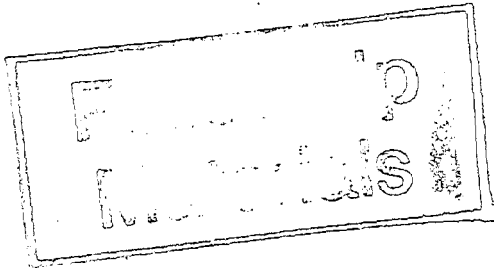




03045286

**82- SUBMISSIONS FACING SHEET**

MICROFICHE CONTROL LABEL



REGISTRANT'S NAME

Sao Paulo Alparagato SA

\*CURRENT ADDRESS

Rua Urussai, 300 - Itin Bidi  
Sao Paulo - SP

\*\*FORMER NAME

\*\*NEW ADDRESS

**PROCESSED**

JAN 07 2004

THOMSON  
FINANCIAL

FILE NO. 82-

3692

FISCAL YEAR

12/31/02

• Complete for initial submissions only \*\* Please note name and address changes

**INDICATE FORM TYPE TO BE USED FOR WORKLOAD ENTRY:**

12G3-2B (INITIAL FILING)

☐

AR/S (ANNUAL REPORT)

☒

12G32BR (REINSTATEMENT)

☐

SUPPL (OTHER)

☐

DEF 14A (PROXY)

☐

OICF/BY:

EBS

DATE

12/22/03

[illegible]

[illegible]



2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102  
103  
104  
105  
106  
107  
108  
109  
110  
111  
112  
113  
114  
115  
116  
117  
118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128  
129  
130  
131  
132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162  
163  
164  
165  
166  
167  
168  
169  
170  
171  
172  
173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187  
188  
189  
190  
191  
192  
193  
194  
195  
196  
197  
198  
199  
200  
201  
202  
203  
204  
205  
206  
207  
208  
209  
210  
211  
212  
213  
214  
215  
216  
217  
218  
219  
220  
221  
222  
223  
224  
225  
226  
227  
228  
229  
230  
231  
232  
233  
234  
235  
236  
237  
238  
239  
240  
241  
242  
243  
244  
245  
246  
247  
248  
249  
250  
251  
252  
253  
254  
255  
256  
257  
258  
259  
260  
261  
262  
263  
264  
265  
266  
267  
268  
269  
270  
271  
272  
273  
274  
275  
276  
277  
278  
279  
280  
281  
282  
283  
284  
285  
286  
287  
288  
289  
290  
291  
292  
293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302  
303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340  
341  
342  
343  
344  
345  
346  
347  
348  
349  
350  
351  
352  
353  
354  
355  
356  
357  
358  
359  
360  
361  
362  
363  
364  
365  
366  
367  
368  
369  
370  
371  
372  
373  
374  
375  
376  
377  
378  
379  
380  
381  
382  
383  
384  
385  
386  
387  
388  
389  
390  
391  
392  
393  
394  
395  
396  
397  
398  
399  
400  
401  
402  
403  
404  
405  
406  
407  
408  
409  
410  
411  
412  
413  
414  
415  
416  
417  
418  
419  
420  
421  
422  
423  
424  
425  
426  
427  
428  
429  
430  
431  
432  
433  
434  
435  
436  
437  
438  
439  
440  
441  
442  
443  
444  
445  
446  
447  
448  
449  
450  
451  
452  
453  
454  
455  
456  
457  
458  
459  
460  
461  
462  
463  
464  
465  
466  
467  
468  
469  
470  
471  
472  
473  
474  
475  
476  
477  
478  
479  
480  
481  
482  
483  
484  
485  
486  
487  
488  
489  
490  
491  
492  
493  
494  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505  
506  
507  
508  
509  
510  
511  
512  
513  
514  
515  
516  
517  
518  
519  
520  
521  
522  
523  
524  
525  
526  
527  
528  
529  
530  
531  
532  
533  
534  
535  
536  
537  
538  
539  
540  
541  
542  
543  
544  
545  
546  
547  
548  
549  
550  
551  
552  
553  
554  
555  
556  
557  
558  
559  
560  
561  
562  
563  
564  
565  
566  
567  
568  
569  
570  
571  
572  
573  
574  
575  
576  
577  
578  
579  
580  
581  
582  
583  
584  
585  
586  
587  
588  
589  
590  
591  
592  
593  
594  
595  
596  
597  
598  
599  
600  
601  
602  
603  
604  
605  
606  
607  
608  
609  
610  
611  
612  
613  
614  
615  
616  
617  
618  
619  
620  
621  
622  
623  
624  
625  
626  
627  
628  
629  
630  
631  
632  
633  
634  
635  
636  
637  
638  
639  
640  
641  
642  
643  
644  
645  
646  
647  
648  
649  
650  
651  
652  
653  
654  
655  
656  
657  
658  
659  
660  
661  
662  
663  
664  
665  
666  
667  
668  
669  
670  
671  
672  
673  
674  
675  
676  
677  
678  
679  
680  
681  
682  
683  
684  
685  
686  
687  
688  
689  
690  
691  
692  
693  
694  
695  
696  
697  
698  
699  
700  
701  
702  
703  
704  
705  
706  
707  
708  
709  
710  
711  
712  
713  
714  
715  
716  
717  
718  
719  
720  
721  
722  
723  
724  
725  
726  
727  
728  
729  
730  
731  
732  
733  
734  
735  
736  
737  
738  
739  
740  
741  
742  
743  
744  
745  
746  
747  
748  
749  
750  
751  
752  
753  
754  
755  
756  
757  
758  
759  
760  
761  
762  
763  
764  
765  
766  
767  
768  
769  
770  
771  
772  
773  
774  
775  
776  
777  
778  
779  
780  
781  
782  
783  
784  
785  
786  
787  
788  
789  
790  
791  
792  
793  
794  
795  
796  
797  
798  
799  
800  
801  
802  
803  
804  
805  
806  
807  
808  
809  
810  
811  
812  
813  
814  
815  
816  
817  
818  
819  
820  
821  
822  
823  
824  
825  
826  
827  
828  
829  
830  
831  
832  
833  
834  
835  
836  
837  
838  
839  
840  
841



[illegible]

Uma Empresa  
de Marcas

*A Brand  
Company*

  
**TOPPER**

**havaianas**

**Timberland** 

  
**RAINHA**

  
**MIZUNO**

**CONGA**

  
**SAMOA**

**MEGGASHOP**

**DURASOL**

**LOCOMOTIVA**

 **lonaleve**

**VIVA-TONE**

  
**ACRIKOLOR**

**NIGHT  
& DAY**

  
**Politex**



**Top**   
**Fill**

  
**kichute**

  
**jeeneration**

**SEA  
BOAT**

  
**SEA  
CLUB**

  
**Soul Action**

  
**DAYTONA**

**USTOP**



Mensagem do Presidente / <i>Message from the President</i> .....	6
Valores da Companhia / <i>Company Values</i> .....	8
Perfil da Empresa / <i>Company Profile</i> .....	10
Governança Corporativa / <i>Corporate Governance</i> .....	11
Linha do Tempo / <i>Time Line</i> .....	12
Estrutura Societária / <i>Legal Structure</i> .....	14
Organograma / <i>Organization Chart</i> .....	15
Unidades Fabris / <i>Plants</i> .....	16
Desempenho Econômico Financeiro / <i>Economic and Financial Performance</i> .....	18
Segurança, Saúde e Meio Ambiente / <i>Safety, Health and Enviromental</i> .....	22
Unidades de Negócio / <i>Business Units</i> .....	28
Sandálias / <i>Sandals</i> .....	30
Rainha e Topper / <i>Rainha and Topper</i> .....	32
Mizuno / <i>Mizuno</i> .....	36
Calçados Profissionais e de Moda / <i>Professional and Fashion Footwear</i> .....	38
Meggashop e Timberland / <i>Meggashop and Timberland</i> .....	40
Lonas e Coberturas / <i>Coverings and Industrial Fabrics</i> .....	44
Exportação / <i>Exports</i> .....	46
Áreas Corporativas / <i>Corporate Areas</i> .....	48
Recursos Humanos / <i>Human Resources</i> .....	50
Administração, Finanças e Tecnologia da Informação / <i>Administration, Finance and Information Technology</i> .....	51
Suprimentos e Logística / <i>Procurement and Logistics</i> .....	52
Comunicação e Mídia / <i>Communication and Media</i> .....	53
Relatório Social / <i>Social Report</i> .....	55
Perfil dos Colaboradores / <i>Profile of Stakeholders</i> .....	56
Envolvimento dos Funcionários / <i>Involvement of Employees</i> .....	58
Reconhecimento e Recompensa / <i>Recognition and Reward</i> .....	60
Previdência Complementar / <i>Complementary Social Security</i> .....	61
Nível de Satisfação Interna / <i>Internal Satisfaction Level</i> .....	62
Educação e Treinamento / <i>Education and Training</i> .....	63
Diversidade / <i>Diversity</i> .....	66
Relacionamento / <i>Relationship</i> .....	68
Notas Gerais / <i>General Information</i> .....	71



Mensagem do  
Presidente

Message from  
the President

Amigos da Alpargatas,

Tenho convicção de que os 10706 funcionários da Alpargatas, cujos nomes estão, individualmente, incluídos neste relatório, têm muita satisfação em trabalhar em **Uma Empresa de Marcas**, lucrativa e com produtos de qualidade presentes em praticamente todos os lares ou negócios brasileiros. Considerando que:

- Em 2002, só de sandálias Havaianas, vendemos 117 milhões de pares. Afinal de contas, *todo mundo usa*;
- Nosso tênis Rainha foi, mais uma vez, apontado como "Top of Mind" pelo Instituto Datafolha;
- Topper continua sendo líder incontestado do segmento de futebol;
- Mizuno é a marca internacional de tênis mais vendida no Brasil;
- Os encerrados Locomotiva e Lonil, juntos, detêm uma participação absolutamente majoritária em transportes;
- Milhões de metros de Lonaleve foram vendidos para cobrir a excepcional safra agrícola brasileira;
- O volume de vendas de Timberland cresceu 27% em relação a 2001;
- Temos mais de 25 marcas ativas, comercializadas por nossa cadeia de lojas Meggashop, dentre elas Sete Léguas, Sea Club, Conga e US Top.

Difícilmente, vamos encontrar, no Brasil, uma casa, um ambiente de trabalho ou lazer, sem a presença da Alpargatas.

Inovação, produtividade, trabalho em equipe, qualidade e dedicação foram fundamentais para que clientes e consumidores continuassem a apostar em nós e em nossos produtos.

Nossas marcas estão presentes em 47 países, com destaque para Havaianas, que tornou-se sinônimo de "sandália" em países de forte influência no mundo da moda.

Nossas fábricas tiveram um papel fundamental em uma estratégia de servir o mercado de forma ágil, condição essencial a **Uma Empresa de Marcas**.

Foi muito importante continuar o aperfeiçoamento da prática de nossos valores *Ética, Respeito às Pessoas e Responsabilidade com Compromisso*, que regem as decisões tomadas pela empresa. Também importante foi a criação do Instituto Alpargatas, o braço social da companhia.

