

## Índice

---

### 5. Gerenciamento de riscos e controles internos

5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos	1
5.2 - Descrição - Gerenciamento de riscos de mercado	2
5.3 - Descrição - Controles Internos	5
5.4 - Alterações significativas	7
5.5 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e controles internos	8

### 10. Comentários dos diretores

10.1 - Condições financeiras/patrimoniais	9
10.2 - Resultado operacional e financeiro	38
10.3 - Efeitos relevantes nas DFs	42
10.4 - Mudanças práticas cont./Ressalvas e ênfases	45
10.5 - Políticas contábeis críticas	47
10.6 - Itens relevantes não evidenciados nas DFs	51
10.7 - Coment. s/itens não evidenciados	52
10.8 - Plano de Negócios	53
10.9 - Outros fatores com influência relevante	54

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

**Em relação aos riscos indicados no item 4.1, informar: (a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política; (b) os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo: (i) os riscos para os quais se busca proteção; (ii) os instrumentos utilizados para proteção; (iii) a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos; (c) a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada.**

- (a) A Alpargatas não adotou, ainda, uma política formal de gerenciamento dos riscos mencionados em 4.1 porque está curso o processo de análise dos principais riscos relacionados aos diversos negócios da Empresa que define o grau de impacto e da probabilidade de ocorrência dos riscos, bem como o estabelecimento dos planos de ação para a sua mitigação. Dentro do prazo de ano, aproximadamente, a Companhia espera ter esses planos de ação formalizados e, com isso, aprimorado seu processo de gerenciamento.
- (b) Não aplicável
- (c) Com relação à estruturas de controle a Companhia não possui uma Diretoria de Compliance nem um Comitê de Auditoria porque ainda não adotou uma política formal de gerenciamento de riscos. A Auditoria Interna é a área funcional responsável pela salvaguarda dos controles internos e pelo processo de análise dos principais riscos relacionados aos negócios da Companhia. Sua estrutura e responsabilidade estão descritos em 5.3 (b).

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

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

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

- Câmbio: Política de Risco Cambial aprovada pelo Conselho de Administração que a revalidou por um ano em dezembro de 2015.
- Taxa de juros: Política de Aplicações Financeiras aprovada pelo Conselho de Administração que a revalidou por um ano em dezembro de 2015.

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

- (i) os riscos de mercados que as referidas políticas buscam proteção são o cambial, em virtude de contas a receber e de obrigações financeiras de diversas naturezas assumidas pela Companhia em moedas estrangeiras, e o de taxa de juros decorrente, em parte, das aplicações financeiras que são pós-fixadas.
- (ii) a estratégia de operações de hedge está relacionada com o impacto das operações em moeda estrangeira no fluxo de caixa da Companhia no horizonte de doze meses. As operações de hedge são executadas sobre as exposições descasadas mensais, ou seja, para posições que tenham proteção natural é considerada somente a parcela descoberta. São escolhidos os derivativos dentro dos instrumentos elegíveis que melhor se adaptem às condições de mercado (custo) e que mitiguem a exposição ao risco cambial. É tarefa da área de Administração Financeira se certificar de que as operações sejam elaboradas dentro dos parâmetros justos de mercado. Todas as operações realizadas deverão ter cotação de no mínimo três instituições financeiras que atualmente são: Itaú, Bank of America e Citibank.
- (iii) Os instrumentos de derivativos elegíveis para implementação das operações de hedge são: contratos de Swap; contrato a termo (NDF – non-deliverable

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

forward) e compras de opções de compra (call) e venda de opções de venda (put) de moeda sem alavancagem.

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

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

(v) os instrumentos financeiros derivativos utilizados não têm outro objetivo além de proteção contra o risco cambial.

(vi) O Comitê de Gestão de Risco Cambial é o órgão responsável pela gestão do risco de mercado cambial e suas principais responsabilidades são:

- Elaborar propostas para limites locais e sugestões para aprimoramentos na Política de Gestão de Risco Cambial;
- Formalizar todos os conceitos e metodologias aplicados na Gestão de Risco Cambial;
- Avaliar o posicionamento da empresa para o Risco Cambial, providenciando o encaminhamento a Diretoria em caso de divergências;
- Planejar e verificar o impacto, das decisões implementadas, nas posições da Empresa;
- Monitorar e acompanhar os níveis de exposição ao risco cambial da Empresa e do cumprimento da Política de Risco Cambial;
- Avaliar e aprovar as alternativas (operações) de hedge em conformidade com as políticas estabelecidas para este fim;
- Acompanhar o desempenho das operações de hedge através de relatórios;
- Aprovar a descontinuidade das operações financeiras utilizadas nas operações de hedge;
- Certificar-se de que as operações de hedge são realizadas em conformidade com os custos e outros parâmetros de mercado;
- Avaliar cenários de estresse a serem aplicados nas operações contratadas, fluxo de caixa, EBITDA e endividamento da Empresa;
- Propor as alterações na Política de Risco Cambial a ser submetida ao Conselho; e
- Disseminar a cultura de Gestão de Risco Cambial na Empresa.

O Comitê de Aplicações Financeiras é o órgão responsável pela gestão do risco de mercado taxa de juros e suas principais responsabilidades são:

- Propor ao Conselho de Administração uma lista de bancos elegíveis para receber os recursos financeiros da Alpargatas;
- Aprovar o nível de caixa mínimo proposto pela área de Administração Financeira;
- Aprovar as metas de rentabilidade das aplicações financeiras para o ano fiscal;
- Sempre que julgar necessário, alterar as metas de rentabilidade;

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

- Supervisionar o processo de gestão de riscos financeiros da Alpargatas;
- Validar e aprovar as aplicações propostas pela Área de Administração Financeira;
- Verificar o impacto das decisões implementadas nas posições da Empresa;
- Monitorar e acompanhar os níveis de exposição aos riscos da empresa e do cumprimento da Política de Aplicações Financeiras;
- Supervisionar o desempenho das aplicações financeiras através dos relatórios apresentados pela área de Administração Financeira;
- Avaliar as mudanças e alterações propostas pela área de Administração Financeira acerca da Política de Aplicações Financeiras a ser submetida ao Conselho de Administração; e
- Propor acerca das mudanças e alterações na Política de Aplicações Financeiras.

c) A Companhia entende que a estrutura do Comitê de Gestão de Risco Cambial e do Comitê de Aplicações Financeiras estão adequadas porque estes órgãos, que apóiam o Conselho de Administração, são compostos pelos seguintes executivos:

