

## 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	7

### 10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	8
10.2 - Resultado operacional e financeiro	42
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	44
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	46
10.5 - Políticas contábeis críticas	48
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	60
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	61
10.8 - Plano de Negócios	62
10.9 - Outros fatores com influência relevante	63

## 5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos

### 5.1

**Descrever, quantitativa e qualitativamente, os principais riscos de mercado a que o emissor está exposto, inclusive em relação a riscos cambiais e a taxas de juros**

Os principais riscos de mercado que a Alpargatas está sujeita no curso normal de seus negócios são relativos a crédito, câmbio, juros e preço de *commodities* (borracha e algodão):

- **Crédito:** Está relacionado a possíveis perdas com o não recebimento dos valores devidos na aquisição de produtos pelos nossos clientes. Nosso risco de crédito é reduzido (i) em virtude da grande pulverização da carteira de clientes e (ii) do rígido processo de concessão. Em 2011, nosso maior cliente representou 4% da receita líquida consolidada do ano. Dessa forma, caso houvesse uma inadimplência total desse cliente, o impacto na geração de caixa não seria de grandes proporções. O processo interno de concessão de crédito aos clientes é muito rigoroso, conta com informações obtidas em fontes externas, como a SerasaExperian, e são validados pela auditoria interna quanto aos critérios, metodologias de análise e níveis de alçada. Esse processo tem assegurado baixo percentual de perda nas contas a receber que, em 2011, representou somente 0,5% da nossa receita líquida consolidada.
- **Câmbio:** O risco cambial da Alpargatas é proveniente da flutuação da taxa de câmbio em virtude das contas a receber e das obrigações financeiras de diversas naturezas assumidas pela Companhia em moedas estrangeiras. São estudados os níveis de exposição vinculados a esse risco e consideram-se os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações financeiras da Companhia. Em 31 de dezembro de 2011, a exposição cambial da Alpargatas, desconsiderando-se as controladas no exterior, somava R\$ 18.792 mil conforme detalhado a seguir:

R\$ mil	31/12/2011
<b>Ativo</b>	
Contas a receber de clientes (i)	93.393
	<b>93.393</b>
<b>Passivo</b>	
Empréstimos e financiamentos (ii)	118.627
Fornecedores	102.570
Royalties a pagar	13.448
	<b>234.645</b>
<b>Exposição líquida</b>	<b>(141.252)</b>
(-) Controladas no exterior	122.460
<b>Total da exposição sem controladas no exterior</b>	<b>(18.792)</b>

Para a análise de sensibilidade da exposição cambial consolidada em 31 de dezembro de 2011, cujos efeitos refletem somente os impactos sobre os ativos e passivos monetários, foram desconsiderados os saldos de contas a receber de clientes e dos empréstimos e financiamentos mantidos pelas controladas no exterior, os quais são denominados nas moedas funcionais locais de cada uma dessas controladas. Por esse motivo, entendemos que não existe risco de exposição de moeda para essas controladas.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos**

Considerando as exposições cambiais identificada no quadro acima, em 31 de dezembro de 2011, a análise de sensibilidade quanto à posição em aberto é a seguinte:

	Perda – R\$ mil	
	Cenário Possível	Cenário Remoto
Aumento do dólar norte-americano	4.698	9.396

Considerando a taxa de câmbio em 31 de dezembro de 2011 de R\$1,8758 por US\$ 1,00 o cenário possível considera uma desvalorização do real em 25% sobre o dólar norte-americano e o cenário remoto uma desvalorização de 50%. Os resultados, à luz das paridades consideradas, seriam perdas de R\$4.698 mil no cenário possível e de R\$9.396 mil no cenário remoto.

- **Juros:** Refere-se, em sua maioria, ao risco da exposição ao CDI sobre as aplicações financeiras uma vez que, do saldo de empréstimos e financiamentos em 31/12/2011, 96% são mantidos a taxas de juros prefixadas. Em nossa análise de sensibilidade, se a taxa do CDI variar 3 pontos percentuais/ano para cima ou para baixo, e todas as outras variáveis se mantivessem constantes, o lucro líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2011 aumentaria ou reduziria em aproximadamente R\$ 19.448 mil.
- **Commodities:** O risco de mercado proveniente das commodities está relacionado à compra de matérias-primas para a fabricação dos produtos vendidos pela Companhia. As principais matérias-primas commodities utilizadas pela Alpargatas são a borracha e o algodão. Em nossa análise de sensibilidade, ocorrendo um aumento de 10% no custo médio em reais da borracha, a margem EBITDA consolidada da Cia. poderá reduzir-se em 0,7 pontos percentuais. O mesmo aumento no custo do algodão poderá provocar uma redução de 0,1 ponto percentual na margem EBITDA consolidada. Uma forma de mitigar o risco de variação no preço da borracha é via aumento de preços dos produtos fabricados pela Cia.

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

**Descrever a política de gerenciamento de riscos de mercado adotada pelo emissor, seus objetivos, estratégias e instrumentos, indicando: (a) riscos para os quais se busca proteção; (b) estratégia de proteção patrimonial (hedge); (c) instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge); (d) parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos; (e) se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos; (f) estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos; (g) adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

**(a) Riscos para os quais se busca proteção:** O Conselho de Administração aprovou, em 7/12/2012, uma Política de Gestão de Risco Cambial que visa à proteção específica para esse risco. Para os riscos de crédito, juros e commodity, não há Políticas aprovadas e a Alpargatas não busca proteção via instrumentos de hedge. Todavia, o risco de crédito é minimizado pela pulverização da carteira de clientes e pelo rígido processo de concessão. O risco de oscilações nas taxas de juros das aplicações financeiras é minimizado pelo investimento em produtos financeiros que acompanham a variação da taxa do CDI. Quanto à commodity borracha, não há instrumentos de hedge disponíveis no mercado. Dessa forma, a Companhia toma medidas preventivas por meio da negociação de preços, taxas e prazos diretamente com os fornecedores.

**(b) Estratégia de proteção patrimonial (hedge):** A estratégia definida na nova Política de Gestão de Risco Cambial tem como objetivo estabelecer diretrizes e limites que norteiem o desenvolvimento de mecanismos e disciplina para monitoramento do risco cambial e execução das operações (*hedge*) objetivando a manutenção dos fluxos de caixa nos níveis projetados.

**(c) Instrumentos utilizados para proteção patrimonial (hedge):** Em 2011 e 2012 não foram utilizados instrumentos derivativos com o objetivo de hedge. De acordo com a nova Política de Gestão de Risco Cambial os instrumentos de derivativos possíveis de serem utilizados visando minimizar o risco cambial são: **(i)** contrato a termo de moeda (NDF – Non Deliverable Forward); **(ii)** contratos de SWAP (BM&F e Cetip) e **(iii)** compra e venda de opções de compra (Call) e venda (Put) de moeda, sem alavancagem.

**(d) Parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos:** a nova Política de Gestão de Risco Cambial define faixas de proteção para o fluxo de caixa descasado, em função do seu grau de previsibilidade. Por exemplo: para um período próximo da data de contratação de algum instrumento de proteção, onde há maior previsibilidade da exposição cambial líquida, a faixa de proteção poderá situar-se entre 70% a 90% do fluxo de caixa descasado.

**(e) Se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (hedge) e quais são esses objetivos:** Conforme mencionado no item (c) em 2011 e 2012 não foram utilizados instrumentos derivativos com o objetivo de hedge.

**(f) Estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos:** A Governança definida na nova Política de Gestão de Risco Cambial prevê atribuições a três órgãos da Administração da Companhia:

- Ao Conselho de Administração compete:
  - Avaliar e aprovar a Política de Gestão de Risco Cambial;
  - Aprovar os limites para a gestão do risco cambial;
  - Aprovar qualquer alteração na Política de Gestão de Risco Cambial;
  - Aprovar novos instrumentos (operações) que não façam parte da lista de instrumentos elegíveis descritos na Política de Gestão de Risco Cambial.

**5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado****➤ À Diretoria compete:**

- Patrocinar as ações de fortalecimento e disseminação da cultura de gestão de riscos e controles internos;
- Avaliar sugestões para aprimoramento na Política de Gestão de Risco Cambial;
- Aprovar “desenquadramentos” aos limites estipulados pela Política de Gestão de Risco Cambial devido a alterações nas projeções dos fluxos operacionais e financeiros;
- Encaminhar a Política de Gestão de Risco Cambial, bem como propor ajustes, à deliberações do Conselho de Administração.
- Aprovar os planos de ação definidos para o alinhamento dos riscos aos limites definidos.
- Aprovar todos os conceitos e metodologias aplicadas na Gestão de Riscos Financeiros da Empresa.

**➤ Ao Comitê de Gestão de Risco Cambial compete:**

- Elaborar propostas para limites locais e sugestões para aprimoramentos da Política de Gestão de Risco Cambial;
- Formalizar todos os conceitos e metodologias aplicados na Gestão de Risco Cambial;
- Avaliar o posicionamento da Empresa para cada risco identificado e encaminhamento à Diretoria em caso de divergências;
- Planejar e verificar o impacto das decisões implementadas nas posições da Empresa;
- Monitorar e acompanhar os níveis de exposição aos riscos da Empresa e do cumprimento da Política de Gestão de Risco Cambial;
- Avaliar e aprovar as alternativas (operações) de *hedge* em conformidade com a Política estabelecida;
- Acompanhar o desempenho das operações de *hedge* através de relatórios;
- Aprovar a descontinuidade das operações financeiras utilizadas nas operações de *hedge*;
- Certificar-se de que as operações de *hedge* são realizadas em conformidade com os custos e outros parâmetros de mercado;
- Avaliar cenários de estresse a serem aplicados nas operações contratadas, Fluxo de Caixa, EBITDA e endividamento da Empresa;
- Propor acerca das mudanças e alterações na Política de Gestão de Risco Cambial a ser submetida à Diretoria;
- Disseminar a cultura de gestão de riscos na Empresa.

**(g) Adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada:** O Comitê de Gestão de Risco Cambial reunir-se-á mensalmente. Quando necessário haverá reuniões extraordinárias. O Comitê será composto pelos seguintes membros:

**➤ Membros Signatários:**

1. Diretor Financeiro;
2. Diretor de *Supply Chain*;
4. Gerente de Estratégia Financeira;
5. Gerente de Administração Financeira;
6. *Controller*;

**➤ Membros Ouvintes:**

1. Gerentes de Planejamento e de Controle;
2. Consultor externo de risco.
3. Convidados

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

Com periodicidade mensal, o Comitê de Gestão de Risco Cambial poderá contar, a seu critério, com a colaboração de um consultor externo independente para acompanhamento da execução e controle da Política através do assessoramento em:

- Apresentar o enquadramento aos limites estipulados pela Política de Gestão de Risco Cambial;
- Apresentar os valores calculados para as variáveis de controle a serem definidas;
- Participar das discussões sobre as posições a serem tomadas;
- Sugerir operações para a tomada de posições, quando aplicável;
- Gerar relatórios de acompanhamento e de controle;
- Sugerir planos de reenquadramento aos limites.

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

### **5.3.**

**Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos de mercado a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada.**

Não houve, no último exercício social, alteração relevante nos riscos de mercado mencionados no item 5.2.

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

### **5.4.**

#### **Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes**

Não existem outras informações relevantes a respeito dos riscos de mercado que não estejam descritos acima.



**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, bem como honrar seus compromissos de curto e longo prazo, pois possui forte e consistente geração de caixa.

<b>Indicadores Financeiros</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<u><i>Índices de Liquidez</i></u>			
Liquidez corrente	2,4	2,4	2,6
Liquidez geral	2,6	2,5	2,6
Liquidez imediata	1,0	1,1	0,8
<u><i>Índices de endividamento</i></u>			
Índice de endividamento	39,0%	40,3%	38,5%
Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total	69,9%	66,7%	55,3%
<u><i>Índices de rentabilidade</i></u>			
Margem bruta	44,8%	45,6%	43,1%
Margem ebitda	15,7%	18,0%	15,0%
Margem líquida	11,9%	13,7%	6,5%
Retorno sobre Patrimônio Líquido	21,7%	24,7%	11,3%
Retorno sobre ativo	13,1%	15,0%	6,8%

**(b) estrutura de capital e possibilidade de resgate de ações ou quotas, indicando (i) hipóteses de resgate, (ii) fórmula de cálculo do valor de resgate**

Em 31 de dezembro de 2011, a posição financeira líquida foi positiva de R\$ 435,1 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$1.1489,9 milhões.

Em 31 de dezembro de 2010, a posição financeira líquida foi positiva de R\$ 358,7 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$1.348,1 milhões.

Em 31 de dezembro de 2009, a posição financeira líquida foi positiva em R\$ 110,4 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$ 1.130,0 milhões.

Com relação à possibilidade de resgate de ações, não temos em curto prazo qualquer previsão.

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

<b>R\$ milhões</b>	<b>31/12/11</b>	<b>31/12/10</b>	<b>31/12/09</b>
<b>Empréstimos de curto prazo</b>	<b>(180,1)</b>	<b>(226,4)</b>	<b>(109,3)</b>
<b>Empréstimos de longo prazo</b>	<b>( 55,8)</b>	<b>( 69,6)</b>	<b>( 86,9)</b>
<b>Total dos empréstimos</b>	<b>(235,9)</b>	<b>(296,0)</b>	<b>(196,2)</b>
<b>(-) Caixa</b>	<b>671,0</b>	<b>654,7</b>	<b>306,6</b>
<b>(=) Posição financeira líquida</b>	<b>435,1</b>	<b>358,7</b>	<b>110,4</b>
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>1.489,9</b>	<b>1.348,1</b>	<b>1.130,0</b>
<b>Participação de Capital de Terceiros</b>	<b>63,9%</b>	<b>67,5%</b>	<b>62,5%</b>
<b>Participação de Capital Próprio</b>	<b>36,1%</b>	<b>32,5%</b>	<b>37,5%</b>

**(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 2009 a 2011:

<b>R\$ milhões</b>	<b>2011</b>	<b>2010 <sup>(a)</sup></b>	<b>2009 <sup>(a)</sup></b>
<b>LAJIDA</b>	<b>404,5</b>	<b>400,3</b>	<b>289,5</b>
<b>Margem Lajida</b>	<b>15,7%</b>	<b>18,0%</b>	<b>15,0%</b>
<b>Índice de cobertura da desp.financeira (nº vezes)</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

**(a) LAJIDA das operações continuadas (sem Locomotiva)**

Em 2011, o Lajida acumulou R\$ 404,5 milhões, apresentando índice de cobertura de 8 vezes o resultado financeiro (exceto variação cambial). A posição financeira líquida da Companhia foi positiva em R\$ 435,1 milhões, composta de R\$ 671,0 milhões de Caixa, deduzidos de R\$ (235,9) milhões de Empréstimos e Financiamentos. Considerando o nível de endividamento, e a forte geração de caixa, entendemos que a capacidade de pagamento dos compromissos financeiros da Companhia é altamente satisfatória. Em 2010, o Lajida acumulou R\$ 400,3 milhões, apresentando índice de cobertura de 9 vezes o resultado financeiro (exceto variação cambial). A posição financeira líquida da Companhia foi positiva em R\$ 358,7 milhões, composta de R\$ 654,7 milhões de Caixa, deduzidos de R\$ (296,0) milhões de Empréstimos e Financiamentos. Em 2009, o Lajida acumulou R\$ 289,5 milhões, apresentando índice de cobertura de 5 vezes o resultado financeiro (exceto variação cambial).

**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 2009, a principal fonte de financiamento para o capital de giro foi a geração operacional de caixa. A aceleração do Ciclo de Conversão do Caixa (CCC), resultante da otimização na gestão das contas circulantes, foi relevante para a geração de caixa. Também foram utilizadas linhas de financiamento de capital de giro para financiar as operações das controladas no exterior. Para financiar os investimentos em imobilizado foram utilizados recursos de longo prazo do BNDES. Em 2010, a principal fonte de financiamento para o capital de giro no Brasil foi a geração operacional de caixa e recursos da linha do BNDES-EXIM no valor de R\$ 110,5 milhões, liberada em outubro de 2010. Para o financiamento do capital de giro das empresas no exterior, foram renovadas linhas já existentes e captadas novas linhas com bancos de relacionamento. Em 2011, a principal fonte de financiamento para o capital de giro foi a geração operacional de caixa, a linha do BNDES-EXIM no valor de R\$ 110,5 milhões, além da cessão de crédito realizada com o Santander, com valor total de operações ao longo do ano de R\$ 83,7 milhões. Em relação às empresas off-shore, foram renovadas as linhas existentes e captadas novas linhas com os bancos de relacionamento. Para financiar os investimentos em imobilizado foi utilizada a linha de Finame do BNDES.

**(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 para capital de giro e investimentos em ativos não-circulantes porque a Alpargatas não apresenta deficiência de liquidez.