O desempenho em Segurança, Saúde e Meio Ambiente foi mais uma vez excelente em 2002. Reduzimos a taxa de frequência de acidentes em 10% e a de gravidade em 18%. Com esse resultado, passamos a ocupar a posição de empresa com um dos melhores índices do Brasil.

E os resultados?

Nas páginas seguintes, mostraremos o progresso dos últimos anos. O lucro operacional antes da variação cambial, o EBITDA e o lucro líquido cresceram, respectivamente, 63%, 24% e 46%, em relação a 2001. Resumindo, *fomos melhor que no ano anterior, mas alguém do que gostaríamos*.

Em 2003, estaremos ainda mais focados e atentos às oportunidades de crescimento e de ganhos de rentabilidade, sem perder o humor e melhorando o local de trabalho. Afinal, é aqui que passamos a maior parte das horas do dia.

Fernando Tigre

## *Friends of Alpargatas*

*I do believe that the 10,706 employees of Alpargatas, whose names are each individually included in this Report, are very happy to be working in a profitable brand company, which owns and produces quality brands and products that can be found in practically every home or business in Brazil. When you consider that:*

- *In 2002 we sold over 117 million pairs of Havaianas sandals alone, 95% of them in Brazil. When all's said and done, **everybody wears them**;*
- *Our Rainha trainers were yet again chosen as "Top of Mind" by the Datafolha Institute;*
- *Topper continues to be the undisputed leader in the soccer segment;*
- *Mizuno is the most widely sold international trainer brand in Brazil;*
- *Together, Locomotiva and Lonil tarpaulins have the absolute lion's share in the transport sector;*
- *Thousands of meters of Lonaleve were sold for covering the exceptionally heavy Brazilian harvest;*
- *Timberland sales volume grew 27% in relation to 2001;*
- *We have more than 25 current brands being sold in our Meggashop chain of stores, including Sete Leguas, Sea Club, Conga and Us Top.*

*It would be very difficult to find a home, work or leisure environment in Brazil where Alpargatas is not present in some shape or form.*

*Innovation, Productivity, Team Work, Quality and Dedication were fundamentally important to the continuing support shown to us and our products by our clients and customers.*

*Our brands can be found in 47 countries, especially Havaianas, which have become synonymous with the word "sandals" in countries that have a strong influence in the fashion world.*

*Our plants played a fundamental role in our strategy of serving the market in an agile way, something that is essential for A Brand Company*

*It was very important to keep perfecting and practicing our values, Ethics, Respect for People and Accountability, which are present in all the decision we take in Alpargatas. Also important was the setting up of the Alpargatas Institute, the Company's social arm.*

*Our performance in health, safety and the environment war yet again excellent in 2002. We reduced the accident frequency rate by 10% and the severity rate by 18%. This performance helped us become one of the companies with the lowest accident rates in Brazil.*

*And the results of all this?*

*On the following pages we show the progress we have made over the last few years. The Operating Profit before Foreign Exchange Variation, the EBITDA and the Net Income were respectively 63%, 24% and 46% better than 2001. In short, we were better than the year before, but still far from what we would have liked to have been.*

*In 2003, we shall be even more focused and attentive to opportunities for growth and profitability gain, without forgetting our sense of humor and aiming to make our work environment the best place to be. After all, we spend most of our time here.*

*Fernando Tigre*



**Ética** Agir eticamente sempre na condução dos negócios é um princípio absoluto. A integridade deve ser inerente a todos os relacionamentos: com os funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, entidades governamentais, imprensa e a sociedade em geral. Para reforçar os valores éticos que devem imperar na empresa, a São Paulo Alpargatas instituiu o seu Código de Ética, que visa ajudar o funcionário a desempenhar melhor o seu trabalho, evitando qualquer ação ilícita ou ilegal, que o comprometa ou prejudique qualquer instituição com que ele se relacione. O documento estabelece parâmetros de conduta para os relacionamentos internos e externos, auxiliando em situações potencialmente difíceis e delicadas.

Embora o Código preveja uma variedade de situações e dilemas éticos, ainda assim podem ocorrer eventos que não tenham sido contemplados. Nesses casos, a empresa dispõe de um Comitê de Ética para desfazer quaisquer dúvidas.

Há ainda a Política de Conduta de Negócios e de Conflito de Interesses, que pauta pela ética todas as ações e operações executadas em nome da companhia e estimula a denúncia de fraudes ou de desvio de conduta.

**Respeito às Pessoas** Para a companhia, os funcionários são seus clientes internos e devem ser tratados com muito respeito e dignidade. A convivência profissional deve ser harmoniosa, dentro de um ambiente íntegro e seguro, justo e de respeito mútuo. A São Paulo Alpargatas entende que a valorização do ser humano é um objetivo permanente e que além da qualidade do clima interno, também deva primar pela segurança, integridade física e a saúde dos seus funcionários, pela preservação do meio ambiente e por um local que ofereça condições adequadas para o trabalho, pois só assim se constitui um dos pilares para o sucesso.

**Ethics** To always act ethically when conducting business is an absolute principle. Integrity must be present in all our relationships: with our employees, shareholders, clients, suppliers, with government bodies, the press and with society in general. To reinforce the ethical values that must rule in the company, São Paulo Alpargatas established its Code of Ethics, which aims to help the employee better perform his or her work, by avoiding any improper deed that could compromise or harm any institution with which it has a relationship. The document lays down the parameters of conduct for internal and external relationships, thereby helping in situations that are potentially difficult and delicate.

While the Code covers a variety of situations and ethical dilemmas, even so, things may happen that have not been thought of. In these cases, the company has an Ethics Committee to settle any doubts that may arise.

There is also a Business Conduct and Conflict of Interests Policy, which rules that all actions and operations carried out on behalf of the company, should be done in an ethical manner. It also encourages people to denounce any fraud or misconduct.

**Respect for People** For the company, employees are its internal customers and should be treated with a great deal of respect and dignity. Internal professional relationships should be harmonious and the environment should be just and mutually respectful. São Paulo Alpargatas believes that giving value to a human being is an ongoing objective and that besides the quality of the internal climate it also has to take care of the safety, physical integrity and health of its employees, preserve the environment and provide suitable working conditions, since this is the only way to build the pillars of its success. The company has the duty to guide, teach and stimulate its employees, by providing training that improves the professional and personal development of everyone.

A empresa encaminha, ensina e estimula os seus funcionários através de treinamentos que elevam o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um.

A São Paulo Alpargatas não aceita qualquer tipo de discriminação, seja por raça, cor, nacionalidade, religião, sexo, opção sexual, idade, estado civil, deficiência física, posição social e nível hierárquico. Também orienta para que não haja qualquer tipo de intimidação, tais como: assédio sexual, suborno, chantagem emocional, difamação e violência física ou verbal. Isso não é paternalismo, e sim, atitude.

**Responsabilidade com Compromisso** Este outro valor compreende a obrigação que todos devem ter com o seu trabalho e o resultado. É o comprometimento de cada um com as metas estabelecidas, com foco na qualidade e dentro dos prazos acertados. É buscar um desempenho cada vez melhor, preservar o bom ambiente empresarial, proteger os ativos da empresa, os equipamentos e instrumentos de trabalho.

Ao assumir um compromisso, todo funcionário, independentemente do nível hierárquico, deverá cumpri-lo e executá-lo da melhor forma possível, com empenho total do início ao fim, da aprovação da idéia ou projeto, passando pela implantação até a apresentação e análise dos resultados.

*The company does not allow any type of discrimination whatsoever, either by race, color, nationality, religion, sex, sexual preference, age, marital status, physical disability or social or hierarchical position. It also prohibits any type of intimidation such as sexual harassment, bribery, emotional blackmail, defamation of character or physical or verbal violence.*

**Accountability** Accountability is understood to be responsibility for ones' work and the result of what one does. It is also the individual responsibility of each one as far as given targets are concerned. focusing on quality with in given timescales. It is looking for continual improvement in performance, maintaining a good businesslike environment and looking after company assets, equipment and the instruments with which we do our daily work.

*In assuming a commitment, every employee, regardless of his or her position in the company, must fulfill it and carry it out in the best way possible, with total dedication from beginning to end, from approval of the idea or project, through the implementation stage to the presentation and analysis of the results.*



## Perfil da Empresa

### *Company Profile*

A São Paulo Alpargatas é **Uma Empresa de Marcas**, de capital aberto, 100% nacional, com tradição no ramo de calçados, bolas e artigos têxteis.

Foi fundada por investidores de origem anglo-argentina, em 1907, para produzir e vender Alpargatas Roda, calçado de lona com sola de corda, que ao longo de cinco décadas transformou-se num dos calçados mais usados no Brasil. Hoje possui mais de 25 marcas consagradas, dentre mil registradas, das veteranas lonas Locomotiva às sempre atuais sandálias Havaianas, e é líder nos segmentos em que atua. Responsável por mais de 10 mil empregos diretos, a São Paulo Alpargatas possui oito fábricas e 18 fábricas-satélites, nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Norte, Paraíba, Rio Grande do Sul, Amazonas e Minas Gerais, além da sede e 24 lojas de varejo. Com base nos seus valores **ÉTICA, RESPEITO ÀS PESSOAS e RESPONSABILIDADE COM COMPROMISSO**, a empresa tem como objetivo remunerar o capital e os investimentos de seus acionistas, através de políticas que agregam valor para o seu negócio, asseguram o crescimento e a perenidade da instituição, excedem as necessidades de seus clientes e consumidores, incentivam o exercício da cidadania empresarial e promovem a satisfação das pessoas.

A solidez da São Paulo Alpargatas levou o Grupo Camargo Corrêa a adquirir o controle acionário da empresa, no final de 2002. O grupo possui um perfil de investidor estratégico, que entrou na companhia por acreditar no seu potencial de crescimento.

*São Paulo Alpargatas is a public company, a  
Company that is 100% publicly-owned, with a strong  
tradition in the footwear, sports ball and textile articles  
sectors.*

*The company was founded in 1907 by investors  
of British origin, to produce and sell Alpargatas Roda  
shoes, which were made from canvas, with a cord sole,  
and which for more than five decades were the most  
widely worn footwear in Brazil. Today the company has  
more than 25 celebrated brands, ranging from the veteran  
Sete Leguas safety boots to Havaianas sandals. The  
company is leader in the segments in which it operates.*

*São Paulo Alpargatas, which has more than  
10,000 employees, in addition to its Head Office and 24  
retail stores, has eight main plants and 18 satellite units, in  
the States of São Paulo, Rio Grande do Norte, Paraíba, Rio  
Grande do Sul, Amazonas and Minas Gerais.*

*Based on ETHICS, RESPECT FOR PEOPLE AND  
ACCOUNTABILITY, the company aims to provide a return  
on capital and remunerate its shareholders, by adopting  
policies that add value to the business, guarantee the  
growth and continuation of the company, meet the needs  
of its clients and customers, provide an incentive for the  
exercise of corporate citizenship and raise people's levels  
of satisfaction.*

*Because of the solid nature of São Paulo  
Alpargatas, the Camargo Correa Group acquired a  
majority shareholding in the company at the end of 2002.  
Camargo Correa is known as a strategic investor, which  
takes control of a company because it believes in its  
potential to grow.*



A São Paulo Alpargatas possui um Conselho de Administração, composto de cinco Conselheiros efetivos, com igual número de suplentes. O mandato do Conselho é de três anos. Dentre as suas principais atribuições destacamos a orientação geral dos negócios e estratégias da empresa; a composição da Diretoria Executiva, estabelecendo suas metas e acompanhando o seu desempenho, a aprovação dos projetos de investimento e das demonstrações financeiras e a escolha dos auditores independentes.

