

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	5
5.3 - Descrição - Controles Internos	7
5.4 - Alterações significativas	8

### 10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	9
10.2 - Resultado operacional e financeiro	39
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	43
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	45
10.5 - Políticas contábeis críticas	48
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	63
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	64
10.8 - Plano de Negócios	65
10.9 - Outros fatores com influência relevante	66

**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**

A Companhia está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios. Esses riscos de mercado envolvem principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros. Além disso, pode-se considerar também como risco de mercado ao qual a Companhia está exposta o preço de *commodities* (borracha) na compra de insumos.

**Risco cambial:**

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. Consideram-se os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações financeiras oriundos das operações da Companhia. A exposição cambial registrada na Companhia, em 31 de dezembro de 2014, segue abaixo.

<b>R\$ mil</b>	<b>31/12/2014</b>
<b>Ativo</b>	
Contas a receber de clientes	102.406
	<b>102.406</b>
<b>Passivo</b>	
Fornecedores	(87.184)
Royalties a pagar	(15.184)
	<b>(102.368)</b>
<b>Exposição líquida total para fins de análise de sensibilidade</b>	<b>38</b>
Valor a mercado (MtM) dos Instrumentos Financeiros Derivativos (com finalidade de hedge de fluxo de caixa)	5.992

Para a análise de sensibilidade da exposição cambial consolidada em 31 de dezembro de 2014, 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 e, por esse motivo, a Administração da Companhia entende que não existe risco de exposição de moeda para essas controladas.

Considerando as exposições cambiais descritas acima, em 31 de dezembro de 2014 a análise de sensibilidade quanto à posição em aberto é como segue:

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

<u>Impactos da variação do dólar norte-americano</u>	Ganho/(Perda)		
	Cenário provável	Cenário possível	Cenário remoto
Contas a receber de clientes	1.638	25.602	51.203
Fornecedores	(1.395)	(21.796)	(43.592)
"Royalties" a pagar	(243)	(3.796)	(7.592)
<b>Impacto total no resultado</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>19</b>

O cenário provável considera uma desvalorização do real em 1,60% sobre o dólar norte-americano considerando uma taxa de câmbio de R\$2,6562, baseada em referências de mercado.

O cenário possível considera uma desvalorização do real em 25% sobre o dólar norte-americano considerando a taxa de câmbio em 31 de dezembro de 2014 de (R\$3,3203/US\$), e o cenário remoto uma desvalorização de 50% (R\$3,9843/US\$).

Além da exposição cambial descrita acima oriunda dos saldos a receber e a pagar registrados nas demonstrações financeiras, a Companhia ainda considera para fins de gestão de risco cambial a exposição projetada do seu fluxo de caixa. Este fluxo de caixa projetado considera também itens que ainda não necessariamente foram reconhecidos e registrados no balanço da Companhia, pois se tratam, por exemplo, de negociações futuras altamente prováveis. Em 31 de dezembro de 2014, a exposição cambial do fluxo de caixa projetado foi considerada em US\$ 64,6 milhões. A posição contratada dos instrumentos financeiros derivativos tem o único objetivo de proteger esta exposição cambial do fluxo de caixa projetado da Companhia.

Considerando a exposição cambial do fluxo de caixa descrita acima, em 31 de dezembro de 2014 a análise de sensibilidade quanto à posição em aberto dos instrumentos financeiros derivativos é como segue:

<u>Impactos da variação do dólar norte-americano</u>	Ganho/(Perda)		
	Cenário provável	Cenário possível	Cenário remoto
Instrumentos financeiros derivativos	8.703	38.651	76.086

***Risco de taxa de juros:***

O risco de taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. A Administração da Companhia mantém os indexadores de suas exposições às taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pré e pós-fixadas. As aplicações financeiras e os empréstimos e financiamentos, são corrigidos por indexadores pré e pós-fixados, conforme contratos firmados com as instituições financeiras. A exposição a juros registrada na Companhia em 31 de dezembro de 2014 segue abaixo.

R\$ mil	31/12/2014
<b>Ativo</b>	
Caixa, equivalentes de caixa e aplicações	485.622

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

financeiras	
	<b>485.622</b>
<b>Passivo</b>	
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo	(514.003)
	<b>(514.003)</b>
<b>Posição financeira líquida</b>	<b>(28.381)</b>

A análise de sensibilidade foi determinada com base na exposição às taxas de juros dos instrumentos financeiros não derivativos no final de 31/12/2014. Para os ativos financeiros indexados a CDI, a análise é preparada assumindo que o valor líquido entre o ativo e o passivo em aberto no final do período de relatório esteve em aberto durante todo o exercício.

<u>Impactos da variação da taxa de juros</u>	Ganho/(Perda)		
	Cenário provável	Cenário possível	Cenário remoto
Receita de aplicações financeiras	650	(10.442)	(20.885)
Despesas de juros sobre empréstimos	(62)	995	1.991
<b>Impacto total no resultado</b>	<b>588</b>	<b>(9.447)</b>	<b>(18.894)</b>

Considerando a taxa de juros (CDI) em 31 de dezembro de 2014 de 11,57% a.a., o cenário provável simula um aumento da taxa de juros em 18 pontos base sobre a taxa do CDI resultando em uma taxa de 11,75% a.a.

O cenário possível considera uma redução da taxa de juros em 289 pontos base sobre a taxa do CDI resultando na taxa em 31 de dezembro de 2014 de 8,68% a.a. e o cenário remoto uma redução da taxa de juros em 579 pontos base a 5,79% a.a.

***Risco de commodities***

O risco de mercado proveniente das *commodities* está relacionado à compra de matérias-primas para a fabricação dos produtos vendidos pela Companhia. A principal matéria-prima *commodity* utilizada pela Alpargatas é a borracha. Uma forma de mitigar o risco de variação no preço da borracha é via gestão de estoques estratégicos e da negociação de preços, taxas e prazos diretamente com os fornecedores, bem como no mecanismo de repasse aos preços dos produtos fabricados pela Companhia.

***Risco de crédito:***

Está relacionado a possíveis perdas com o não recebimento dos valores devidos na compra 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 2014, nosso maior cliente representou 4% da receita líquida consolidada do ano.

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

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 Serasa Experian. Esse processo tem assegurado baixo percentual de perdas efetivas nas contas a receber que, em 2014, representou somente 0,03% da receita bruta da Alpargatas.

**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:** A Política de Gestão de Risco Cambial aprovada pelo Conselho de Administração da Companhia visa à proteção específica para o risco da taxa de câmbio. Quanto à *commodity* borracha, a Companhia toma medidas preventivas por meio de gestão de estoque estratégico e da negociação de preços, taxas e prazos diretamente com os fornecedores.
- (b) **Estratégia de proteção patrimonial (*hedge*):** A Política de Gestão de Risco Cambial tem como estratégia 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*):** Os instrumentos utilizados para a proteção (*hedge*) são instrumentos financeiros derivativos contratados junto a instituições financeiras locais. A Política de Gestão de Risco Cambial permite a utilização dos instrumentos financeiros derivativos como NDF (*non deliverable forward*), opções e *swaps*.
- (d) **Parâmetros utilizados para o gerenciamento desses riscos:** A Política de Gestão de Risco Cambial define faixas de proteção para o fluxo de caixa descasado, ou seja, são considerados os valores líquidos respeitando as entradas e saídas no fluxo de caixa em moeda estrangeira para um horizonte pré-definido.
- (e) **Se o emissor opera instrumentos financeiros com objetivos diversos de proteção patrimonial (*hedge*) e quais são esses objetivos:** Os instrumentos financeiros derivativos foram utilizados com o único e exclusivo objetivo de proteção (*hedge*).
- (f) **Estrutura organizacional de controle de gerenciamento de riscos:** A governança definida pela Política de Gestão de Risco Cambial prevê atribuições a três órgãos da Administração da Companhia: o Conselho de Administração é responsável por aprovar a Política e suas revisões; a Diretoria é responsável por sugerir aprimoramento e aprovar possíveis desenquadramentos na Política e; o Comitê de Risco Cambial é responsável por monitorar e acompanhar o desempenho das operações de *hedge*. A contratação e operacionalização dos instrumentos financeiros com objetivo de *hedge* são realizadas pela tesouraria de companhia.

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

- (g) Adequação da estrutura operacional e controles internos para verificação da efetividade da política adotada:** O Comitê de Gestão de Risco Cambial reúne-se regularmente para monitorar e acompanhar o desempenho da Política com as presenças do Diretor de Finanças, diretor de Supply Chain, gerentes financeiros e Controller e demais convidado. Além disso, a efetividade das operações de hedge é mensurada contabilmente através de testes de efetividade exigidos pelas normas contábeis de Hedge Accounting (CPC38 e IAS39).

**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 mudanças significativas nos principais fatores de risco de mercado. A Companhia está exposta a riscos de mercado decorrentes principalmente do câmbio, juros e *commodities* (borracha). A Política de Gestão de Risco Cambial, implementada em 2014, também não sofreu alterações significativas.



## **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, pois possui forte e consistente geração de caixa.

Indicadores Financeiros	2014	2013	2012
<u>Índices de Liquidez</u>			
Liquidez corrente	2,1	2,2	2,4
Liquidez geral	1,5	1,5	1,8
Liquidez imediata	0,5	0,8	0,8
<u>Índices de endividamento</u>			
Índice de endividamento	42,4%	45,4%	39,4%
Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total	64,4%	66,4%	70,0%
<u>Índices de rentabilidade</u>			
Margem bruta	40,4%	41,5%	42,3%
Margem ebitda	12,7%	14,4%	13,8%
Margem líquida	7,7%	9,0%	9,3%
Retorno sobre Patrimônio Líquido	14,6%	17,8%	17,8%
Retorno sobre ativo	8,2%	10,2%	10,9%

Índices de Liquidez

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

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

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

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

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

Índices de endividamento

Índice de endividamento:  $(\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}) \div \text{ativo}$ , mede a proporção de ativos totais da empresa financiada por terceiros. A queda de 3 pontos percentuais em 2014 foi em razão da redução de 4 dias no ciclo médio de conversão de caixa em relação à 2013, principalmente pelo forte controle dos estoques e da manutenção dos dias de clientes, em um ano complexo.

Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total:  $\text{passivo circulante} \div (\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$ . As principais contas do passivo circulante são fornecedores e empréstimos e financiamentos.

Índices de rentabilidade

Margem bruta:  $\text{lucro bruto} \div \text{receita líquida}$

Margem ebitda:  $\text{ebitda} \div \text{receita líquida}$

Margem líquida:  $\text{lucro líquido} \div \text{receita líquida}$

Retorno sobre patrimônio líquido:  $\text{lucro líquido} \div \text{patrimônio líquido médio}$

Retorno sobre ativo:  $\text{lucro líquido} \div \text{ativo médio}$

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

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

**(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 2014, a posição financeira líquida foi negativa em R\$ 28,4 milhões e o patrimônio líquido do acionista controlador acumulou R\$1.997,7 milhões.

Em 31 de dezembro de 2013, a posição financeira líquida foi positiva de R\$ 257,6 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$1.834,5 milhões.

Em 31 de dezembro de 2012, a posição financeira líquida foi positiva de R\$ 318,1 milhões e o patrimônio líquido acumulou R\$1.660,9 milhões.