- Diretor Financeiro: membro dos Comitês de Risco Cambial e de Aplicações Financeiras
- Diretor de Supply Chain: membro do Comitê de Risco Cambial
- Gerente de Estratégia Financeira: membro dos Comitês de Risco Cambial e de Aplicações Financeiras
- Gerente de Administração Financeira: membro dos Comitês de Risco Cambial e de Aplicações Financeiras
- Controller: membro dos Comitês de Risco Cambial e de Aplicações Financeiras

Com relação às estruturas de controle a Companhia não possui uma Diretoria de Compliance nem um Comitê de Auditoria. A Auditoria Interna é a área funcional responsável pela salvaguarda dos controles internos. Em 2015, a Auditoria Interna ampliou o escopo e executou ações de compliance como, por exemplo, o *e-learning* obrigatório sobre os princípios de conduta e ética e manual de corrupção (em atendimento a Lei Anti-corrupção 12846/13) para os empregados mensalistas do Brasil e Argentina. Para 2016, a Companhia ampliará o canal de denúncias para as subsidiárias dos Estados Unidos e da Europa e implementará o Código de Ética na Osklen.

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

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

**a)**

A execução do Programa Anual de trabalho da área de Auditoria Interna tem sido a principal prática da Alpargatas para garantir que os controles internos para a elaboração das demonstrações financeiras sejam adequados. Desenvolvido a partir do mapa de controle, e das demandas das diversas áreas para avaliação dos seus processos mais críticos, o Programa Anual é aprovado pelo Conselho de Administração, órgão que a Auditoria Interna está subordinada. Ao realizar seu trabalho a equipe de auditores internos verifica se as normas, processos e procedimentos da Companhia, aplicáveis aos ciclos de receita, pagamentos, recebimentos, compras, produção fabril, dentre vários outros, estão sendo corretamente cumpridos, validando, dessa forma, a adequação das informações geradas por esses ciclos. Também avalia a segurança dos sistemas de informação em uso, e que processam os dados para a elaboração das demonstrações financeiras, em especial o SAP e seus sistemas periféricos. Essa auditoria de sistemas visa garantir que os controles de gestão de acesso, segregação de funções, salvaguarda de informações (backups), dentre outros, estão em perfeito funcionamento. Com o objetivo de contribuir na análise e opinião dos Auditores Independentes sobre as demonstrações financeiras, a Auditoria Interna os auxilia na realização de testes substantivos e de controle, como, por exemplo, a circularização de bancos, fornecedores, clientes e a realização de inventários físicos. A Companhia entende que a atuação da Auditoria Interna; a existência de um Conselho Fiscal eleito pelos acionistas anualmente e a sujeição das demonstrações financeiras às revisões trimestrais e à auditoria anual por empresa de auditoria independente são suficientes para medir a adequação dos controles, sistemas, normas e procedimentos aplicáveis à elaboração das demonstrações financeiras confiáveis, não sendo necessárias, no momento, alterações nos processos de verificação e avaliação dos controles, bem como dos órgãos envolvidos.

**b)**

A área de Auditoria Interna é a guardiã dos controles internos da Companhia. Ela é liderada por um Gerente Geral, que trabalha há mais de 30 anos na Alpargatas, e que responde diretamente ao Conselho de Administração. O cinco auditores que respondem ao Gerente Geral possuem longa experiência profissional em auditoria interna. Pela dimensão de sua responsabilidade, a Auditoria Interna se relaciona com todas as áreas da Alpargatas em todos os países em que há operações. A Contabilidade Corporativa é a área responsável pela preparação e consolidação das demonstrações financeiras. Ela é

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

liderada por uma Gerente de Contabilidade, que se reporta ao Diretor Financeiro, e que há mais de 15 anos assina o Balanço da Alpargatas. No processo contábil corporativo trabalham, diretamente com a Gerente de Contabilidade, nove profissionais. A interface da Contabilidade também ocorre com um amplo número de áreas da Companhia, no Brasil e no exterior.

**c)**

Cada trabalho da Auditoria Interna gera um relatório que apresenta as recomendações de melhoria dos principais pontos de controle levantados, o plano de ação para melhoria dos pontos de controle, o(s) responsável (eis) pela implementação do plano e o prazo para sua implementação. Terminado o prazo, o grau de eficiência do plano de ação é verificado pela Auditoria Interna por meio de evidências de que as atividades nele descritas foram implementadas. Como são muitos trabalhos em diversas áreas da Empresa são vários os responsáveis pelo cumprimento do plano de ação. Em qualquer caso, a Diretoria da área auditada toma conhecimento dos pontos de controle levantados no relatório de Auditoria Interna e acompanha a sua execução de forma a garantir a sua efetividade. Por solicitação do Conselho Fiscal, a Auditoria Interna apresenta a esse órgão um resumo dos principais pontos de controle levantados nos trabalhos realizados e o que foi feito para seu aperfeiçoamento. Além do relatório da Auditoria Interna, os auditores independentes emitem um relatório com sua opinião sobre a adequação das demonstrações financeiras anuais preparadas pela Companhia (não há ressalvas nas últimas três demonstrações) e outro relatório destinado a aprimorar os procedimentos contábeis e o sistema de controle interno, que é discutido em várias instâncias, dentre elas o Conselho Fiscal.

**d)**

O relatório destinado a aprimorar os procedimentos contábeis e o sistema de controle Interno, emitido em 04/03/2016 pela Ernst & Young, auditores independentes da Alpargatas, menciona como significativo somente a adoção, como prática contábil, do reconhecimento da receita de determinadas transações de venda no momento da transferência para as transportadoras.

**e)**

Na discussão com os auditores independentes a Companhia explicou que mantém essa prática porque, devido ao seu modelo de negócio e a localização das fábricas e dos centros de distribuição, esse método de contabilização de receita é o que melhor retrata seu resultado econômico. Apesar desse ponto de controle ser avaliado como significativo pelos auditores independentes, ele não implica em valor representativo motivo pelo qual não há ressalvas nos relatórios sobre as demonstrações financeiras auditadas.

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

**Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos.**

Em 2015, e até a data de arquivamento deste Formulário, não houve mudanças significativas nos principais riscos mencionados nos itens 4 e 5 que tenha levado a Auditoria Interna a alertar a Administração.