A empresa possui um Conselho Fiscal, com cinco membros, eleitos pelos acionistas ordinários e preferencialistas, por um período de um ano.

A gestão dos negócios da empresa é feita pela Diretoria Executiva, composta de cinco diretores estatutários e seis diretores funcionais, sendo responsável pela implantação das políticas e diretrizes estabelecidas na Assembleia Geral de Acionistas e pelo Conselho de Administração.

Visando aprimorar as práticas de Governança Corporativa, a empresa fará, em 2003, a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo. Esta adesão representará o compromisso com o mercado de capitais, na adoção de padrões mais elevados de divulgação de informações e irá estreitar, ainda mais, a relação da empresa com os analistas de investimentos e acionistas. Desta forma, conquistará mais credibilidade junto ao mercado de capitais, aumentará o valor das ações da empresa e diminuirá o custo de capital.

*São Paulo Alpargatas is managed by a Board of Directors, made up of five incumbent members and five alternate members, with a three year mandate. Its main attributes are setting general business guidelines and strategies, appointing the management Board, establishing targets and monitoring performance, approving investment projects and the financial reports and nominating the auditors.*

*The company also has a five-member Board of Auditors which is elected for a year by representatives of the shareholders holding common and preferred shares.*

*The company is managed by an Executive Committee, comprising five statutory directors and six executive officers, who are responsible for implementing the policies and guidelines established at the Annual General Meeting and by the Board of Directors.*

*In order to improve its Corporate Governance practices, the company will adhere in 2003 to the Level 1 of Corporate Governance of the São Paulo Stock Exchange - BOVESPA. This process will reinforce the company's commitment to implementing improved standards for disclosing information to the market at large. It shall further strengthen company's relationship with investment analysts and shareholders, while gaining higher credibility, increasing value of shares and lowering the cost of capital.*

## Linha do Tempo

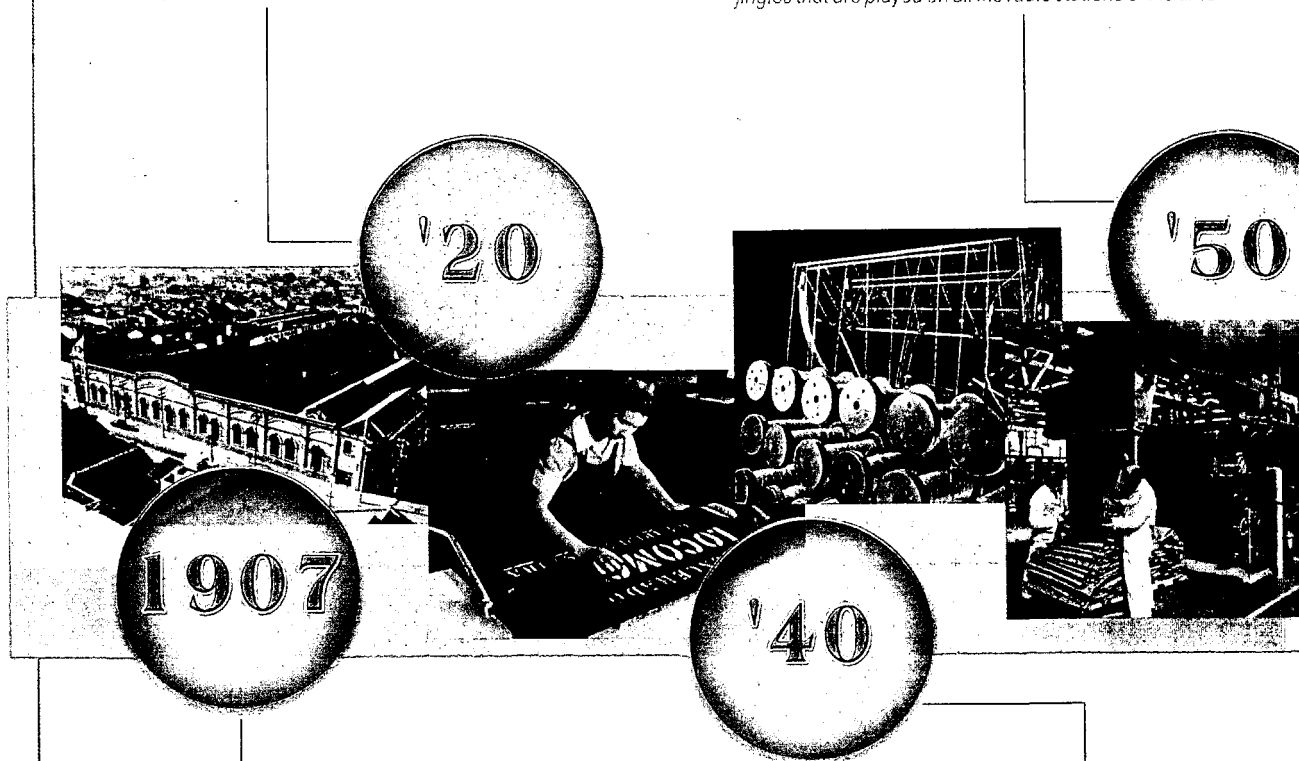
### Time Line

Anos 20 - Esses produtos atendem às necessidades dos cafeicultores e a empresa colhe bons resultados durante o ciclo do café.

*The 20s - These products meet the needs of those involved with coffee growing and the company gets good results during the coffee boom years.*

Anos 50 - A Alpargatas lança o primeiro jeans brasileiro e o calçados Sete Vidas, produtos tão resistentes que acabam virando uniforme dos trabalhadores que erguem Brasília. A empresa inicia sua trajetória de grande anunciante, com jingles tocados em todas as rádios da época.

*The 50s - Alpargatas launches the first Brazilian jeans and the Sete Vidas footwear, both of which are so resistant that they end up being the uniform of the workers who build Brasília. The company starts down the road to being a major advertiser, with advertising jingles that are played on all the radio stations of the time.*



1907 - Vindos da Argentina, investidores de origem britânica chegam ao Brasil e inauguram a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, no bairro da Mooca, em São Paulo, para produzir Alpargatas Roda, lonas e encerados.

*1907 - Investors of British origin from Argentina arrive in Brazil and set up the Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, in the Mooca district of São Paulo, to produce Alpargatas Roda, canvas and industrial fabrics.*

Anos 40 - A empresa muda definitivamente de nome para Paulo Alpargatas S.A. e enfrenta bem a crise provocada pela Segunda Guerra Mundial.

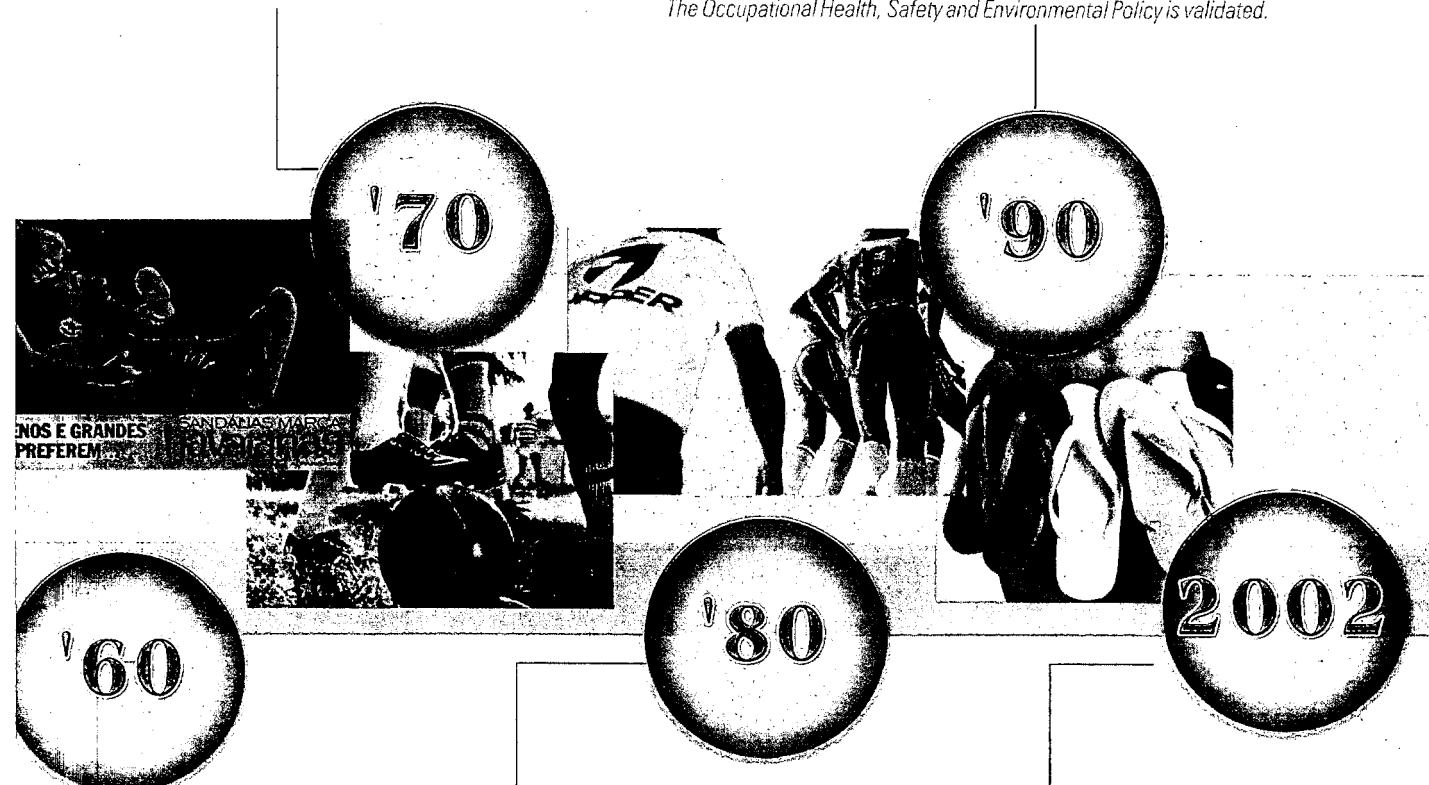
*The 40s - The company changes its name once and for all to Paulo Alpargatas S.A. and faces up well to the crisis caused by the Second World War.*

Anos 70 - A companhia inicia um processo de expansão com o lançamento da marca US Top, a aquisição da marca Rainha e a inauguração das fábricas de Natal (RN), Pouso Alegre (MG), Veranópolis (RS) e Mogi Mirim (SP).

*The 70s - The company begins a process of expansion when it launches the US Top brand, buys the Rainha brand and opens plants in Natal (RN), Pouso Alegre (MG), Veranópolis (RS) and Mogi Mirim (SP).*

Anos 90 - A companhia intensifica suas operações em calçados e adquire as licenças das marcas Timberland e Mizuno, além de ampliar a gama de produtos da marca Havaianas. Já no fim da década, ocorre uma grande reestruturação, com foco em calçados, lonas e coberturas e varejo estratégico. Cresce a ênfase na gestão de pessoas, com o lançamento de programas de reconhecimento, participação e incentivo. A Política de Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente é validada.