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

R\$ milhões	2014	2013	2012
Empréstimos de curto prazo	(295,9)	(275,3)	(188,4)
Empréstimos de longo prazo	(218,1)	(281,5)	(110,4)
Total de empréstimos	(514,0)	(556,8)	(298,8)
(-) Caixa	485,6	814,4	616,9
(=) Posição financeira líquida	(28,4)	257,6	318,1
Patrimônio líquido	2.100,9	1.834,5	1.660,9
Participação de capital de terceiros	73,6%	83,3%	65,0%
Participação de capital próprio	26,4%	16,7%	35,0%

**(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 2012 a 2014:

R\$ milhões	2014	2013	2012
LAJIDA	470,5	494,4	413,7
Margem LAJIDA	12,7%	14,4%	13,8%
Índice de cobertura da desp.financeira (nº vezes)	5	7	8

Em 2014, o LAJIDA acumulou R\$ 470,5 milhões, apresentando índice de cobertura de 5 vezes a despesa financeira. Considerando o nível de endividamento de curto prazo, e a forte geração de caixa, entendemos que a capacidade de pagamento dos compromissos financeiros da Companhia é altamente satisfatória.

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

Em 2013, o LAJIDA acumulou R\$ 494,4 milhões, apresentando índice de cobertura de 7 vezes a despesa financeira. A posição financeira líquida da Companhia foi positiva em R\$ 257,6 milhões, composta de R\$ 814,4 milhões de Caixa, deduzidos de R\$ (556,8) milhões de Empréstimos e Financiamentos

Em 2012, o LAJIDA acumulou R\$ 413,7 milhões, apresentando índice de cobertura de 8 vezes a despesa financeira. A posição financeira líquida da Companhia foi positiva em R\$ 318,1 milhões, composta de R\$ 616,9 milhões de Caixa, deduzidos de R\$ (298,8) milhões de Empréstimos e Financiamentos

**(d) fontes de financiamento utilizadas para capital de giro e para investimentos em ativos não-circulantes**

Em 2012 as principais fontes de financiamentos para o capital de giro foram: a geração operacional de caixa; a linha do BNDES-EXIM Pré-Embarque no valor de R\$ 30 milhões; além da cessão de crédito realizada com o Santander, com valor tal de operações ao longo do ano de R\$ 122 milhões. Em relação às empresas *offshore*, algumas linhas existentes foram renovadas e outras reduzidas por conta de capitalização pela matriz. Para financiar os investimentos em imobilizado foi utilizada a linha de Finame do BNDES e do BNB, embora para este último o contrato foi assinado em 2012 e as liberações de recursos programadas para 2013.

Em 2013 as principais fontes de financiamento para o capital de giro no Brasil foram: a geração operacional de caixa; a linha do BNDES-EXIM Pré Embarque no valor de R\$ 70 milhões captado com o Banco Bradesco e Itaú; as NCE's – Notas de Crédito à Exportação assinadas com o banco Itaú no valor de R\$ 35 milhões; além da cessão de crédito realizada com o Santander, com valor total de operações ao longo do ano de R\$ 134,4 milhões. Em relação às empresas *offshore* algumas linhas existentes foram renovadas e outras reduzidas por conta de capitalização pela matriz.. Para financiar os investimentos em imobilizado foi utilizada a linha de Finame do BNDES e do BNB, destinados a apoiar, principalmente, o investimento da fábrica de Havaianas em Montes Claros – MG.

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

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

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

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

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

Em 31 de dezembro de 2012, o endividamento apresentava a seguinte composição:

<b>Empréstimos</b>	<b>Moeda</b>	<b>Indexador e taxa média anual de juros</b>	<b>Consolidado 31/12/12 (R\$ milhões)</b>
<b>EM REAIS</b>			
FNE (BNB)		Juros de 7,92% aa	43,4
FINAME		TJLP e fixo: 6,56% aa	6,9
FINEM - BNDES		Cesta de moedas e TJPL: 8,04%aa	3,8
EXIM – BNDES		Juros de 8,00% aa	30,5
Cessão de Crédito		Juros de 7,62% aa (média)	49,6
<b>TOTAL EM REAIS</b>			<b>134,2</b>
<b>EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			
Working capital EUA	US\$	Juros de 1,81% aa	73,5
Working capital Europa/APS	€	Juros de 2,40% aa	18,1
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 19,45% aa	0,1
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 18,21% aa	72,9
<b>TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			<b>164,6</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>298,8</b>

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

Em 31 de dezembro de 2013, o endividamento apresentava a seguinte composição:

<b>Empréstimos</b>	<b>Moeda</b>	<b>Indexador e taxa média anual de juros</b>	<b>Consolidado 31/12/13 (R\$ milhões)</b>
<b>EM REAIS</b>			
FNE (BNB)		Juros de 3,66% aa	144,6
FINAME		Juros de 3,08%	41,6
EXIM – BNDES		Juros de 8,00% aa	100,9
NCE (Exim Compulsório)		Juros de 7,46%	35,3
Cessão de Crédito		Juros de 10,75% aa (média)	64,8
<b>TOTAL EM REAIS</b>			<b>387,2</b>
<b>EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			
Working capital EUA	US\$	Juros de 1,10% aa	52,0
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 22,00% aa	0,1
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 22,29% aa	117,5
<b>TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			<b>169,6</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>556,8</b>

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

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

<b>Empréstimos</b>	<b>Moeda</b>	<b>Indexador e taxa média anual de juros</b>	<b>Consolidado 31/12/14 (R\$ milhões)</b>
<b>EM REAIS</b>			
FNE (BNB)	R\$	Juros de 3,03%	163,8
FINAME	R\$	Juros de 3,44%	55,3
EXIM – BNDES	R\$	Juros de 8,00%	70,5
NCE (Exim Compulsório)	R\$	Juros de 7,46%	35,3
Cessão de Crédito	R\$	Juros de 12,51% (média)	75,2
Capital de Giro	R\$	Juros de 12,93%	5,6
ProGeren (BNDES)	R\$	Juros de 8,70%	1,8
Captação 4131	R\$	Juros de 13,24%	31,0
Conta Garantida	R\$	Juros de 12,71%	7,9
<b>TOTAL EM REAIS</b>			<b>446,4</b>
<b>EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			
Working capital EUA	US\$	Juros de 1,08%	62,3
Arrendamento Mercantil Financeiro - ASAIC	AR\$	Juros de 15,25%	0,04
Working capital ASAIC	AR\$	Juros de 15,14%	5,2
<b>TOTAL EM MOEDA ESTRANGEIRA</b>			<b>67,6</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>514,0</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\$ 298,8 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2012:

<b>Empréstimos e Financiamentos R\$ milhões</b>	<b>31/12/12</b>	<b>% s/total</b>
<b>CURTO PRAZO</b>	<b>188,4</b>	<b>63,1%</b>
2013	188,4	63,1%
<b>LONGO PRAZO</b>	<b>110,4</b>	<b>36,9%</b>
2014	86,9	29,1%
2015	19,5	6,5%
2016	2,5	0,8%
2017	1,2	0,4%
2018	0,3	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>298,8</b>	<b>100,0%</b>

Da dívida de curto prazo R\$ 188,4 milhões, R\$ 69,6 milhões (35%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira, no valor de R\$ 118,8 milhões (65%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior.

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

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



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

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

A tabela abaixo apresenta o cronograma para pagamento da dívida no valor total de R\$ 556,8 milhões, conforme apurado em 31 de dezembro de 2014:

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

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

**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.

Em 26 de dezembro de 2012 e 3 de maio de 2013, a Alpargatas assinou novo contrato de financiamento com o Banco do Nordeste do Brasil – BNB no limite de R\$ 148,5 milhões, destinado a apoiar a construção da fábrica de havaianas em Montes Claros – MG. As liberações das parcelas são vinculadas ao cronograma de investimentos e

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

iniciaram a partir de fevereiro de 2013. A amortização será em 96 parcelas mensais, sendo a primeira em 26 de janeiro de 2015 e a última em 26 de dezembro de 2022. Este financiamento é garantido por fiança emitida pelo Banco Safra com cobertura de 100% (principal e encargos) a um custo anual de 0,5% sobre o valor da dívida contratada.

### CESSÃO DE CRÉDITO

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.

### EXIM – BNDES

Em setembro de 2012 a Alpargatas recebeu o crédito de R\$ 30 milhões referentes ao financiamento da linha do BNDES-EXIM Pré Embarque, assinado com o Banco Alfa de Investimento. Esta linha venceu em outubro de 2014 sendo completamente liquidada. Em agosto de 2013 a Alpargatas recebeu mais um crédito de R\$ 70 milhões, desta mesma linha, com contratos assinados com os bancos Bradesco e Itaú. Os recursos têm o objetivo de financiar as exportações de sandálias e exige a comprovação das exportações durante o período de vigência do contrato. O financiamento será amortizado em 06 parcelas, com vencimentos entre maio de 2014 a setembro de 2015.

### NCE – NOTA DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO

Em fevereiro e julho de 2013 a Alpargatas recebeu o crédito de R\$ 25 milhões e R\$ 10 milhões, respectivamente, referentes a Nota de Crédito de Exportação – NCE assinado com o Itaú. Este financiamento, da mesma forma que o Exim – BNDES, também requer a comprovação da performance das exportações durante o período de vigência do contrato. Os financiamentos serão amortizados em parcelas únicas com vencimentos em fevereiro e agosto de 2016.

### CAPITAL DE GIRO (OFFSHORE LOAN)

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

Em abril de 2010, a subsidiária dos Estados Unidos aumentou o valor da linha de crédito do Citibank de US\$ 20 milhões para US\$ 31 milhões. Em 31 de dezembro de 2011 a subsidiária dos Estados Unidos continuou utilizando a linha de US\$ 31 milhões do Citibank, e substituiu o empréstimo do Bradesco de US\$ 17,2 milhões por outro de US\$ 13,2 milhões do Bank of America e de US\$ 4 milhões com o Banco Safra. Em dezembro de 2012 a subsidiária dos Estados Unidos reduziu a linha de US\$ 31 milhões do Citi para US\$ 14 milhões e em 31 de dezembro de 2013 possuía outras linhas de capital de giro no valor de US\$ 22,2 milhões com o J.P. Morgan e de US\$ 4 milhões com o Bank of America.

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

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

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

Em 31 de dezembro de 2011 a linha do Deutsche Bank foi alterada para EUR 5,0 milhões e a linha do Itaú-BBA de EUR 7 milhões foi quitada e um novo empréstimo do mesmo valor foi contratado com o Bradesco. Em 31 de dezembro de 2012 a linha do Deutsche Bank foi mantida, a linha de capital de giro do Bradesco foi quitada e contratada um novo empréstimo de capital de giro, tendo como beneficiário a Alpargatas International ApS, com o Bank of America no valor de EUR 4 milhões. Em 31 de dezembro de 2013 somente a linha do Deutsche Bank foi mantida e a linha de capital de giro no valor de EUR 4 milhões com o Bank of America foi amortizada em julho de 2013.

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

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

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

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

Modalidade	2014	2013	2012	2011
Trabalhista	3,4	1,4	1,3	1,4
Tributária	189,2	195,8	181,2	49,8
<b>TOTAL</b>	<b>192,6</b>	<b>197,2</b>	<b>182,5</b>	<b>51,2</b>

A variação de valor das fianças entre 2011 e 2012 se deve, principalmente, a contratação da fiança no valor de R\$ 123,7 milhões com o Banco Itaú, para garantir o processo de execução fiscal movido pela Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul referente a discussão de débitos de ICMS. Em dezembro de 2013 foi contratada a fiança no valor de R\$ 6,8 milhões com o Banco Itaú, para garantir as quantias questionadas nos autos de execução referentes a débitos de IRPJ movido pela 3ª Vara de Execuções de SP.