## **5. Gerenciamento de riscos e controles internos / 5.5 - Outras inf. relev. - Gerenciamento de riscos e**

### **5.5.**

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

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

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

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

Indicadores Financeiros	2015	2014	2013
<u>Índices de Liquidez</u>			
Liquidez corrente	1,7	2,1	2,2
Liquidez geral	1,3	1,5	1,5
Liquidez imediata	0,4	0,5	0,8
<u>Índices de endividamento</u>			
Índice de endividamento	48,7%	42,5%	45,4%
Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total	71,5%	64,2%	66,4%
<u>Índices de rentabilidade</u>			
Margem bruta	42,6%	41,0%	41,5%
Margem ebitda	13,7%	13,5%	14,4%
Margem líquida	6,6%	7,9%	9,0%
Retorno sobre Patrimônio Líquido	14,2%	14,6%	17,8%
Retorno sobre ativo	7,3%	8,0%	10,2%

Índices de Liquidez

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

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

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

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

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.

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

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.

O acréscimo de 6 pontos percentuais em 2015 se deve principalmente ao aumento do endividamento financeiro.

Participação das dívidas de curto prazo no endividamento total:  $\text{passivo circulante} \div (\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$ .

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

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

### Índices de rentabilidade

Margem bruta: lucro bruto ÷ receita líquida

Margem ebitda: ebitda ÷ receita líquida

Margem líquida: lucro líquido ÷ receita líquida

Retorno sobre patrimônio líquido: lucro líquido ÷ patrimônio líquido médio

Retorno sobre ativo: lucro líquido ÷ ativo médio

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

Em 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).

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

### **(b) estrutura de capital**

Em 31 de dezembro de 2015, a posição financeira líquida foi negativa em R\$ 184,5 milhões e o patrimônio líquido do acionista controlador acumulou R\$1.839,5 milhões.

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.

R\$ milhões	2015	2014	2013
Empréstimos de curto prazo	(495,2)	(295,9)	(275,3)
Empréstimos de longo prazo	(177,4)	(218,1)	(281,5)
Total de empréstimos	(672,7)	(514,0)	(556,8)
(-) Caixa	488,2	485,6	814,4
(=) Posição financeira líquida	(184,5)	(28,4)	257,6
Patrimônio líquido	1.931,2	2.100,9	1.834,5
Participação de capital de terceiros	94,9%	73,8%	83,3%
Participação de capital próprio	5,1%	26,2%	16,7%

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****(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 2013 a 2015:

R\$ milhões	2015	2014	2013
LAJIDA	567,1	477,6	494,4
Margem LAJIDA	13,7%	13,5%	14,4%
Índice de cobertura da desp.financeira (nº vezes)	5	5	7

Em 2015, o LAJIDA acumulou R\$ 567,1 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 satisfatória.

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.

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.

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

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.

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

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

**(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.

**(f) níveis de endividamento e as características de tais dívidas, descrevendo ainda:**

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

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

Empréstimos	Moeda	Indexador e taxa média anual de juros	Consolidado 31/12/13 (R\$ milhões)
<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**

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

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

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\$ 514,0 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 (77,6%) são em moeda nacional. Os empréstimos de curto prazo em moeda estrangeira no valor de R\$ 66,4 milhões (22,4%) financiam o capital de giro das subsidiárias no exterior.

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

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



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

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

### **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 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

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

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.

**FINEM – PRO DESIGN**

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

**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.

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

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

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

Em 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.

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

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.

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

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

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

Modalidade	2015	2014	2013
Trabalhista	1,2	3,4	1,4
Tributária	206,9	189,2	195,8
<b>TOTAL</b>	<b>208,1</b>	<b>192,6</b>	<b>197,2</b>

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

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

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

Subordinação de Dívidas	2015		2014		2013	
	Circulante	Não Circulante	Circulante	Não Circulante	Circulante	Não Circulante
<b><u>1º. Passivos trabalhistas</u></b>						
Salários e encargos sociais	172,5	-	150,9	-	127,2	-
Provisão para riscos trabalhistas	16,0	14,0	10,8	16,7	6,8	17,9
	<b>188,6</b>	<b>14,0</b>	<b>161,7</b>	<b>16,7</b>	<b>134,0</b>	<b>17,9</b>
<b><u>2º. Passivos com garantia real</u></b>						
Financiamentos	7,3	41,7	6,4	48,9	1,4	40,2
Obrigações renegociadas de controlada	1,3	8,0	1,6	9,7	1,2	12,6
	<b>8,6</b>	<b>49,7</b>	<b>8,0</b>	<b>58,6</b>	<b>2,6</b>	<b>52,8</b>
<b><u>3º. Passivos tributários</u></b>						
Impostos e contribuições a pagar	47,2	82,9	41,1	86,2	25,3	0,8
Tributo com exigibilidade suspensa	-	185,2	-	167,6	-	133,6
Provisão para riscos tributários	-	6,1	-	6,7	-	8,6
	<b>47,2</b>	<b>274,2</b>	<b>41,1</b>	<b>260,6</b>	<b>25,3</b>	<b>143,0</b>
<b><u>4º. Passivos quirografários</u></b>						
Fornecedores	437,6	-	396,9	-	384,1	-
Financiamentos	487,9	135,7	289,5	169,2	273,9	241,3
Obrigações renegociadas de controlada	6,8	33,1	7,5	33,4	9,7	38,1
Provisões e Outras Obrigações	127,9	15,8	88,8	15,7	182,8	19,9
	<b>1.060,3</b>	<b>184,7</b>	<b>782,8</b>	<b>218,2</b>	<b>850,5</b>	<b>299,3</b>
<b><u>5º. Passivos subordinados</u></b>						
Juros s/capital próprio e dividendos a pagar	4,8	-	2,1	-	2,1	-
<b>T o t a l</b>	<b>1.309,5</b>	<b>522,7</b>	<b>995,6</b>	<b>554,0</b>	<b>1.014,5</b>	<b>513,0</b>

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

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

**(g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados**

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

Em 31 de dezembro de 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

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

Alpargatas Europe estava utilizando EUR 2,7 milhões da linha de EUR 5 milhões disponibilizada pelo Deutsche Bank. Em 31 de dezembro de 2013 a Alpargatas Europe não estava utilizando nenhum recurso da linha de EUR 5 milhões. Em 2014 a linha de crédito disponibilizada pelo Deutsche Bank foi reduzida para EUR 2 milhões e não houve utilização. Em 2015 a linha foi reduzida para EUR 1,5 milhões e também não foi utilizada.