*The 90s - The company intensifies its operations in the footwear sector and acquires the licenses for the Timberland and Mizuno brands, in addition to broadening the range of products that go under the Havaianas brand. At the end of the decade the company goes through a major restructuring program, with a focus on footwear, coverings and industrial fabrics, and strategic retail. The emphasis on managing people grows with the launch of recognition, participation and incentive programs. The Occupational Health, Safety and Environmental Policy is validated.*



os 60 - Chegam ao mercado sandálias que têm a cara do asil: as Havaianas.

*e 60s - Havaianas, the sandals that reflect the face of Brazil, arrive on the market.*

Anos 80 - A Alpargatas completa o processo de nacionalização de seu capital e continua a se expandir, principalmente no setor de confecções, com o lançamento das marcas Jeaneration e Top Plus e a inauguração de novas fábricas, em Manaus (AM), Campina Grande (PB), Santa Rita (PB), Franca (SP) e João Pessoa (PB).

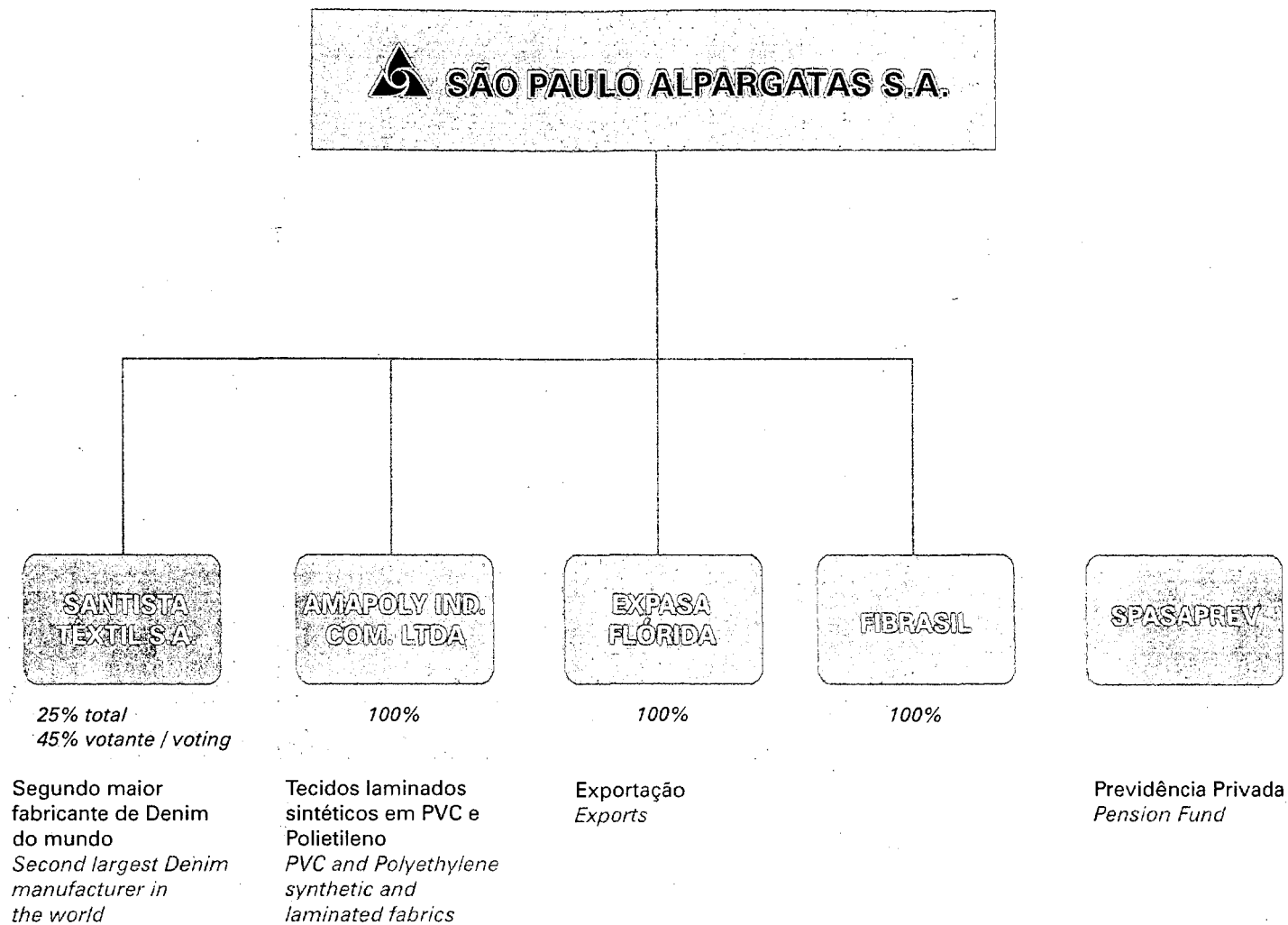
*The 80s - Alpargatas finishes the process of nationalizing its capital and keeps on expanding, mainly in the clothes sector, with the launch of the Jeaneration and Top Plus brands and the opening of new factories in Manaus (AM), Campina Grande (PB), Santa Rita (PB), Franca (SP) and João Pessoa (PB).*

Século 21 - Nos últimos três anos, intensificam-se os investimentos em recursos humanos, através de programas de alfabetização e capacitação, incentivo à criatividade e inovação, promoção da diversidade e melhoria da segurança e da saúde. Na área industrial, os avanços tecnológicos permitem o lançamento de produtos inovadores, que agregam valor ao portfólio da empresa. As exportações passam a fazer parte do planejamento estratégico e a Alpargatas consegue posicionar suas marcas nos melhores pontos de venda do mundo. Consciente de sua responsabilidade social, a empresa inaugura o Instituto Alpargatas, cuja missão é melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes, de 7 a 17 anos, por meio do esporte, nas comunidades em que está localizada.

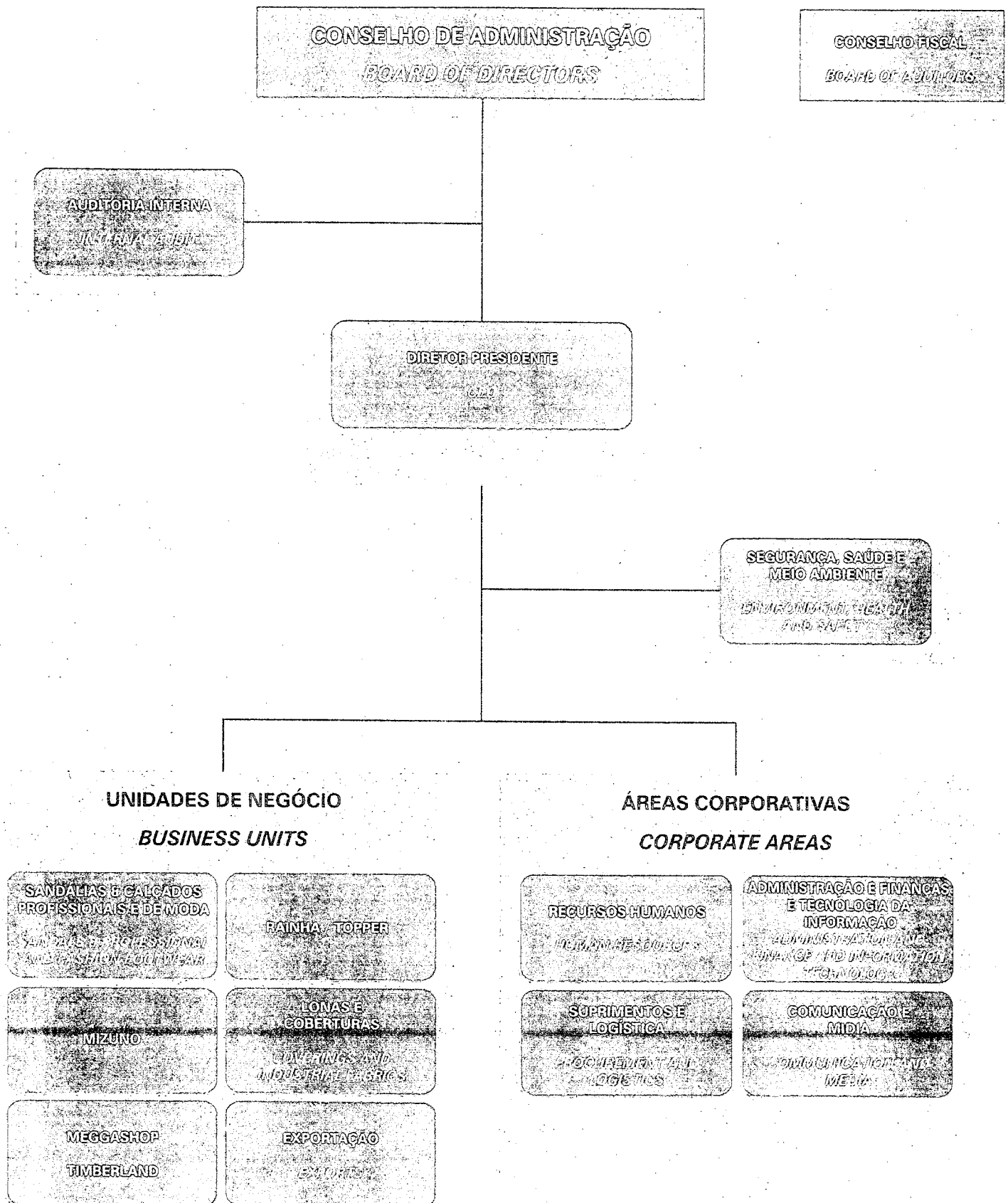
*21st century - Over the last three years investments in human resources have intensified through the literacy and empowerment training programs, incentives for creativity and innovation, the promotion of diversity and improvements in health and safety. In the industrial area, technological improvements have allowed for the launch of innovative products that add value to the company's portfolio. Exports have become part of strategic planning and Alpargatas has managed to put its brands in the best sales outlets in the world. Ever conscious of its social responsibility, the company sets up the Alpargatas Institute, with the mission of improving, through sports, the quality of the education of children and teenagers from 7 to 17, who live in the communities where it operates.*