**(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.**

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

Em 31 de dezembro de 2009, o endividamento apresentava a seguinte composição:

<b>Empréstimos</b>	<b>Moeda</b>	<b>Indexador e taxa média anual de juros</b>	<b>Consolidado 31/12/09 (R\$ milhões)</b>
<b>EM REAIS</b>			
Exim - BNDES		TJLP + juros de 2,20% aa	16,1
FNE (BNB)		Juros de 8,42% aa	85,5
FINAME		TJLP + juros de 1,08% aa	1,3
FINEM - BNDES		Cesta de moedas + juros de 2,3% aa e TJLP + juros de 2,3% a 2,8% aa + comissão 0,4% aa	17,1
BNDES Automático - CBS		TJLP + juros de 2,8% aa e var. US\$ + juros de 2,3% aa	1,5
<b>TOTAL EM REAIS</b>			<b>121,5</b>
<b>EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			
Working capital EUA	US\$	Juros de 3,80% aa	47,4
Working capital Europa	US\$/€	Juros de 4,25% aa	17,6
Working capital Chile	CLP	Juros de 6,04% aa	5,1
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 24,91%	0,7
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 20,00%	0,1
ACE	US\$	Juros de 3,20% aa	2,6
ACC/Pré-Pagamento – CBS	US\$	Libor + juros de 1,25% aa	1,3
<b>TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			<b>74,8</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>196,3</b>

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

Em 31 de dezembro de 2010, o endividamento apresentava a seguinte composição:

<b>Empréstimos</b>	<b>Moeda</b>	<b>Indexador e taxa média anual de juros</b>	<b>Consolidado 31/12/10 (R\$ milhões)</b>
<b>EM REAIS</b>			
Exim - BNDES		Juros fixos de 7% aa	110,9
FNE (BNB)		Juros de 8,42% aa	71,5
FINAME		TJLP e fixo: 5,81% aa	4,0
FINEM - BNDES		Cesta de moedas e TJPL: 8,99%aa	12,6
BNDES Automático CBS		TJLP + juros de 2,8% aa e var. US\$ + juros de 2,3% aa	0,9
Cessão de Crédito		Juros de 12,28% aa (média)	20,9
<b>TOTAL EM REAIS</b>			<b>220,8</b>
<b>EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			
Working capital EUA	US\$	Juros de 1,71% aa	57,0
Working capital Europa/APS	US\$/€	Juros de 2,42% aa	15,6
Working capital Chile	CLP	Juros de 6,20% aa	1,0
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 24,09% aa	0,5
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 10,83% aa	1,1
<b>TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			<b>75,2</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>296,0</b>

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

Em 31 de dezembro de 2011, o endividamento apresentava a seguinte composição:

<b>Empréstimos</b>	<b>Moeda</b>	<b>Indexador e taxa média anual de juros</b>	<b>Consolidado 31/12/10 (R\$ milhões)</b>
<b>EM REAIS</b>			
FNE (BNB)		Juros de 8,42% aa	57,4
FINAME		TJLP e fixo: 6,53% aa	8,3
FINEM - BNDES		Cesta de moedas e TJPL: 8,52%aa	8,2
BNDES Automático CBS		TJLP + juros de 2,8% aa e var. US\$ + juros de 2,3% aa	0,4
Cessão de Crédito		Juros de 11,95% aa (média)	43,0
<b>TOTAL EM REAIS</b>			<b>117,3</b>
<b>EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			
FINIMP – Financiamento de Importação	US\$	Juros de 2,77%	4,8
Working capital EUA	US\$	Juros de 1,85% aa	82,6
Working capital Europa/APS	US\$/€	Juros de 3,69% aa	17,1
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 22,69% aa	0,2
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 16,91% aa	13,8
ACC/Pré pagamento CBS	US\$		0,1
<b>TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			<b>118,6</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>235,9</b>

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

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 196,3 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2009:

<b>Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões</b>	<b>31/12/09</b>	<b>% s/total</b>
<b>CURTO PRAZO</b>	<b>109,4</b>	<b>55,7%</b>
2010	109,4	55,7%
<b>LONGO PRAZO</b>	<b>86,9</b>	<b>44,3%</b>
2011	20,8	10,6%
2012	18,8	9,6%
2013	18,0	9,2%
2014	14,1	7,2%
2015	14,0	7,1%
2016	1,2	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>196,3</b>	<b>100,0%</b>

Da dívida de curto prazo R\$ 109,4 milhões, 79% são em moeda estrangeira, com rolagem a cada seis meses em média, para financiamento de capital de giro das subsidiárias. Por se tratar de dívidas contraídas pelas empresas no exterior, que possuem receitas em moedas dos países que concedem os empréstimos, não há risco de variação cambial. Dos R\$ 86,9 milhões (44% do total) com vencimento em longo prazo, 99% refere-se a empréstimos em moeda nacional.

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

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 296,0 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2010:

<b>Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões</b>	<b>31/12/10</b>	<b>% s/total</b>
<b>CURTO PRAZO</b>	<b>226,4</b>	<b>76,5%</b>
2011	226,4	76,5%
<b>LONGO PRAZO</b>	<b>69,6</b>	<b>23,5%</b>
2012	19,8	6,7%
2013	18,5	6,2%
2014	14,5	4,9%
2015	14,5	4,9%
2016	1,7	0,6%
2017	0,5	0,2%
2018	0,1	-
<b>TOTAL</b>	<b>296,0</b>	<b>100,0%</b>

Da dívida de curto prazo R\$ 226,4 milhões, R\$ 151,3 milhões (67%) são em moeda nacional, e o valor mais representativo (R\$ 110,9 milhões) refere-se a linha de financiamento do BNDES-EXIM com vencimento em dezembro de 2011. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira no valor de R\$ 75,1 milhões (33%) 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\$ 235,9 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2011:

<b>Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões</b>	<b>31/12/10</b>	<b>% s/total</b>
<b>CURTO PRAZO</b>	<b>180,1</b>	<b>76,3%</b>
2012	180,1	76,3%
<b>LONGO PRAZO</b>	<b>55,8</b>	<b>23,7%</b>
2013	21,3	9,0%
2014	15,3	6,5%
2015	15,3	6,5%
2016	2,4	1,1%
2017	1,2	0,5%
2018	0,3	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>235,9</b>	<b>100,0%</b>

Da dívida de curto prazo R\$ 180,1 milhões, R\$ 63,4 milhões (35%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira, no valor de R\$ 116,7 milhões (65%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior e importações.

### i - contratos de empréstimo e financiamento relevantes

#### 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.

#### FINEM – BNDES

Em outubro de 2007 a Alpargatas assinou com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, contrato de financiamento de R\$ 22,7 milhões para suportar a implantação do sistema integrado de gestão. As liberações ocorreram em 4 parcelas entre dezembro de 2007 a setembro de 2008. A amortização será em 60 prestações mensais, sendo que a primeira ocorreu em 15 de novembro de 2008 e a última ocorrerá em 15 de outubro de 2013. Este financiamento é garantido por fiança emitida pelo Bradesco com cobertura de 100% do contrato (principal e encargos) a um custo anual de 0,4% sobre o valor da dívida contratada.

#### CESSÃO DE CRÉDITO – BANCO SANTANDER

Em outubro de 2010 a Alpargatas assinou com o Banco Santander convênio de cessão de crédito. O prazo médio das operações é de 90 dias. As cessões são amortizadas ao Santander de acordo com os recebimentos dos títulos dos clientes.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****FINIMP – BANCO ITAU-BBA**

Em setembro de 2011 a Alpargatas assinou contratos de financiamento de importações (Finimp) junto ao Banco Itau-BBA. O prazo das operações é de 180 dias.

**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 31 de dezembro de 2009, a subsidiária dos Estados Unidos utilizava linha de crédito do Citibank de US\$ 20 milhões. Em abril de 2010, o valor da linha de crédito do Citibank foi alterada para US\$ 31 milhões. A mesma subsidiária também tinha linhas de capital de giro com o HSBC no valor de US\$ 8,5 milhões, em 31 de dezembro de 2009 e em 31 de dezembro de 2010, em substituição as linhas do HSBC que foram quitadas, a subsidiária possuía US\$ 17,2 milhões de linha de capital de giro com o Bradesco. 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\$ 13,2 milhões por outro do mesmo valor do Bank of America e tinha mais um empréstimo de US\$ 4 milhões com o Banco Safra. Em 2009 a subsidiária da Europa pagou o empréstimo do HSBC no valor de US\$ 6,4 milhões e do BNP Paribas no valor de EUR 2,0 milhões e contratou uma linha de crédito com o Deutsche Bank no valor de EUR 3,0 milhões e a manteve o empréstimo de EUR 7,0 milhões do Itaú-BBA. Em 31 de dezembro de 2010, tanto a linha do Deutsche Bank como o empréstimo do Itaú-BBA foram mantidos, sendo que este último foi transferido para a Alpargatas International ApS. 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 2009, a subsidiária do Chile possuía uma linha de crédito com o Itaú-BBA no valor de US\$ 2,5 milhões, apresentando o mesmo saldo em 31 de dezembro de 2010.

**ii - outras Relações de Longo Prazo com Instituições Financeiras**

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

Modalidade	Instituição	2011	2010	2009
Trabalhista	Bradesco	1,0	0,4	2,9
Trabalhista	Itaú-Unibanco	0,4	0,4	0,4
Tributária	Bradesco	10,7	10,2	4,7
Tributária	Real-Santander	-	-	6,8
Tributária	Itaú-Unibanco	21,6	16,8	16,8
<b>TOTAL</b>		<b>33,7</b>	<b>27,8</b>	<b>31,6</b>

Em setembro de 2011 a Alpargatas contratou uma nova fiança com o Banco Itaú no valor de R\$ 8,1 milhões, com vencimento em setembro de 2012, para garantir o aluguel anual de sua nova Sede.

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

Não existe subordinação entre dívidas. Todavia, a subordinação entre as obrigações registradas no passivo exigível dos balanços patrimoniais dos 3 últimos exercícios sociais, tendo em vista a ordem de precedência em eventual concurso universal de credores, está assim classificada:

Subordinação de Dívidas	2011		2010		2009	
	Circulante	Não Circulante	Circulante	Não Circulante	Circulante	Não Circulante
<b><u>1º. Passivos trabalhistas</u></b>						
Salários e encargos sociais	98,9	-	88,0	-	68,0	-
Provisão para riscos trabalhistas	11,4	13,4	8,8	15,4	8,1	15,5
	<b>110,3</b>	<b>13,4</b>	<b>96,8</b>	<b>15,4</b>	<b>76,1</b>	<b>15,5</b>
<b><u>2º. Passivos com garantia real</u></b>						
Financiamentos	1,6	6,9	1,3	4,1	1,5	18,0
Obrigações renegociadas de controlada	0,7	16,1	0,7	15,5	0,6	16,8
	<b>2,3</b>	<b>23,0</b>	<b>2,0</b>	<b>19,6</b>	<b>2,1</b>	<b>34,8</b>
<b><u>3º. Passivos tributários</u></b>						
Impostos e contribuições a pagar	15,5	44,3	22,1	42,6	20,4	51,2
Tributo com exigibilidade suspensa	-	86,8	-	90,6	-	70,4
Provisão para riscos tributários	-	9,1	-	13,1	-	10,8
	<b>15,5</b>	<b>140,2</b>	<b>22,1</b>	<b>146,3</b>	<b>20,4</b>	<b>132,4</b>
<b><u>4º. Passivos quirografários</u></b>						
Fornecedores	297,2	-	212,8	-	115,6	-
Financiamentos	178,5	48,9	225,1	65,5	107,8	68,9
Obrigações renegociadas de controlada	14,1	47,4	12,7	47,9	13,8	54,2
Provisões e Outras Obrigações	47,6	13,5	34,8	7,9	54,0	9,8
	<b>537,4</b>	<b>109,8</b>	<b>485,4</b>	<b>121,3</b>	<b>291,2</b>	<b>132,9</b>
<b><u>5º. Passivos subordinados</u></b>						
Juros s/capital próprio e dividendos a pagar	0,8	-	0,5	-	0,9	-
<b>T o t a l</b>	<b>666,3</b>	<b>286,4</b>	<b>606,8</b>	<b>302,6</b>	<b>390,7</b>	<b>315,6</b>

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

**iv - eventuais restrições impostas à Companhia, 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 do controle societário**

O contrato do BNB está sujeito as “Disposições Gerais Aplicáveis aos Instrumentos de Crédito do Banco do Nordeste do Brasil S.A.”, sendo que a Alpargatas deverá: (i) submeter à aprovação do BNB proposta de matérias concernentes à cisão, fusão ou incorporação, (ii) não promover inclusão em acordo societário, estatuto ou contrato social que importe em restrições à capacidade de crescimento, acesso a novos mercados e restrições ou prejuízo à capacidade de pagamento das obrigações financeiras das operações com o BNB. Os contratos com o BNDES estão sujeitos as “Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES”, as quais regulam desde as condições de utilização dos créditos, da realização do projeto, das formas de pagamento, das obrigações gerais da beneficiária, bem como do inadimplemento e das penalidades impostas no caso de não cumprimento das obrigações previstas, alteração do controle efetivo, direto ou indireto, sem prévia e expressa autorização do BNDES ou ocorrência de procedimento judicial ou de qualquer evento que possa afetar as garantias constituídas em favor do BNDES.

**(g) limites de utilização dos financiamentos já contratados**

Em 31 de dezembro de 2009 a Alpargatas USA utilizava US\$ 18,7 milhões da linha de US\$ 20,0 milhões do Citibank . Em 31 de dezembro de 2010, a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 17 milhões da linha de US\$ 31 milhões do Citibank 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 2009 e 2010 a Alpargatas Europe não estava utilizando EUR 2,6 milhões referente à única linha de crédito de EUR 3,0 milhões disponibilizada pelo Deutsche Bank . Em 31 de dezembro de 2011 a Alpargatas Europe não estava utilizando o limite de US\$ 5,0 milhões disponibilizado pelo Deutsche Bank.

**(h) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras**

Vide comentários no item 10.4 (a) e (b).

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Demonstração de Resultado**

Em R\$ milhões

	12 M			Variação	
	2011	2010	2009	2011/2010	2010/2009
Vendas Brutas	3.016,3	2.615,4	2.265,1	15,3%	15,5%
Vendas Líquidas	2.574,7	2.231,9	1.927,0	15,4%	15,8%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.153,9</b>	<b>1.018,1</b>	<b>830,9</b>	<b>13,3%</b>	<b>22,5%</b>
<b>% Margem Bruta</b>	<b>44,8%</b>	<b>45,6%</b>	<b>43,1%</b>	<b>-0,8 p.p.</b>	<b>2,5 p.p.</b>
<b>% Despesas com vendas e administrativas</b>	<b>31,4%</b>	<b>29,6%</b>	<b>32,1%</b>	<b>1,8 p.p.</b>	<b>-2,5 p.p.</b>
Equivalência Patrimonial	(5,6)	(9,2)	(18,4)	-39,1%	-50,0%
<b>Lucro Operacional (antes do resultado financeiro)</b>	<b>311,8</b>	<b>324,2</b>	<b>154,4</b>	<b>-3,8%</b>	<b>110,0%</b>
Receita Financeira	80,8	49,9	31,2	61,9%	60,1%
Despesas Financeiras	(51,2)	(43,3)	(53,8)	18,3%	-19,5%
Variação Cambial	(0,6)	2,3	(5,5)	-125,8%	-142,3%
Imposto Renda / Contribuição Social	(31,8)	(26,0)	(5,6)	22,4%	367,3%
Participação Minoritários	(1,6)	(4,1)	1,9	-59,8%	-315,8%
<b>LUCRO LÍQUIDO (antes operação descontinuada)</b>	<b>307,4</b>	<b>303,1</b>	<b>122,6</b>	<b>1,4%</b>	<b>147,2%</b>
Operação descontinuada (Locomotiva)	-	3,2	3,2		
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>307,4</b>	<b>306,3</b>	<b>125,8</b>	<b>0,3%</b>	<b>143,4%</b>
<b>LAJIDA</b>	<b>404,5</b>	<b>400,3</b>	<b>289,5</b>	<b>1,0%</b>	<b>38,3%</b>
<b>Margem LAJIDA</b>	<b>15,7%</b>	<b>18,0%</b>	<b>15,0%</b>		

**Receita líquida de vendas:**

Em 2011, o volume total de vendas foi de 249,6 milhões de unidades de calçados, vestuário e acessórios, quantidade 2,3% superior à de 2010. Os destaques foram os aumentos anuais dos seguintes volumes:

- Havaianas e Dupé no Brasil: 2,4%, em decorrência da liderança do mercado de sandálias no País.
- Havaianas na Europa: 28%, em razão do maior conhecimento da marca e dos novos pontos de venda próprios e de terceiros.
- Mizuno: 48%, devido à liderança da marca no segmento *running performance* no Brasil.
- Timberland canal multimarcas: 37%, com a ampliação do portfólio de produtos, dos investimentos em comunicação e atuação mais próxima aos principais clientes.
- Varejo Havaianas, Timberland, Meggashop e e-commerce: 44%, em decorrência da abertura de 80 franquias de Havaianas e do crescimento das vendas eletrônicas.

