / 10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases

	patrimonial, a mensuração do valor justo por meio do resultado utilizada pelos seus investimentos.	
IAS 19 Benefícios a Empregados (Vigência a partir de 01/01/2016)	Essa norma esclarece que a profundidade do mercado de títulos privados em diferentes países é avaliada com base na moeda em que é denominada a obrigação, em vez de no país em que está localizada a obrigação. Quando não existe mercado profundo para títulos privados de alta qualidade nessa moeda, devem ser usadas taxas de títulos públicos. Essa alteração deve ser aplicada retrospectivamente.	A norma não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.
IFRS 5 Ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas (Vigência a partir de 01/01/2016)	Esclarece em quais circunstâncias que uma entidade, mudando um de seus métodos de alienação para outro não é considerado um novo plano de alienação, mas sim uma continuação do plano original, onde a entidade reclassifica ativos mantidos para venda para ativos mantidos para distribuição a titulares (e vice-versa) bem como casos em que ativos mantidos para distribuição a titulares não atendem mais o critério para manterem esta classificação.	A norma não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.
IFRS 7 Instrumentos financeiros: Divulgações	Contratos de serviços geralmente atende a definição de envolvimento contínuo em ativo financeiro transferido para fins de divulgação. A confirmação de envolvimento contínuo em ativo financeiro transferido deve ser feita se suas características atenderem as definições descritas na norma (parágrafos B30 e 42C).	A norma não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.
Alteração IAS 1 Iniciativa de divulgação (Vigência a partir de 01/01/2016)	Tem o objetivo de esclarecer: (i) as exigências de materialidade; (ii) itens de linhas específicas nas demonstrações do resultado e de outros resultados abrangentes e no balanço patrimonial podem ser desagregados; (iii) flexibilidade quanto à ordem em que apresentam as notas às demonstrações financeiras; (iv) parcela de outros resultados abrangentes de associadas e empreendimentos controlados em conjunto contabilizada utilizando o método patrimonial.	A alteração não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.

(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Em 2016 não ocorreram impactos significativos em função de alterações de práticas contábeis.

(c) ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor

Os pareceres dos auditores independentes não contêm ressalvas ou ênfases sobre as demonstrações financeiras de 2014 a 2016.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

10.5. A Administração deve indicar e comentar políticas contábeis críticas adotadas pela Companhia, explorando, em especial, estimativas contábeis feitas pela administração sobre questões incertas e relevantes para a descrição da situação financeira e dos resultados, que exijam julgamentos subjetivos ou complexos, tais como: provisões, contingências, reconhecimento de receita, créditos fiscais, ativos de longa duração, vida útil de ativos não-circulantes, planos de pensão, ajustes de conversão em moeda estrangeira, custos de recuperação ambiental, critérios para teste de recuperação de ativos e instrumentos financeiros

As demonstrações financeiras consolidadas e individuais da Companhia foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as disposições da legislação societária, previstas na Lei nº 6.404/76 com alterações da Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09, e os pronunciamentos contábeis, interpretações e orientações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”), aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) e as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (“IFRS”) emitidas pelo International Accounting Standards Board – IASB.

Todas as informações relevantes das demonstrações financeiras e que correspondem às utilizadas pela Companhia na sua gestão, estão sendo evidenciadas nas próprias demonstrações financeiras.

As demonstrações financeiras foram elaboradas com base no custo histórico, exceto, quando aplicável, o contrário estiver disposto em nota explicativa.

A preparação de demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis e também o exercício de julgamento por parte da administração. Áreas consideradas significativas e que requerem maior nível de julgamento incluem: reconhecimento de vendas, imposto de renda e contribuição social diferidos, provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas, provisão para créditos de liquidação duvidosa, provisão para perdas com estoques de giro lento e fora de linha, planos de pensão e assistência médica, avaliação do valor recuperável do ágio e vida útil dos bens do imobilizado e intangível.