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

Em setembro de 2011 a Alpargatas contratou uma fiança no valor de R\$ 8,1 milhões, com vencimento em 1 ano para garantir o aluguel anual de sua nova Sede. Este fiança vem sendo renovada anualmente desde 2011 até 2014, sendo o próximo vencimento em setembro de 2015.

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

Em 31 de dezembro de 2011, a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 17,8 milhões da linha de US\$ 31 milhões do Citibank. Em 31 de dezembro de 2012 a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 9,8 milhões da linha de US\$ 14 milhões do Citibank. Em 31 de dezembro de 2013 a Alpargatas USA não estava utilizando nenhum recurso da linha disponível de US\$ 5 milhões do Citibank. Em 31 de dezembro de 2014 a Alpargatas USA estava utilizando US\$ 1,3 milhões da linha de US\$ 5 milhões do Citibank.

Em 31 de dezembro de 2011 a Alpargatas Europe não estava utilizando o limite de US\$ 5,0 milhões disponibilizado pelo Deutsche Bank. Em 31 de dezembro de 2012 a Alpargatas Europe estava utilizando EUR 2,7 milhões da linha de EUR 5 milhões disponibilizada pelo Deutsche Bank. Em 31 de dezembro de 2013 e 31 de dezembro de 2014 a Alpargatas Europe não estava utilizando nenhum recurso da linha de EUR 5 milhões disponibilizada pelo Deutsche Bank.

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

Em R\$ milhões

	12 M			Variação	
	2014	2013	2012	2014/2013	2013/2012
Vendas Líquidas	3.711,2	3.426,0	3.007,0	8,3%	13,9%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.498,2</b>	<b>1.420,6</b>	<b>1.272,8</b>	<b>5,5%</b>	<b>11,6%</b>
<b>% Margem Bruta</b>	<b>40,4%</b>	<b>41,5%</b>	<b>42,3%</b>	<b>-1,1 p.p.</b>	<b>-0,8 p.p.</b>
<b>% Despesas com vendas e administrativas</b>	<b>30,3%</b>	<b>29,2%</b>	<b>29,9%</b>	<b>1,1 p.p.</b>	<b>-0,7 p.p.</b>
Equivalência Patrimonial	(19,5)	(27,1)	(42,9)		
<b>Lucro Operacional (antes do resultado financeiro)</b>	<b>325,0</b>	<b>325,4</b>	<b>291,8</b>	<b>-0,1%</b>	<b>11,5%</b>
Receitas Financeiras	66,7	55,5	61,8		
Despesas Financeiras	(88,6)	(75,4)	(55,1)		
Variação Cambial	(5,1)	(3,1)	1,4		
Operações com Derivativos	4,3	44,9	0,0		
Imposto Renda / Contribuição Social	(15,8)	(37,7)	(19,3)		
Participação Minoritários	(6,4)	0,2	(0,6)		
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>280,2</b>	<b>310,0</b>	<b>280,0</b>	<b>-9,6%</b>	<b>10,7%</b>
<b>LAJIDA</b>	<b>470,5</b>	<b>494,4</b>	<b>404,5</b>	<b>-4,8%</b>	<b>22,2%</b>
<b>Margem LAJIDA</b>	<b>12,7%</b>	<b>14,4%</b>	<b>13,5%</b>		

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Receita líquida de vendas:**

Em 2014, a receita líquida consolidada, de R\$ 3.711,2 milhões, foi superior a de 2013 em 8,3%. O desempenho no período reflete os aumentos anuais registrados nas seguintes receitas:

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

<b>Volume de Vendas Consolidado (milhões de pares/peças)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Sandálias	252,9	243,5	240,3
Calçados Esportivos (pares)	16,8	16,3	16,2
Vestuário e acessórios (peças)	9,6	10,4	8,9
<b>Total</b>	<b>279,3</b>	<b>270,2</b>	<b>265,3</b>

<b>Receita Líquida Consolidada R\$ milhões</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Operações Nacionais	2.566,0	2.417,8	2.162,3
Operações Internacionais	1.145,2	1.008,2	844,7
<b>Total</b>	<b>3.711,2</b>	<b>3.426,0</b>	<b>3.007,0</b>

Em 2013, foram comercializadas 270,5 milhões de unidades de calçados, vestuário e acessórios nos mercados interno e externo, quantidade 2% superior à de 2012, decorrente das seguintes variações dos volumes de vendas:

- 16,1% em calçados esportivos no Brasil;
- 7,6% em calçados esportivos na Argentina; e
- 10,4% nos negócios internacionais de sandálias.

Em 2012, o volume total de vendas foi de 265,3 milhões de unidade de calçados, vestuário e acessórios, quantidade 6,3% superior à de 2011, em consequência dos aumentos dos volumes de sandálias no mercado interno (+7,8%) e no exterior (+8,6%) e do crescimento de 11,8% nas vendas de calçados esportivos no Brasil. Volume maior no Brasil e no exterior e a eficácia na administração da política comercial e na gestão das vendas proporcionaram bom desempenho em um ano de baixo crescimento da economia brasileira e dos países desenvolvidos.

<b>Volume de Vendas Consolidado (milhões de pares/peças)</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Sandálias	243,8	240,3	222,6
Calçados Esportivos (pares)	16,3	16,2	19,4
Vestuário e acessórios (peças)	10,4	8,9	7,6
<b>Total</b>	<b>270,5</b>	<b>265,3</b>	<b>249,6</b>

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

<b>Receita Líquida Consolidada R\$ milhões</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Operações Nacionais	2.417,8	2.162,3	1.858,8
Operações Internacionais	1.008,2	844,7	715,9
<b>Total</b>	<b>3.426,0</b>	<b>3.007,0</b>	<b>2.574,7</b>

**Operações Nacionais**

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

Em 2013, foram comercializadas 228,3 milhões de unidades de sandálias, calçados, vestuário e acessórios no mercado interno, quantidade impulsionada principalmente pelo acréscimo expressivo no volume de vendas de calçados esportivos. O faturamento de sandálias Havaianas e Dupé, somado ao de calçados Soul Collection e acessórios, atingiram 210,3 milhões de pares/peças no mercado interno. Dessa quantidade, 97% corresponderam a sandálias Havaianas, que, com o total de 204,3 milhões de pares comercializados, cresceu 1,4% na comparação com 2012. No negócio de artigos esportivos e botas profissionais, foram comercializados 11,0 milhões de calçados esportivos Mizuno, Topper, Rainha e Timberland. O volume foi 16,1% maior que o registrado em 2012.

Em 2012, a Alpargatas comercializou 226,6 milhões de pares de sandálias e de calçados e peças de vestuário e de acessórios no Brasil, volume 7,2% superior ao de 2011. Contribuíram para o incremento do volume:

- Lançamento da coleção global 2012/2013 de sandálias Havaianas e Dupé;
- Expansão da licença *Disney*, o que permitiu estampar os personagens nas Havaianas vendidas em todos os países – medida antes restrita no Brasil;
- Lançamento de sandálias em conjunto com grandes redes varejistas, como C&A, Richards e Farm;
- Lançamento de novos modelos de calçados esportivos Topper, Mizuno e dos tênis Timberland;
- Abertura de novas franquias Havaianas e Timberland.

**Operações Internacionais****Alpargatas Argentina**

Em 2014, o volume de vendas de calçados esportivos totalizou 6,5 milhões de pares, alta de 10,2% ante 2013, proporcionando a Topper ganho de um ponto percentual de market share em volume de vendas e quase dois pontos em valor. O resultado do ano

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

comprova: (i) a forte conexão de Topper com o consumidor argentino; (ii) a boa performance do varejo exclusivo Topper; (iii) o aumento de vendas para os key accounts; e (iv) as parcerias de sucesso com marcas, artistas e personagens renomados: Pesqueira, Martin Churba, Warnes Bros. e Bolívia.

Em 2013, o volume de vendas de calçados esportivos cresceu 7,6%, somando 5,3 milhões de pares. Quatro fatores explicam essa evolução em um período em que o mercado argentino de calçados retraiu 6%: (i) coleções de calçados que melhor atenderam às expectativas dos consumidores; (ii) forte conexão de Topper com o consumidor argentino; (iii) segmentação dos clientes e desenho de uma estratégia de atendimento específica para os grupos, resultando na melhora da qualidade do serviço prestado; (iv) reforço da comunicação no ponto de venda, com melhora da exposição dos produtos (visual merchandising). Somando-se ao volume de calçados esportivos a quantidade de calçados não esportivos, de vestuários e de acessórios, foram comercializados 8,7 milhões de unidades, acréscimo de 5,3% ante 2012.

Em 2012, o volume de vendas de calçados somou 6,6 milhões de pares, redução de 22,2% em relação a 2011, e 1,6 milhão de peças de vestuário e acessórios, quantidade 5,2% inferior a de 2011. A redução das vendas é explicada pela demanda mais fraca em 2012, decorrente da situação econômica do país. No ano, a receita líquida acumulou R\$ 524,3 milhões, crescimento de 9,8% ante 2011, em razão do aumento de 32% na receita em pesos e da valorização de 5,7% do peso ante o real.

### **Alpargatas USA, Alpargatas Europa e Exportações**

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

Em 2013, a quantidade de unidades comercializadas pelas subsidiárias Alpargatas USA e Alpargatas Europa, somada às exportações, totalizou 33,5 milhões, volume 10,4% superior ao de 2012. Os incrementos dos volumes de vendas apresentaram respectivamente, por região, os seguintes percentuais: Estados Unidos 33%, Europa 24% e Exportações 5%. Os fatores que explicam o bom desempenho das vendas de sandálias no mercado internacional foram: (i) o aumento do número de clientes nos Estados Unidos; (ii) a abertura de lojas em Miami, na Flórida, e em Topanga, na Califórnia; (iii) campanhas publicitárias mais efetivas no mercado americano; (iv) a abertura de cinco lojas próprias e 23 franquias na Europa; (v) entrada em novos mercados, como, por exemplo, Miamar, e crescimento das exportações para países com alto número de consumidores, como Austrália, Índia, China, Vietnã e Indonésia; e (vi) a realização do evento MYOH – Make Your Own Havaianas em vários países.



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

Em 2012, o volume de sandálias comercializado pela Alpargatas USA e Alpargatas Europa, somado ao exportado diretamente do Brasil, totalizou 30,4 milhões de unidades, crescimento de 8,6% em relação a 2011. A receita líquida acumulou R\$ 320,4 milhões, valor 34,4% maior que o do ano anterior, decorrente do maior volume, mix de vendas mais rico e dólar e euro mais fortes.

Na Europa e nos Estados Unidos, importantes regiões consumidoras, o desempenho da marca tem evoluído conforme o planejado. No continente europeu o volume de vendas foi 5,2% maior que o de 2011 e na América do Norte, 7,1% superior. Em 2012, novos mercados, em economias emergentes e com grande quantidade de consumidores, se juntaram aos mais de 80 países para os quais Havaianas é exportada, fato que provocou aumento de 9,7% no volume exportado, na comparação com 2011.