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

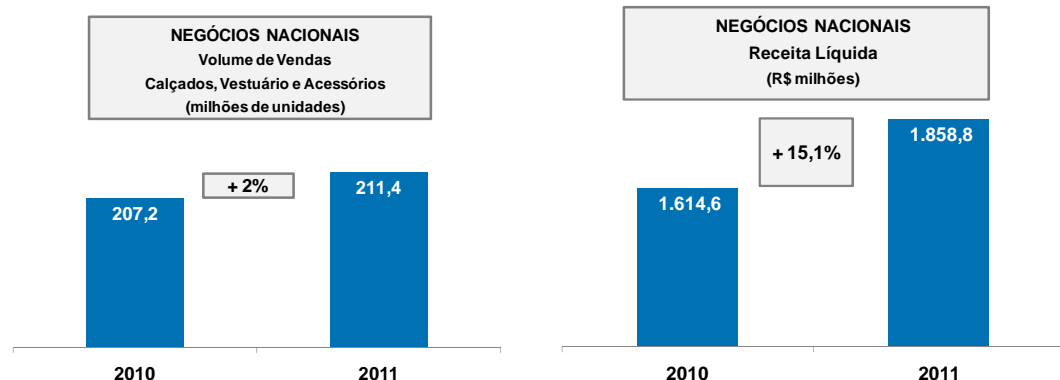
Em 2010, o volume total de vendas foi de 244,0 milhões de unidades de calçados, vestuário e acessórios, quantidade 11,5% superior à de 2009, com destaque para o aumento de 12,7% no volume consolidado de sandálias. O forte desempenho de vendas no mercado interno, decorrente do consumo mais aquecido e do sucesso das novas coleções, foi o principal vetor de crescimento do volume em 2010. Em 2009, comercializamos 218,5 milhões de pares de calçados, vestuário e acessórios. A liderança de nossas marcas, as inovações em sandálias e calçados esportivos apresentadas nas coleções e o maior número de pontos de vendas, no Brasil e exterior, mostraram-se importantes para impulsionar nossas vendas.

Volume de Vendas Consolidado (milhões de pares/peças)	2011	2010	2009
Sandálias (pares)	222,6	216,1	190,3
Calçados Esportivos (pares)	19,4	19,7	19,7
Vestuário e acessórios (peças)	7,6	8,2	8,5
<b>Total</b>	<b>249,6</b>	<b>244,0</b>	<b>218,5</b>

Receita Líquida Consolidada R\$ milhões	2011	2010	2009
Operações Nacionais	1.858,8	1.614,6	1.374,9
Operações Internacionais	715,9	617,3	552,1
<b>Total</b>	<b>2.574,7</b>	<b>2.231,9</b>	<b>1.927,0</b>

### Operações Nacionais

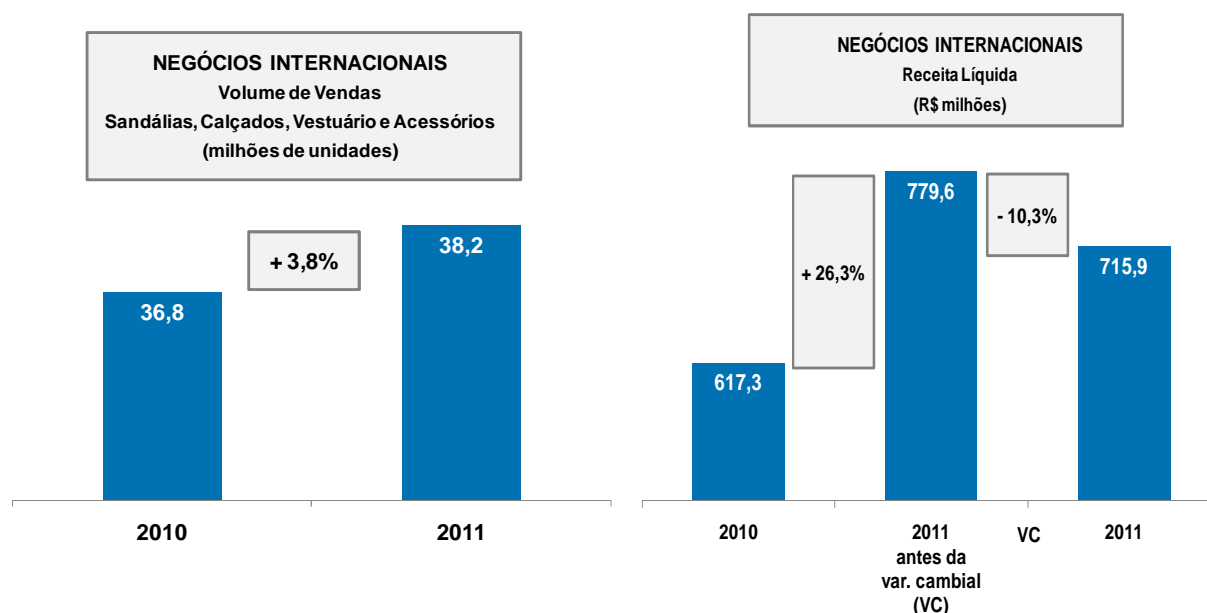
A Alpargatas comercializou no ano 211,4 milhões de pares de sandálias e de calçados e peças de vestuário e de acessórios no Brasil, volume 2% superior ao de 2010. Contribuíram para o incremento do volume (i) o lançamento da coleção 2011/2012 de sandálias Havaianas e Dupé, (ii) os novos modelos de calçados esportivos Topper, Mizuno e dos tênis Timberland e (iii) a abertura de franquias Havaianas. Volume maior, combinado com a força das marcas e a eficácia na administração da política comercial e na gestão das vendas, que priorizaram a comercialização de produtos de maior valor agregado, fez a receita líquida das operações nacionais subir 15,1% em relação à de 2010, atingindo R\$ 1,9 bilhão.



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

### Operações internacionais

Os números consolidados das operações internacionais referem-se aos da Alpargatas Argentina, Alpargatas USA, Alpargatas Europa e das exportações a partir do Brasil. Avançar com Topper na Argentina, investir na comunicação de Havaianas e ampliar o número de pontos de venda fora do Brasil foram ações que contribuíram para o incremento do volume e da receita dos negócios internacionais em 2011.



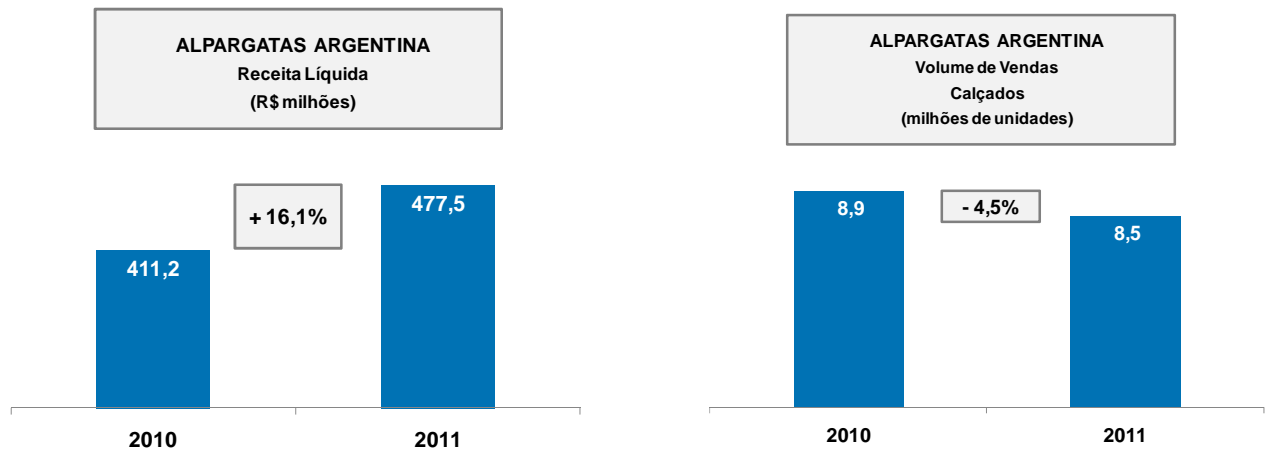
No ano, a variação das receitas em moedas estrangeiras foi positiva em todos os negócios internacionais, excetuando-se os da Alpargatas USA, cujo volume de vendas em 2011 foi impactado pela mudança no modelo de operação nos Estados Unidos, que substituiu o distribuidor local por atendimento direto a varejistas independentes. A partir de 2012, esse passo estratégico deverá trazer maior volume e rentabilidade para os negócios do país.

Negócios Internacionais Variação da Receita Líquida em Moedas Estrangeiras	2011 X 2010
Alpargatas Argentina (Peso argentino)	+ 28,5%
Alpargatas USA (Dólar)	- 1,2%
Alpargatas Europa (Euro)	+ 35,6%
Exportações (Dólar)	+ 20,9%

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

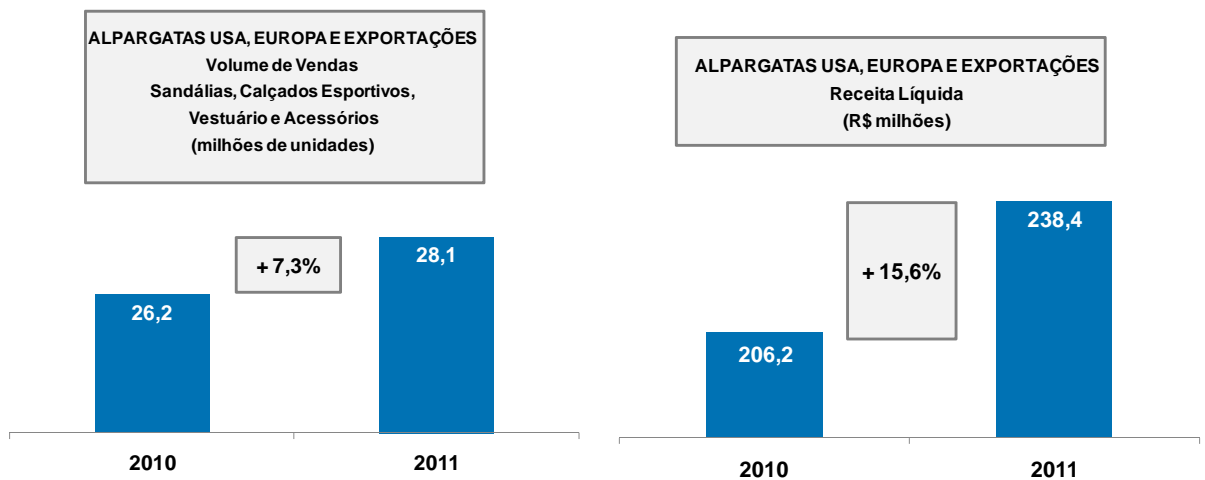
### 1. Alpargatas Argentina

O volume de vendas de calçados somou 8,5 milhões de pares, redução de 4,5% em relação a 2010, e 1,7 milhão de peças de vestuário e acessórios, quantidade igual a do ano anterior. O volume menor é explicado por fatores conjunturais como a retração do mercado e as restrições a importação de produtos. Mesmo assim, a Topper encerrou 2011 com volume em linha com o de 2010. Houve a migração das vendas de calçados Topper do segmento casual para o *running* e o tênis, que possuem produtos de maior valor agregado. Esse fato contribuiu para o crescimento de 16,1% na receita líquida, que acumulou R\$ 477,5 milhões.



### 2. Alpargatas USA, Alpargatas Europa e Exportações

O volume de sandálias comercializado pela Alpargatas USA e Alpargatas Europa, somado ao exportado diretamente do Brasil, totalizou 28,1 milhões de unidades, crescimento de 7,3% em relação a 2010. A receita líquida acumulou R\$ 238,4 milhões, valor 15,6% maior que o do ano anterior, decorrente do incremento de volume e de 13,1% no preço médio, em dólar, das exportações.



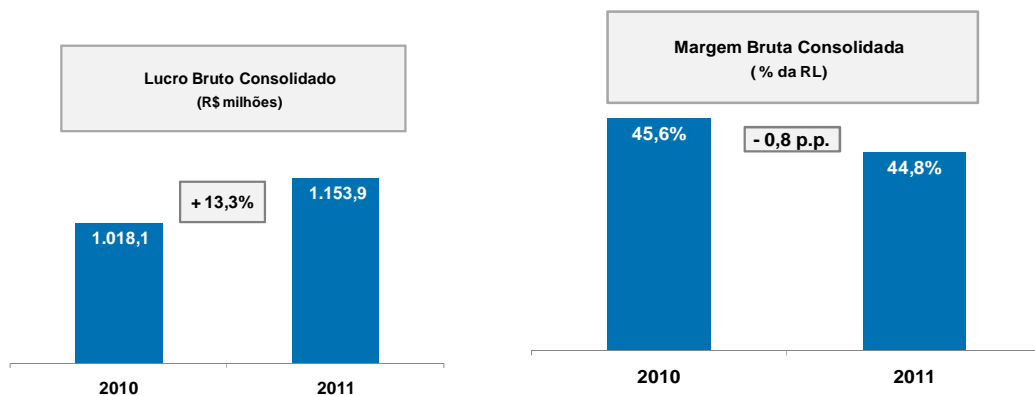


## 10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais

O crescimento de Havaianas na Europa foi apoiado por campanhas publicitárias, relações públicas e pela abertura de lojas próprias em Londres, Paris, Roma e Valência. Os eventos “Make Your Own Havaianas – Invente sua Própria Havaianas”, realizados em lojas de departamentos prestigiadas, como El Corte Inglés, Galleries Lafayette e Selfridges, continuaram a ser excelente forma de contato direto com os consumidores. Coleções especiais, como a Havaianas Missoni, foram importantes para aumentar as vendas e o prestígio da marca. A Soul Collection e as botas Havaianas lançadas no continente são categorias de produtos que têm contribuído para combater a sazonalidade das vendas nos meses de frio no Hemisfério Norte. Todas essas ações contribuíram para elevar o *brand awareness* de Havaianas, como comprovam as pesquisas anuais realizadas com esse objetivo. O resultado do levantamento realizado em setembro revelou avanço do conhecimento da marca – de 36%, em 2010, para 51%, em 2011–, nos cinco principais mercados europeus pesquisados: Reino Unido, França, Itália, Espanha e Portugal. Nos Estados Unidos, 33% dos americanos entrevistados responderam que conhecem a marca Havaianas. Vários eventos de Havaianas, mídia impressa em renomados veículos de comunicação, mídia externa em Nova York e Los Angeles e presença nas redes sociais fortaleceram as vendas na América. O volume de pares de Havaianas exportados para os mercados não atendidos diretamente pela Alpargatas Europa e pela Alpargatas USA também teve crescimento importante. A partir do 4º trimestre, Índia, Indonésia e Paquistão foram incluídos na lista de 79 países ao quais Havaianas já é exportada.

### Lucro e margem bruta:

O lucro bruto consolidado acumulou R\$ 1,2 bilhão, valor 13,3% superior ao obtido em 2010. A margem bruta consolidada reduziu-se somente 0,8 ponto percentual, atingindo 44,8%. Além do incremento da receita, o aumento do lucro bruto consolidado de 2011 foi decorrente: (i) do foco na gestão dos custos e despesas fabris, (ii) do aumento na eficiência da mão de obra direta, (iii) da adoção de medidas que diminuam o consumo de água e eletricidade por par de calçado produzido e (iv) da diminuição do consumo de borracha pela incorporação de resíduos na fabricação das sandálias e dos calçados. Esses fatores foram fundamentais para compensar boa parte do aumento dos custos ocorrido durante o ano.



Em 2010, o aumento do lucro bruto consolidado é decorrente dos incrementos da receita e do forte controle de custos. O lucro bruto consolidado acumulou R\$ 1.018,1 milhões no ano, valor 22,5% superior aos R\$ 830,9 milhões obtidos em 2009. A margem bruta consolidada subiu 2,5 pontos percentuais em relação à de 2009, atingindo 45,6%. Em 2009, o ganho de rentabilidade bruta consolidada foi decorrente da redução do custo das principais matérias-primas, combinada com o incremento da produtividade fabril e com a maior lucratividade das subsidiárias. O lucro bruto consolidado acumulou R\$ 830,9 milhões em 2009, 1,2% superior ao de 2008. A margem bruta alcançou 43,1% em 2009, superando a de 2008 em 1,4 p.p.

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

### **Despesas com vendas e administrativas:**

Em 2011, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi superior ao de 2010 em 1,8 pontos percentuais. Os fatores mais relevantes que explicam esta variação foram:

- Aumento de gastos estratégicos com comunicação das marcas no Brasil e no exterior;
- Aumento das estruturas comercial e administrativa no Brasil, Argentina e na Europa, necessárias para suportar a expansão dos negócios,
- Gastos com a introdução de processos nas áreas de Logística, *Sourcing*, Controladoria, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, cujos trabalhos encerraram-se, em sua maioria, em 2011, e às mudanças introduzidas na área de P&D, que visam otimizar a inovação na Companhia e;
- Majoração dos custos dos serviços de terceiros e dos salários em razão da inflação mais elevada, no Brasil e na Argentina.

Em 2010, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi inferior ao de 2009 em 2,3 pontos percentuais, pois apesar de maiores despesas com comunicação das marcas, gastos de gestão e estratégicos, o ganho proveniente do aumento de volume somado ao obtido por preço e mix de vendas, foi superior. Em 2009, as despesas cresceram 2,2 p.p. em relação a 2008 principalmente pelos investimentos estratégicos nas operações internacionais. Estas operações, em fase de crescimento, requereram gastos para abertura e consolidação da marca Havaianas nos mercados alvo. Estes gastos ocorreram com a comunicação e distribuição das sandálias, além de despesas com pessoal administrativo e comercial. Também foram realizadas despesas com comunicação da nova Topper no Brasil e na Argentina.