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

Em R\$ milhões

	12 M			Variação	
	2015	2014	2013	2015/2014	2014/2013
Vendas Líquidas	4.126,3	3.538,0	3.426,0	16,6%	3,3%
Lucro Bruto	1.759,4	1.451,6	1.420,6	21,2%	2,2%
% Margem Bruta	42,6%	41,0%	41,5%	1,6 p.p.	-0,5 p.p.
% Despesas com vendas e administrativas	31,2%	30,2%	29,2%	1,0 p.p.	1,0 p.p.
Equivalência Patrimonial	0,0	(19,5)	(27,1)		
Lucro Operacional (antes do resultado financeiro)	368,8	332,7	325,4	10,9%	2,2%
Receitas Financeiras	56,0	66,7	55,5		
Despesas Financeiras	(112,9)	(88,6)	(75,4)		
Variação Cambial	(4,9)	(5,4)	(3,1)		
Operações com Derivativos	(1,0)	4,3	0,0		
Imposto Renda / Contribuição Social	(28,1)	(18,3)	(37,7)		
Participação Minoritários	9,1	(6,4)	0,2		
<b>LUCRO LÍQUIDO (antes operações descontinuadas)</b>	<b>287,0</b>	<b>285,0</b>	<b>265,1</b>	<b>0,7%</b>	<b>7,5%</b>
Operações descontinuadas	(14,7)	(4,9)	-		
<b>LUCRO LÍQUIDO OPERAÇÕES CONTINUADAS</b>	<b>272,3</b>	<b>280,2</b>	<b>265,1</b>	<b>-2,8%</b>	<b>5,7%</b>
<b>LAJIDA</b>	<b>567,1</b>	<b>477,6</b>	<b>404,5</b>	<b>18,7%</b>	<b>18,1%</b>
Margem LAJIDA	13,7%	13,5%	11,8%		

**Receita líquida de vendas:**

Em 2015 a receita líquida consolidada das operações continuadas foi de R\$ 4.126,3 milhões, aumento de 16,6% em relação a 2014. O crescimento no ano foi impulsionado pela variação cambial e melhor performance das seguintes operações:

- Operações nacionais: +2,0%
- Argentina: +25,0%
- Europa: +17,9%
- Estados Unidos: +8,1%

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

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

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

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.

### Operações Nacionais

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

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

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.

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

### **Operações Internacionais**

#### **Alpargatas Argentina**

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

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

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.

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

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

Em 2014, a venda internacional de sandálias e acessórios somou 34,8 milhões de unidades, crescimento de 3,8% na comparação com 2013. O desempenho das vendas e o reconhecimento de Havaianas no exterior decorrem de várias iniciativas que têm proporcionado maior proximidade da marca com os consumidores, entre as quais se destacaram: (i) abertura de duas lojas nos Estados Unidos; (ii) expansão da marca para novas categorias com o lançamento da linha de acessórios e rainboots infantis nos Estados Unidos; (iii) lançamento da coleção 2015 nos Estados Unidos; (iv) crescimento das vendas do varejo e e-commerce 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%

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

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; (ii) 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.

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

Em 2015, o lucro bruto consolidado das operações continuadas alcançou R\$ 1.759,4 milhões, superior em 21,2% em relação a 2014 e a margem bruta, de 42,6% foi 1,6 p.p superior ao ano anterior. Os principais fatores que explicam a variação são: (i) aumento do preço médio e melhor mix de vendas, impactando positivamente 3,7 p.p, (ii) impacto negativo de 2,8 p.p no custo devido a variação cambial de produtos importados e (iii) ganho de 0,7 p.p com hedge cambial e commodities.

Em 2014, o lucro bruto consolidado alcançou R\$ 1.498,2 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.

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

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



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

Em 2014, o percentual de despesas com vendas e administrativas foi superior ao de 2013 em 1,0 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 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 percentual. 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.

### **Equivalência patrimonial:**

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

Em 2014, o saldo refere-se: (i) a equivalência patrimonial correspondente a participação de 30% na Osklen até o 3º trimestre de 2014 (no 4º trimestre de 2014 a Osklen passou a ser consolidada nos saldos da Companhia); e (ii) a equivalência patrimonial do investimento indireto de 18,7% na Tavex Algodonera S.A. até o 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.

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 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 2015, o lucro operacional das operações continuadas de R\$ 368,8 milhões foi superior ao de 2014 em 10,9%, principalmente pelos fatores já descritos nos itens acima (vendas líquidas, margem bruta, despesas com vendas e administrativas).

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

Em 2014, o lucro operacional das operações continuadas de R\$ 332,7 milhões foi superior ao de 2013 em 2,2%, 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).

**Receitas financeiras:**

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

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

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.

**Despesas financeiras:**

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

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

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.

**Variação cambial:**

Em 2015 a despesa com variação cambial foi R\$ 4,9 milhões. O resultado deve-se, principalmente, ao aumento de 55% na taxa do dólar na Argentina no mês de dezembro, o que impactou o saldo de contas a pagar (importações) em moeda estrangeira.

Em 2014, a despesa com variação cambial no valor de R\$ 5,1 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.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Operações com derivativos:**

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

**IR e CSLL:**

Segue abaixo o demonstrativo de cálculo do IR e CSLL de 2013 a 2015 e respectivas taxas efetivas:

<b>R\$ milhões</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Lucro líquido antes do I.R. e CSLL e minoritários	306,0	309,7	347,4
Equivalência patrimonial	-	19,5	27,1
<b>SUBTOTAL (a)</b>	<b>306,0</b>	<b>329,2</b>	<b>374,5</b>
Juros s/ capital próprio	(114,9)	(84,3)	(85,1)
Subvenção para investimento	(134,0)	(130,2)	(141,4)
Adição de resultado de controladas	24,2	(10,9)	13,6
Outras adições (exclusões) permanentes liquidas	3,2	(33,9)	(8,6)
<b>(=) BASE DE CÁLCULO</b>	<b>84,5</b>	<b>69,9</b>	<b>153,0</b>
IR e CSLL (34%)	(28,7)	(23,8)	(52,0)
Incentivo fiscal	0,6	5,5	17,6
Benefício fiscal de controladas	-	-	(3,3)
<b>TOTAL DE IR/CS (b)</b>	<b>(28,1)</b>	<b>(18,3)</b>	<b>(37,7)</b>
<b>TAXA EFETIVA (b/a)</b>	<b>9,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>10,1%</b>

**Participação dos minoritários:**

Em 2015 o resultado da participação dos minoritários foi de R\$ (9,1 milhões). Esse resultado refere-se à participação de 40% dos minoritários sobre o prejuízo da Osklen do exercício de 2015.