## Estrutura Societária / Legal Structure



## Organograma / Organization Chart





## MANAUS - AM

LENÇOS LAMINADOS SINTÉTICOS  
EM PVC E POLIETILENO /  
PVC AND POLYETHYLENE  
LAMINATED FABRICS

Lonil - Dural - Lonaleve - Lonil - Durasol

## NATAL - RN

CALÇADOS / FOOTWEAR

Topper - Rainha

## POUSO ALEGRE - MG

FORNOS E COBERTURAS /  
COVERINGS AND INDUSTRIAL  
FABRICS

Locomotiva Lonil - Locomotiva Encerado  
Rainha - Encerado Lonaleve - Vivatone

## SÃO PAULO - SP

SEDE ADMINISTRATIVA /  
HEAD OFFICE

## VERANÓPOLIS II - RS

BOLAS / BALLS

Topper - Rainha - Mizuno

## CAMPINA GRANDE - PB

SANDALIAS / SANDALS

Havaianas - Samoa

## SANTA RITA - PB

CALÇADOS / FOOTWEAR

Topper - Rainha

## MOGI MIRIM - SP

CALÇADOS / FOOTWEAR

Santa Luíças - Conga - Bamba - Kichute  
Sea Boat - Comander

## VERANÓPOLIS I - RS

CALÇADOS / FOOTWEAR

Topper - Mizuno - Timberland

ALAGOA NOVA

ESPERANÇA  
GUARABIRA  
NOVA CRUZ

SANTO ANTONIO  
SÃO PAULO DO  
POTENGI

INGA  
ITABAIANA  
JOÃO PESSOA  
MASSARANDUBA  
MOGEIRO  
SERRA REDONDA

CASCA 1  
CASCA 2  
DAVID CANABARRO  
NOVA BASSANO  
SÃO DOMINGOS  
SÃO JORGE

### Indicadores de Resultado / Statement of Income Indicators

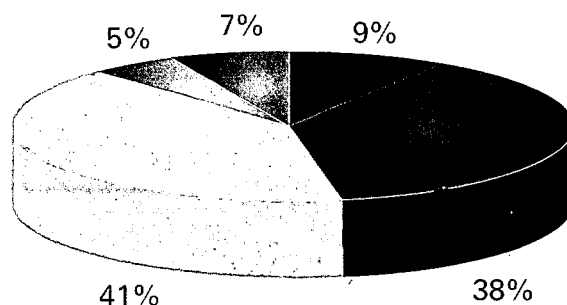
	2001	2002
Receita Bruta de Vendas - R\$ milhões / Gross Sales - R\$ million	727,6	805,3
Receita Líquida de Vendas - R\$ milhões / Net Sales - R\$ million	610,3	673,0
Lucro Bruto - R\$ milhões / Gross Profit - R\$ million	227,3	247,0
Margem Bruta / Gross Margin	37,2%	36,7%
Lucro Operacional <sup>(a)</sup> - R\$ milhões / Operating Profit <sup>(a)</sup> - R\$ million	50,6	82,6
Margem Operacional <sup>(a)</sup> / Operating Margin <sup>(a)</sup>	8,3%	12,3%
EBITDA - R\$ milhões / EBITDA - R\$ million	72,0	89,6
Margem EBITDA / EBITDA Margin	11,8%	13,3%
Lucro Líquido - R\$ milhões / Net Income - R\$ million	32,7	47,8
Lucro Líquido por lote de mil ações - R\$ / Net Income per 1000 shares - R\$	17,53	25,63
Vendas Líquidas por Funcionário - R\$ mil / Net Sales per Employee - R\$ thousand	56,6	64,6

<sup>(a)</sup> - antes da despesa com variação cambial / before foreign exchange variation

### Distribuição de Riqueza / Allocation of Resources

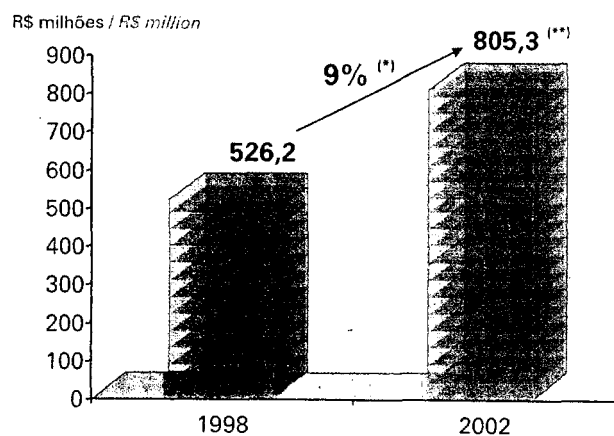
R\$ milhões / R\$ million	2001	2002
Fornecedores / Suppliers	432,5	476,4
Colaboradores / Employees	147,2	166,3
Governo / Government	103,3	110,3
Acionistas / Shareholders	12,0	27,3

### Composição da Receita Bruta de Vendas Gross Sales Breakdown



- ☐ Sandálias / Sandals
- ☒ Rainha, Topper & Mizuno
- ☒ Lonas e Coberturas / Coverings and Industrial Fabrics
- ☒ Meggashop & Timberland
- ☒ Calçados Profissionais e de Moda / Professional and Fashion Footwear

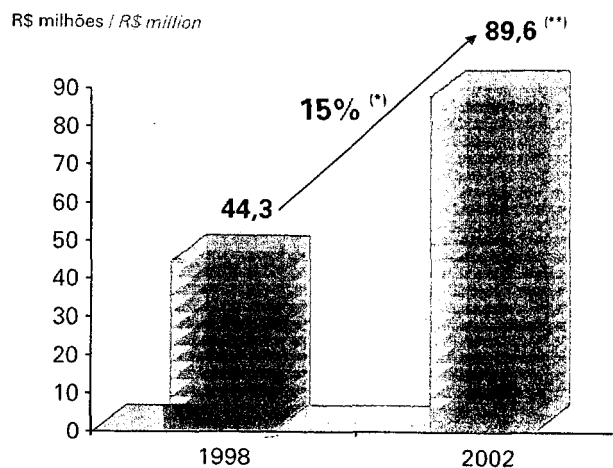
## Receita Bruta de Vendas / Cross Sales



<sup>(\*)</sup> Crescimento Anual Médio Composto / CAGR

<sup>(\*\*)</sup> 11% superior a 2001 / 11% growth over 2001

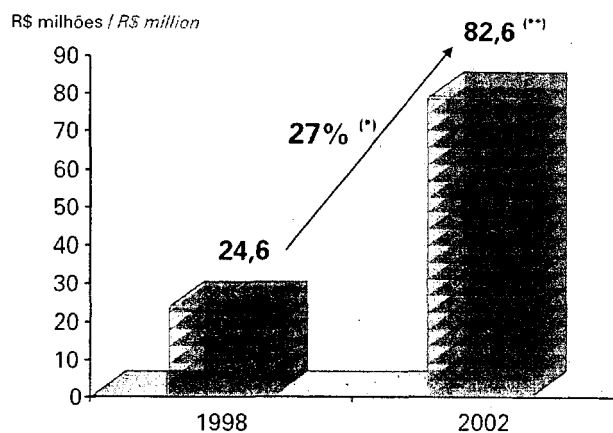
## EBITDA / EBITDA



<sup>(\*)</sup> Crescimento Anual Médio Composto / CAGR

<sup>(\*\*)</sup> 24% superior a 2001 / 24% growth over 2001

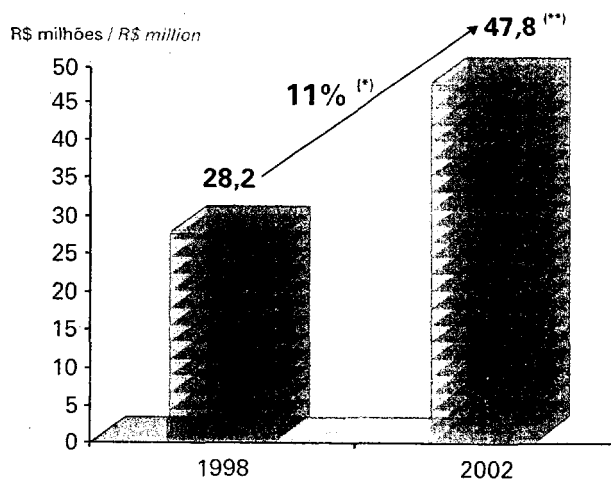
## Lucro Operacional (antes da despesa de variação cambial) Operating Profit (before foreign exchange variation)



<sup>(\*)</sup> Crescimento Anual Médio Composto / CAGR

<sup>(\*\*)</sup> 63% superior a 2001 / 63% growth over 2001

## Lucro Líquido / Net Income



<sup>(\*)</sup> Crescimento Anual Médio Composto / CAGR

<sup>(\*\*)</sup> 46% superior a 2001 / 46% growth over 2001



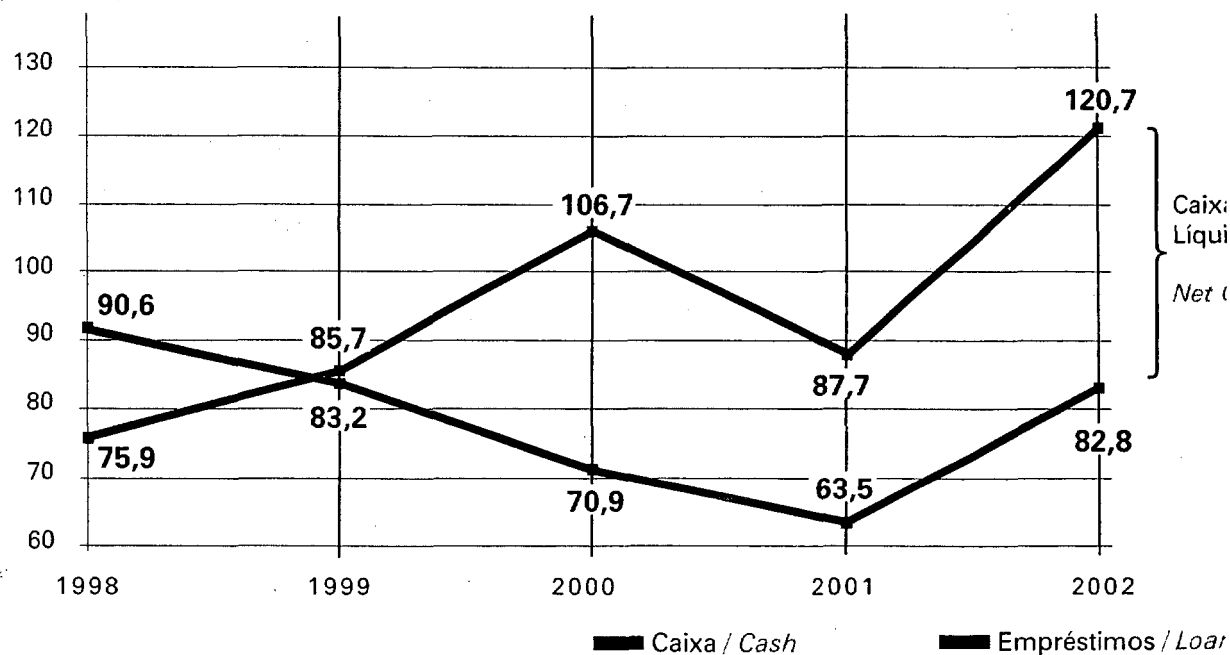
### Indicadores de Balanço / Balance Sheet Indicators