### **Lucro e margem bruta:**

Em 2014, o lucro bruto consolidado alcançou R\$ 1.498,2 milhões, montante 5,5% maior que 2013 e a margem bruta, de 40,4% foi 1,1 ponto percentual inferior. Os principais fatores que explicam essa variação são: (i) R\$ 54,1 milhões de lucro bruto da Osklen; (ii) recomposição dos preços acima da inflação e aumento da produtividade fabril na Argentina; (iii) aumento da participação de sandálias na receita do Brasil que possuem margens mais altas; (iv) preço médio mais baixo no mix de vendas de artigos esportivos, com impacto negativo na receita líquida dos negócios nacionais; (v) impacto negativo de 3,1 pontos percentuais advindo do perda cambial no custo de produtos importados de artigos esportivos e no preço da borracha e do algodão (Argentina).

Em 2013, o lucro bruto consolidado foi de R\$ 1.420,6 milhões, valor 11,6% maior que o de 2012, em decorrência dos aumentos ocorridos nos lucros dos negócios nacionais, principalmente no de artigos esportivos, e internacionais de sandálias. A margem bruta consolidado, de 41,5%, foi 0,8 ponto percentual inferior à de 2012. Os principais fatores que explicam a variação da margem bruta são: (i) impacto da variação cambial no custo dos produtos acabados importados para o Brasil; (ii) entrada em operação da fábrica de Montes Claros, que, durante a fase de construção de capacidade, diluiu menos seus custos fixos; (iii) aumento dos custos provocado pela alta da inflação na Argentina, principalmente com mão de obra direta; (iv) incremento do custo do algodão em pesos argentinos: 30%, em relação a 2012; e (v) maior representatividade do negócio de Artigos Esportivos na receita, que, pela sua natureza, possui margens menores que o de Sandálias.

Em 2012, o lucro bruto consolidado acumulou R\$ 1.272,8 milhões, valor 10,3% superior ao obtido em 2011. A margem bruta consolidada de 42,3% foi 2,5 pontos percentuais a menor que a de 2011 devido: (i) ao custo mais elevado das matérias-primas *commodities*. O custo médio da borracha em reais em 2012 foi 10,3% maior que o de 2011, (ii) aumento do custo dos produtos acabados importados (FOB + câmbio), (iii) aumento do custo de mão de obra direta; e (iv) queda da margem bruta na Argentina.

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

Em 2014, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi superior ao de 2013 em 1,1 ponto percentual. O aumento de 0,7 ponto percentual deve-se a consolidação da Osklen e 0,4 ponto percentual a maiores despesas operacionais e



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

estratégicas para suportar o crescimento da companhia, com investimentos em comunicação, eventos, abertura de lojas e ampliação dos pontos de vendas, além de maior headcount das subsidiárias no exterior.

Em 2013, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi inferior ao de 2012 em 0,7 pontos percentuais. A Alpargatas teve gastos elevados com despesas operacionais e estratégicas decorrentes do avanço dos negócios no Brasil e no exterior, como por exemplo: (i) a abertura de lojas próprias nos EUA e na Europa, com conseqüente incremento do número de empregados; (ii) a comunicação e os eventos de divulgação das marcas, especialmente de Havaianas, no Brasil e exterior; (iii) o aumento das estruturas no Brasil em razão da entrada de Havaianas em novas categorias de produtos; e (iv) o desenvolvimento e lançamento de produtos. Mesmo com desembolsos elevados, as despesas operacionais têm apresentado maior produtividade, apoiada pela adoção do Orçamento Matricial de Despesas. Como resultado do controle mais rígido proporcionado por essa ferramenta, as despesas operacionais, que representavam 29,9% da receita líquida consolidada de 2012, passaram a representar 29,2% na de 2013.

Em 2012, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi inferior ao de 2011 em 1,5 pontos percentuais, pois apesar de maiores despesas com comunicação das marcas, aumento das estruturas comerciais e administrativas no Brasil e na Europa e majoração dos custos dos serviços de terceiros e dos salários em razão da inflação mais elevada na Argentina, o ganho proveniente do aumento de volume somado ao obtido por preço e mix de vendas, foi superior.

**Equivalência patrimonial:**

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

Em 2013, o resultado de equivalência patrimonial acumulou despesa de R\$ (27,1) milhões, sendo R\$ 1,3 milhão referente a Osklen e R\$ (28,4) milhões da Tavex.

Em 2012, o resultado da equivalência patrimonial na Tavex acumulou despesa de R\$ (42,9) milhões e em 2011, despesa de R\$ (5,6) milhões.

Em 2012, a Administração da Tavex revisou o plano financeiro da Companhia, de forma a adequá-lo a um cenário mais provável de geração de resultados. Essa revisão indicou a necessidade de ajustar-se a conta de ativos fiscais, possíveis de serem compensados com geração futura de lucros. O ajuste ao valor recuperável do ativo fiscal, aliado a um resultado operacional negativo, resultou em uma equivalência patrimonial negativa de R\$(42,9) milhões.

A Administração da Tavex seguiu analisando diversas alternativas para consolidar os objetos de rentabilidade e manutenção das operações, conforme Plano de Negócios revisado, e, em 2013, conseguiu alcançar as metas operacionais fixadas neste plano com

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

incremento de 76% no resultado operacional comparado a 2012. A Companhia também registrou no resultado perdas com desvalorização de alguns ativos (imóveis, máquinas, instalações e créditos fiscais) e perdas cambiais com a ineficácia de hedge accounting, decorrentes da reestruturação dos negócios. Isto resultou para Alpargatas em uma equivalência patrimonial negativa de R\$28.353 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013.

**Lucro operacional:**

Em 2014, o lucro operacional de R\$ 325,0 milhões foi inferior ao de 2013 em 0,1%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas).

Em 2013, o lucro operacional de R\$ 325,4 milhões foi superior ao de 2012 em 11,5%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas).

Em 2012, o lucro operacional de R\$ 291,8 milhões foi inferior ao de 2011 em 6,4%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas, e equivalência patrimonial).

**Receitas financeiras:**

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

Em 2013, as receitas financeiras de R\$ 55,5 milhões foram inferiores em R\$ 6,3 milhões em relação a 2012, principalmente pela redução das receitas financeiras provocada pela menor rentabilidade do CDI.

Em 2012, as receitas financeiras de R\$ 61,8 milhões foram inferiores em R\$ 19,0 milhões em relação a 2011, principalmente pela redução de 27,6% do principal indexador de remuneração das aplicações financeiras (CDI).

**Despesas financeiras:**

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

Em 2013, as despesas financeiras de R\$ 75,4 milhões foram superiores em R\$ 20,3 milhões em relação a 2012, principalmente pelo aumento do volume de empréstimos.

Em 2012, as despesas financeiras de R\$ 55,1 milhões foram superiores em R\$ 3,9 milhões em relação a 2011, principalmente pelo aumento nos gastos com impostos sobre movimentação bancária e captação de empréstimos na Alpargatas Argentina.

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

Em 2014, a despesa com variação cambial no valor de R\$ 5,1 milhões foi decorrente da desvalorização do real em 13,4% sobre o saldo de contas a pagar (importações e royalties), líquido do saldo de contas a receber (exportações) em moeda estrangeira.

Em 2013, a despesa com variação cambial no valor de R\$ 3,1 milhões foi decorrente da desvalorização do real em 14,6% sobre o saldo de contas a pagar (importações e royalties), líquido do saldo de contas a receber (exportações) em moeda estrangeira.

Em 2012, a receita com variação cambial no valor de R\$ 1,4 milhão foi decorrente da desvalorização do real em 8,9% sobre o saldo de contas a receber (exportações), líquido do saldo de contas a pagar (importações e royalties) em moeda estrangeira.

**Operações com derivativos:**

A Companhia utiliza instrumentos financeiros derivativos para proteger o seu fluxo de caixa contra as variações do dólar nas importações de produtos acabados e matérias primas. As variações referem-se a marcação a mercado do valor justo dos derivativos reconhecidas no resultado.

**IR e CSLL:**

Segue abaixo o demonstrativo de cálculo do IR e CSLL de 2012 a 2014 e respectivas taxas efetivas:

<b>R\$ milhões</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Lucro líquido antes do I.R. e CSLL e minoritários	302,4	347,4	299,9
Equivalência patrimonial	19,5	27,1	42,8
<b>SUBTOTAL (a)</b>	<b>321,9</b>	<b>374,5</b>	<b>342,7</b>
Juros s/ capital próprio	(84,3)	(85,1)	(85,0)
Subvenção para investimento	(141,6)	(141,4)	(135,4)
Adição de resultado de controladas	(31,1)	13,6	15,1
Outras adições (exclusões) permanentes líquidas	(1,9)	(8,6)	7,0
<b>(=) BASE DE CÁLCULO</b>	<b>63,0</b>	<b>153,0</b>	<b>144,4</b>
IR e CSLL (34%)	(21,4)	(52,0)	(49,1)
Incentivo fiscal	5,6	17,6	14,6
Benefício fiscal de controladas	-	(3,2)	15,2
<b>TOTAL DE IR/CS (b)</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(37,6)</b>	<b>(19,3)</b>
<b>TAXA EFETIVA (b/a)</b>	<b>4,9%</b>	<b>10,0%</b>	<b>5,6%</b>

**Participação dos minoritários:**

Em 2014, o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ 6,4 milhões. Esse resultado refere-se a participação de 40% dos minoritários sobre o lucro da Osklen do 4º trimestre de 2014, já que a Alpargatas, com participação de 60%, passou a consolidar o resultado total da Osklen.

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

Em 2013, o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ 0,2 milhão que reflete o prejuízo dos acionistas minoritários na Alpargatas Argentina até fev-13, pois em mar-13 a Alpargatas passou a deter 100% de participação acionária nesta Companhia.

Em 2012, o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ (0,6) milhão ante R\$ (1,6) milhão em 2011. A redução é explicada pelo (i) aumento de participação acionária na Alpargatas Argentina (de 91,5% para 96,4%) e (ii) menor lucro líquido obtido pela Alpargatas Argentina em 2012.

### **LAJIDA:**

	2014	2013	2012
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>280,2</b>	<b>310,0</b>	<b>280,0</b>
(+) Lucro líquido do acionista minoritário	6,4	-	-
<b>LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>286,6</b>	<b>310,0</b>	<b>280,0</b>
(+) I.R. e contribuição social	15,8	37,7	19,3
(-) Resultado financeiro	22,7	(22,0)	(8,1)
(+) Depreciação e amortização	77,6	66,5	60,7
(+) Resultado financeiro, impostos e depreciações de empresas coligadas	41,9	43,7	48,6
<b>EBITDA CONFORME INSTRUÇÃO CVM 527</b>	<b>444,6</b>	<b>435,9</b>	<b>400,5</b>
(+/-) Resultado operacional da equivalência patrimonial de empresas coligadas	(22,4)	(16,6)	(5,7)
(+) Provisões não-operacionais	11,5	17,4	15,2
(+) Outros itens não-recorrentes - investimentos estratégicos	32,5	12,8	3,7
(+) Hedge	4,3	44,9	-
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	<b>470,5</b>	<b>494,4</b>	<b>413,7</b>

Em 2014, o LAJIDA consolidado somou R\$ 470,5 milhões (R\$ 494,4 milhões em 2013), com margem de 12,7% (14,4% em 2013). Os principais fatores que explicam a variação anual do LAJIDA são: (a) consolidação da Osklen no 4º trimestre acrescentando ao LAJIDA R\$ 23,5 milhões e (b) redução de R\$ 118,8 milhões pelo impacto cambial. Excluindo estes efeitos, o LAJIDA de 2014 totalizaria R\$ 565,8 milhões e a margem representa 15,2% da receita líquida. Os demais impactos foram explicados nos itens acima (vendas, margem bruta e despesas com vendas e administrativas).