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.

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.

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

	2015	2014	2013
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>286,9</b>	<b>285,1</b>	<b>310,0</b>
(+) Lucro líquido do acionista minoritário	(9,1)	6,3	-
<b>LUCRO LÍQUIDO CONSOLIDADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>277,8</b>	<b>291,4</b>	<b>310,0</b>
(+) I.R. e contribuição social	28,1	18,3	37,7
(-) Resultado financeiro	62,8	22,9	(22,0)
(+) Depreciação e amortização	101,6	77,6	66,5
(+) Resultado financeiro, impostos e depreciações de empresas coligadas	-	41,9	43,7
<b>EBITDA CONFORME INSTRUÇÃO CVM 527</b>	<b>470,3</b>	<b>452,1</b>	<b>435,9</b>
(+/-) Resultado operacional da equivalência patrimonial de empresas coligadas	-	(22,3)	(16,6)
(+) Provisões não-operacionais	22,1	11,4	17,4
(+) Despesas com troca de controle	21,4	-	-
(+) Outros itens não-recorrentes - investimentos estratégicos	53,7	32,1	12,8
(+) Hedge	(0,4)	4,3	44,9
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	<b>567,1</b>	<b>477,6</b>	<b>494,4</b>

Em 2015, o LAJIDA consolidado das operações continuadas totalizou R\$ 567,1 milhões (R\$ 477,6 milhões em 2014), com margem de 13,7% (13,5% em 2014). Os principais fatores que explicam a variação do ano no LAJIDA são: (a) crescimento das operações internacionais em moeda local; e (b) variação cambial.

Em 2014, o LAJIDA consolidado somou R\$ 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.

**10. Comentários dos diretores / 10.1 - Condições financeiras/patrimoniais****Principais alterações nas contas patrimoniais consolidadas:****Balanco Patrimonial***(em R\$ milhões)***ATIVO**

	2015	AV	2014	AV	2013	AV	Varição 2015/2014	Varição 2014/2013
<b>CIRCULANTE</b>								
Caixa e aplicações financeiras	488,2	13,0%	485,6	13,3%	814,4	24,2%	0,5%	-40,4%
Clientes	883,8	23,5%	915,0	25,1%	801,6	23,8%	-3,4%	14,1%
Estoques	633,7	16,8%	595,2	16,3%	467,5	13,9%	6,5%	27,3%
Impostos a recuperar	84,7	2,2%	68,3	1,9%	58,2	1,7%	23,9%	17,5%
Despesas antecipadas	14,8	0,4%	12,5	0,3%	10,8	0,3%	17,9%	16,5%
Ganhos não realizados com derivativos	3,4	0,1%	6,8	0,2%	11,9	0,4%	-49,1%	-42,9%
Ativos mantidos para venda	0,0	0,0%	15,6	0,4%	0,0	0,0%	-100,0%	100,0%
Outros créditos	45,4	1,2%	39,8	1,1%	19,9	0,6%	14,1%	99,7%
Ativos de operações descontinuadas	54,7	1,5%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	100,0%	100,0%
	<b>2.208,6</b>	<b>58,7%</b>	<b>2.138,9</b>	<b>58,6%</b>	<b>2.184,3</b>	<b>65,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>-2,1%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>								
Impostos a recuperar	25,8	0,7%	28,5	0,8%	20,8	0,6%	-9,3%	37,0%
I. renda e contrib. social diferidos	64,7	1,7%	53,2	1,5%	58,0	1,7%	21,6%	-8,3%
Dep. compulsórios, fiscais e trab.	21,0	0,6%	15,1	0,4%	12,9	0,4%	39,0%	17,2%
Contas a receber	28,8	0,8%	44,9	1,2%	38,6	1,1%	-36,0%	16,3%
Investimentos	2,3	0,1%	2,0	0,1%	183,1	5,4%	13,6%	-98,9%
Imobilizado	740,9	19,7%	698,1	19,1%	624,3	18,6%	6,1%	11,8%
Intangível	671,4	17,8%	669,9	18,4%	240,1	7,1%	0,2%	179,0%
	<b>1.554,8</b>	<b>41,3%</b>	<b>1.511,8</b>	<b>41,4%</b>	<b>1.177,7</b>	<b>35,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>28,4%</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3.763,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.650,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.362,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,1%</b>	<b>8,6%</b>