### **Equivalência patrimonial:**

O resultado de equivalência patrimonial refere-se integralmente ao investimento indireto de 18,7% na Tavex Algodonera S.A., empresa espanhola de capital aberto, com operações nas áreas de processamento de algodão, fiação, tecelagem, acabamento de tecidos, bem como o negócio de confecções e demais correlatos. O resultado da equivalência patrimonial em 2011 acumulou despesa de R\$ (5,6) milhões; em 2009, despesa de R\$(9,2) milhões e em 2009, despesa de R\$(18,4) milhões.

### **Lucro operacional:**

Em 2011, o lucro operacional de R\$ 311,8 milhões foi inferior ao de 2010 em 3,8% , principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas, e equivalência patrimonial) e por demais despesas no valor de R\$ (4,1) milhões. Em 2010, o lucro operacional de R\$ 324,2 milhões foi superior ao de 2009 em 110,0%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas, e equivalência patrimonial) e também por despesa de *impairment* do ativo imobilizado da Alpargatas Argentina no valor de R\$(18,1) milhões, reconhecida em 2009 e demais despesas no valor de R\$ (1,6) milhão.

Em 2009 o Lucro Operacional foi R\$ 154,4 milhões foi inferior ao de 2008 em 29,3%, além dos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas, equivalência patrimonial e amortização de ágio), ainda foi impactado com despesas de reestruturação no valor de R\$(12,0) milhões, *impairment* do ativo imobilizado da Alpargatas Argentina no valor de R\$ (18,1) milhões, recuperação de impostos ocorrida em 2008 e não recorrente em 2009 no valor de R\$(17,6) milhões e demais despesas no valor de R\$(0,9) milhão.

### **Receitas financeiras:**

Em 2011, as receitas financeiras de R\$ 80,8 milhões foram superiores em R\$ 30,9 milhões em relação a 2010, principalmente pelo aumento de 43% no volume médio de aplicações financeiras. Em 2010, as receitas financeiras de R\$ 49,9 milhões foram superiores em R\$ 18,7 milhões em relação a 2009, principalmente pelo aumento de 67% no volume médio de aplicações financeiras. Em 2009, as receitas financeiras de R\$ 31,2

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

milhões foram superiores em R\$ 5,7 milhões em relação a 2008, principalmente pelo aumento de 89% no volume médio de aplicações financeiras.

**Despesas financeiras:**

Em 2011, as despesas financeiras de R\$ 51,2 milhões foram superiores em R\$ 7,9 milhões em relação a 2010, principalmente pelo aumento de 22,0% no saldo médio dos empréstimos. Em 2010, as despesas financeiras de R\$ 43,3 milhões foram inferiores em R\$ 10,5 milhões em relação a 2009, principalmente pela redução de 28,1% no saldo médio dos empréstimos. Em 2009, as despesas financeiras de R\$ 53,8 foram superiores em R\$ 14,9 milhões em relação a 2008, em função do aumento do saldo médio dos empréstimos em 48,2%, e uma reversão, em 2008, de R\$5,8 milhões de encargos financeiros sobre IR/CSLL contingentes, não recorrente.

**Variação cambial:**

Em 2011, a despesa com variação cambial no valor de R\$ 0,6 milhão foi decorrente da desvalorização do real em 12,5% sobre o saldo de contas a receber (exportações), líquido do saldo de contas a pagar (importações e royalties) em moeda estrangeira. Em 2010, a receita com variação cambial no valor de R\$ 2,3 milhões foi decorrente da valorização do real em 4,3% sobre o saldo de contas a receber (exportações), líquido do saldo de contas a pagar (importações e royalties) em moeda estrangeira. Em 2009, a despesa com variação cambial no valor de R\$(5,5) milhões foi decorrente da forte valorização do real em 25,5% sobre o saldo de contas a receber (exportações), líquido do saldo de contas a pagar (importações e royalties) em moeda estrangeira.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****I.R. e CSLL:**

Segue abaixo o demonstrativo de cálculo do I.R. e da CSLL de 2009 a 2011 e respectivas taxas efetivas

<b>R\$ milhões</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Lucro líquido antes do I.R. e CSLL	340,9	333,2	126,3
Equivalência patrimonial	5,6	9,2	18,4
<b>Subtotal (a)</b>	<b>346,5</b>	<b>342,4</b>	<b>144,7</b>
JCP	(78,6)	(63,4)	(29,5)
Subvenção para investimento	(143,0)	(126,7)	(102,4)
Adição de resultado de controlada	17,3	13,9	22,4
Exclusão de lucro na venda de imóvel	-	( 12,9)	
Outras adições (exclusões) permanentes	1,5	( 1,5)	(4,3)
(=) Base de cálculo	143,7	151,8	30,9
I.R. e CSLL (34%)	(48,9)	(51,6)	(10,5)
Impostos diferidos de controlada	-	8,5	-
Incentivo fiscal	17,1	17,1	5,0
<b>Total de I.R. e CSLL (b)</b>	<b>(31,8)</b>	<b>(26,0)</b>	<b>(5,5)</b>

**Participação dos minoritários:**

Em 2011, o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ (1,6) milhões ante R\$ (4,1) milhões em 2010. A redução é explicada pelo (i) aumento de participação acionária na Alpargatas Argentina (de 70,7% para 91,5%) e (ii) menor lucro líquido obtido pela Alpargatas Argentina em 2011. Em 2010, o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ (4,1) milhões ante R\$ 1,9 milhão em 2009. O aumento é explicado pelo lucro líquido maior obtido pela Alpargatas Argentina em 2010. Em 2009, o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ 1,9 milhão ante R\$ (7,5) milhões em 2008. A redução é explicada pelo lucro líquido menor obtido pela Alpargatas Argentina, em 2009.

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

<b>Cálculo do Lajida Consolidado R\$ milhões</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Lucro antes do resultado financeiro e da equivalência patrimonial	317,4	333,4	172,8
(+) Depreciação e amortização	54,4	50,7	65,7
(+/-) Itens não recorrentes	32,6	16,2	51,0
<b>(=) Lajida</b>	<b>404,5</b>	<b>400,3</b>	<b>289,5</b>
<b>Margem Lajida</b>	<b>15,7%</b>	<b>18,0%</b>	<b>15,0%</b>

Em 2011, o LAJIDA consolidado acumulou R\$ 404,5 milhões, valor 1% maior que o de 2010, e a margem, de 15,7%, recuou 2,3 pontos percentuais. Isolando-se os R\$ 66,5 milhões referentes em sua maioria ao custo mais alto das matérias-primas *commodities* (borracha e algodão), o EBITDA acumula R\$ 471 milhões, representando aumento de 17,7%, e a margem, de 18,2%, fica 0,3 ponto percentual maior que a de 2010. Maior volume, preço mais alto das sandálias e dos calçados esportivos e *mix* de vendas mais rico contribuíram com R\$ 145,5 milhões para o aumento do EBITDA. Além das *commodities*, houve acréscimo de R\$ 37,8 milhões nos gastos estratégicos com a comunicação das marcas, no Brasil e no exterior, o que refletiu em incremento da receita, e de R\$ 37 milhões nas despesas operacionais, devido:

- o aumento das estruturas comercial e administrativa no Brasil, na Argentina e na Europa, necessárias para suportar a expansão dos negócios;
- os gastos com a introdução de processos nas áreas de Logística, *Sourcing*, Controladoria, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, cujos trabalhos encerraram-se, em sua maioria, em 2011, e às mudanças introduzidas na área de P&D, que visam otimizar a inovação na Companhia e;
- majoração dos custos dos serviços de terceiros e dos salários em razão da inflação mais elevada, no Brasil e na Argentina.

Em 2010, o LAJIDA consolidado de R\$ 400,3 milhões foi recorde na Alpargatas e representou crescimento de 38,3%. A margem, de 18,0%, foi três pontos percentuais maiores que a de 2009. Os fatores mais relevantes que explicam esta variação foram:

- Ganho de R\$ 110,2 no crescimento de volume de vendas;
- Ganho de R\$ R\$ 117,9 no composto preço e mix;
- Aumento de R\$ (64,9) milhões em gastos estratégicos com comunicação das marcas, reestruturação da área comercial e consultorias estratégicas e de gestão;
- Impacto negativo de R\$ (34,8) milhões decorrente da variação cambial e preço das *commodities*;
- Ganho de R\$ (17,6) em 2009 de itens não recorrentes em 2010.

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

Em 2009, o Lajida acumulou R\$289,5 milhões, com margem de 15,0% ante R\$292,1 milhões, e margem de 14,8%, em 2008. Os fatores mais relevantes que explicam esta variação foram:

- Ganho de R\$ 25,6 milhões no composto preço e volume;
- Economia de R\$ 33,0 milhões decorrente de ganhos com a reestruturação comunicada no 2T09 e com a produtividade do SG&A (*Sales General & Administration*). O corte de gastos com consultorias, marketing e vendas, serviços terceirizados e viagens reduziu o montante consolidado das despesas comerciais, gerais e administrativas;
- Aumento de R\$ (43,1) milhões em gastos estratégicos com a comunicação das marcas e o start up da controlada na Europa;
- Impacto negativo de R\$ (17,2) milhões decorrente da variação cambial nas importações de produtos acabados e nas receitas e despesas das operações internacionais.

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

Principais alterações nas contas patrimoniais consolidadas:

**Balanco Patrimonial***(em R\$ milhões)*

<b>ATIVO</b>							
	<b>2011</b>	<b>AV</b>	<b>2010</b>	<b>AV</b>	<b>2009</b>	<b>AV</b>	<b>Variação 2011/2010</b>
<b>CIRCULANTE</b>							
Caixa e aplicações financeiras	671,0	27,5%	654,7	29,0%	306,6	16,7%	2,5%
Clientes	505,9	20,7%	426,6	18,9%	408,1	22,2%	18,6%
Estoques	351,0	14,4%	295,9	13,1%	208,0	11,3%	18,6%
Impostos a recuperar	28,0	1,1%	24,7	1,1%	25,3	1,4%	13,3%
Despesas antecipadas	11,4	0,5%	5,8	0,3%	4,3	0,2%	97,7%
Ativos mantidos para venda e operações descontinuadas	-		-		45,4	2,5%	-
Outros créditos	42,3	1,7%	50,2	2,2%	14,5	0,8%	-15,8%
	<b>1.609,5</b>	<b>65,9%</b>	<b>1.457,8</b>	<b>64,6%</b>	<b>1.012,3</b>	<b>55,1%</b>	<b>10,4%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>							
Impostos a recuperar	25,8	1,1%	19,0	0,8%	17,0	0,9%	35,8%
I. renda e contrib. social diferidos	89,6	3,7%	88,8	3,9%	90,3	4,9%	0,8%
Dep. compulsórios, fiscais e trab.	14,8	0,6%	12,9	0,6%	14,0	0,8%	14,5%
Contas a receber	23,0	0,9%	37,6	1,7%	23,6	1,3%	-39,0%
Investimentos	74,5	3,0%	77,3	3,4%	91,9	5,0%	-3,7%
Imobilizado	342,0	14,0%	301,5	13,4%	328,1	17,9%	13,4%
Intangível	263,4	10,8%	262,5	11,6%	259,2	14,1%	0,4%
	<b>833,0</b>	<b>34,1%</b>	<b>799,7</b>	<b>35,4%</b>	<b>824,0</b>	<b>44,9%</b>	<b>4,2%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.442,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.257,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.836,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,2%</b>

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Balanço Patrimonial***(em R\$ milhões)*

<b>PASSIVO</b>							
	<b>2011</b>	<b>AV</b>	<b>2010</b>	<b>AV</b>	<b>2009</b>	<b>AV</b>	<b>Variação 2011/2010</b>
<b>CIRCULANTE</b>							
Fornecedores	297,2	12%	212,8	9%	115,6	6%	40%
Financiamentos	180,1	7%	226,4	10%	109,3	6%	-20%
Obrigações renegociadas de controlada	14,8	1%	13,4	1%	14,4	1%	10%
Salários e encargos sociais	98,9	4%	88,0	4%	68,0	4%	12%
Provisão p/riscos tributários, cíveis e trabalhistas	11,4	0%	8,8	0%	8,1	0%	29%
Impostos e contribuições a pagar	11,3	0%	16,6	1%	17,6	1%	-32%
Provisão para impostos de renda e contribuição social	4,2	0%	5,5	0%	2,8	0%	-24%
Juros s/capital próprio / dividendos a pagar	0,8	0%	0,5	0%	0,9	0%	70%
Provisões e outras obrigações	47,6	2%	34,8	2%	54,0	3%	37%
	<b>666,3</b>	<b>27%</b>	<b>606,8</b>	<b>27%</b>	<b>390,7</b>	<b>21%</b>	<b>10%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>							
Financiamentos	55,8	2%	69,6	3%	86,9	5%	-20%
Tributos com exigibilidade suspensa e outros	86,8	4%	90,6	4%	70,4	4%	-4%
Obrigações renegociadas de controlada	63,5	3%	63,4	3%	71,0	4%	0%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	44,3	2%	42,6	2%	51,2	3%	4%
Provisão p/riscos tributários, cíveis e trabalhistas	26,2	1%	30,8	1%	29,2	2%	-15%
Outras obrigações	9,7	0%	5,6	0%	6,9	0%	73%
	<b>286,4</b>	<b>12%</b>	<b>302,6</b>	<b>13%</b>	<b>315,6</b>	<b>17%</b>	<b>-5%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>							
Capital social realizado	518,9	21%	441,2	20%	391,8	21%	18%
Reserva de capital	167,1	7%	173,8	8%	174,5	10%	-4%
Ações em tesouraria	(40,6)	-2%	(29,3)	-1%	(28,3)	-2%	39%
Reservas de lucros	865,8	35%	733,8	33%	559,0	30%	18%
Ajuste de avaliação patrimonial	(33,6)	-1%	(33,2)	-1%	(17,3)	-1%	1%
Dividendo adicional proposto	-	0%	24,2	1%	-		
Patrimonio Liquido atribuído aos acionistas controladores	<b>1.477,7</b>	<b>60%</b>	<b>1.310,5</b>	<b>58%</b>	<b>1.079,7</b>	<b>59%</b>	<b>13%</b>
Participação dos acionistas não controladores	12,2	0%	37,6	2%	50,3	3%	-68%
	<b>1.489,9</b>	<b>61%</b>	<b>1.348,1</b>	<b>60%</b>	<b>1.130,0</b>	<b>62%</b>	<b>11%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>2.442,6</b>	<b>100%</b>	<b>2.257,5</b>	<b>100%</b>	<b>1.836,3</b>	<b>100%</b>	<b>8%</b>



**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****ATIVO CIRCULANTE**

Em 31 de dezembro de 2011, o ativo circulante somava R\$ 1.609,5 milhões, 10% superior ao mesmo período de 2011. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens com representatividade acima de 3% no ativo total da Alpargatas: caixa e aplicações financeiras, clientes e estoques. Em 31 de dezembro de 2010, o ativo circulante somava R\$ 1.457,8 milhões, 44% superior ao mesmo período de 2009. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens com representatividade acima de 3% no ativo total da Alpargatas: caixa e aplicações financeiras, clientes e estoques. Em 31 de dezembro de 2009, o ativo circulante somava R\$1.012,3 milhões, 4% superior ao mesmo período de 2008. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens com representatividade acima de 3% no ativo total da Alpargatas: caixa e aplicações financeiras, clientes, estoques e ativos mantidos para venda e operações descontinuadas.

**Caixa e aplicações financeiras:**

No final de 2011 o saldo de caixa foi de R\$ 671,0 milhões, acréscimo de R\$ 16,3 milhões em relação ao saldo de 2010. O maior ingresso de caixa nos últimos 12 meses deveu-se ao LAJIDA, que acumulou R\$ 404,5 milhões, em razão do bom desempenho operacional da Companhia no ano. O investimento em capital de giro foi de R\$ (33,4) milhões, e em ativo permanente, de R\$ (89,7) milhões. As demais saídas de caixa relevantes foram: (i) amortização de empréstimos (líquida das captações e despesas financeiras) no montante de R\$ (108,7) milhões, (ii) pagamento de R\$ (102,2) milhões aos acionistas (juros sobre o capital próprio e dividendos) e o (iii) aumento da participação acionária na Alpargatas Argentina com desembolso de caixa no montante R\$ (48,8) milhões. No final de 2010 o saldo de caixa foi de R\$ 654,7 milhões, acréscimo de R\$ 348,1 milhões em relação ao saldo de 2009. O maior ingresso de caixa nos últimos 12 meses deveu-se ao LAJIDA, que acumulou R\$ 400,3 milhões, em razão do bom desempenho operacional da Companhia no ano. A captação de empréstimos (líquida das amortizações e despesas financeiras) acrescentou ao caixa R\$ 68,7 milhões. O investimento em capital de giro foi de R\$ (30,2) milhões, e em ativo permanente, de R\$ (49,2) milhões. O montante de R\$ (63,8) milhões pagos aos acionistas (juros sobre o capital próprio) foi o principal desembolso de caixa. Em 31 de dezembro de 2009, a Alpargatas apresentava saldo de caixa de R\$ 306,6 milhões, montante R\$ 129,6 milhões maior que o de 31 de dezembro de 2008. A aceleração do Ciclo de Conversão do Caixa (CCC), resultante da otimização na gestão das contas circulantes, foi relevante para esse crescimento. O maior ingresso no período deveu-se ao LAJIDA, que acumulou R\$ 289,5 milhões, em razão do bom desempenho operacional, ocorrido mais significativamente no segundo semestre do ano. A produtividade do capital de giro proporcionou ganho de R\$ 52,2 milhões e o investimento em ativo imobilizado e intangível totalizou R\$ (56,9) milhões. A amortização da dívida (líquida das captações) e a remuneração dos acionistas foram os principais desembolsos de caixa, acumulando R\$ (154,2) milhões.