R\$ milhões exceto liquidez corrente / R\$ million except current ratio

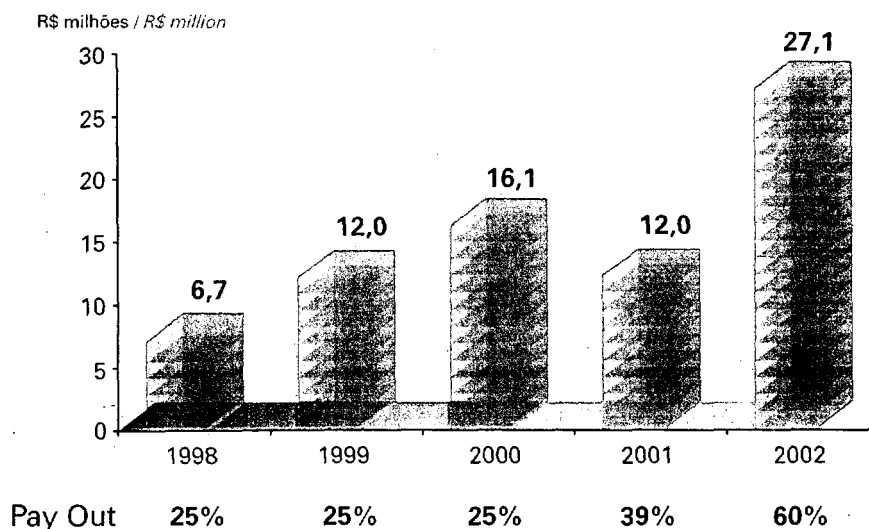
	2001	2002
Capital de Giro / Working Capital	120,6	121,9
Ativo Permanente / Permanent Assets	273,3	278,9
Capital Empregado / Capital Employed	393,9	400,8
Caixa Líquido / Net Cash	24,2	37,9
Patrimônio Líquido / Stockholders' Equity	418,1	438,7
Investimentos em Ativos Permanentes / Investments in Permanent Assets	36,2	25,7
ROCE / ROCE	23,3%	23,4%
ROE / ROE	7,8%	11,0%
Liquidez Corrente / Current Ratio	2,09	2,29

### Caixa e Empréstimos / Cash and Loans

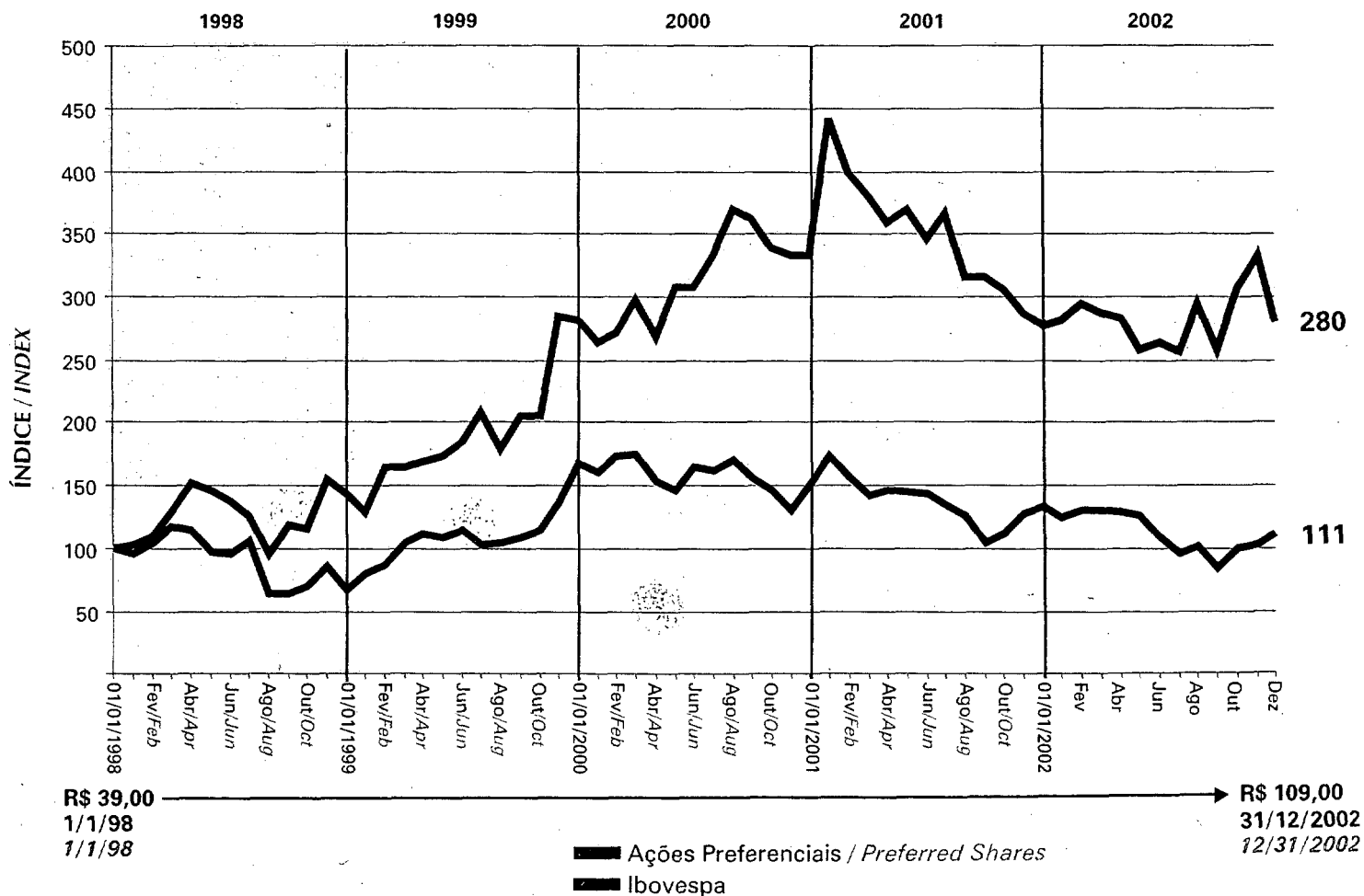
R\$ milhões / R\$ million



## Dividendos e Juros sobre Capital Próprio Dividends and Interest on Stockholders' Equity



## Ações Preferenciais X Ibovespa / Preferred Shares X Ibovespa



Segurança, Saúde  
e Meio Ambiente

*Environment, Health  
and Safety*

Parte integrante dos negócios da companhia, o Sistema e Política de Gestão em Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente, disciplina e orienta ações de prevenção de acidentes, prevenção da poluição e minimização de resíduos. Além de operar em conformidade com a legislação vigente, através do Sistema de Gestão, a companhia reduz custos, passivos e contingências, obtém o reconhecimento da comunidade, conquista a confiança dos acionistas e é reconhecida, pelos funcionários, como uma atividade de alta qualidade.

Na área de Segurança, os resultados superaram as expectativas. A taxa de frequência de acidentes caiu 10% e a de gravidade, 18%. Com essas reduções, a Alpargatas entrou para o rol das empresas do setor têxtil/calçadista que apresentam os melhores indicadores de segurança do Brasil. Mais importante do que a queda nas taxas de frequência e gravidade de acidentes, para índices abaixo das projeções, foi o aumento na comunicação de incidentes. Através dessas informações, foi possível mapear as situações de risco e adotar medidas de prevenção.

A São Paulo Alpargatas dispõe de um inventário completo dos resíduos sólidos gerados em cada unidade e já tem a definição do destino mais adequado para cada tipo. Uma boa parte é reaproveitada internamente ou reciclada por empresas devidamente habilitadas. Todos os destinatários finais de resíduos são auditados periodicamente, pois a empresa quer evitar que terceiros causem danos à sua imagem e ao meio ambiente. Qualquer que seja a solução adotada, ela é tomada com base num critério único: a proteção da saúde do homem e, portanto, do meio ambiente.

Além de incentivar a reutilização e a reciclagem, a empresa procura trabalhar outras duas atitudes: reduzir e repensar. Entre os projetos que foram

*The Safety, Health and Environmental Management System is an integral part of corporate business, which rules our accident prevention, pollution prevention and waste minimization activities. Besides operating in compliance with applicable regulations, the company reduces costs, liabilities and contingencies by means of its management system, it gains the recognition of the community and the confidence of its shareholders, further to being recognized as a top quality business by the employees.*

*In the Safety area the results have exceeded expectations. The accident frequency rate dropped 10% and the severity rate by 18%. As a result of these reductions, Alpargatas has become one of the companies in the Brazilian textile/footwear sector with the best safety record. More important than the decrease in the accident and severity frequency rates to levels below the projected ones has been the increase in the reporting of incidents. Because of this information it was possible to map out the risk situations and implement preventive measures.*

*São Paulo Alpargatas has a complete inventory of solid wastes produced in each plant and has already defined the most appropriate destination for each type of waste. A great part is reused internally or recycled by duly qualified companies. Periodically the locations where our waste ends up are audited in an effort to prevent third parties from harming the environment and company's image. Whichever the solution is, it is focused on one single target: to protect both man's health and the environment.*

*Besides encouraging reusing and recycling the company aims at two other mindsets: reduce and rethink. Many of projects regarded as highlights in 2002 aimed at reducing the volume of waste produced. By investing in environmental education, Alpargatas supplies information to aware people about trash, pollution and*

Destaque em 2002, muitos visavam a redução da quantidade de resíduos gerada. Por meio de investimentos em educação ambiental, a Alpargatas fornece informações para que as pessoas reflitam sobre o lixo, a poluição, o desperdício e, então, promovam uma mudança interna de atitude. Em 2002, em média mais de 50 pessoas por fábrica cumpriram as oito horas/aula do curso básico de educação ambiental, sobre os principais desafios da humanidade para o desenvolvimento sustentável do planeta.

A São Paulo Alpargatas também participa ativamente de comitês e conselhos para a discussão da questão ambiental junto ao governo e à comunidade. A empresa reduziu o consumo de óleo nas caldeiras, em cumprimento ao Protocolo de Kyoto (documento que expressa o compromisso dos países industrializados em reduzir, até 2012, as emissões de gases que contribuem para o aquecimento global), através da substituição de Óleo BPF por GLP, que não polui nem gera material particulado.

A empresa participa ainda do GEHST, Grupo de Estudos sobre Higiene e Segurança do Trabalho, que se reúne mensalmente para uma série de análises.

Na área da Saúde, a tônica foi a prevenção de Aids, DST, diabetes, pressão alta, estresse, câncer de mama e de próstata, por meio de campanhas e palestras.