Em 2013, o LAJIDA consolidado acumulou R\$ 494,4 milhões, valor 19,5% a maior que o de 2012. A margem, de 14,4%, cresceu 0,6 ponto percentual. Os fatores que explicam a variação anual do LAJIDA são: (a) o crescimento do lucro bruto, alcançado pela alta dos lucros das operações nacionais e do negócio internacional de sandálias; (b) o acréscimo das despesas operacionais estratégicas, necessário para suportar a expansão dos negócios no Brasil e no exterior; (c) o aumento do custo dos produtos acabados importados para o Brasil, devido à variação cambial; (d) a alta do custo do algodão na Argentina; (e) o resultado positivo do hedge operacional.

Em 2012, o LAJIDA consolidado acumulou R\$ 413,7 milhões, valor 2,3% maior que o de 2011, e a margem, de 13,8% recuou 1,9 ponto percentual. Isolando-se os R\$ 38,7

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

milhões referentes em sua maioria ao custo mais alto das matérias-primas *commodities* e dos produtos acabados importados, o LAJIDA acumula R\$ 452,4 milhões, representando aumento de 11,8%, e a margem, de 15,4%, fica somente 0,3 ponto percentual menor que a de 2011. Maior volume, preço mais alto das sandálias e dos calçados esportivos e *mix* de vendas mais rico contribuíram com R\$ 80,8 milhões para o aumento do LAJIDA. Além das *commodities*, houve acréscimo de R\$ 32,9 milhões nas despesas operacionais estratégicas, devido:

- Ao acréscimo nos gastos com a comunicação das marcas, no Brasil e no exterior, que proporcionou incremento da receita;
- Ao aumento das estruturas comerciais e administrativas no Brasil e na Europa, necessárias para suportar a expansão dos negócios; e
- À majoração dos custos dos serviços de terceiros e dos salários em razão da inflação mais elevada, de uma forma mais acentuada na Argentina.

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

	2014	AV	2013	AV	2012	AV	Varição 2014/2013
<b>CIRCULANTE</b>							
Caixa e aplicações financeiras	485,6	13,3%	814,4	24,2%	616,9	22,5%	-40,4%
Clientes	915,0	25,1%	801,6	23,8%	694,2	25,3%	14,1%
Estoques	595,2	16,3%	467,5	13,9%	443,9	16,2%	27,3%
Impostos a recuperar	68,3	1,9%	58,2	1,7%	54,5	2,0%	17,5%
Despesas antecipadas	12,5	0,3%	10,8	0,3%	6,6	0,2%	16,5%
Ganhos não realizados com derivativos	6,8	0,2%	11,9	0,4%	0,0	0,0%	-42,9%
Outros créditos	39,8	1,1%	19,9	0,6%	22,9	0,8%	99,7%
Ativos mantidos para venda	15,6	0,4%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	100,0%
	<b>2.138,9</b>	<b>58,7%</b>	<b>2.184,3</b>	<b>65,0%</b>	<b>1.839,0</b>	<b>67,1%</b>	<b>-2,1%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>							
Impostos a recuperar	28,5	0,8%	20,8	0,6%	28,3	1,0%	37,0%
I. renda e contrib. social diferidos	53,2	1,5%	58,0	1,7%	52,6	1,9%	-8,3%
Dep. compulsórios, fiscais e trab.	15,1	0,4%	12,9	0,4%	12,2	0,4%	17,2%
Contas a receber	40,9	1,1%	38,6	1,1%	36,8	1,3%	5,8%
Investimentos	2,0	0,1%	183,1	5,4%	33,6	1,2%	-98,9%
Imobilizado	698,1	19,1%	624,3	18,6%	494,4	18,0%	11,8%
Intangível	669,9	18,4%	240,1	7,1%	243,9	8,9%	179,0%
	<b>1.507,7</b>	<b>41,3%</b>	<b>1.177,7</b>	<b>35,0%</b>	<b>901,7</b>	<b>32,9%</b>	<b>28,0%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3.646,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.362,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.740,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,5%</b>

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

	2014	AV	2013	AV	2012	AV	Varição 2014/2013
<b>CIRCULANTE</b>							
Fornecedores	396,9	10,9%	384,1	11,4%	359,1	13,1%	3,3%
Empréstimos e financiamentos	295,9	8,1%	275,3	8,2%	188,4	6,9%	7,5%
Obrigações renegociadas de controlada	9,1	0,2%	10,9	0,3%	11,7	0,4%	-16,8%
Obrigações trabalhistas e previdenciárias	150,9	4,1%	127,2	3,8%	109,5	4,0%	18,6%
Provisão p/riscos tributários, cíveis e trabalhistas	10,8	0,3%	6,8	0,2%	11,4	0,4%	60,2%
Obrigações tributárias	41,1	1,1%	25,3	0,8%	13,5	0,5%	62,8%
Juros s/capital próprio /dividendos a pagar	2,1	0,1%	2,1	0,1%	1,7	0,1%	-2,9%
Perdas não realizadas com derivativos	0,8	0,0%	1,0	0,0%	0,0	0,0%	-21,6%
Contas a pagar aquisição de participação societária	0,0	0,0%	89,0	2,6%	0,0	0,0%	-100,0%
Provisões e outras obrigações	88,0	2,4%	92,9	2,8%	60,2	2,2%	-5,2%
	<b>995,6</b>	<b>27,3%</b>	<b>1.014,5</b>	<b>30,2%</b>	<b>755,5</b>	<b>27,6%</b>	<b>-1,9%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>							
Empréstimos e financiamentos	218,1	6,0%	281,5	8,4%	110,3	4,0%	-22,5%
Tributos com exigibilidade suspensa e outros	167,6	4,6%	133,6	4,0%	114,1	4,2%	25,5%
Obrigações renegociadas de controlada	43,0	1,2%	50,7	1,5%	60,8	2,2%	-15,2%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	86,2	2,4%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
Provisão p/riscos tributários, cíveis e trabalhistas	27,6	0,8%	30,5	0,9%	25,8	0,9%	-9,5%
Outras obrigações	7,5	0,2%	16,6	0,5%	13,4	0,5%	-55,1%
	<b>550,0</b>	<b>15,1%</b>	<b>513,0</b>	<b>15,3%</b>	<b>324,4</b>	<b>11,8%</b>	<b>7,2%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>							
Capital social realizado	656,7	18,0%	631,1	18,8%	566,8	20,7%	4,1%
Reserva de capital	169,2	4,6%	162,1	4,8%	163,2	6,0%	4,4%
Ações em tesouraria	(85,0)	-2,3%	(54,7)	-1,6%	(42,8)	-1,6%	55,5%
Reservas de lucros	1.134,7	31,1%	1.121,8	33,4%	989,0	36,1%	1,2%
Ajuste de avaliação patrimonial	(25,0)	-0,7%	(58,6)	-1,7%	(45,8)	-1,7%	-57,2%
Dividendo adicional proposto	147,1	4,0%	32,7	1,0%	25,3	0,9%	349,8%
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	<b>1.997,7</b>	<b>54,8%</b>	<b>1.834,5</b>	<b>54,6%</b>	<b>1.655,6</b>	<b>60,4%</b>	<b>8,9%</b>
Participação dos acionistas não controladores	103,2	2,8%	0,0	0,0%	5,3	0,2%	100,0%
	<b>2.100,9</b>	<b>57,6%</b>	<b>1.834,5</b>	<b>54,6%</b>	<b>1.660,9</b>	<b>60,6%</b>	<b>14,5%</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>							
	<b>3.646,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.362,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.740,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,5%</b>

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

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

Em 31 de dezembro de 2013, o ativo circulante somava R\$ 2.184,3 milhões, 18,8% superior ao mesmo período de 2012. 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 2012, o ativo circulante somava R\$ 1.839,0 milhões, 14,3% 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.

**Caixa e aplicações financeiras:**

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

Em 31 de dezembro de 2013, o saldo de caixa foi de R\$ 814,4 milhões, ante R\$ 616,9 milhões no mesmo período de 2012. A geração de caixa operacional totalizou R\$ 234,9 milhões. O maior impacto positivo no caixa nos 12 meses deveu-se ao LAJIDA, que acumulou R\$ 494,4 milhões. Os desembolsos mais significativos foram: (i) R\$ 54,2 milhões em capital de giro para apoiar a evolução dos negócios; (ii) R\$ 205,3 milhões em Capex, que inclui os investimentos na nova fábrica em Montes Claros; (iii) R\$ 67,5 milhões com o pagamento inicial da aquisição do capital da Osklen; e (iv) R\$ 109,7 milhões com a remuneração dos acionistas.

Em 31 de dezembro de 2012, o saldo de caixa foi de R\$ 616,9, decréscimo de R\$ 54,1 milhões em relação ao saldo de 2011. O maior ingresso de caixa nos últimos 12 meses deveu-se ao LAJIDA, que acumulou R\$ 413,7 milhões, em razão do bom desempenho operacional da Companhia no ano. Os desembolsos mais significativos foram: (i) R\$ 197,5 milhões em capital de giro, para apoiar o crescimento dos negócios; (ii) R\$ 205,5 milhões em Capex, que inclui os investimentos na nova fábrica de Montes Claros; e (iii) R\$ 83,9 milhões com a remuneração dos acionistas (pagamento de JCP).

**Clientes:**

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

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

Em 31 de dezembro de 2013, o saldo era de R\$ 801,6 milhões, 15,5% superior ao mesmo período de 2012, em razão das vendas superiores no último trimestre do ano em comparação a 2012.

Em 31 de dezembro de 2012 o saldo era de R\$ 694,2 milhões, 37,2% superior ao mesmo período de 2011, em razão das vendas superiores nos últimos 60 dias do ano em comparação a 2011.

**Estoques:**

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

Em 31 de dezembro de 2013 os estoques somavam R\$ 467,5 milhões, montante 5,3% superior ao mesmo período de 2012. Este acréscimo refletiu o aumento do custo dos produtos acabados importados para o Brasil, devido à variação cambial e a alta do custo do algodão na Argentina e ainda assim foi inferior ao crescimento das vendas.

Em 31 de dezembro de 2012 os estoques somavam R\$ 443,9 milhões, montante 26,5% superior ao mesmo período de 2011, principalmente pelo (i) aumento no custo das matérias-primas, pela (ii) construção de estoque estratégico de produtos importados das marcas “Timberland” e “Mizuno” e (iii) elevação dos níveis de estoques na Argentina em virtude da demanda mais fraca em 2012, decorrente da situação econômica do país.

**ATIVO NÃO CIRCULANTE:**

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

Em 31 de dezembro de 2013, o ativo não circulante somava R\$ 1.177,7 milhões, valor 30,6% superior ao mesmo período de 2012. Os itens de maior representatividade (acima de 1,5%) no ativo total foram: Imposto de renda e contribuição social diferidos, Investimentos, Imobilizado e Intangível.

Em 31 de dezembro de 2012 o ativo não circulante somava R\$ 901,7 milhões, valor 12,6% superior ao mesmo período de 2011. Os itens de maior representatividade (acima de 2%) no ativo total foram: Imposto de renda e contribuição social diferidos, Investimentos, Imobilizado e Intangível.

**Investimentos:**

A variação dos saldos de investimentos em 2014 deve-se: (i) redução do investimento pela consolidação da Osklen e (ii) reclassificação do saldo da participação indireta de 18,7% na coligada Tavex Algonodera S.A.



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

para ativos mantidos para venda.