**Clientes:**

Em 31 de dezembro de 2011 o saldo era de R\$ 505,9 milhões, 19% superior ao mesmo período de 2010, em razão de vendas superiores nos últimos 60 dias do ano em comparação a 2010. Em 31 de dezembro de 2010 o saldo era de R\$ 426,6 milhões, 5% superior ao mesmo período de 2009, em razão de vendas superiores nos últimos 60 dias do ano em comparação a 2009. Em 31 de dezembro de 2009 o saldo era de R\$ 408,1 milhões, 6% inferior ao mesmo período de 2008, em razão de vendas inferiores nos últimos 60 dias do ano em comparação a 2008.

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

Em 31 de dezembro de 2011 os estoques somavam R\$ 351,0 milhões, montante 19% superior ao mesmo período de 2010, principalmente pelo (i) aumento no custo das matérias-primas *commodities* (borracha e algodão), pela (ii) construção de estoque estratégico de produtos importados da marca “Timberland” e (iii) aumento (inflação) no custo dos insumos na Alpargatas Argentina. Em 31 de dezembro de 2010 os estoques somavam R\$ 295,9 milhões, montante 42% superior ao mesmo período de 2009, principalmente pela construção de estoques estratégicos em sandálias para atender à forte demanda do verão 2011 no Brasil e aos embarques para as operações próprias na Europa e nos Estados Unidos.

Em 31 de dezembro de 2009 os estoques somavam R\$ 208,0 milhões, valor 30% inferior ao mesmo período de 2008. Esta queda deveu-se aos seguintes fatores: melhor gestão dos estoques durante o ano de 2009 com aceleração do CCC (ciclo de conversão de caixa) e variação cambial das operações internacionais.

**Ativos mantidos para venda e operações descontinuadas:**

Em 22 de dezembro de 2009, a Companhia assinou Contrato de Compra e Venda de Cotas (“Contrato”) para alienação, direta de 100% das cotas representativas do capital social da controlada Locomotiva Indústria e Comércio de Têxteis Industriais Ltda., sociedade limitada com sede em Pouso Alegre - MG, e indireta de 100% das cotas representativas do capital social da Locomotiva da Amazônia Indústria e Comércio de Têxteis Industriais Ltda., sociedade limitada com sede em Manaus - AM. A alienação desta então unidade geradora de caixa, denominada segmento de Têxteis Industriais, foi inserida no contexto de concentração das atividades da Companhia nos segmentos de calçados, artigos esportivos e varejo, a fim de maximizar a performance da Companhia em tais segmentos. Os ativos líquidos desta unidade em 31 de dezembro de 2009 era de R\$ 39,4 milhões. O fechamento de tal operação ocorreu em 20 de abril de 2010. Em dezembro de 2009 a Alpargatas Argentina colocou a venda ativos de suas unidade têxtil no montante de R\$ 6,1 milhões, os quais foram vendidos em 2010.

**ATIVO NÃO-CIRCULANTE:**

Em 31 de dezembro de 2011 o ativo não circulante somava R\$ 833,0 milhões, valor 4% superior ao mesmo período de 2010. Os itens com maior representatividade (acima de 2%) no ativo total foram: Imposto de renda e contribuição social diferidos, Investimentos, Imobilizado e Intangível. Em 31 de dezembro de 2010 o ativo não circulante somava R\$ 799,7 milhões, valor 1% superior ao mesmo período de 2009. Os itens com maior representatividade (acima de 2%) no ativo total foram: Imposto de renda e contribuição social diferidos, Investimentos, Imobilizado e Intangível. Em 31 de dezembro de 2009, o ativo não circulante somava R\$ 824,0 milhões, montante 13% inferior ao mesmo período de 2008. Os itens com maior representatividade (acima de 2%) no ativo total foram: Imposto de renda e contribuição social diferidos, Investimentos, Imobilizado e Intangível.

**Imposto de renda e contribuição social diferidos:**

Em 31 de dezembro de 2011, o saldo era de R\$ 89,6 milhões, montante 1% superior ao mesmo período de 2010. Em 31 de dezembro de 2010, o saldo era de R\$ 88,8 milhões, montante 2% inferior ao mesmo período de 2009.

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

<b>IRCS Diferidos</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<u><i>Controladora</i></u>			
Diferenças temporárias:			
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	5,6	4,4	4,1
Provisão para perdas nos estoques	1,5	1,9	2,7
Provisão para contingências	8,1	7,0	7,0
Provisão para tributos com exigibilidade suspensa	20,9	15,8	11,3
Baixa do ativo diferido	0,6	1,3	2,1
Provisão para reconhecimento de receita	3,7	5,5	6,8
Outras diferenças temporárias	6,5	3,8	5,1
Prejuízos Fiscais e base negativa de CSLL	-	3,2	3,2
	<u>46,8</u>	<u>43,0</u>	<u>42,3</u>
<u><i>Controladas</i></u>			
<i>Alpargatas S.A.I.C - Argentina</i>			
Provisão para "Fidecomiso"	7,3	13,5	19,9
Provisão para riscos fiscais e trabalhistas	12,1	7,8	7,5
Outras diferenças temporárias	<u>7,3</u>	<u>6,0</u>	<u>8,6</u>
	<u>26,7</u>	<u>27,3</u>	<u>36,1</u>
<i>Alpargatas Europe S.L.U. - Espanha</i>			
Prejuízos fiscais	<u>9,8</u>	<u>8,6</u>	<u>9,4</u>
<i>Alpargatas Chile Ltda - Chile</i>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1,2</u>
<i>Companhia Brasileira de Sandálias - CBS</i>			
Diferenças temporárias	1,8	2,0	-
Prejuízos fiscais e base negativa da CSLL	<u>3,4</u>	<u>7,2</u>	<u>-</u>
	<u>5,2</u>	<u>9,1</u>	<u>-</u>
Impostos diferidos sobre lucros não realizados	1,0	0,8	1,3
<b>Total consolidado</b>	<b>79,8</b>	<b>80,2</b>	<b>80,9</b>

**Investimentos:**

O saldo refere-se principalmente à participação indireta de 18,687% na coligada Tavex Corporation.

<b>Investimentos</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Investimento - Tavex</b>			
<i>Saldo inicial</i>	<b>77,1</b>	<b>91,3</b>	<b>131,3</b>
Resultado da equivalência patrimonial	(5,7)	(9,2)	(18,4)
Variação cambial dos investimentos	2,9	(5,0)	(21,6)
<i>Saldo final - Tavex</i>	<b>74,3</b>	<b>77,1</b>	<b>91,3</b>
Outros investimentos	0,2	0,2	0,6
<b>Investimento total</b>	<b>74,5</b>	<b>77,3</b>	<b>91,9</b>

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Imobilizado e intangível - movimentação:**

	Saldo em 2010	Adições	(-) Depr. e Amortiz.	(-) Baixas	Transf.	Var. Cambial	Saldo em 2011
<b>Imobilizado</b>							
Terrenos	14,3	-	-	-	0,8	0,2	15,4
Edifícios e construções	124,2	3,0	(7,1)	(0,9)	9,1	2,8	130,9
Máquinas e equipamentos	125,0	4,9	(19,8)	(1,0)	13,5	0,9	123,5
Móveis e utensílios	14,9	4,6	(3,8)	(0,2)	2,6	0,1	18,2
Veículos	1,3	0,2	(0,2)	(0,1)	0,1	0,0	1,3
Benfeitoria imóveis de terceiros	8,5	2,4	(2,9)	(0,3)	0,2	(0,4)	7,4
Projetos em andamento	21,0	59,4	-	-	(24,7)	0,3	56,0
Outros imobilizados	6,9	-	-	-	(1,6)	(0,3)	5,0
Provisão para perdas	(0,6)	-	-	-	(0,0)	-	(0,6)
Terrenos - Subv. Governamental	-	-	-	-	(0,8)	-	(0,8)
Provisão Impairment	(13,9)	-	-	-	-	(0,6)	(14,5)
<b>Total</b>	<b>301,5</b>	<b>74,5</b>	<b>(33,9)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>3,1</b>	<b>342,0</b>

	Saldo em 2009	Adições	(-) Depr. e Amortiz.	(-) Baixas	Transf.	Var. Cambial	Saldo em 2010
<b>Imobilizado</b>							
Terrenos	13,7	-	-	-	1,1	(0,4)	14,3
Edifícios e construções	130,0	1,9	(6,3)	(0,0)	3,9	(5,3)	124,2
Máquinas e equipamentos	132,3	5,4	(20,6)	(3,6)	16,1	(4,7)	125,0
Móveis e utensílios	13,9	3,1	(3,7)	(0,2)	2,1	(0,4)	14,9
Veículos	1,0	0,1	(0,2)	(0,1)	0,4	0,0	1,3
Benfeitoria imóveis de terceiros	9,7	1,1	(3,2)	(0,7)	1,2	0,4	8,5
Projetos em andamento	36,8	20,6	-	(0,9)	(33,5)	(1,9)	21,0
Outros imobilizados	7,2	1,1	-	(0,1)	(0,3)	(1,0)	6,9
Provisão para perdas	(1,4)	-	-	0,8	-	-	(0,6)
Provisão Impairment	(15,2)	-	-	-	-	1,3	(13,9)
<b>Total</b>	<b>328,1</b>	<b>33,3</b>	<b>(34,0)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(9,1)</b>	<b>(12,1)</b>	<b>301,5</b>

	Saldo em 2010	Adições	(-) Amortiz.	(-) Baixas	Transf.	Var. Cambial	Saldo em 2011
<b>Intangível</b>							
<b>Com vida útil definida:</b>							
Marcas, direitos e patentes	9,5	-	-	-	-	(0,5)	9,0
Sistema de gestão empresarial	64,7	2,4	(14,5)	(0,2)	23,3	1,1	76,7
Carteira de Clientes	17,9	5,0	(5,6)	-	-	-	17,2
Projetos em andamento	16,1	12,6	-	-	(24,0)	-	4,7
<b>Sem vida útil definida</b>							
Ágio em controladas	150,1	-	-	-	-	-	150,1
Cessão de direitos comerciais	4,1	-	-	(0,1)	1,6	-	5,6
<b>Total</b>	<b>262,5</b>	<b>20,0</b>	<b>(20,2)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>263,4</b>

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

<u>Intangível</u>	Saldo em 2009	Adições	(-) Amortiz.	(-) Baixas	Transf.	Var. Cambial	Saldo em 2010
<u>Com vida útil definida:</u>							
Marcas, direitos e patentes	12,2	-	(1,4)	-	(0,3)	(1,0)	9,5
Sistema de gestão empresarial	70,6	-	(10,0)	(3,6)	7,7	-	64,7
Carteira de Clientes	19,0	-	(5,4)	(0,2)	4,4	-	17,9
Projetos em andamento	3,2	15,8	-	-	(2,9)	-	16,1
<u>Sem vida útil definida</u>							
Ágio em controladas	150,1	-	-	-	-	-	150,1
Cessão de direitos comerciais	4,0	-	-	(0,1)	0,1	-	4,1
<b>Total</b>	<b>259,2</b>	<b>15,8</b>	<b>(16,8)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>9,1</b>	<b>(1,0)</b>	<b>262,5</b>

**PASSIVO CIRCULANTE:**

Em 31 de dezembro de 2011, o passivo circulante somava R\$ 666,3 milhões, valor 10% superior ao mesmo período de 2010. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens: Fornecedores, Financiamentos e Salários e encargos sociais. Em 31 de dezembro de 2010, o passivo circulante somava R\$ 606,8 milhões, valor 55% superior ao mesmo período de 2009. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens: Fornecedores, Financiamentos e Salários e encargos sociais. Em 31 de dezembro de 2009, o passivo circulante somava R\$ 390,7 milhões, montante 15% inferior ao mesmo período de 2008. Esta redução decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens com representatividade acima de 3% no passivo total: Fornecedores, Financiamentos e Salários e encargos sociais.

**Fornecedores:**

Em 31 de dezembro de 2011, o saldo era de R\$ 297,2 milhões, montante 40% superior ao mesmo período de 2010, em função do alongamento de 23 dias no prazo de pagamento aos fornecedores. Em 31 de dezembro de 2010, o saldo era de R\$ 212,8 milhões, montante 84% superior ao mesmo período de 2009, em função do aumento de 15 dias no prazo médio de pagamento de fornecedores, que financiaram a construção dos estoques estratégicos em sandálias. Em 31 de dezembro de 2009, o saldo era de R\$ 115,6 milhões, montante 9% inferior ao mesmo período de 2008, em função de menores compras. O prazo médio de pagamento aos fornecedores foi alongado em 9 dias.

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

Em 31 de dezembro de 2011, o endividamento financeiro consolidado totalizava R\$ 235,9 milhões, sendo R\$ 117,3 milhões denominados em reais e R\$ 118,6 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 180,1 milhões (76% do total) com vencimento em curto prazo, sendo R\$ 63,4 milhões em moeda nacional. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira equivale a R\$ 116,7 milhões e financia importações e o capital de giro das subsidiárias no exterior, podendo ser renovada em seu vencimento.
- R\$ 55,8 milhões (24% do total) com vencimento em longo prazo, sendo R\$ 53,9 milhões em moeda nacional e R\$ 1,9 milhão em moeda estrangeira, com o seguinte cronograma de amortização:
  - 2013: R\$ 21,3 milhões;
  - 2014: R\$ 15,3 milhões;
  - 2015: R\$ 15,3 milhões;
  - 2016: R\$ 2,4 milhões; e
  - 2017 a 2019: R\$ 1,5 milhão.

Em 31 de dezembro de 2010, o endividamento financeiro consolidado totalizava R\$ 296,0 milhões, sendo R\$ 220,7 milhões em reais e R\$ 75,3 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 226,4 milhões (76,5% do total) com vencimento no curto prazo, sendo 67,0% em moeda nacional. O valor mais representativo (R\$ 110,9 milhões) refere-se à linha de financiamento do BNDES-EXIM Pré-Embarque. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira (33,0% do total) financia o capital de giro das subsidiárias no exterior.
- R\$ 69,6 milhões (23,5% do total) com vencimento em longo prazo, sendo 100,0% em moeda nacional, com o seguinte cronograma de amortização:
  - 2012: R\$ 19,9 milhões;
  - 2013: R\$ 18,5 milhões;
  - 2014: R\$ 14,5 milhões;
  - 2015: R\$ 14,5 milhões;
  - 2016 a 2019: R\$ 2,2 milhões.

Em 31 de dezembro de 2009, o endividamento financeiro consolidado totalizava R\$ 196,2 milhões e apresentava o seguinte perfil:

- R\$ 109,3 milhões (56% do total) com vencimento em curto prazo, sendo 64% em moeda estrangeira, com rolagem a cada seis meses em média, para financiamento de capital de giro das subsidiárias. Por se tratar de dívidas contraídas pelas empresas no exterior, que possuem receitas em moedas dos países que concedem os empréstimos, não há risco de variação cambial real.
- R\$ 86,9 milhões (44% do total) com vencimento em longo prazo, dos quais 1% em moeda estrangeira.

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

Financiamentos - movimentação	2011	2010	2009
<i>Saldo inicial</i>	<b>296,0</b>	<b>196,2</b>	<b>305,4</b>
Captação de empréstimos	264,5	287,2	83,2
Amortização do principal	(336,8)	(184,9)	(171,6)
Amortização de Juros	(19,6)	(15,3)	(21,4)
Provisão de Juros	16,9	12,3	28,9
Variação cambial	14,8	0,5	(28,3)
<i>Saldo final</i>	<b>235,9</b>	<b>296,0</b>	<b>196,2</b>
Passivo Circulante	180,1	226,4	109,3
Passivo não-circulante	55,8	69,6	86,9

**Salários e encargos sociais:**

Em 31 de dezembro de 2011, o saldo era de R\$ 98,9 milhões, montante 12% superior ao mesmo período de 2010, em função do (i) aumento de 3% no *headcount* em relação ao mesmo período do ano anterior e (ii) aumento na provisão de férias em decorrência de maior concentração no período. Em 31 de dezembro de 2010, o saldo era de R\$ 88,0 milhões, montante 29% superior ao mesmo período de 2009, em função do (i) aumento de 10% no *headcount* em relação ao mesmo período do ano anterior e (ii) maior provisão para o programa de participação nos resultados pelo alcance de melhores resultados. Em 31 de dezembro de 2009, o saldo era de R\$ 68,0 milhões, montante 7% inferior ao mesmo período de 2008 em função da redução de 9% no *headcount* em relação ao mesmo período do ano anterior.