*waste and as a result change their attitudes. In 2002, an average of 50 people per plant underwent the eight- hour basic environmental training on the main challenges mankind has faced as far as planet's sustainable development is concerned.*

*São Paulo Alpargatas is also an active member of committees and board meetings that discuss environmental issues with the government and the community. The company reduced its consumption of boiler fuel in line with the Kyoto Protocol (a document that sets out the commitment of industrialized countries to reduce by 2012 the emission of those gases that contribute to global warming) by replacing BPF oil with LPG, which neither pollutes nor produces particles.*

*The company also takes part in the GEHST ( the Work Hygiene and Safety Study Group), which meets once a month to review related issues.*

*The focus in the Health area was on campaigns and sessions to prevent AIDS, STDS, high blood pressure, diabetes, stress and breast and prostate cancer.*

# INDICADORES DE DESEMPENHO / PERFORMANCE INDICATORS

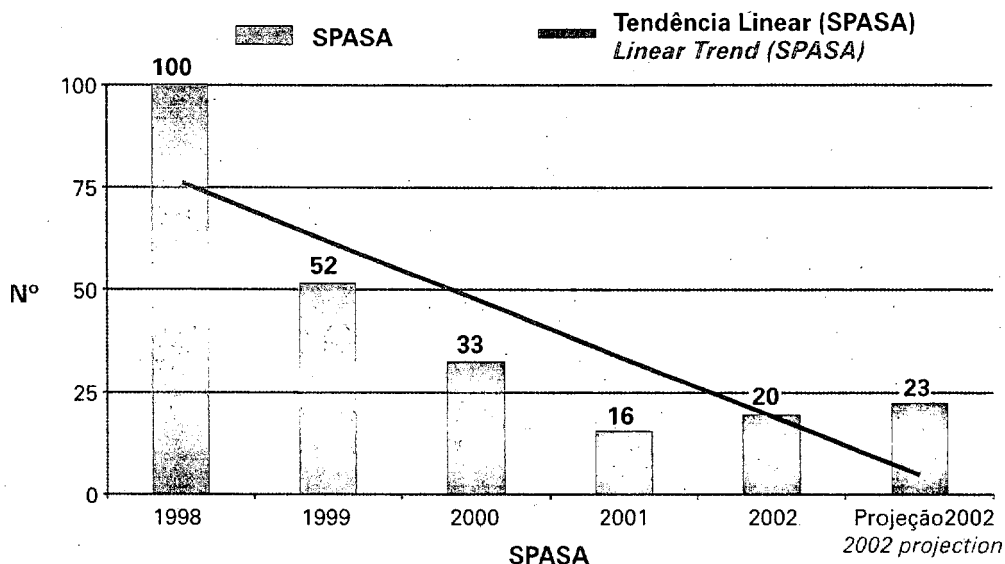
## Taxa de Frequência (TF) / Accident Frequency Rate (TF)

$$TF = \frac{\text{n.º de acidentes com afastamento} \times 1.000.000}{\text{total work-days lost from accidents} \times 1.000.000} = \frac{\text{n.º de horas-homem de exposição ao risco}}{\text{total manhours of risk exposure}}$$

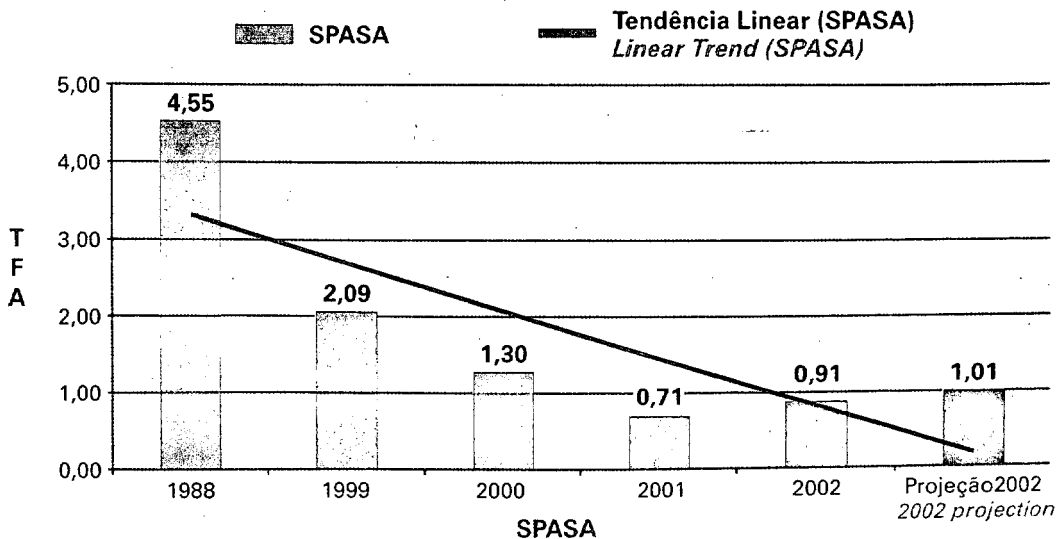
## Taxa de Gravidade (TG) / Severity Rate (TG)

$$TG = \frac{(\text{dias perdidos} + \text{dias debitados}) \times 1.000.000}{\text{(lost days + charged days)} \times 1.000.000} = \frac{\text{n.º de horas-homem de exposição ao risco}}{\text{total manhours of risk exposure}}$$

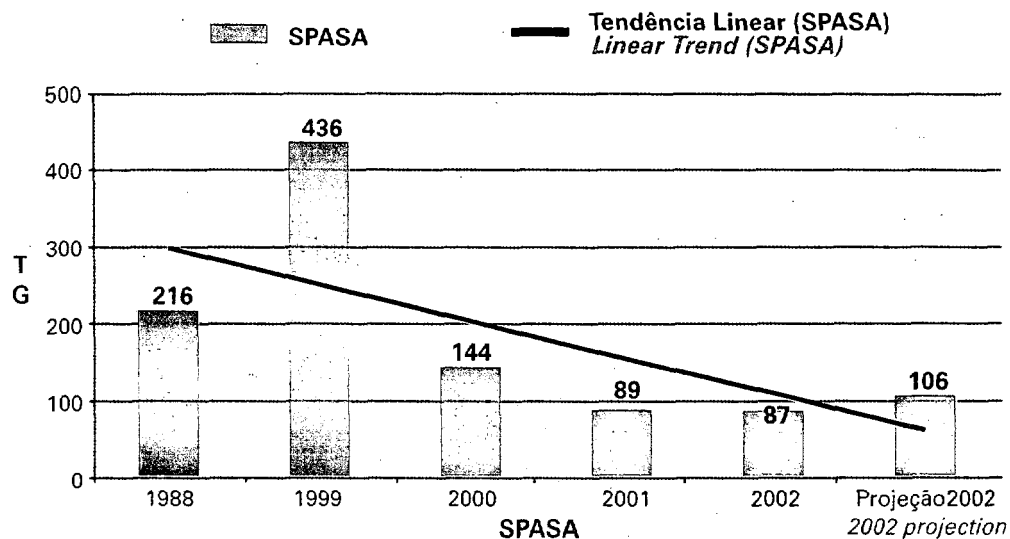
## Nº de Acidentes com Afastamento - SPASA / Total Lost Work-day Accidents - SPASA



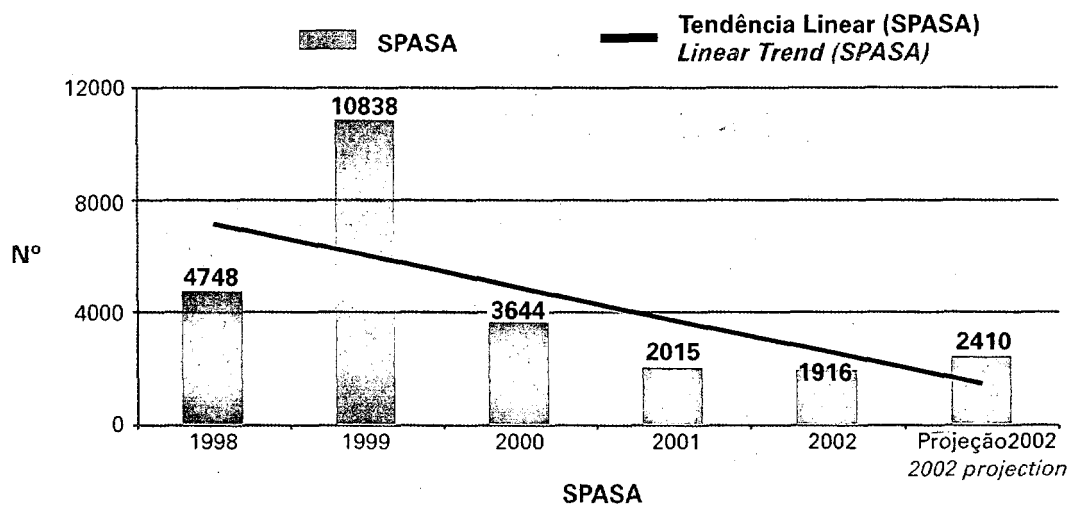
## TFA - Taxa de Frequência de Acidentes SPASA / TFA - Accident Frequency Rate SPASA



# TG - Taxa de Gravidade - SPASA / TG - Severity Trend - SPASA



## Nº de Dias Perdidos + Debitados - SPASA Total Lost Work Days + Charged Days - SPASA





Unidades de  
Negócio

*Business*

*Units*

havaianas.

  
**RAINHA**

  
**TOPPER**

  
**Mizuno.**

**CONGA**

 **SETE LÉGUAS®**

  
**MEGASHOP**

**Timberland** 

**LOCOMOTIVA**

**NIGHT  
& DAY**

  
**SPASA**



## TODO MUNDO USA

Havaianas completou 40 anos de sucesso e sustentou sua posição de líder no segmento de sandálias de borracha com 2,5 bilhões de pares comercializados desde o seu lançamento até o fechamento de 2002. No último trimestre, as vendas cresceram 11% em relação a igual período do ano anterior.

O apoio aos diferentes canais de distribuição, o lançamento de produtos de maior valor agregado, o reforço de mídia e a força da marca estimularam o desejo de compra das Havaianas.

A assistência à rede de auto-serviço, feita por uma equipe de promotores, encarregada de visitar os pontos de venda semanalmente, foi um dos destaques.

Presente em mais de 150 mil pontos de venda de todo o Brasil, a sandália mantém-se na liderança de mercado devido à excelente relação custo-benefício, comunicação inteligente, presença em importantes eventos de moda e reconhecimento no mercado *premium* internacional. Em 2002, consumidores de 47 países compraram Havaianas. O posicionamento estratégico da marca no exterior chamou a atenção da imprensa internacional, como The Wall Street Journal, que publicou uma matéria exclusiva sobre as sandálias. Outra relevância foi ter as cobiçadas Havaianas vendidas nas lojas dos aeroportos internacionais de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Como parte da estratégia de manutenção da atratividade da marca, foram lançadas novas cores e modelos. As versões Trekking, Style e Color Beach contribuíram para melhorar o mix de vendas. As Havaianas Cinco Estrelas, criadas em comemoração à vitória do Brasil na Copa do Mundo, foram produzidas e distribuídas em tempo recorde, demonstrando a agilidade e o entrosamento das equipes.

Mantendo a tradição de grande anunciante, as sandálias contaram com novos garotos-propaganda, como Marcelo Antony, Daniela Cicarelli e Toni Garrido, mas vão entrar para a história com o filme "Deusas", que reuniu 11 estrelas de importantes comerciais da marca.