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

	2015	AV	2014	AV	2013	AV	Varição 2015/2014	Varição 2014/2013
<b>CIRCULANTE</b>								
Fornecedores	437,6	11,6%	396,9	10,9%	384,1	11,4%	10,3%	3,3%
Empréstimos e financiamentos	495,2	13,2%	295,9	8,1%	275,3	8,2%	67,4%	7,5%
Obrigações negociadas de controlada	8,1	0,2%	9,1	0,2%	10,9	0,3%	-10,8%	-16,8%
Obrigações trabalhistas e previdenciárias	172,5	4,6%	150,9	4,1%	127,2	3,8%	14,4%	18,6%
Provisão p/risco tributários, cíveis e trabalhistas	16,1	0,4%	10,8	0,3%	6,8	0,2%	48,4%	60,2%
Obrigações tributárias	47,2	1,3%	41,1	1,1%	25,3	0,8%	14,7%	62,8%
Juros s/capital próprio /dividendos a pagar	4,8	0,1%	2,1	0,1%	2,1	0,1%	130,7%	-2,9%
Perdas não realizadas com derivativos	0,1	0,0%	0,8	0,0%	1,0	0,0%	-92,0%	-21,6%
Contas a pagar aquisição de participação societária	0,0	0,0%	0,0	0,0%	89,0	2,6%	0,0%	-100,0%
Provisões e outras obrigações	121,9	3,2%	88,0	2,4%	92,9	2,8%	38,5%	-5,2%
Passivos de operações descontinuadas	6,0	0,2%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	100,0%	0,0%
	<b>1.309,5</b>	<b>34,8%</b>	<b>995,6</b>	<b>27,3%</b>	<b>1.014,5</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,5%</b>	<b>-1,9%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>								
Empréstimos e financiamentos	177,4	4,7%	218,1	6,0%	281,5	8,4%	-18,6%	-22,5%
Obrigações negociadas de controlada	41,2	1,1%	43,0	1,2%	50,7	1,5%	-4,2%	-15,2%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	82,9	2,2%	86,2	2,4%	0,0	0,0%	-3,9%	0,0%
Provisão p/risco tributários, cíveis e trabalhistas	24,0	0,6%	31,7	0,9%	30,5	0,9%	-24,2%	3,8%
Tributos com exigibilidade suspensa e outros	185,2	4,9%	167,6	4,6%	133,6	4,0%	10,5%	25,5%
Plano de incentivo de longo prazo	1,6	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	100,0%	0,0%
Outras obrigações	10,3	0,3%	7,5	0,2%	16,6	0,5%	38,6%	-55,1%
	<b>522,7</b>	<b>13,9%</b>	<b>554,1</b>	<b>15,2%</b>	<b>513,0</b>	<b>15,3%</b>	<b>-5,7%</b>	<b>8,0%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>								
Capital social realizado	659,2	17,5%	656,7	18,0%	631,1	18,8%	0,4%	4,1%
Reserva de capital	169,2	4,5%	169,2	4,6%	162,1	4,8%	0,0%	4,4%
Ações em tesouraria	(84,6)	-2,2%	(85,0)	-2,3%	(54,7)	-1,6%	-0,5%	55,5%
Reservas de lucros	1.123,7	29,9%	1.134,7	31,1%	1.121,8	33,4%	-1,0%	1,2%
Ajuste de avaliação patrimonial	(28,1)	-0,7%	(25,0)	-0,7%	(58,6)	-1,7%	12,3%	-57,2%
Dividendo adicional proposto	-	0,0%	147,1	4,0%	32,7	1,0%	-100,0%	349,8%
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	<b>1.839,5</b>	<b>48,9%</b>	<b>1.997,7</b>	<b>54,7%</b>	<b>1.834,5</b>	<b>54,6%</b>	<b>-7,9%</b>	<b>8,9%</b>
Participação dos acionistas não controladores	91,7	2,4%	103,2	2,8%	0,0	0,0%	-11,1%	100,0%
	<b>1.931,2</b>	<b>51,3%</b>	<b>2.100,9</b>	<b>57,5%</b>	<b>1.834,5</b>	<b>54,6%</b>	<b>-8,1%</b>	<b>14,5%</b>

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

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

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

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.

**Caixa e aplicações financeiras:**

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

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

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.

**Clientes:**

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

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

**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.

**Estoques:**

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

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.

**Ativos de operações descontinuadas:**

Em 2015, a Companhia assinou contrato de alienação das marcas Topper e Rainha no Brasil. O saldo de R\$ 54,7 milhões refere-se aos ativos relacionados às operações descontinuadas das respectivas marcas. A previsão de conclusão da operação é 1º de abril de 2016.

**ATIVO NÃO CIRCULANTE:**

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

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

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.

**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. para ativos mantidos para venda.



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

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:**

Segue abaixo a movimentação dos saldos do imobilizado:

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

<b>Imobilizado</b>	<b>Saldo em 2013</b>	<b>Adições</b>	<b>Transferências</b>	<b>Depreciações</b>	<b>Baixas</b>	<b>Osklen</b>	<b>Var. cambial/ Outras mov.</b>	<b>Saldo em 2014</b>
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>

<b>Imobilizado</b>	<b>Saldo em 2012</b>	<b>Adições</b>	<b>Transferências</b>	<b>Depreciações</b>	<b>Baixas</b>	<b>Impairment</b>	<b>Var. cambial/ Outras mov.</b>	<b>Saldo em 2013</b>
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>

**Intangível:**

Segue abaixo a movimentação dos saldos do intangível:



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

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

<u>Intangível</u>	Saldo em 2013	Adições	Transferências	Amortizações	Baixas	Osklen	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2014
<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>	Saldo em 2012	Adições	Transferências	Amortizações	Baixas	Impairment	Var. cambial/ Outras mov.	Saldo em 2013
<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>

**PASSIVO CIRCULANTE:**

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

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

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.

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

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

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

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.

**Empréstimos e financiamentos:**

A movimentação dos empréstimos e financiamentos está demonstrada abaixo:

<b>Financiamentos - movimentação</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<i>Saldo inicial</i>	<b>514,0</b>	<b>556,8</b>	<b>298,7</b>
Captação de empréstimos	497,8	306,8	556,1
Provisão de Juros	39,5	32,6	30,4
Osklen	-	47,0	-
Amortização do principal	(373,0)	(377,8)	(296,0)
Amortização de Juros	(35,2)	(32,0)	(34,7)
Variação cambial	29,5	(19,4)	2,3
<i>Saldo final</i>	<b>672,7</b>	<b>514,0</b>	<b>556,8</b>
Passivo circulante	495,2	295,9	275,3
Passivo não circulante	177,4	218,1	281,5

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

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

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

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

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

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.

**Obrigações trabalhistas e previdenciárias:**

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

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

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 de: (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.

### 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.

### Provisões e outras obrigações:

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 121,9 milhões, montante 38,5% superior ao mesmo período de 2014, principalmente em função de: (i) provisão de despesas pela mudança do controle; e (ii) provisão para despesas com imposto de importação de exercícios anteriores na Alpargatas USA.

### PASSIVO NÃO CIRCULANTE:

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

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

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.

### Empréstimos e financiamentos:

Vide comentários no passivo circulante.

### Tributos com exigibilidade suspensa:

Tributos com exigibilidade suspensa	2015	2014	2013
COFINS - Exclusão do ICMS da base de cálculo	181,6	164,2	130,3
PIS / COFINS - Zona Franca de Manaus e outros	3,7	3,4	3,3
<b>Total</b>	<b>185,2</b>	<b>167,6</b>	<b>133,6</b>

Em 31 de dezembro de 2015, o saldo era de R\$ 181,6 milhões, montante 10,6% superior ao mesmo período de 2014, O aumento deve-se a atualização monetária dos valores provisionados.

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

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 à 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.

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

	Acionistas controladores	Acionistas minoritários	Total
<b>Saldo em dez-2014</b>	<b>1.997,7</b>	<b>103,2</b>	<b>2.100,9</b>
Lucro do exercício de 2015	272,3	(9,1)	263,2
Variação cambial de conversão das Dem.Financeiras das empresas no exterior	(1,7)	(2,4)	(4,1)
Distribuição de juros sobre o capital próprio e dividendos	(428,0)	-	(428,0)
Aquisição / vendas de ações em tesouraria	(5,4)	-	(5,4)
Outras movimentações	4,6	-	4,6
<b>Saldo em dez-2015</b>	<b>1.839,5</b>	<b>91,7</b>	<b>1.931,2</b>

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>

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

**Os diretores devem comentar:**

**(a) resultados das operações do emissor, 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 2015 foi de R\$ 143,2 milhões. Em 2014, a subvenção foi de R\$ 141,6 milhões e em 2013, R\$ 141,1 milhões.