**PASSIVO NÃO-CIRCULANTE:**

Em 31 de dezembro de 2011, o passivo não circulante somava R\$ 286,4 milhões, valor 5% inferior ao mesmo período de 2010. As variações mais significativas ocorreram em Financiamentos e Tributos com exigibilidade suspensa, Obrigações renegociadas de controladas e Imposto de renda e contribuição social diferidos. Em 31 de dezembro de 2010, o passivo não circulante somava R\$ 302,6 milhões, valor 4% inferior ao mesmo período de 2009. As variações mais significativas ocorreram em Financiamentos e Tributos com exigibilidade suspensa e Obrigações renegociadas de controladas. Em 31 de dezembro de 2009, o passivo não circulante somava R\$ 281,0 milhões, valor 23% inferior ao mesmo período de 2008. As variações mais significativas ocorreram em Financiamentos, Tributos com exigibilidade suspensa e Acordo de reestruturação de dívidas.

**Financiamentos**

Vide comentários no passivo circulante.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Tributos com exigibilidade suspensa:**

<b>Tributos com exigibilidade suspensa</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
COFINS - Exclusão do ICMS da base de cálculo	73,4	47,9	27,1
IRPJ e CSLL - prejuízo fiscal	-	28,6	27,5
IRPJ - Exclusão da CSLL da base de cálculo do IRPJ	6,9	3,8	2,2
Provisão IRPJ (outras contingências)	2,8	2,8	2,8
PIS / COFINS - Zona Franca de Manaus e outros	3,6	3,3	3,2
Parcelamento de impostos - CBS	-	1,7	2,2
Parcelamento de impostos - Alpargatas Argentina	0,1	2,5	5,4
<b>Total</b>	<b>86,8</b>	<b>90,6</b>	<b>70,4</b>

Em 31 de dezembro de 2011, o saldo era de R\$ 86,8 milhões, montante 4% inferior ao mesmo período de 2010, principalmente pelo (i) acréscimo de R\$ 25,5 milhões na provisão para COFINS sobre a base de cálculo do ICMS, pois a Companhia valeu-se de efeito suspensivo, obtido em medida judicial, para não recolhimento e (ii) redução de R\$ (28,6) milhões na provisão de IRPJ e CSLL – prejuízo fiscal, pois a Companhia aderiu em 2009 o parcelamento federal (REFIS) e em setembro de 2011, optou pela quitação do mesmo. Em 31 de dezembro de 2010, o saldo era de R\$ 90,6 milhões, montante 29% superior ao mesmo período de 2009, principalmente pelo fato da Companhia valer-se de efeito suspensivo, obtido em medida judicial, para não recolher o COFINS sobre a base de cálculo do ICMS, sendo que tais valores foram provisionados.

**Obrigações renegociadas de controlada:**

Acordo de reestruturação de dívidas com credores, solicitado pela Alpargatas Argentina e deferido pelos órgãos competentes em 2002.

**Movimentação:**

<b>Obrigações renegociadas</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<i>Saldo inicial</i>	<b>76,8</b>	<b>85,4</b>	<b>133,2</b>
Amortização	(12,1)	(14,9)	(11,9)
Provisão de Juros	10,7	11,9	6,4
Variação cambial	2,9	(5,6)	(42,3)
<i>Saldo final</i>	<b>78,3</b>	<b>76,8</b>	<b>85,4</b>
Passivo Circulante	14,8	13,4	14,4
Passivo não-circulante	63,5	63,4	71,0



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

Em 31 de dezembro de 2011, o saldo era de R\$ 44,3 milhões, montante 4% superior ao mesmo período de 2010. Em 31 de dezembro de 2010, o saldo era de R\$ 42,6 milhões, montante 17% inferior ao mesmo período de 2009.

<b>IRCS Diferidos</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<u><i>Controladora</i></u>			
Diferenças temporárias:			
IRPJ e CSLL s/ágio na aquisição da CBS amortizado fiscalmente	5,7	3,3	1,6
<u><i>Controladas</i></u>			
<i>Alpargatas S.A.I.C - Argentina</i>			
Imposto s/ajuste a valor presente sobre obrigações renegociadas e diferença fiscal na valorização de bens do ativo imobilizado	38,6	39,4	49,6
<b>Total consolidado</b>	<b>44,3</b>	<b>42,6</b>	<b>51,2</b>

**Patrimônio Líquido:**

Em 31 de dezembro de 2011, o total do patrimônio líquido somava R\$ 1.489,9 milhões, montante 11% superior ao mesmo período de 2010. Os principais itens de mutação foram:

	<u><b>Acionistas controladores</b></u>	<u><b>Acionistas minoritários</b></u>	<u><b>Total</b></u>
<b>Saldo em dez-2010</b>	<b>1.310,5</b>	<b>37,6</b>	<b>1.348,1</b>
Lucro do exercício de 2011	307,4	1,6	309,1
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	2,5	(1,6)	1,0
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(102,8)	-	(102,8)
Compra de participação dos minoritários	-	(25,5)	(25,5)
Ágio gerado na compra de participação dos minoritários	(23,3)	-	(23,3)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(18,5)	-	(18,5)
Outras movimentações	1,8	-	1,8
<b>Saldo em dez-2011</b>	<b>1.477,7</b>	<b>12,2</b>	<b>1.489,9</b>

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

Em 31 de dezembro de 2010, o total do patrimônio líquido somava R\$ 1.348,1 milhões, montante 19% superior ao mesmo período de 2009. Os principais itens de mutação foram:

	<u>Acionistas</u> <u>controladores</u>	<u>Acionistas</u> <u>minoritários</u>	<u>Total</u>
<b>Saldo em dez-2009</b>	<b>1.079,7</b>	<b>50,3</b>	<b>1.130,0</b>
Lucro do exercício de 2010	306,3	4,1	310,4
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	(12,4)	(3,4)	(15,8)
Distribuição de juros sobre o capital próprio	(63,4)	-	(63,4)
Compra de participação dos minoritários	-	(13,4)	(13,4)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(2,5)		(2,5)
Outras movimentações	2,8	-	2,8
<b>Saldo em dez-2010</b>	<b>1.310,5</b>	<b>37,6</b>	<b>1.348,1</b>

Em 31 de dezembro de 2009, o total do patrimônio líquido somava R\$ 1.130,0 milhões, valor 3% superior ao mesmo período de 2008. Os principais itens de mutação foram:

	<u>Acionistas</u> <u>controladores</u>	<u>Acionistas</u> <u>minoritários</u>	<u>Total</u>
<b>Saldo em dez-2008</b>	<b>1.020,8</b>	<b>74,2</b>	<b>1.094,9</b>
Lucro do exercício de 2010	125,9	(1,9)	123,9
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	(38,3)	(21,9)	(60,2)
Distribuição de juros sobre o capital próprio	(29,4)	-	(29,4)
Outras movimentações	0,7	-	0,7
<b>Saldo em dez-2009</b>	<b>1.079,7</b>	<b>50,3</b>	<b>1.130,0</b>

**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 2011 foi de R\$ 143,0 milhões. Em 2010, a subvenção foi de R\$ 126,6 milhões e em 2009, R\$ 105,5 milhões.

**ii. fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais**

Os fatores que contribuíram para o aumento dos resultados operacionais foram: (i) maior volume, (ii) preço mais alto das sandálias e dos calçados esportivos e (iii) mix de vendas mais rico e os principais fatores que contribuíram para redução foram: (i) custo mais alto das matérias-primas *commodities* (borracha e algodão), (ii) o acréscimo com gastos estratégicos com a comunicação das marcas, no Brasil e no exterior e (ii) nas despesas operacionais devido:

- ao aumento das estruturas comercial e administrativa no Brasil, na Argentina e na Europa, necessárias para suportar a expansão dos negócios;
- aos gastos com a introdução de processos nas áreas de Logística, Sourcing, Controladoria, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e às mudanças introduzidas na área de P&D, que visam otimizar a inovação na Companhia e;
- à majoração dos custos dos serviços de terceiros e dos salários em razão da inflação mais elevada, no Brasil e na Argentina.

**(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 2011, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 15,4% em relação ao ano de 2010, devido ao:

- Volume de vendas superior em 2,3% (vide detalhes no item 10.1(h) - Receita Líquida de Venda);
- Aumento de preços e mix de vendas mais rico em 15,9% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial negativo de 2,8%, em razão da apreciação do real em relação ao dólar, ao euro e ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

Em 2010, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 15,8% em relação ao ano de 2009, devido ao:

- Volume de vendas superior em 11,5% (vide detalhes no item 10.1(h) - Receita Líquida de Venda);
- Aumento de preços e mix de vendas mais rico em 9,8% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial negativo de 5,5%, em razão da apreciação do real em relação ao dólar, ao euro e ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

**10. Comentários dos diretores / 10.2 - Resultado operacional e financeiro****(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 tem 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 2011, a Alpargatas sofreu impacto líquido negativo no resultado do Lajida no montante de R\$ (66,5) milhões, gerado pelo (i) efeito positivo nas importações de produtos acabados, (ii) efeito negativo nas aquisições de insumos, principalmente a borracha sintética e algodão, e (iii) efeito negativo na conversão dos resultados das operações internacionais.

Em 31 de dezembro de 2011, 2010 e de 2009, os principais grupos de contas atrelados à moeda estrangeira estão relacionados a seguir:

R\$ mil	2011	2010	2009
receber de clientes (i)	93.393	78.412	67.264
	<b>93.393</b>	<b>78.412</b>	<b>67.264</b>
os e financiamentos (ii)	118.627	75.208	74.781
res	102.570	68.446	41.140
a pagar	13.448	5.945	2.106
	<b>234.645</b>	<b>149.599</b>	<b>118.027</b>
<b>líquida</b>	<b>(141.252)</b>	<b>(71.187)</b>	<b>(50.763)</b>
adas no exterior	122.460	72.365	51.644
<b>exposição sem controladas no exterior</b>	<b>(18.792)</b>	<b>1.178</b>	<b>881</b>

- (i) No consolidado em 31 de dezembro de 2011, 77,4% (76,4% em 31 de dezembro de 2010) referem-se a contas a receber de clientes mantidas pelas controladas localizadas no exterior (Alpargatas USA Inc. - Estados Unidos, Alpargatas Europe S.L.U. - Espanha, Alpargatas Chile Ltda. - Chile e Alpargatas S.A.I.C. - Argentina) e 22,6% referem-se a contas a receber de clientes no exterior mantidas pela controladora no Brasil.
- (ii) No consolidado em 31 de dezembro de 2011, 95,9% (100% em 31 de dezembro de 2010) referem-se aos empréstimos contratados em moeda local pelas controladas localizadas no exterior (Alpargatas USA Inc. - Estados Unidos, Alpargatas Europe S.L.U. - Espanha, Alpargatas Chile Ltda. - Chile e Alpargatas S.A.I.C. - Argentina).

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.

**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 22 de dezembro de 2009, a Companhia assinou Contrato de Compra e Venda de Cotas (“Contrato”) para alienação, direta de 100% das cotas representativas do capital social da controlada Locomotiva Indústria e Comércio de Têxteis Industriais Ltda., sociedade limitada com sede em Pouso Alegre - MG, e indireta de 100% das cotas representativas do capital social da Locomotiva da Amazônia Indústria e Comércio de Têxteis Industriais Ltda., sociedade limitada com sede em Manaus - AM.

A alienação desta então unidade geradora de caixa, denominada segmento de Têxteis Industriais, foi inserida no contexto de concentração das atividades da Companhia nos segmentos de calçados, artigos esportivos e varejo, a fim de maximizar a performance da Companhia em tais segmentos. Os ativos líquidos desta unidade em 31 de dezembro de 2009 era de R\$ 39,4 milhões. O fechamento de tal operação ocorreu em 20 de abril de 2010.

A referida operação gerou um ganho de capital no montante de R\$2.005 mil, sendo R\$505 mil registrados pela venda do investimento e R\$1.500 mil registrados em setembro de 2010, devido a ajuste de preço conforme cláusula contratual.

**(b) constituição, aquisição ou alienação de participações societária**

- **Alpargatas Argentina**

Em 12 de março de 2010, ocorreu o encerramento da oferta pública para aquisição de ações da Alpargatas S.A.I.C. - Argentina. A Companhia adquiriu a quantidade de 7.265.327 ações, pelo valor de AR\$3,40 (três pesos e quarenta centavos) por ação. Essas ações, somadas às 42.047.157 ações de sua titularidade, conferem o total de 49.312.481 ações que representam 70,32% do capital total da Alpargatas S.A.I.C. - Argentina. Os valores do investimento e do deságio pagos nesta aquisição foram desdobrados contabilmente nos montantes de R\$12.916 mil e R\$1.624 mil, respectivamente. Adicionalmente em junho de 2010 a Companhia adquiriu 257.290 ações, pelo valor de AR\$3,33 (três pesos e trinta e três centavos) por ação. Essas ações somadas às 49.312.481 ações de sua titularidade perfazem o total de 49.569.771 ações que representam 70,69% do capital total da Alpargatas S.A.I.C. - Argentina. Os valores do investimento e do deságio pagos nesta aquisição foram desdobrados contabilmente nos montantes de R\$476 mil e R\$68 mil, respectivamente. Em 07 de abril de 2011 a Alpargatas adquiriu 11.483.857 ações de sua controlada Alpargatas S.A.I.C. pelo valor de US\$ 2,15 por ação. Com a conclusão desta aquisição, a Alpargatas passa a deter 86,70% do capital total da ASAIC. Ainda, em julho de 2011, a Companhia adquiriu mais 3.073.205 ações, pelo valor de US\$1,98 por ação. Essas ações, somadas às 61.053.628 ações de sua titularidade, perfizeram o total de 64.126.833 ações, representando 91,4502% do capital total da Alpargatas S.A.I.C. - Argentina. Os valores do investimento e do ágio pagos nessa aquisição foram desdobrados contabilmente nos montantes de R\$5.267 mil e R\$4.285 mil, respectivamente. O valor total das duas aquisições

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

ocorridas em 2011 somou R\$25.509 mil de compra de participação minoritária e R\$23.284 mil de ágio. Em 11 de outubro de 2011 a Alpargatas S.A. protocolou junto à *Comisión Nacional de Valores – CNV* novo pedido de registro de oferta pública de aquisição de ações da Alpargatas S.A.I.C., aprovado pelo órgão em 16 de março de 2012. Em 15 de maio de 2012 a Alpargatas S.A. adquiriu 2.961.098 ações de sua controlada Alpargatas S.A.I.C. pelo valor de AR\$ 8,14 por ação. Com a conclusão desta aquisição, a Alpargatas S.A. passa a deter 95.67 % do capital total da ASAIC. Em 19 de março de 2013, a *Comisión Nacional de Valores - CNV* da Argentina aprovou a Declaração de Aquisição e Implementação de Oferta de Participações Residuais da totalidade das ações ordinárias e preferenciais da Alpargatas S.A.I.C. (“ASAIC”) em circulação, a um preço de AR\$8,14 por ação. Dessa forma, após o pagamento das participações residuais, a Alpargatas passa a deter 100% do capital social da ASAIC.

- **Osklen**

A Alpargatas adquiriu 30% do capital da Osklen com o pagamento de uma primeira parcela, no valor de R\$67,5 milhões. O pagamento da segunda parcela, correspondente à diferença do preço de aquisição (equivalente ao resultado do percentual adquirido multiplicado por 13 vezes o EBTIDA efetivo da Osklen no período compreendido entre 01 de março de 2013 e 28 de fevereiro de 2014, descontada a dívida líquida) e o valor da primeira parcela, será feito em 15 meses contados de 01 de março de 2013. A Alpargatas terá opção de compra para a aquisição de adicionais 30% do capital da Osklen por um período de 60 dias após o pagamento da 2ª parcela, pelo mesmo valor do preço de aquisição.

**(c) eventos ou operações não usuais**

Exceto pelos eventos e operações já comentados anteriormente não ocorreram outros não usuais.

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

Não ocorreram mudanças significativas nas práticas contábeis, apenas algumas reclassificações nas Demonstrações Financeiras de 2010 em relação às originalmente publicadas para melhor comparabilidade com a classificação adotada em 2011. Vide detalhes abaixo no item (b).

**(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis****RECLASSIFICAÇÕES****1.1. Demonstrações dos fluxos de caixa**

Certas transações das demonstrações dos fluxos de caixa relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010 foram reclassificadas em relação às originalmente publicadas para melhor comparabilidade com a classificação adotada em 2011. Dessa forma, a Companhia está reapresentando essas demonstrações, conforme segue:

R\$ mil

	<u>Reapresentado</u>	<u>Original</u>
Atividades operacionais	368.377	366.090
Atividades de investimento	(155.750)	(208.438)
Atividades de financiamento	7.006	21.113

- Ajuste de corte de reconhecimento de receita de vendas**

Para melhor apresentar os efeitos do ajuste referente ao corte do reconhecimento das receitas de vendas de produtos, foram feitas reclassificações nos saldos de contas a receber de clientes, estoques e impostos a pagar, bem como na receita líquida de vendas e nos custos das mercadorias e dos produtos vendidos referentes aos saldos de 31 de dezembro de 2010, uma vez que até o encerramento do referido exercício tal prática contábil era adotada considerando o efeito líquido do ajuste apurado pela Companhia. Não houve alteração do lucro líquido, nem do patrimônio líquido, somente reclassificações entre linhas.