As práticas contábeis aplicáveis, de modo geral, em diferentes aspectos das demonstrações financeiras, estão descritas a seguir.

a) Avaliação do valor recuperável dos ativos (exceto ágio)

A Companhia e suas controladas revisam o valor contábil líquido dos seus ativos com o objetivo de avaliar eventos ou mudanças nas circunstâncias econômicas, operacionais ou tecnológicas que possam indicar deterioração ou perda de seu valor recuperável.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

Sendo tais evidências identificadas e o valor contábil líquido exceder o valor recuperável, é constituída provisão para desvalorização ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável.

b) Moeda funcional e de apresentação das demonstrações financeiras

Para fins das demonstrações financeiras consolidadas, os resultados e os saldos patrimoniais de cada empresa do Grupo são convertidos para reais, que é a moeda funcional e de apresentação das demonstrações financeiras da Companhia.

Transações e saldos em moeda estrangeira

As transações em moeda estrangeira são convertidas para a moeda funcional da Companhia utilizando-se as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações e a taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício.

c) Instrumentos financeiros**Classificação**

A Companhia classifica seus ativos e passivos financeiros, no momento do reconhecimento inicial, sob as seguintes categorias:

Ativos financeiros

- (1) Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado: são apresentados no balanço patrimonial a valor justo, com os correspondentes ganhos ou perdas reconhecidas na demonstração do resultado. Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, são representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e outras contas a receber.
- (2) Empréstimos e recebíveis: são ativos financeiros não derivativos com recebimentos fixos ou determináveis que não são cotados em um mercado ativo. Após a mensuração inicial, esses ativos financeiros são contabilizados ao custo amortizado, utilizando o método de juros efetivos, menos perda por redução ao valor recuperável.

Passivos financeiros

- (i) Passivos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado: são classificados sob essa denominação quando são mantidos para negociação ou designados ao valor justo por meio do resultado. Em 31 de dezembro de 2015 é representado por plano de incentivo de longo prazo.

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

- (ii) Outros passivos financeiros: em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, são representados por empréstimos e financiamentos bancários, saldos a pagar a fornecedores e obrigações negociadas da controlada Alpargatas S.A.I.C. - Argentina, os quais, exceto pelo saldo a pagar a fornecedores, são apresentados pelo valor original, acrescido de juros e variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

Instrumentos financeiros derivativos e atividades de “hedge”

A Companhia utiliza instrumentos financeiros derivativos do tipo NDF (“Non-Deliverable Forward”) para se proteger do risco de variação das taxas de câmbio. Os instrumentos financeiros derivativos designados em operações de “hedge” são inicialmente reconhecidos ao valor justo na data em que o contrato de derivativo é firmado, sendo reavaliados subsequentemente também ao valor justo. Os instrumentos financeiros derivativos são apresentados como ativos financeiros quando o valor justo do instrumento for positivo e como passivos financeiros quando o valor justo for negativo.

Os contratos de derivativos da Companhia e suas controladas são considerados instrumentos de proteção de fluxo de caixa.

A parcela efetiva das variações do valor justo dos instrumentos qualificados como “hedge accounting” de fluxo de caixa é registrada no patrimônio líquido, em outros resultados abrangentes. O ganho ou perda relacionado à parcela ineficaz é reconhecido no resultado do exercício, em receita (despesa) financeira.

Os valores acumulados no patrimônio líquido são realizados para o resultado do exercício nos períodos em que o item protegido por “hedge” afeta o resultado do exercício. Além disso, quando a operação prevista protegida por “hedge” resultar no reconhecimento de um ativo não financeiro, os ganhos e perdas previamente diferidos no patrimônio líquido são transferidos e incluídos na mensuração inicial do custo do ativo.

d) Ativo mantido para venda e resultado de operações descontinuadas

O Grupo classifica um ativo como mantido para venda se o seu valor contábil será recuperado por meio de transação de venda. Para que este seja o caso, o ativo mantido ou o grupo de ativos mantidos para venda deve estar disponível para venda imediata em suas condições atuais, sujeito apenas aos termos que sejam habituais e costumeiros para venda de tal ativo. Com isso, a sua venda deve ser altamente provável.

Para que a venda seja altamente provável, a Administração deve estar comprometida com o plano de venda do ativo, e deve ter sido iniciado um programa firme para localizar um comprador e concluir o plano. Além disso, o ativo mantido para venda

10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

deve ser efetivamente colocado à venda por preço que seja razoável em relação ao seu valor justo corrente. Ainda, deve-se esperar que a venda seja concluída em até um ano a partir da data da classificação como mantido para venda.