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

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

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

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;

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

- a alta do custo do algodão na Argentina; e
- o resultado positivo do hedge operacional.

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

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

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

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

Em 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.

**(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 do emissor, quando relevante**



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

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

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

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

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

R\$ mil	2015	2014	2013
<b>Ativo</b>			
Contas a receber de clientes	129.597	102.406	81.326
<b>Passivo</b>			
Fornecedores	83.116	87.184	120.184
Royalties a pagar	3.783	15.184	29.070
	<b>86.899</b>	<b>102.368</b>	<b>149.254</b>
<b>Exposição líquida</b>	<b>42.698</b>	<b>38</b>	<b>(67.928)</b>
Instrumentos financeiros derivativos (i)	1.334	5.992	10.860
<b>Total da exposição sem controladas no exterior</b>	<b>44.032</b>	<b>6.030</b>	<b>(57.068)</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

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

exportadora, ou seja, possui um risco de perda se houver alta na taxa de câmbio.

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

As operações com derivativos visam proteger o fluxo de caixa futuro da Companhia através da redução da exposição cambial para um horizonte de doze meses futuros. A exposição cambial futura é baseada nas projeções de pagamentos e recebimentos em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2015, o volume total protegido (Notional) representava um montante de US\$14.913 (quatorze milhões, novecentos e treze mil dólares) por meio de operações do tipo NDF (“Non-Deliverables Forward”). Estas operações visam proteger os impactos da variação cambial sobre as importações e exportações da Companhia.

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

**Os diretores devem comentar sobre os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras da Companhia e em seus resultados:**

**(a) introdução ou alienação de segmento operacional**

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

Os fechamentos das operações ocorrerão em datas distintas e estão sujeitos ao cumprimento de determinadas condições precedentes. Na operação do Brasil, a Alpargatas segregará a unidade de negócios responsável pelas atividades das marcas Topper e Rainha em uma nova companhia ("NewCo Brasil"). Os compradores adquirirão 100% do capital social da NewCo Brasil. Na operação da Argentina, os compradores adquirirão ações representativas de 20% do capital social de uma nova companhia ("NewCo Argentina"), a ser constituída pela Alpargatas S.A.I.C., na qual será aportada a totalidade da unidade de negócio da marca Topper na Argentina e no mundo (exceto Brasil, Estados Unidos e China). O fechamento da operação na Argentina está condicionado ao fechamento da operação no Brasil, que está prevista para ocorrer em 1º de abril de 2016.

O preço de compra da operação Brasil é de R\$48.689, sujeito a eventuais ajustes pela variação no capital de giro e endividamento líquido entre a data do acordo e a data de fechamento. O preço de compra da operação Argentina será equivalente à participação alienada de 20% multiplicada por 6,5 vezes o EBITDA efetivo do negócio Topper na Argentina no exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2015, ajustado pelo valor da dívida líquida na data do respectivo fechamento.

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

- Alpargatas Argentina:

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

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

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.

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

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

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.

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

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

**(c) eventos ou operações não usuais****Aquisição do controle societário pela J&F Investimentos S.A.**

Em 23 de novembro de 2015, a J&F Investimentos S.A. (“J&F”) celebrou com a Camargo Corrêa S.A. (“CCSA”), acionista controlador da Companhia, um Contrato de Compra e Venda de Participações Societárias e Outras Avenças para aquisição do controle societário da Alpargatas S.A. pela J&F. O contrato teve como objeto a aquisição de 207.575.464 ações de emissão da Alpargatas, sendo 161.846.378 ações ordinárias e 45.729.086 ações preferenciais, representando 44,12% do capital social da Companhia, sendo 66,99% do total das ações ordinárias e 19,98% do total das ações preferenciais.

Em 4 de dezembro de 2015, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) aprovou a operação da aquisição.

Em 23 de dezembro de 2015, a J&F e CCSA celebraram o Termo de Fechamento do Contrato de Compra e Venda de Participações Societárias e Outras Avenças, por meio do qual se concluiu a aquisição da totalidade das ações de emissão da Alpargatas e detidas pela CCSA.

O preço, após os ajustes em razão da distribuição de dividendos e pagamento de juros sobre capital próprio à CCSA, foi de R\$2.614.172, sendo o preço por ação equivalente a R\$12,60 por ação ordinária e R\$12,57 por ação preferencial.

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

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

IFRS 9 Instrumentos Financeiros (Vigência a partir de 01/01/2018)	Tem o objetivo, em última instância, de substituir a IAS 39. As principais mudanças previstas são: (i) todos os ativos financeiros devem ser, inicialmente, reconhecidos pelo seu valor justo; (ii) a norma divide todos os ativos financeiros em: custo amortizado e valor justo e; (iv) o conceito de derivativos embutidos foi extinto.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
IFRS 15 Receitas de contratos com clientes (Vigência a partir de 01/01/2017)	O principal objetivo é fornecer princípios claros para o reconhecimento de receita e simplificar o processo de elaboração das demonstrações contábeis.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
IFRS 16 Arrendamento (Vigência a partir de 01/01/2019)	A nova norma estabelece os princípios, tanto para o cliente (o locatário) e o fornecedor (locador), sobre o fornecimento de informações relevantes acerca das locações de maneira que seja demonstrado nas demonstrações financeiras, de forma clara, as operações de arrendamento mercantil. Para atingir esse objetivo, o locatário é obrigado a reconhecer os ativos e passivos resultantes de um contrato de arrendamento.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
Alteração IFRS 11 Acordos conjuntos: Contabilização de Aquisições de Partes societárias (Vigência a partir de 01/01/2016)	A contabilização da aquisição de participação societária em uma operação conjunta na qual a atividade da operação conjunta constitua um negócio, aplique os princípios pertinentes da IFRS 3 para contabilização de combinações de negócios. As alterações não se aplicam quando as partes que compartilham controle conjunto, inclusive a entidade de reporte, estiverem sob controle comum da parte controladora principal. As alterações se aplicam tanto à aquisição da participação final em uma operação conjunta quanto à aquisição de quaisquer participações adicionais na mesma operação conjunta	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
Alteração IAS 16 e IAS 38 Esclarecimentos de Métodos aceitáveis de depreciação e amortização (Vigência a partir de 01/01/2016.)	Método de depreciação e amortização deve ser baseado nos benefícios econômicos consumidos por meio do uso do ativo.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
Alteração IFRS 10, IFRS 12 e IAS 28 Entidade de investimento - exceções a regra de consolidação (Vigência a partir de 01/01/2016.)	As alterações no IFRS 10 esclarecem que a isenção da apresentação de demonstrações financeiras consolidadas se aplica à controladora que é uma subsidiária de uma entidade de investimento, quando a entidade de investimento mensura todas as suas subsidiárias ao valor justo. Dentre outros esclarecimentos, fica estabelecido que a entidade que não é de investimento poderá manter, na aplicação da equivalência patrimonial, a mensuração do valor justo por meio do resultado utilizada pelos seus investimentos.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
IAS 19 Benefícios a Empregados (Vigência a partir de 01/01/2016)	Essa norma esclarece que a profundidade do mercado de títulos privados em diferentes países é avaliada com base na moeda em que é denominada a obrigação, em vez de no país em que está localizada a obrigação. Quando não existe mercado profundo para títulos privados de alta qualidade nessa moeda, devem ser usadas 'taxas de títulos públicos. Essa alteração deve ser aplicada retrospectivamente.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.