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

Os efeitos reclassificados em 31 de dezembro de 2010 foram como segue:

R\$ mil	Controladora		Consolidado	
	<u>Reapresentado</u>	<u>Original</u>	<u>Reapresentado</u>	<u>Original</u>
Contas a receber de clientes	364.634	403.494	426.573	465.433
Estoques	183.878	160.971	295.885	272.978
Obrigações tributárias	7.241	13.756	22.114	28.629
Provisões e outras obrigações	22.381	31.817	34.829	44.267
Receita operacional líquida	1.642.748	1.650.029	2.231.875	2.239.156
Custo das mercadorias e dos produtos vendidos	846.210	850.178	1.213.783	1.217.751
Despesas com vendas	400.914	407.983	539.403	546.472
Outras despesas operacionais	37.545	18.318	24.851	4.274

- Tributos com exigibilidade suspensa e imposto de renda e contribuição social diferidos ativos e passivos

Para melhor apresentar o saldo de imposto de renda e contribuição social diferidos ativo e passivo de sua controlada Alpargatas S.A.I.C. - Argentina e demonstrar tributos com exigibilidade suspensa referentes a imposto de renda, foram feitas reclassificações nos saldos do ativo e passivo não circulantes de 31 de dezembro de 2010 como segue:

R\$ mil

	<u>Reapresentado</u>	<u>Original</u>	<u>Reapresentado</u>	<u>Original</u>
	<u>Ativo não circulante</u>		<u>Passivo não circulante</u>	
Imposto de renda diferido ativo	88.797	61.912	-	-
Imposto de renda diferido passivo	-	-	42.625	50.945
Tributos com exigibilidade suspensa e outros	-	-	90.620	55.415

**(c) ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor**

Os pareceres dos auditores independentes não contêm ressalvas ou ênfases sobre as demonstrações financeiras de 2009 a 2011.



## 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

#### PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

As principais práticas contábeis descritas a seguir foram elaboradas de maneira consistente para todos os exercícios apresentados e para as demonstrações financeiras individuais (BR GAAP) e consolidadas (BR GAAP e IFRS):

##### a) Princípios gerais e critério de reconhecimento de receita

Ativos, passivos, receitas e despesas são apurados de acordo com o regime de competência. A receita de vendas é reconhecida na demonstração do resultado quando: (i) os riscos e benefícios inerentes aos produtos e às mercadorias vendidos são transferidos aos compradores; (ii) quando for provável o recebimento dos valores devidos à Companhia; e (iii) quando não houver mais nenhum envolvimento da Administração com os produtos/mercadorias. A receita de vendas é apresentada líquida de deduções, incluídos os impostos calculados sobre as vendas.

##### b) Reconhecimento de incentivos fiscais - subvenções para investimentos

A receita decorrente de incentivos fiscais, recebida sob a forma de ativo monetário, é reconhecida no resultado quando recebida em contraposição de custos e investimentos incorridos pela Companhia e por suas controladas nas localidades onde o incentivo fiscal é concedido.

A subvenção para investimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS dos Estados da Paraíba e de Pernambuco é registrada a crédito na rubrica “Impostos incidentes sobre as vendas” e a subvenção para investimento do Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ é registrada a crédito na rubrica “Imposto de renda e contribuição social - correntes”. Posteriormente, quando do encerramento do exercício, são destinados à rubrica “Reservas de capital - incentivos fiscais - subvenção para investimentos”, no patrimônio líquido.

A Companhia e sua controlada CBS S.A. - Companhia Brasileira de Sandálias reconhecem os incentivos referentes às subvenções dos Estados da Paraíba e de Pernambuco mensalmente na apuração do ICMS das unidades operacionais localizadas naqueles Estados, uma vez que não existem condições nem compromissos adicionais a serem previamente atendidas para o reconhecimento do incentivo.

##### c) Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras

###### i) Caixa e equivalentes de caixa

Incluem dinheiro em caixa, depósitos bancários à vista, investimentos temporários com prazos para resgate de até 90 dias contados da data da aplicação ou considerados de liquidez imediata ou conversíveis em montante de caixa, sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor, os quais são registrados pelos valores de custo acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços, que não excedem o seu valor de mercado ou de realização.

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas****ii) Aplicações financeiras**

Compreendem os investimentos financeiros com prazos de resgate superiores a 90 dias da data da aplicação, não considerados pela Administração da Companhia e de suas controladas como sendo de liquidez imediata ou classificados para serem levados até a data de vencimento. São registrados pelos valores de custo acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços, que não excedem o seu valor de mercado ou de realização.

**d) Contas a receber de clientes e provisão para créditos de liquidação duvidosa**

As contas a receber de clientes são registradas e mantidas no balanço pelo valor nominal dos títulos representativos desses créditos e deduzidas da provisão para créditos de liquidação duvidosa, a qual é constituída considerando-se a avaliação individual dos créditos, a análise da conjuntura econômica e o histórico de perdas registradas em exercícios anteriores por faixa de vencimento, em montante considerado suficiente pela Administração da Companhia e de suas controladas para cobertura de prováveis perdas na realização.

Pelo fato de as contas a receber serem liquidadas normalmente em um prazo médio inferior a 60 dias, os valores contábeis representam substancialmente os valores justos nas datas dos balanços.

**e) Estoques**

São registrados pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado e das eventuais perdas, quando aplicável.

**f) Arrendamentos**

São classificados como financeiros sempre que os termos do contrato de arrendamento transferirem substancialmente todos os riscos e benefícios da propriedade do bem para a Companhia e suas controladas.

A classificação dos contratos de arrendamento financeiro é realizada no momento da sua contratação. Os arrendamentos nos quais uma parcela significativa dos riscos e benefícios da propriedade é retida pelo arrendador são classificados como arrendamentos operacionais. Os pagamentos efetuados para arrendamentos operacionais são registrados como despesa do exercício pelo método linear, durante o período do arrendamento.

Os arrendamentos financeiros são capitalizados no balanço patrimonial no início do arrendamento pelo menor valor entre o valor justo do bem arrendado e o valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento.

Cada parcela paga do arrendamento financeiro é alocada, parte ao passivo e parte aos encargos financeiros a apropriar, para que, dessa forma, seja obtida uma taxa efetiva de juros constante sobre o saldo da dívida em aberto. As obrigações correspondentes, líquidas dos encargos financeiros, são classificadas no passivo circulante e no não circulante de acordo com o prazo do arrendamento. O bem do imobilizado adquirido por meio de arrendamentos financeiros é depreciado durante a vida útil-econômica do ativo.

**g) Imobilizado**

É registrado ao custo de aquisição ou construção, acrescido, quando aplicável, de juros capitalizados durante o período de construção, para os casos de ativos qualificáveis, líquido de depreciação acumulada e de provisão para redução ao valor recuperável de ativos para os bens paralisados e sem expectativa de reutilização ou realização. A depreciação é computada pelo método linear, com base na vida útil estimada de cada bem. A vida útil estimada e o método de depreciação são revisados no fim de cada exercício e o efeito de quaisquer mudanças nas estimativas é contabilizado prospectivamente.

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

O saldo do imobilizado inclui todos os gastos alocáveis aos bens durante a sua fase de construção e/ou a fase de testes pré-operacionais dos bens.

Conforme mencionado no item “f)”, os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da Companhia e de suas controladas, originados de operações de arrendamento do tipo financeiro, são registrados como se fosse uma compra financiada, reconhecendo no início de cada operação um ativo imobilizado e um passivo de financiamento, sendo os ativos também submetidos às depreciações calculadas de acordo com as vidas úteis estimadas dos respectivos bens.

Um item do imobilizado é baixado após alienação ou quando não há benefícios econômicos futuros resultantes do uso contínuo do ativo. Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o produto da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado.

A Companhia e suas controladas não adotaram a prática de revisão dos custos históricos dos bens do ativo imobilizado e utilização da prática do “custo atribuído” (“deemed cost”), conforme opção prevista nos parágrafos 20 a 29 da interpretação técnica ICPC 10 - Interpretação sobre a Aplicação Inicial ao Ativo Imobilizado e a Propriedade para Investimento dos Pronunciamentos Técnicos CPCs 27, 28, 37 e 43, para registro do saldo inicial do ativo imobilizado, na adoção inicial do pronunciamento técnico CPC 27 - Ativo Imobilizado e da interpretação técnica ICPC 10. A Administração da Companhia entendeu que, na data de transição, os bens do seu ativo imobilizado já estavam registrados a valores próximos aos valores justos de mercado, de acordo com os investimentos significativos feitos nos últimos cinco anos na ampliação e remodelagem das unidades fabris, incluindo substituição e aquisição de novos equipamentos industriais. Entretanto, essa opção foi adotada para o reconhecimento inicial do custo do ativo imobilizado da controlada Alpargatas S.A.I.C. - Argentina e da coligada Grupo Tavex S.A., reconhecidas, respectivamente, nas demonstrações financeiras da controlada e coligada.

Os efeitos de depreciação decorrentes da primeira revisão periódica do prazo de vida útil-econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado, conforme requeridos pela interpretação técnica ICPC 10, foram registrados prospectivamente a partir de 1º de janeiro de 2010.

### h) Intangível

#### Ativos intangíveis adquiridos separadamente

Ativos intangíveis com vida útil definida, adquiridos separadamente, são registrados ao custo, deduzido da amortização e, quando aplicável, das perdas por redução ao valor recuperável acumulado. A amortização é reconhecida linearmente com base na vida útil estimada dos ativos. A vida útil estimada e o método de amortização são revisados no fim de cada exercício e o efeito de quaisquer mudanças nas estimativas é contabilizado prospectivamente. Ativos intangíveis com vida útil indefinida, adquiridos separadamente, são registrados ao custo, deduzido, quando aplicável, das perdas por redução ao valor recuperável. Compreendem: (i) marcas; (ii) cessão de direito de uso comercial; (iii) licenças de uso de sistemas computadorizados (softwares), incluindo os correspondentes gastos com implementação; (iv) carteiras de clientes adquiridas de terceiros; e (v) ágio na aquisição de controladas (no consolidado). Os ativos com vida útil definida são amortizados de acordo com os prazos respectivos. Os ativos intangíveis sem vida útil definida compostos substancialmente pelos valores dos ágios pagos na aquisição de controladas foram amortizados até 31 de dezembro de 2008 considerando o prazo de dez anos e passaram, a partir de 1º de janeiro de 2009, a ser anualmente avaliados quanto à sua capacidade de recuperação (“impairment”) e/ou quando indícios de não recuperação se fizerem presentes.

As licenças de uso de sistemas computadorizados (“softwares”), incluindo os correspondentes gastos com implementação e de sistemas de gestão empresarial adquiridos, são capitalizadas e amortizadas também

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

conforme as respectivas taxas, e os gastos associados à manutenção destas são reconhecidos como despesas, quando incorridos.

Os gastos com aquisição e implementação de sistemas de gestão empresarial são capitalizados como ativo intangível quando é provável que os benefícios econômicos futuros por eles gerados serão superiores ao seu respectivo custo, considerando sua viabilidade econômica e tecnológica. Os gastos com desenvolvimento de softwares reconhecidos como ativos são amortizados pelo método linear ao longo de sua vida útil estimada. As despesas relacionadas à manutenção de software são reconhecidas no resultado do exercício, quando incorridas.

As marcas e patentes adquiridas separadamente são demonstradas pelo custo histórico. As marcas e patentes adquiridas em uma combinação de negócios são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição, uma vez que têm vida útil definida e são registradas pelo seu valor de custo menos a amortização acumulada. A amortização é calculada pelo método linear, com base nas respectivas taxas.

### Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos

São registrados como despesa do exercício, quando incorridos.

#### i) Aquisições de controladas efetuadas anteriormente à data de transição para as IFRSs

Em atendimento às práticas contábeis adotadas no Brasil anteriormente à Lei nº 11.638/07, a diferença entre o valor pago e patrimônio líquido da empresa controlada adquirida era contabilizada como ágio, tendo como fundamento econômico e expectativa de rentabilidade futura do negócio adquirido. Quando a Companhia identifica circunstâncias que indicam que o valor residual do ágio registrado pode não ser recuperado, é constituída uma provisão para refletir o valor recuperável desses ativos. A partir de 1º de janeiro de 2009, o saldo do ágio deixou de ser amortizado para fins contábeis e passou a ser avaliado por sua perspectiva de realização, conforme requerido pelo pronunciamento técnico CPC 01/IAS 36 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos. A Companhia adotou a opção oferecida pela norma IFRS 01 - Primeira Adoção das Normas Internacionais de Relatório Financeiro e não ajustou o ágio sobre as aquisições de empresas controladas realizadas anteriormente a 1º de janeiro de 2009, mantendo essas aquisições pelos seus valores contábeis na data de transição, em conformidade com a norma IFRS 01.

#### j) Avaliação do valor recuperável dos ativos (exceto ágio)

A Companhia e suas controladas analisam anualmente se existem evidências de que o valor contábil de um ativo não será recuperado (redução ao valor recuperável dos ativos). Caso tais evidências estejam presentes, estima-se o valor recuperável do ativo. O valor recuperável de um ativo é o maior valor entre: (i) seu valor justo menos os custos que seriam incorridos para vendê-lo; e (ii) seu valor de uso. O valor de uso é equivalente aos fluxos de caixa descontados (antes dos impostos) derivados do uso contínuo do ativo. Quando o valor residual contábil do ativo exceder seu valor recuperável, é reconhecida a redução (provisão) do saldo contábil desse ativo ("impairment").

Para fins de avaliação do valor recuperável, os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (Unidades Geradoras de Caixa - UGCs).

#### k) Avaliação do valor recuperável do ágio

Com o objetivo de testar as perdas do valor recuperável, a Administração definiu que as UGCs correspondem a cada segmento de negócio, no qual o ágio foi alocado, e são submetidas a testes de perda do valor recuperável anualmente, ou mais frequentemente, quando houver indicação de que a UGC possa ter perdido o seu valor recuperável. Se o valor recuperável da UGC for inferior ao seu valor contábil, é primeiramente alocado para reduzir o valor contábil de qualquer ágio alocado à unidade e posteriormente aos outros ativos da unidade pelo

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas**

critério “pro rata” com base no valor contábil de cada ativo na unidade. Uma perda do valor recuperável reconhecida para ágio não é revertida em um período subsequente. Na alienação de uma controlada, o valor do ágio atribuível, quando existente, é incluído na determinação do resultado da alienação.

**l) Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas**

É reconhecida quando a Companhia e suas controladas têm uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, usando-se a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

É atualizada até as datas dos balanços pelo montante estimado das perdas prováveis, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos advogados da Companhia e de suas controladas.

**m) Tributação****m.1) Tributação sobre as vendas**

As receitas de vendas no mercado interno estão sujeitas aos seguintes impostos e contribuições às alíquotas básicas:

- Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS - 7% a 18%. (i).
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS - 7,65% (ii).
- Programa de Integração Social - PIS - 1,65% (ii).
- Instituto Nacional do Seguro Social - INSS - 1,5%.

(i) A Companhia e sua controlada CBS S.A. - Companhia Brasileira de Sandálias possuem incentivos de subvenção para investimento de ICMS.

(ii) Os créditos decorrentes do regime de não cumulatividade do PIS e da COFINS são apresentados como redutoras do custo das mercadorias e dos produtos vendidos na demonstração do resultado do exercício.

As vendas são apresentadas na demonstração do resultado do exercício pelo valor líquido dos respectivos impostos e contribuições (receita operacional líquida).

**m.2) Tributação sobre o lucro****Impostos correntes**

A provisão para imposto sobre a renda está baseada no lucro tributável do exercício. O lucro tributável difere do lucro apresentado na demonstração do resultado, porque exclui receitas ou despesas tributáveis ou dedutíveis em outros exercícios, além de excluir itens não tributáveis ou não dedutíveis de forma permanente. A provisão para imposto sobre a renda é calculada individualmente por Empresa do Grupo com base nas alíquotas vigentes no fim de cada exercício, sendo, exceto pelas controladas localizadas no exterior, em que são observadas as alíquotas fiscais válidas para cada um dos países em que se situam essas controladas, o imposto de renda e a

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

contribuição social da Companhia e das controladas no Brasil calculados, respectivamente, às alíquotas de 25% e 9%. As controladas Alpargatas Imobiliária Ltda. e Fibrasil Agrícola e Comercial Ltda. apuram o imposto de renda e a contribuição social de acordo com a sistemática do lucro presumido, levando-se em consideração as alíquotas e a legislação em vigor nas datas dos balanços.

A despesa de imposto de renda e contribuição social - correntes é calculada com base nas leis e nos normativos tributários promulgados nas datas dos balanços, de acordo com os regulamentos tributários brasileiros. A Administração avalia periodicamente as posições assumidas na declaração de renda com respeito a situações em que a regulamentação tributária aplicável está sujeita à interpretação que possa ser eventualmente divergente e constitui provisões, quando aplicável, com base nos valores que espera pagar ao Fisco.