Em 31 de dezembro de 2013, o saldo refere-se principalmente ao investimento direto de 30% da Osklen adquirida em março de 2013 e a participação indireta de 18,7% na coligada Tavex Algonodera S.A.

**Imobilizado - movimentação:**

O aumento em 2014 deve-se, principalmente, a consolidação dos saldos de imobilizado da Osklen.

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

<u>Imobilizado</u>	Saldo em 2012	Adições	Transferências	Depreciações	Baixas	Impairment	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2013
Terrenos	14,5	-	-	-	-	-	(0,6)	13,9
Edifícios e construções	129,3	4,7	131,0	(8,2)	(1,0)	(0,1)	(8,7)	247,0
Máquinas e equipamentos	134,5	7,8	96,4	(22,9)	(1,5)	(0,1)	(5,3)	209,0
Móveis e utensílios	21,9	5,1	8,1	(5,7)	(0,2)	-	(0,4)	28,9
Veículos	1,4	0,2	3,9	(0,3)	(0,1)	-	-	5,0
Benfeitoria em imóveis de terceiros	16,3	2,3	6,2	(4,3)	-	-	0,9	21,3
Projetos em andamento	188,4	169,0	(247,9)	-	-	(0,2)	(1,1)	108,1
Outros imobilizados	4,4	-	-	-	(0,6)	-	(0,1)	3,7
Terrenos - Subv. Governamental	(0,8)	-	-	-	-	0,9	0,8	0,9
Provisão para perdas ("impairment")	(15,4)	-	-	-	-	-	1,9	(13,6)
<b>Total</b>	<b>494,4</b>	<b>189,1</b>	<b>(2,4)</b>	<b>(41,4)</b>	<b>(3,4)</b>	<b>0,5</b>	<b>(12,6)</b>	<b>624,3</b>

<u>Imobilizado</u>	Saldo em 2011	Adições	Transferências	Depreciações	Baixas	Impairment	Variação cambial	Saldo em 2012
Terrenos	15,4	-	-	-	(0,7)	-	(0,2)	14,5
Edifícios e construções	130,9	2,4	6,7	(7,6)	(0,9)	-	(2,3)	129,3
Máquinas e equipamentos	123,5	0,8	32,6	(19,5)	(1,6)	-	(1,3)	134,5
Móveis e utensílios	18,2	1,5	7,7	(5,1)	(0,3)	-	(0,1)	21,9
Veículos	1,3	-	0,3	(0,2)	(0,0)	-	(0,0)	1,4
Benfeitoria em imóveis de terceiros	7,4	0,0	12,9	(3,9)	(0,9)	-	0,7	16,3
Projetos em andamento	56,0	197,2	(62,1)	-	-	-	(2,8)	188,4
Outros imobilizados	5,0	0,6	-	-	(0,6)	-	(0,7)	4,4
Terrenos - Subv. Governamental	(0,8)	-	-	-	-	-	-	(0,8)
Provisão para perdas ("impairment")	(15,0)	-	-	-	-	(1,0)	0,6	(15,4)
<b>Total</b>	<b>342,0</b>	<b>202,6</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(36,3)</b>	<b>(5,0)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(6,1)</b>	<b>494,4</b>

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Intangível – movimentação:**

O aumento em 2014 deve-se, principalmente, a consolidação dos saldos de intangíveis da Osklen no valor de R\$ 287,6 milhões e ao ágio gerado na aquisição de participação na Osklen no valor de R\$ 173,8 milhões.

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

<u>Intangível</u>	<u>Saldo em</u> <u>2012</u>	<u>Adições</u>	<u>Transferências</u>	<u>Amortizações</u>	<u>Baixas</u>	<u>Impairment</u>	<u>Var.</u> <u>cambial/</u> <u>Outras mov.</u>	<u>Saldo em</u> <u>2013</u>
<b><u>Com vida útil definida:</u></b>								
Marcas, direitos e patentes	7,4	-	-	(1,6)	-	-	1,3	7,1
Sistemas de gestão empresarial	64,8	0,7	2,8	(16,2)	-	-	0,1	52,2
Cessão de direitos comerciais	3,2	1,6	(0,1)	(0,6)	-	-	0,9	5,0
Carteira de clientes	10,8	-	-	(6,8)	-	-	0,5	4,6
<b><u>Sem vida útil definida:</u></b>								
Marcas, direitos e patentes	0,9	-	-	-	-	-	-	0,9
Ágio na aquisição de controladas	150,1	-	-	-	-	-	-	150,1
Projetos em andamento	2,5	13,8	(0,3)	-	-	-	-	16,0
Cessão de direitos comerciais	4,1	-	-	-	-	-	-	4,1
<b>Total</b>	<b>243,9</b>	<b>16,2</b>	<b>2,4</b>	<b>(25,2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,9</b>	<b>240,1</b>

<u>Intangível</u>	<u>Saldo em</u> <u>2011</u>	<u>Adições</u>	<u>Transferências</u>	<u>Amortizações</u>	<u>Baixas</u>	<u>Impairment</u>	<u>Variação</u> <u>cambial</u>	<u>Saldo em</u> <u>2012</u>
<b><u>Com vida útil definida:</u></b>								
Marcas, direitos e patentes	9,0	-	-	(1,4)	-	-	0,7	8,3
Sistemas de gestão empresarial	76,7	0,6	4,4	(15,5)	(1,7)	-	0,3	64,8
Carteira de clientes	17,2	-	-	(6,7)	(0,1)	-	0,4	10,8
Projetos em andamento	4,7	0,6	(2,8)	-	-	-	-	2,5
<b><u>Sem vida útil definida:</u></b>								
Ágio na aquisição de controladas	150,1	-	-	-	-	-	-	150,1
Cessão de direitos comerciais	5,6	1,7	0,3	(0,4)	-	-	0,1	7,3
<b>Total</b>	<b>263,4</b>	<b>2,9</b>	<b>1,9</b>	<b>(23,9)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>-</b>	<b>1,5</b>	<b>243,9</b>

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

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

Em 31 de dezembro de 2013, o passivo circulante somava R\$ 1.014,5 milhões, valor 34,3% superior ao mesmo período de 2012. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens: Fornecedores, Financiamentos, Salários e encargos sociais e Contas a pagar aquisição de participação societária.

Em 31 de dezembro de 2012, o passivo circulante somava R\$ 755,5 milhões, valor 13,4% superior ao mesmo período de 2011. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens: Fornecedores, Financiamentos e Salários e encargos sociais. Este aumento decorreu, principalmente, da variação significativa nos seguintes itens: Fornecedores, Financiamentos e Salários e encargos sociais.

**Fornecedores:**

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

Em 31 de dezembro de 2013, o saldo era de R\$ 384,1 milhões, montante 7,0% superior ao mesmo período de 2012, principalmente por conter no saldo maior participação de fornecedores estrangeiros de produtos acabados.

Em 31 de dezembro de 2012, o saldo era de R\$ 359,1 milhões, montante 20,8% superior ao mesmo período de 2011, em função do alongamento de 5 dias no prazo de pagamento aos fornecedores.

**Financiamentos:**

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

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

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

- 2018: R\$ 25,3 milhões;
- 2019: R\$ 24,9 milhões;
- 2020 em diante: R\$ 77,0 milhões.

Em 31 de dezembro de 2013, o endividamento financeiro consolidado da Alpargatas era de R\$ 556,8 milhões, sendo R\$ 387,2 milhões denominados em reais e R\$ 169,6 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 275,3 milhões (49% do total) com vencimento em curto prazo, sendo R\$ 111,6 milhões em moeda nacional. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira equivale a R\$ 163,7 milhões e financia o capital de giro das subsidiárias no exterior, podendo ser renovada em seu vencimento.
- R\$ 281,5 milhões (51% do total) com vencimento em longo prazo, sendo R\$ 275,6 milhões em moeda nacional e R\$ 5,9 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte cronograma de amortização:
  - 2015: R\$ 108,1 milhões;
  - 2016: R\$ 57,9 milhões;
  - 2017: R\$ 20,3 milhões;
  - 2018: R\$ 19,3 milhões; e
  - 2019 em diante: R\$ 75,9 milhões.

Em 31 de dezembro de 2012, o endividamento financeiro consolidado totalizava R\$ 298,7 milhões, sendo R\$ 134,2 milhões denominados em reais e R\$ 164,5 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte perfil:

- R\$ 188,4 milhões (63% do total) com vencimento em curto prazo, sendo R\$ 69,6 milhões em moeda nacional. A dívida de curto prazo em moeda estrangeira equivale a R\$ 118,8 milhões e financia importações e o capital de giro das subsidiárias no exterior, podendo ser renovada em seu vencimento.
- R\$ 110,3 milhões (R\$ 37% do total) com vencimento em longo prazo, sendo R\$ 64,6 milhões em moeda nacional (cerca de 50% desse valor refere-se a linha de financiamento para exportação – EXIM – com taxas competitivas) e R\$ 45,7 milhões em moeda estrangeira, com o seguinte cronograma de amortização:
  - 2014: R\$ 86,9 milhões;
  - 2015: R\$ 19,5 milhões;
  - 2016: R\$ 2,4 milhões; e
  - 2017 a 2019: R\$ 1,5 milhão

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

<b>Financiamentos - movimentação</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<i>Saldo inicial</i>	<b>556,8</b>	<b>298,7</b>	<b>235,9</b>
Captação de empréstimos	306,8	556,1	367,2
Provisão de Juros	32,6	30,4	18,9
Osklen	47,0	-	-
Amortização do principal	(377,8)	(296,0)	(312,5)
Amortização de Juros	(32,0)	(34,7)	(19,0)
Variação cambial	(19,4)	2,3	8,2
<i>Saldo final</i>	<b>514,0</b>	<b>556,8</b>	<b>298,7</b>
Passivo circulante	295,9	275,3	188,4
Passivo não circulante	218,1	281,5	110,3

**Obrigações trabalhistas e previdenciárias:**

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

Em 31 de dezembro de 2013, o saldo era de R\$ 127,2 milhões, montante 16,2% superior ao mesmo período de 2012, em função do (i) aumento de 7,0% 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 2012, o saldo era de R\$ 109,5 milhões, montante 10,7% superior ao mesmo período de 2011, em função do (i) aumento de 4,6% no *headcount* em relação ao mesmo período do ano anterior e (ii) aumento na provisão de férias em decorrência de maior concentração no período.

**Contas a pagar por aquisição de participação societária:**

O valor registrado em 2013 referia-se ao saldo a pagar pela aquisição da Osklen, que foi liquidado durante o ano de 2014.

**PASSIVO NÃO CIRCULANTE:**

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

Em 31 de dezembro de 2013, o passivo não circulante somava R\$ 513,0 milhões, valor 58,2% superior ao mesmo período de 2012. As variações mais significativas ocorreram em Empréstimos e financiamentos e Tributos com exigibilidade suspensa.

Em 31 de dezembro de 2012, o passivo não circulante somava R\$ 324,4 milhões, valor 27,7% superior ao mesmo período de 2011. As variações mais significativas ocorreram em Financiamentos e Tributos com exigibilidade suspensa.

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

Vide comentários no passivo circulante.