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

IFRS 5 Ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas (Vigência a partir de 01/01/2016)	Esclarece as circunstâncias em que uma entidade mudar um dos seus métodos de alienação para outro não seria considerado um novo plano de alienação, mais sim uma continuação do plano original. Sendo que a entidade reclassifica ativos mantidos para venda para ativos mantidos para distribuição a titulares (e vice-versa) e os casos em que ativos mantidos para distribuição a titulares não atendem mais o critério para manterem esta classificação.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
IFRS 7 Instrumentos financeiros: Divulgações	Contratos de serviços geralmente atende a definição de envolvimento contínuo em ativo financeiro transferido para fins de divulgação. A confirmação de envolvimento contínuo em ativo financeiro transferido deve ser feita se suas características atenderem as definições descritas na norma (parágrafos B30 e 42C).	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.
Alteração IAS 1 Iniciativa de divulgação (Vigência a partir de 01/01/2016)	Tem o objetivo de esclarecer: (i) as exigências de materialidade; (ii) itens de linhas específicas nas demonstrações do resultado e de outros resultados abrangentes e no balanço patrimonial podem ser desagregados; (iii) flexibilidade quanto à ordem em que apresentam as notas às demonstrações financeiras; (iv) parcela de outros resultados abrangentes de associadas e empreendimentos controlados em conjunto contabilizada utilizando o método patrimonial.	A administração está avaliando o impacto total de sua adoção.

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

Em 2015 não ocorreram impactos significativos em função de alterações de práticas contábeis mencionadas em (a) porque ainda não estavam em vigência.

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

O Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras de 2013 a 2015 não contém ressalvas ou ênfases sobre as demonstrações financeiras.

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

### 10.5.

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

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

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

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

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

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

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

A Companhia e suas controladas revisam o valor contábil líquido dos seus ativos com o objetivo de avaliar eventos ou mudanças nas circunstâncias econômicas, operacionais ou tecnológicas que possam indicar deterioração ou perda de seu valor recuperável. Sendo tais evidências identificadas e o valor contábil líquido exceder o valor recuperável, é constituída provisão para desvalorização ajustando o valor contábil líquido ao valor recuperável.

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

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



**10. Comentários dos diretores / 10.5 - Políticas contábeis críticas**Transações e saldos em moeda estrangeira

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

**c) Instrumentos financeiros**Classificação

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

Ativos financeiros

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

Passivos financeiros

- (i) Passivos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado: são classificados sob essa denominação quando são mantidos para negociação ou designados ao valor justo por meio do resultado. Em 31 de dezembro de 2015 é representado por plano de incentivo de longo prazo.
- (ii) Outros passivos financeiros: em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, são representados por empréstimos e financiamentos bancários, saldos a pagar a fornecedores e obrigações negociadas da controlada Alpargatas S.A.I.C. - Argentina, os quais, exceto pelo saldo a pagar a fornecedores, são apresentados pelo valor original, acrescido de juros e variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

Instrumentos financeiros derivativos e atividades de “hedge”

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

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

quando o valor justo do instrumento for positivo e como passivos financeiros quando o valor justo for negativo.

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

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

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

d) Ativo mantido para venda e resultado de operações descontinuadas

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

Para que a venda seja altamente provável, a Administração deve estar comprometida com o plano de venda do ativo, e deve ter sido iniciado um programa firme para localizar um comprador e concluir o plano. Além disso, o ativo mantido para venda deve ser efetivamente colocado à venda por preço que seja razoável em relação ao seu valor justo corrente. Ainda, deve-se esperar que a venda seja concluída em até um ano a partir da data da classificação como mantido para venda.

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

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

e) Investimentos em coligada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 do emissor em decorrência da operação**

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

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

**Os diretores devem indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios do emissor, explorando especificamente os seguintes tópicos:**

**(a) investimentos, incluindo:****(i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos**

Visando cumprir o plano de negócios e crescimento da Alpargatas estão previstos investimentos em manutenção e melhoria do atual parque fabril, tecnologia da informação, internacionalização, desenvolvimento de novos produtos, abertura e adequação de lojas e meio ambiente. O orçamento de capital previsto para 2016 é de R\$ 141,1 milhões.

**(ii) fontes de financiamento dos investimentos**

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

**(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos**

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

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

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

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

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

Em 2015 esta unidade alcançou a produção de aproximadamente 36 milhões de pares.

**(c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas (ii) montantes totais gastos pela Companhia em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados (iv) montantes totais gastos pela Companhia no desenvolvimento de novos produtos ou serviços**

A Alpargatas realiza investimentos permanentes em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. As coleções de sandálias, calçados e vestuários esportivos são renovadas anualmente. Os gastos com pesquisas e desenvolvimento de produtos em 2015 foram de R\$ 17,5 milhões, em 2014 foram de R\$ 18,5 milhões e em 2013 foram de R\$ 19,2 milhões.

**10. Comentários dos diretores / 10.9 - Outros fatores com influência relevante****10.9.**

**Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção**

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