### Impostos diferidos

O imposto sobre a renda diferido (“imposto diferido”) é reconhecido sobre as diferenças temporárias nas datas dos balanços entre os saldos de ativos e passivos reconhecidos nas demonstrações financeiras e as bases fiscais correspondentes usadas na apuração do lucro tributável, incluindo saldo de prejuízos fiscais, quando aplicável. Os impostos diferidos passivos são geralmente reconhecidos sobre todas as diferenças temporárias tributáveis e os impostos diferidos ativos são reconhecidos sobre todas as diferenças temporárias dedutíveis, apenas quando for provável que a Companhia apresentará lucro tributável futuro em montante suficiente para que tais diferenças temporárias dedutíveis possam ser utilizadas.

A recuperação do saldo dos impostos diferidos ativos é revisada nas datas dos balanços e, quando não for mais provável que lucros tributáveis futuros estarão disponíveis para permitir a recuperação de todo o ativo, ou parte dele, o saldo do ativo é ajustado pelo montante que se espera que seja recuperado.

Impostos diferidos ativos e passivos são mensurados pelas alíquotas aplicáveis no período no qual se espera que o passivo seja liquidado ou o ativo seja realizado, com base nas alíquotas previstas na legislação tributária vigente nas datas dos balanços, ou quando uma nova legislação tiver sido substancialmente aprovada. A mensuração dos impostos diferidos ativos e passivos reflete as consequências fiscais que resultariam da forma na qual a Companhia espera, nas datas dos balanços, recuperar ou liquidar o valor contábil desses ativos e passivos.

Os impostos diferidos ativos e passivos são compensados apenas quando há o direito legal de compensar o ativo fiscal corrente com o passivo fiscal corrente e quando eles estão relacionados aos impostos administrados pela mesma autoridade fiscal e a Companhia pretende liquidar o valor líquido dos seus ativos e passivos fiscais correntes.

### Imposto sobre a renda corrente e diferido

É reconhecido como despesa ou receita no resultado do exercício, exceto quando está relacionado a itens registrados diretamente em outros resultados abrangentes ou patrimônio líquido, caso em que o imposto também é reconhecido diretamente em outros resultados abrangentes ou no patrimônio líquido, ou quando ele é originado da contabilização inicial de uma combinação de negócios. No caso de uma combinação de negócios, quando aplicável, o efeito fiscal é considerado na contabilização da combinação de negócios.

#### n) Moeda funcional e de apresentação das demonstrações financeiras

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras da controladora e de cada uma das controladas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas são mensurados com base na moeda funcional de cada uma dessas empresas, que representa a moeda do principal ambiente econômico no qual as empresas operam.

Para fins das demonstrações financeiras consolidadas, os resultados e os saldos patrimoniais de cada Empresa

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

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 (reais) utilizando-se as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações. Os saldos das contas de balanço são convertidos pela 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.

### Conversão

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos são convertidas para reais à taxa de câmbio média, tomando como base um valor próximo da taxa cambial vigente na data das correspondentes transações. As contas do balanço patrimonial são convertidas para reais às taxas de câmbio nas datas dos balanços.

Os efeitos das variações da taxa de câmbio durante o exercício, sobre o patrimônio líquido no início do exercício, são registrados como uma movimentação do patrimônio líquido, da mesma forma que a diferença entre o lucro acumulado do exercício é registrada à média das taxas de câmbio e às taxas de câmbio do fim do exercício. As diferenças cambiais acumuladas resultantes são demonstradas como um componente separado no patrimônio líquido - “Ajuste de avaliação patrimonial”. No caso de alienação total ou parcial de uma participação em uma Empresa do Grupo, mediante venda ou como resultado de pagamento de capital, a diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração do resultado como parte do ganho ou da perda na alienação do investimento.

#### o) Instrumentos financeiros

### Classificação

Os ativos financeiros mantidos pela Companhia e por suas controladas são classificados sob as seguintes categorias, nos casos aplicáveis: (i) ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado; (ii) ativos financeiros mantidos até o vencimento; (iii) ativos financeiros disponíveis para venda; e (iv) empréstimos e recebíveis. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos financeiros foram adquiridos ou contratados.

### Ativos financeiros

#### (1) Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

São ativos financeiros mantidos para negociação, quando são adquiridos para esse fim, principalmente, no curto prazo. Os instrumentos financeiros derivativos também são classificados nessa categoria. Os ativos dessa categoria são classificados no ativo circulante.

Quando aplicável, nessa categoria são classificados unicamente os instrumentos financeiros derivativos. Os saldos referentes aos ganhos ou às perdas decorrentes das operações não liquidadas são classificados no ativo ou no passivo circulante, sendo as variações no valor justo registradas, respectivamente, nas rubricas “Receitas financeiras” ou “Despesas financeiras”. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a Companhia e suas controladas não possuíam instrumentos financeiros registrados nas demonstrações financeiras classificados nessa categoria.

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas****(2) Ativos financeiros mantidos até o vencimento**

Compreendem investimentos em determinados ativos financeiros classificados no momento inicial da contratação, para serem levados até a data de vencimento, os quais são mensurados ao custo de aquisição, acrescido dos rendimentos auferidos de acordo com os prazos e as condições contratuais. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a Companhia e suas controladas não possuíam instrumentos financeiros registrados nas demonstrações financeiras classificados nessa categoria.

**(3) Ativos financeiros disponíveis para venda**

Quando aplicável, são incluídos nessa categoria os ativos financeiros não derivativos, como títulos e/ou ações cotados em mercados ativos ou não cotados em mercados ativos, mas que possam ter seus valores justos estimados razoavelmente. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a Companhia e suas controladas não possuíam instrumentos financeiros registrados nas demonstrações financeiras classificados nessa categoria.

**(4) Empréstimos e recebíveis**

São incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos com recebimentos fixos ou determináveis, que não são cotados em um mercado ativo. São registrados no ativo circulante, exceto nos casos aplicáveis, aqueles com prazo de vencimento superior a 12 meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativo não circulante. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, no caso da Companhia e de suas controladas, compreendem o caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras de curto prazo, contas a receber de clientes e saldos a receber de partes relacionadas.

**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.

**Outros passivos financeiros**

São mensurados ao custo amortizado utilizando o método da taxa efetiva de juros. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, 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.

**Método da taxa efetiva de juros**

O método de juros efetivos é utilizado para calcular o custo amortizado de um instrumento da dívida e alocar sua receita de juros ao longo do período correspondente. A taxa efetiva de juros é a taxa que desconta os recebimentos de caixa futuros estimados (incluindo todos os honorários e valores pagos ou recebidos que sejam parte integrante da taxa efetiva de juros, os custos da transação e outros prêmios ou deduções) durante a vida estimada do instrumento da dívida ou, quando apropriado, durante um período menor, para o valor contábil líquido na data do reconhecimento inicial.

**Mensuração**

As compras e vendas regulares de ativos financeiros são reconhecidas na data da negociação, ou seja, na data em que a Companhia se compromete a comprar ou vender o ativo. Os ativos financeiros a valor justo por meio do resultado são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, e os custos de transação são debitados na demonstração do resultado. Os empréstimos e recebíveis são contabilizados pelo custo amortizado.



## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

Os ganhos ou as perdas decorrentes de variações no valor justo de ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são registrados na demonstração do resultado em “Receitas financeiras” ou “Despesas financeiras”, respectivamente, no período em que ocorrem.

### Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é reportado no balanço patrimonial quando há um direito legalmente aplicável de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida, ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

### Instrumentos financeiros derivativos e atividades de “hedge”

Quando aplicável, as operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Companhia e por suas controladas, são mensuradas ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, quando não designadas em uma contabilidade de “hedge”. Os valores nominais das operações com instrumentos financeiros derivativos não são registrados no balanço patrimonial. Os resultados líquidos não realizados dessas operações, apurados pelos valores justos de mercado, são registrados ao resultado pelo regime de competência, tendo como contrapartida as contas do ativo e passivo circulantes.

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pela tesouraria da Companhia com base nas informações de cada operação contratada e em suas respectivas informações de mercado nas datas dos balanços, tais como taxa de juros e cupom cambial. Nos casos aplicáveis, tais informações são comparadas com as posições informadas pelas mesas de operação de cada instituição financeira envolvida.

#### p) Remuneração com base em ações

O valor justo das opções de compra de ações concedidas determinado na data da outorga é registrado pelo método linear como despesa no resultado do exercício durante o prazo no qual o direito é adquirido, com base em estimativas da Companhia sobre quais opções concedidas serão eventualmente adquiridas, com correspondente aumento do patrimônio. No fim de cada exercício, a Companhia revisa suas estimativas sobre a quantidade de instrumentos de patrimônio que serão adquiridos, sendo o impacto da revisão em relação às estimativas originais, se houver, reconhecido no resultado do exercício, de tal forma que a despesa acumulada reflita as estimativas revisadas com o correspondente ajuste no patrimônio líquido na rubrica “Opções outorgadas reconhecidas”, que registrou o benefício aos empregados, em conformidade com os critérios do pronunciamento técnico CPC 10/IFRS 02 - Pagamento Baseado em Ações.

#### q) Participação nos resultados

A Companhia e suas controladas reconhecem um passivo e uma despesa de participação nos resultados por parte dos funcionários, a qual é vinculado ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício. A Companhia e suas controladas reconhecem uma provisão quando está contratualmente obrigada ou quando há uma prática passada que criou uma obrigação não formalizada.

#### r) Dividendos e juros sobre o capital próprio

Quando aplicável, a proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio, efetuada pela Administração da Companhia, que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo na rubrica “Dividendos e juros sobre o capital próprio”, por ser considerada como uma obrigação estatutária prevista no estatuto social da Companhia; entretanto, nos casos aplicáveis, a parcela dos dividendos e juros sobre o capital próprio superior ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, é registrada na rubrica “Dividendo adicional proposto”, no patrimônio líquido.

Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido. Para fins tributários, são tratados como despesas financeiras reduzindo a base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social.

### s) Benefícios a empregados e ganhos e perdas atuariais do plano de pensão

Os custos associados às contribuições efetuadas pela Companhia e por suas controladas aos planos de pensão são reconhecidos como despesa no resultado quando os serviços que concedem o direito a esses benefícios são prestados (regime de competência). Os ganhos e as perdas atuariais apurados no plano de extensão de assistência médica a funcionários são reconhecidos no resultado em conformidade com os critérios do pronunciamento técnico CPC 33/IAS 19 - Benefícios a Empregados, baseando-se em cálculo atuarial elaborado por atuário independente.

### t) Lucro líquido por ação

Apresentado como básico e diluído.

### u) Ativo mantido para venda e resultado de operações descontinuadas

A Companhia 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 para venda. 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 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 perda por “impairment” 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 um grupo de ativos é designado como mantidos para venda. Os ativos e passivos do grupo de operações descontinuadas são apresentados em linhas únicas do ativo e passivo.

O resultado das operações descontinuadas é apresentado em montante único nas demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa, contemplando o resultado total após o imposto de renda dessas operações menos qualquer perda relacionada a “impairment”.

### v) Informações por segmento

São apresentadas de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é representado pelo Diretor Presidente.

## 10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas

w) Prática contábil aplicável somente às demonstrações financeiras individuais - Investimentos

Os investimentos em controladas e coligada são avaliados pelo método de equivalência patrimonial.

x) Demonstração do valor adicionado (“DVA”)

Essa demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Companhia e sua distribuição durante determinado período e é apresentada pela Companhia, conforme requerido pela legislação societária brasileira, como parte de suas demonstrações financeiras individuais e como informação suplementar às demonstrações financeiras consolidadas, pois não é uma demonstração prevista nem obrigatória conforme as IFRSs.

A DVA foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações financeiras e seguindo as disposições contidas no pronunciamento técnico CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em sua primeira parte apresenta a riqueza criada pela Companhia, representada pelas receitas (receita bruta das vendas, incluindo os tributos incidentes sobre ela, as outras receitas e os efeitos da provisão para créditos de liquidação duvidosa), pelos insumos adquiridos de terceiros (custo das mercadorias e dos produtos vendidos e aquisições de materiais, energia e serviços de terceiros, considerando os tributos incluídos no momento da aquisição, os efeitos das perdas e da recuperação de valores ativos e a depreciação e amortização) e pelo valor adicionado recebido de terceiros (resultado de equivalência patrimonial, receitas financeiras e outras receitas). A segunda parte da DVA apresenta a distribuição da riqueza entre pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capitais próprios.

### PRINCIPAIS JULGAMENTOS E ESTIMATIVAS CONTÁBEIS

Na aplicação das práticas contábeis a Administração deve fazer julgamentos e elaborar estimativas a respeito dos valores contábeis dos ativos e passivos os quais não são facilmente obtidos de outras fontes. As estimativas e as respectivas premissas estão baseadas na experiência histórica e em outros fatores considerados relevantes. Os resultados efetivos podem diferir dessas estimativas.

As estimativas e premissas subjacentes são revisadas continuamente. Os efeitos decorrentes das revisões feitas às estimativas contábeis são reconhecidos no exercício em que as estimativas são revistas, se a revisão afetar apenas esse exercício, ou também em exercícios posteriores, se a revisão afetar tanto o exercício presente como exercícios futuros.

A seguir são apresentados os principais julgamentos e estimativas contábeis:

a) Reconhecimento da receita de vendas

Para fazer esse julgamento, a Administração levou em consideração o critério detalhado de reconhecimento da receita oriunda da venda de produtos e, em particular, se a Companhia e suas controladas haviam transferido ao comprador os principais riscos e benefícios da propriedade dos produtos. Após a quantificação criteriosa do passivo da Companhia e de suas controladas relativo ao trabalho de retificação e das limitações acordadas a respeito da possibilidade de os clientes solicitarem trabalhos adicionais ou a substituição dos produtos, a Administração concluiu que os principais riscos e benefícios foram transferidos e que seria apropriado o reconhecimento das receitas no exercício corrente.

b) Imposto de renda e contribuição social - diferidos

A Companhia e suas controladas reconhecem ativos e passivos diferidos com base nas diferenças entre o valor contábil apresentado nas demonstrações financeiras e a base tributária dos ativos e passivos utilizando as

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas**

alíquotas em vigor. A Administração revisa regularmente os impostos diferidos ativos em termos de possibilidade de recuperação, considerando-se o lucro histórico gerado e o lucro tributável futuro projetado, de acordo com um estudo de viabilidade técnica.

c) Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Companhia e suas controladas são parte em diversos processos judiciais e administrativos, como descrito na explicativa nº 22. Provisões são constituídas para todos os riscos referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a análise das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. A Administração acredita que a provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas está corretamente apresentada nas demonstrações financeiras.

d) Provisão para créditos de liquidação duvidosa

A provisão para perdas na realização de créditos de liquidação duvidosa é constituída com base no critério descrito no item nº 2.d).

e) Provisão para perdas com estoques de giro lento e fora de linha

A provisão para perdas com estoques de giro lento e fora de linha é constituída com base em política definida pela Administração que leva em consideração a previsão de vendas futuras e o saldo de estoques existentes nas datas dos balanços.

f) Planos de pensão e de assistência médica

O valor atual dos planos de pensão e de assistência médica depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que atualizam uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, e outras. A mudança em uma dessas estimativas poderia afetar os resultados apresentados.

g) Avaliação do valor recuperável do ágio

Para determinar se o ágio apresenta redução em seu valor recuperável, é necessário fazer estimativa do valor em uso das UGCs para as quais o ágio foi alocado. O cálculo do valor em uso exige que a Administração estime os fluxos de caixa futuros esperados oriundos das UGCs e uma taxa de desconto adequada para que o valor presente seja calculado.

O valor contábil do ágio em 31 de dezembro de 2011, 2010 e de 2009 é de R\$150.130.

h) Vida útil dos bens do imobilizado e intangível

A Companhia e suas controladas revisam anualmente a vida útil estimada dos bens do imobilizado. Durante o exercício de 2010, foi efetuada a primeira análise periódica do prazo de vida útil-econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado e intangível com prazo de vida útil definida, normatizada pela interpretação técnica ICPC 10, com efeitos registrados a partir de 1º de janeiro de 2010.

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

**Com relação aos controles internos adotados para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, a Administração deve comentar**

**(a) grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e providências adotadas para corrigi-las**

A Administração acredita que os procedimentos internos e sistemas de elaboração das demonstrações financeiras são robustos para assegurar a qualidade, precisão e a confiabilidade. A Alpargatas implantou em 2007 o sistema integrado de gestão visando dar maior agilidade e integração aos processos. A Alpargatas possui também departamento de Auditoria Interna visando assegurar os padrões de qualidade dos controles.

**(b) deficiência e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório do auditor independente**

O relatório contendo pontos de recomendação sobre controles internos emitido por nossos auditores independentes, com relação à auditoria das demonstrações financeiras, não apontou deficiências significativas sobre os procedimentos e controles que a Alpargatas utilizou na elaboração dessas demonstrações.

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

**Caso a Companhia tenha feito oferta pública de distribuição de valores mobiliários, a Administração deve comentar (a) como os recursos resultantes da oferta foram utilizados, (b) se houve desvios relevantes entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos prospectos da respectiva distribuição e (c) caso tenha havido desvios, as razões para tais desvios**

Não foi realizada oferta pública de distribuição de valores mobiliários.

**10. Comentários dos diretores / 10.8 - Plano de Negócios****10.8**

**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**

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

**(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 / 10.9 - Outros fatores com influência relevante****10.9**

**Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.8, 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 existem ativos, passivos ou quaisquer outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras da Alpargatas.

**(b) natureza e o propósito da operação**

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

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

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