**Tributos com exigibilidade suspensa:**

<b>Tributos com exigibilidade suspensa</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
COFINS - Exclusão do ICMS da base de cálculo	164,2	130,3	100,4
IRPJ - Exclusão da CSLL da base de cálculo do IRPJ	-	-	10,5
PIS / COFINS - Zona Franca de Manaus e outros	3,4	3,3	3,2
<b>Total</b>	<b>167,6</b>	<b>133,6</b>	<b>114,1</b>

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

Em 31 de dezembro de 2013, o saldo era de R\$ 133,6 milhões, montante 17,1% superior ao mesmo período de 2012, principalmente pelo acréscimo de R\$ 29,7 milhões na provisão de COFINS sobre a base de cálculo do ICMS, pois a Companhia valeu-se de efeito suspensivo, obtido em medida judicial, para não recolhimento. Em contrapartida, a Companhia liquidou os passivos referentes a ação de exclusão da CSLL da base de cálculo do IRPJ no valor de R\$ 10,5 milhões, pois teve decisão desfavorável do Supremo Tribunal Federal.

Em 31 de dezembro de 2012, o saldo era de R\$ 114,1 milhões, montante 31,5% superior ao mesmo período de 2011, principalmente pelo (i) acréscimo de R\$ 27,0 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.

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

Em 31 de dezembro de 2014, o saldo de R\$ 86,2 milhões, proveniente da Osklen, refere-se a constituição do imposto de renda e contribuição social diferidos sobre a avaliação a valor justo dos ativos e passivos consolidados em 2014.

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO:**

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

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

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

Em 31 de dezembro de 2013, o total do patrimônio líquido somava R\$ 1.834,5 milhões, montante 10,4% superior ao mesmo período de 2012. 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-2012</b>	<b>1.655,6</b>	<b>5,3</b>	<b>1.660,9</b>
Lucro do exercício de 2013	310,0	(0,2)	309,8
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	(5,6)	0,2	(5,4)
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(110,4)	-	(110,4)
Compra de participação dos minoritários	-	(4,7)	(4,7)
Ágio gerado na compra de participação dos minoritários	(3,4)	-	(3,4)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(12,9)	-	(12,9)
Outras movimentações	1,1	(0,5)	0,6
<b>Saldo em dez-2013</b>	<b>1.834,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1.834,5</b>

Em 31 de dezembro de 2012, o total do patrimônio líquido somava R\$ 1.660,9 milhões, montante 11,5% superior ao mesmo período de 2011. 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-2011</b>	<b>1.477,7</b>	<b>12,2</b>	<b>1.489,9</b>
Lucro do exercício de 2012	280,0	0,6	280,5
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	(10,9)	(0,1)	(10,9)
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(85,0)	-	(85,0)
Compra de participação dos minoritários	-	(7,4)	(7,4)
Ágio gerado na compra de participação dos minoritários	(5,4)	-	(5,4)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(2,6)	-	(2,6)
Outras movimentações	1,7	-	1,7
<b>Saldo em dez-2012</b>	<b>1.655,6</b>	<b>5,3</b>	<b>1.660,9</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 2014 foi de R\$ 141,6 milhões. Em 2013, a subvenção foi de R\$ 141,1 milhões e em 2012, R\$ 140,0 milhões.

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

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

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

Em 2013 os principais fatores que impactaram os resultados operacionais foram:

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

Em 2012 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. Além do custo mais alto das matérias-primas *commodities*, houve acréscimo nas despesas operacionais estratégicas, devido:

- ao acréscimo nos gastos estratégicos com a comunicação das marcas, no Brasil e no exterior, que proporcionou incremento da receita;
- ao aumento das estruturas comercial e administrativa no Brasil e na Europa, necessárias para suportar a expansão dos negócios;



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

- à majoração dos custos dos serviços de terceiros e dos salários em razão da inflação mais elevada, de uma forma mais acentuada 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 2014, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 8,3% em relação ao ano de 2013, devido ao:

- Volume de vendas superior em 3,4% (vide detalhes no item 10.1(h) - Receita Líquida de Venda);
- Aumento de preços e mix de vendas mais rico em 10,3% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial negativo líquido de 5,3%, em razão da desvalorização do real e do euro em relação ao dólar e da apreciação do real em relação ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

Em 2013, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 13,9% em relação ao ano de 2012, devido ao:

- Volume de vendas superior em 2,0% (vide detalhes no item 10.1(h) - Receita Líquida de Venda);
- Aumento de preços e mix de vendas mais rico em 12,6% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial negativo líquido de 0,6%, em razão da desvalorização do real e do euro em relação ao dólar e da apreciação do real em relação ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

Em 2012, a receita líquida de vendas apresentou um aumento de 16,8% em relação ao ano de 2011, devido ao:

- Volume de vendas superior em 6,3% (vide detalhes no item 10.1(h) - Receita Líquida de Venda);
- Aumento de preços e mix de vendas mais rico em 7,8% (percentual já inclui inflação) e;
- Impacto cambial positivo de 2,7%, em razão da desvalorização do real em relação ao dólar, ao euro e ao peso argentino, moedas que compõem as receitas das operações no mercado externo.

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

A inflação tem impacto nos negócios da Alpargatas, uma vez que alguns dos insumos, serviços e despesas operacionais são denominados em reais. O câmbio e commodities também 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.

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

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

Em 2013, a Alpargatas sofreu impacto líquido negativo no resultado do LAJIDA no montante de R\$ (4,8) milhões, gerado pelo (i) efeito negativo nas importações de produtos acabados, (ii) efeito negativo nas aquisições de insumos, principalmente algodão na Argentina, (iii) efeito positivo na conversão dos resultados das operações internacionais, e (iv) efeito positivo do hedge operacional.

Em 2012, a Alpargatas sofreu impacto líquido negativo no resultado do LAJIDA no montante de R\$ (38,7) milhões, gerado pelo (i) efeito negativo nas importações de produtos acabados, (ii) efeito negativo nas aquisições de insumos, principalmente a borracha sintética, e (iii) efeito positivo na conversão dos resultados das operações internacionais

Em 31 de dezembro de 2014, 2013 e de 2012, os principais grupos de contas atrelados à moeda estrangeira estão relacionados a seguir:

R\$ mil	2014	2013	2012
<b>Ativo</b>			
Contas a receber de clientes	102.406	81.326	55.198
<b>Passivo</b>			
Fornecedores	87.184	120.184	99.797
Royalties a pagar	15.184	29.070	17.735
	<b>102.368</b>	<b>149.254</b>	<b>117.532</b>
<b>Exposição líquida</b>	<b>38</b>	<b>(67.928)</b>	<b>(62.334)</b>
Instrumentos financeiros derivativos (i)	5.992	10.860	-
<b>Total da exposição sem controladas no exterior</b>	<b>6.030</b>	<b>(57.068)</b>	<b>(62.334)</b>

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

**(i) Instrumentos financeiros derivativos**

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

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

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

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

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

As operações com derivativos visam proteger o fluxo de caixa futuro da Companhia através da redução da exposição cambial para um horizonte de doze meses futuros. A exposição cambial futura é baseada nas projeções de pagamentos e recebimentos em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2014, o volume total protegido (Notional) representava um montante de US\$56.795 (cinquenta e seis milhões, setecentos e noventa e cinco mil dólares) por meio de operações do tipo NDF (“Non-Deliverables Forward”).

**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**

Não ocorreram introdução ou alienação de novo segmento operacional.

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

- **Alpargatas Argentina:**

Em julho de 2012, a Companhia adquiriu mais 512.405 ações e pelo valor de AR\$8,14 (oito pesos e quatorze centavos) por ação, as quais, somadas às 67.098.690 ações já de sua titularidade, perfizeram o total de 67.611.095 ações que representam 96,42% do capital total da Alpargatas S.A.I.C. – Argentina.

Em 25 de julho de 2012, a Companhia divulgou fato relevante informando aos acionistas e ao mercado em geral que protocolaria, junto a *Comisión Nacional de Valores - CNV* da Argentina, Declaração de Aquisição e Implementação de Oferta de Participações Residuais da totalidade das ações ordinárias e preferenciais da Alpargatas S.A.I.C. - Argentina que estejam em circulação, pelo valor de AR\$8,14 (oito pesos argentinos e quatorze centavos) por ação. Em 01 de agosto de 2012 esta declaração foi protocolada junto a CNV.

Em 11 de abril de 2013, a Alpargatas Argentina retirou-se da Bolsa de Valores de Buenos Aires, passando a ser uma empresa de capital fechado, controlada integralmente pela Alpargatas S.A.

Em 19 de março de 2013, a Companhia divulgou fato relevante informando que foi aprovada, pela *Comisión Nacional de Valores - CNV* da Argentina, a Declaração de Aquisição e Implementação de Oferta de Participações Residuais da totalidade das ações ordinárias e preferenciais da Alpargatas S.A.I.C. – Argentina que estavam em circulação, a um preço de AR\$8,14 por ação. Dessa forma, a Companhia passou a deter 100% do capital social da Alpargatas S.A.I.C. – Argentina. A contraprestação paga nesta aquisição foi desdobrada contabilmente nos montantes de R\$4.704 de custo de aquisição e R\$3.392 de ágio.

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

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

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

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

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

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

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

- **Tavex S.A.:**

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

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

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

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

**(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****Novas normas, alterações e interpretações de normas**

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

CPC 36 (R3) / IFRS 10, CPC 45 / IFRS 12 e CPC 35 (R2) / IAS 27 (Revisão) – Entidades de investimento

Fornecem uma exceção aos requisitos de consolidação para as entidades que cumprem com a definição de entidade de investimento de acordo com a IFRS 10. Essa exceção requer que as entidades de investimento registrem os investimentos em controladas pelos seus valores justos no resultado. A revisão não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.

CPC 39 / IAS 32 (Revisão) – Compensação de ativos e passivos financeiros

As revisões clarificam os critérios para a compensação de ativos e passivos financeiros. A revisão não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.

ICPC 19 / IFRIC 21 – Tributos

O IFRIC 21 clarifica quando uma entidade deve reconhecer um passivo para um tributo quando o evento que gera o pagamento ocorre. Para um tributo que requer que seu pagamento se origine em decorrência do atingimento de alguma métrica, a interpretação indica que nenhum passivo deve ser reconhecido até que a métrica seja atingida. A norma não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.

CPC 38 / IAS 39 (Revisão) – Renovação de derivativos e continuação de contabilidade de hedge

Essa revisão ameniza a descontinuação da contabilidade de hedge quando a renovação de um derivativo designado como hedge atinge certos critérios definidos na norma. A revisão não teve impacto na apresentação, posição financeira ou performance do Grupo.

A seguir são apresentadas as normas emitidas pelo IASB, mas que não estavam em vigor até a data de emissão destas informações contábeis intermediárias e que não foram adotadas antecipadamente pela Companhia. O Grupo pretende adotar essas normas, se aplicável, quando entrarem em vigência.

- IFRS 9 Instrumentos Financeiros: Em julho de 2014, o IASB emitiu a versão final da IFRS 9 – Instrumentos Financeiros, que reflete todas as fases do projeto de instrumentos financeiros e substitui a IAS 39 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração e todas as versões anteriores da IFRS 9. A norma introduz novas exigências sobre classificação e mensuração, perda por redução ao valor recuperável e

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

contabilização de hedge. A IFRS 9 está em vigência para períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2018 ou após essa data, não sendo permitida a aplicação antecipada. É exigida aplicação retrospectiva, não sendo obrigatória, no entanto, a apresentação de informações comparativas. A aplicação antecipada de versões anteriores da IFRS 9 (2009, 2010 e 2013) é permitida se a data de aplicação inicial for anterior a 1º de fevereiro de 2015. A Companhia quantificará oportunamente eventuais efeitos da implementação desta norma.