O grupo de ativos mantidos para venda é mensurado pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo menos despesas de venda. Caso o valor contábil seja superior ao seu valor justo, uma provisão para ajuste ao valor recuperável é reconhecida em contrapartida ao resultado. Qualquer reversão ou ganho somente será registrado até o limite da perda reconhecida.

A depreciação do ativo mantido para venda cessa quando o ativo é designado como mantido para venda.

e) Investimentos em coligada

Uma coligada é uma entidade sobre a qual a Companhia exerce influência significativa. Com base no método da equivalência patrimonial, o investimento na coligada é contabilizado no balanço patrimonial ao custo, adicionado das mudanças após a aquisição da participação societária na coligada.

Os ganhos e perdas não realizados, resultantes de transações entre o Grupo e a coligada, são eliminados de acordo com a participação mantida na coligada.

f) Demonstração do valor adicionado (“DVA”)

A demonstração do valor adicionado (DVA) não é requerida pelas IFRS, sendo apresentada de forma suplementar em atendimento à legislação societária brasileira. Sua finalidade é evidenciar a riqueza criada pela Companhia durante o exercício, bem como demonstrar sua distribuição entre os diversos agentes.

10. Comentários dos diretores / 10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs

10.6. A Administração deve descrever os itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia, indicando: (a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como: (i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos; (ii) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos; (iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iv) contratos de construção não terminada; e (v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos; (b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não existem ativos, passivos ou quaisquer outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Alpargatas.

10. Comentários dos diretores / 10.7 - Coment. s/itens não evidenciados

10.7. Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.6, a Administração deve comentar:

(a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras da Companhia

Não aplicável.

(b) natureza e o propósito da operação

Não aplicável.

(c) natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor da Companhia em decorrência da operação

Não aplicável.

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios

10.8. A Administração deve indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios da Companhia, explorando especificamente os seguintes tópicos:

(a) investimentos, incluindo:

(i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

Visando cumprir o plano de negócios e crescimento da Alpargatas estão previstos investimentos em manutenção e melhoria do atual parque fabril, tecnologia da informação, internacionalização, desenvolvimento de novos produtos, abertura e adequação de lojas e meio ambiente. O orçamento de capital previsto para 2017 é de R\$ 168,9 milhões.

(ii) fontes de financiamento dos investimentos

A Alpargatas pretende usar recursos próprios e/ou créditos junto a instituições financeiras.

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Em dezembro de 2014, a Administração reclassificou o investimento indireto no Grupo Tavex para Ativo mantido para venda, remensurando-o ao valor justo.

Em fevereiro de 2015 foi finalizada a Oferta Pública de Ações de Fechamento de Capital do Grupo Tavex e, em 20 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração da Alpargatas aprovou a venda para a Camargo Correa S.A. da totalidade de sua participação indireta de 18,69% no Grupo Tavex. Com a concretização desta operação, a Companhia concluiu seu integral desinvestimento na Tavex.

(b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva da Companhia

Para assegurar a continuidade do crescimento mundial de Havaianas, a Companhia construiu uma nova fábrica de sandálias em Montes Claros (MG), com investimento até 2014 de R\$ 308,3 milhões.

A unidade foi inaugurada em outubro de 2013 e, quando estiver em plena capacidade produtiva terá capacidade anual instalada para produzir 105 milhões de pares de sandálias de borracha.

Em 2016 esta unidade alcançou a produção de aproximadamente 50 milhões de pares.

(c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas (ii) montantes totais gastos pela Companhia em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços (iii) projetos em desenvolvimento

10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios**já divulgados (iv) montantes totais gastos pela Companhia no desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

A Alpargatas realiza investimentos permanentes em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. As coleções de sandálias, calçados e vestuários esportivos são renovadas anualmente. Os gastos com pesquisas e desenvolvimento de produtos em 2016 foram de R\$ 19,7 milhões, 2015 foram de R\$ 17,5 milhões e em 2014 foram de R\$ 18,5 milhões.

10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante**10.9. Comentários sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção**

A Companhia incorreu no ano de 2015 em despesas não recorrentes no montante de R\$ 21,4 milhões pela troca de controle ocorrida em 23 de dezembro de 2015. Estas despesas referem-se principalmente à anuências contratuais.