- IFRS 15 Receita de contrato com clientes: estabelece um modelo de cinco etapas que se aplicam a receita obtida a partir de um contrato com cliente, independentemente do tipo de transação de receita ou da indústria. Aplica-se a todos os contratos de receita e fornece um modelo para o reconhecimento e mensuração de ganhos ou perdas com a venda de alguns ativos não financeiros que não estão ligados as atividades ordinárias da entidade (por exemplo, as vendas de imóveis, instalações e equipamentos ou intangíveis). Extensas divulgações são também requeridas por esta norma. Este pronunciamento deverá ser aplicado para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2017, com aplicação antecipada permitida.
- IFRS 5 Ativo não circulante mantido para venda e Operação descontinuada – Modificações no método de alienação: esclarece que a mudança de método de alienação do bem, seja por meio da venda ou por meio de distribuição aos proprietários, não deve ser considerada como um novo plano de alienação, mas sim uma continuação do plano original. Assim, não há interrupção da aplicação dos requisitos do IFRS 5. A alteração também esclarece que a mudança do método de alienação não muda a data da classificação. Esta alteração deverá ser aplicada prospectivamente para modificações no método de alienação que ocorram em períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2016, com aplicação antecipada permitida.
- IFRS 7 Instrumentos financeiros (Divulgação) – Contratos de serviço: esclarece que um contrato de serviço que inclui taxa de administração pode caracterizar constituir envolvimento contínuo em um ativo financeiro. Uma entidade deve avaliar a natureza da taxa e disposição contra a orientação para o envolvimento continuado nos parágrafos IFRS 7.B30 e IFRS 7.42C, a fim de avaliar se são necessárias as divulgações. Esta alteração deverá ser aplicada para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2016, com aplicação antecipada permitida.
- IFRS 7 Instrumentos financeiros (Divulgação) – Aplicabilidade das divulgações de *offset* às demonstrações financeiras condensadas: a alteração suprime a expressão “e períodos intermediários dentro desses períodos anuais” do parágrafo 44R, esclarecendo que estes requerimentos de divulgação do IFRS 7 não são exigidos em demonstrações financeiras condensadas. No entanto, o IAS 34 exige que uma entidade divulgue “uma explicação dos eventos e transações que são significativos para a compreensão das alterações na posição financeira e do desempenho da entidade desde o final do último período anual”. Portanto, se as divulgações do IFRS 7 refletem uma atualização significativa para a informação incluída no relatório anual mais recente, espera-se que estas sejam incluídas nas demonstrações financeiras condensadas. Esta alteração deverá ser aplicada retrospectivamente para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2016, com aplicação antecipada permitida.

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

- IAS 19 Benefício a empregados – Taxa de desconto, emissão mercado regional: a alteração esclarece que títulos corporativos de alta qualidade de mercado devem ser avaliados com base na moeda em que é denominada a obrigação, ao invés do país em que a obrigação se encontra. Quando não existe mercado de títulos corporativos de alta qualidade em dada moeda, taxas de títulos de dívida pública devem ser utilizadas. Esta alteração deverá ser aplicada para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2016, com aplicação antecipada permitida.
- IAS 34 Demonstração intermediária – Divulgação de informações “em outras partes das demonstrações financeiras intermediárias”: estabelece que as divulgações intermediárias necessárias devem ser incluídas ou nas demonstrações financeiras intermediárias ou incorporadas por referência entre as demonstrações financeiras intermediárias e onde quer que estejam incluídas dentro das informações intermediárias (por exemplo, no comentário da administração ou do relatório de risco). Esta alteração deverá ser aplicada retrospectivamente para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2016, com aplicação antecipada permitida.

A Companhia pretende adotar tais normas quando elas entrarem em vigor divulgando e reconhecendo os impactos nas informações intermediárias que possam ocorrer quando da aplicação de tais adoções.

O CPC ainda não editou os respectivos pronunciamentos e modificações correlacionados às IFRSs novas e revisadas apresentadas anteriormente. Em decorrência do compromisso de o CPC e o CFC manterem atualizado o conjunto de normas emitidas com base nas atualizações feitas pelo IASB, é esperado que esses pronunciamentos e modificações sejam editados pelo CPC e aprovados pelo CFC até a data de sua aplicação obrigatória.

Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião da Administração, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio líquido divulgado pela Companhia.

**(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis**

Em 2014 não ocorreram impactos significativos em função de alterações de práticas contábeis

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

Os pareceres dos auditores independentes não contêm ressalvas ou ênfases sobre as demonstrações financeiras de 2012 a 2014.



## 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 demonstrações financeiras foram elaboradas de maneira consistente com as práticas contábeis descritas para todos os exercícios apresentados, sendo as principais apresentadas a seguir.

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 vendidas 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 as condições necessárias para auferir o incentivo já foram cumpridas.

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas****c) Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras****i) Caixa e equivalentes de caixa**

Incluem dinheiro em caixa, depósitos bancários à vista e investimentos temporários com prazos de vencimento e carência de até 90 dias, contados da data da aplicação, ou com vencimentos acima de 90 dias, mas considerados de liquidez imediata, pois há intenção e possibilidade de serem resgatados no curto prazo, com o próprio emissor, por um montante de caixa com insignificante risco de mudança de valor. Os investimentos temporários 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.

**ii) Aplicações financeiras**

Compreendem os investimentos financeiros com prazos de vencimento e carência superiores a 90 dias da data da aplicação. As aplicações financeiras são registradas 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 por 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 ou 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.

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

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 sua vida útil-econômica.

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.

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.

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.

O intangível inclui: (i) marcas; (ii) cessão de direito de uso comercial; (iii) licenças de uso de sistemas computadorizados (softwares), incluindo os correspondentes gastos

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

com implementação; (iv) carteiras de clientes adquiridas de terceiros; e (v) ágio na aquisição de investimentos.

Os ativos com vida útil definida são amortizados e 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 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.

### 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 a expectativa de rentabilidade futura do negócio adquirido, e amortizada conforme vida útil determinada na ocasião. 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.

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas****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 excede 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, a perda é primeiramente alocada para reduzir o valor contábil de qualquer ágio alocado à unidade e posteriormente aos outros ativos da unidade pelo 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).

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

- 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 tributáveis ou despesas 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 contribuição social da Companhia e das controladas no Brasil calculados, respectivamente, às alíquotas de 25% e 9%. A controlada Alpargatas Imobiliária Ltda. apurou 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 corrente 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.

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

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

São reconhecidos 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 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

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

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) 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.

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”.

(2) 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 doze meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativo não circulante. Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 compreendem 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.



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

São mensurados ao custo amortizado utilizando o método da taxa efetiva de juros. Em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, são representados por empréstimos e financiamentos bancários, saldos a pagar a fornecedores (nota explicativa nº 16) 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.

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”

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

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

Para fins de contabilidade de “hedge”, a Companhia adota o hedge de fluxo de caixa, que fornece proteção contra a variação nos fluxos de caixa que sejam atribuíveis a um risco particular associado a um ativo ou passivo reconhecido ou a uma transação prevista altamente provável e que possa afetar o resultado.

No momento da designação inicial do hedge, a Companhia formalmente documenta a relação entre os instrumentos de “hedge” e os itens que são objetos de “hedge”, incluindo os objetivos de gerenciamento de riscos e a estratégia na condução da transação, juntamente com os métodos que serão utilizados para avaliar a efetividade da relação. A Companhia faz uma avaliação contínua do contrato para avaliar se o instrumento será “altamente eficaz” na compensação de variações do valor justo dos respectivos itens objeto de hedge durante o período para o qual o “hedge” é designado e se os resultados reais de cada “hedge” estão dentro da faixa de 80% a 125%.

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

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

Quando um instrumento de “hedge” vence ou é vendido, ou quando um hedge não atende mais aos critérios de “hedge accounting”, todo o ganho ou perda acumulado existente no patrimônio líquido naquele momento permanece no patrimônio líquido e é realizado contra o resultado quando a transação prevista é reconhecida no resultado. Quando não se espera mais que a operação protegida por “hedge” ocorra, o ganho ou a perda acumulado que havia sido apresentado no patrimônio líquido é imediatamente transferido para o resultado do exercício, em receita (despesa) financeira.

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.

**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas****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 vinculada 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 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, sendo seus efeitos divulgados em nota explicativa.

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**

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

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

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

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

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

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

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.

w) Investimentos em coligada

O investimento indireto da Companhia em sua coligada é contabilizado com base no método da equivalência patrimonial. Uma coligada é uma entidade sobre a qual a Companhia exerce influência significativa. Com base no método da equivalência patrimonial, o investimento na coligada é contabilizado no balanço patrimonial ao custo, adicionado das mudanças após a aquisição da participação societária na coligada. O ágio relacionado com a coligada é incluído no valor contábil do investimento, não sendo amortizado. Em função de o ágio fundamentado em rentabilidade futura (“goodwill”) integrar o valor contábil do investimento na coligada (não é reconhecido separadamente), ele não é testado separadamente em relação ao seu valor recuperável.

A demonstração do resultado reflete a parcela dos resultados das operações da coligada. Quando uma mudança for diretamente reconhecida no patrimônio da coligada, a Companhia reconhece sua parcela nas variações ocorridas e divulga esse fato, quando aplicável, na demonstração das mutações do patrimônio líquido. Os ganhos e perdas não realizados, resultantes de transações entre o Grupo e a coligada, são eliminados de acordo com a participação mantida na coligada.

A participação societária na coligada é demonstrada na demonstração do resultado como equivalência patrimonial, representando o lucro líquido atribuível aos acionistas da Companhia.

As demonstrações financeiras da coligada são elaboradas para o mesmo período de divulgação que o Grupo. Quando necessário, são efetuados ajustes para que as políticas contábeis estejam de acordo com as adotadas pelo Grupo.

Após a aplicação do método da equivalência patrimonial, a Companhia determina se é necessário reconhecer perda adicional do valor recuperável sobre o investimento da Companhia em sua coligada. A Companhia determina, em cada data de fechamento do balanço patrimonial, se há evidência objetiva de que o investimento na coligada sofrerá perda por redução ao valor recuperável. Se assim for, a Companhia calcula o montante

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

da perda por redução ao valor recuperável como a diferença entre o valor recuperável da coligada e o valor contábil e reconhece o montante na demonstração do resultado.

Quando ocorrer perda de influência significativa sobre a coligada, a Companhia avalia e reconhece o investimento neste momento a valor justo. É reconhecida no resultado qualquer diferença entre o valor contábil da coligada no momento da perda de influência significativa e o valor justo do investimento remanescente e resultados da venda.

### x) Demonstração do valor adicionado (“DVA”)

Essa demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pelo Grupo Alpargatas 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 pelo Grupo Alpargatas, 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, estimativas e premissas contábeis

Na aplicação das práticas contábeis, a Administração faz julgamentos e elabora estimativas 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 período em que as estimativas são revistas, se a revisão afetar apenas este período, ou também em períodos posteriores se a revisão afetar tanto o período presente como períodos 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

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

Companhia e suas controladas haviam transferido ao comprador os principais riscos e benefícios da propriedade dos produtos.

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 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. 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 3.d) das principais práticas contábeis.

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 utilizam 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.

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

O valor contábil do ágio em 31 de dezembro de 2014 é de R\$ 323.887 e de R\$ 150.130 em 31 de dezembro 2013.

h) Vida útil dos bens do imobilizado e intangível

A Companhia e suas controladas revisam anualmente a vida útil estimada dos bens do imobilizado.

**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; (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.