## EVERYBODY WEARS THEM

*Havaianas has achieved 40 years of success and has maintained its position as leader in the rubber sandal segment, having sold, by the end of 2002, 2.5 billion pairs, since they were first launched.*

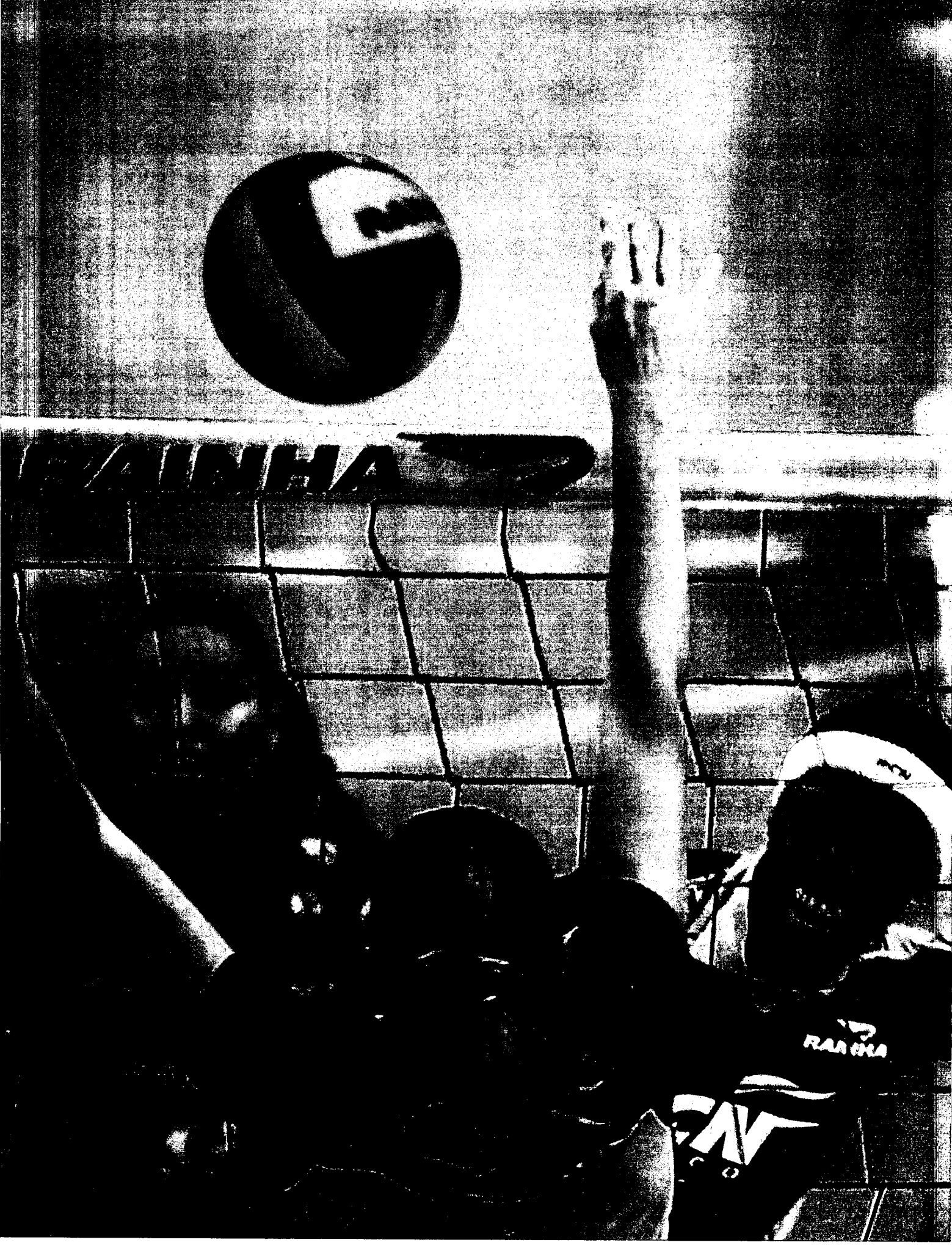
*In the last quarter alone, sales grew by 11% when compared to the same period in the previous year.*

*Support for the different distribution channels, the launch of greater added-value products, help from the media and the strength of the brand name stimulated the wish to day Havaianas. Help for the self-service network, given by a team of sales promoters who paid weekly visits to the sales outlets, was one of the highlights of the year.*

*The sandals, which can be found in over 150,000 sales outlets throughout Brazil, maintain their leadership in the market because of their excellent value-for-money concept, intelligent communication, presence in the most important fashion events and recognition by the international premium footwear market. In 2002, consumers in 47 countries were able to buy Havaianas sandals. Strategic positioning of the brand overseas attracted the attention of the international press; the Wall Street Journal published an exclusive article about the sandals. Another relevant factor was that the highly sought after Havaianas started to be sold in shops at the international airports in São Paulo and Rio de Janeiro.*

*New colors and models were launched as part of the strategy for maintaining the brand's attractiveness. The Trekking, Style and Color Beach models helped improve sales mix. Havaianas Cinco Estrelas, created to commemorate Brazil's victory in the Soccer World Cup, were produced and distributed in record time, thereby demonstrating the agility of our teams and the cooperation that exists between them.*

*True to their tradition as major advertisers, the sandals were endorsed by Brazilian propaganda stars Marcelo Antony, Daniela Cicarelli and Toni Garrido. But the brand will go down in history because of the advertising film, "Deusas" (Goddesses) which brought together 11 stars from its old commercials.*



**NO LIMITE DO PRAZER**

Apontada como Top of Mind pelo 9º ano consecutivo pelo Instituto Datafolha, a Rainha é a primeira marca que vem à cabeça da maioria dos brasileiros quando o assunto é tênis. Tamanho prestígio deriva da preocupação e habilidade da marca em surpreender o consumidor. Neste início de século, as pessoas estão descobrindo que esporte não tem a ver com sacrifício, mas com bem-estar. A Rainha é responsável pela disseminação desse novo conceito, como ficou constatado na campanha publicitária de 2002, que propagou a mensagem do "esporte no limite do prazer". Em vez de propor a superação dos limites, a Rainha foi a primeira marca esportiva a aconselhar as pessoas a não abusar do próprio corpo.

Assegurar a performance e o conforto é uma meta que a Rainha persegue através de constantes investimentos em pesquisa e tecnologia. Muitas vezes, a marca antecipa-se às necessidades do consumidor e surpreende o mercado com produtos revolucionários. É esse o caso do Rainha System, a única tecnologia de amortecimento interativa, que o usuário adapta para o seu biótipo.

As fábricas responsáveis pela produção dos tênis Rainha abrigam máquinas de alta tecnologia capazes de responder à constante renovação da linha de produtos. Em 2002, foram lançados 39 modelos com maior valor agregado, que colaboraram para o incremento das vendas e o aumento da rentabilidade do negócio.

As ações de relacionamento esportivo também merecem destaque, sobretudo porque ajudaram a fortalecer o vínculo da marca com o vôlei. Patrocinadora de grandes atletas - como Marcelo Negrão (medalha de ouro em Barcelona/92), Jacqueline Silva (medalha de ouro em Atlanta/96) e Ricardo Alex, Rei da Praia 2002 - e de grandes times como Suzano e BCN/Osasco, a Rainha terminou o ano como patrocinadora oficial da Superliga de Voleibol e do Grand Prix de Vôlei, dois torneios de grande importância no calendário nacional.

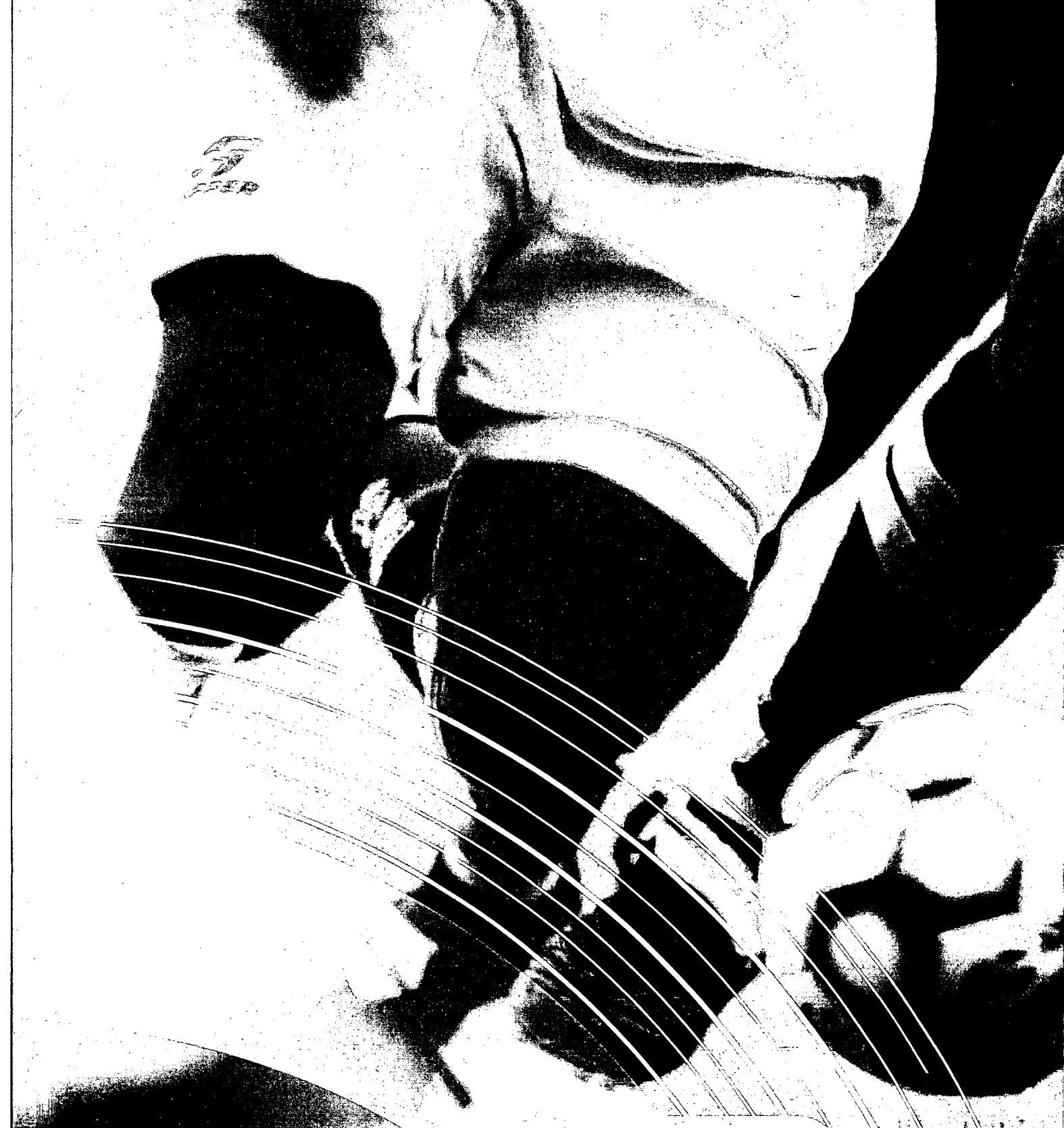
**ON THE EDGE OF FUN**

*Rainha, the Winner of the "Top of Mind" prize for the 9th consecutive year, is the first brand name that comes to mind for the majority of Brazilians when talking about sneakers. The extent of its prestige and charisma derives from the concern and skill the brand has for surprising the consumer. At the beginning of this new century people are realizing that sport is not about making a sacrifice, but about well-being. Rainha is responsible for spreading this new concept, as was seen during the 2002 publicity campaign, which put out the message "sports on the edge of fun". Instead of suggesting that they should go beyond the limits, Rainha was the first sporting brand to advise people not to abuse their own bodies.*

*Rainha's aim to guarantee performance and comfort is one it pursues constantly by investing in research and technology. The brand frequently anticipates what the consumer needs and surprises the market with revolutionary products. This is the case with the Rainha System, the only interactive cushioning technology that the wearer adapts to suit his or her own particular biotype.*

*The plants that are responsible for the production of sports shoes have high tech machinery capable of responding to the constant changes in product lines, in 2002, 30 models with higher added value were launched, which helped push sales and increase the profitability of the business.*

*Sporting relationship activities are also worth mentioning, above all because they help strengthen the links between the brand and volleyball. Rainha, as the sponsor of great athletes such as Marcelo Negrão (Gold medallist in Barcelona in 1992), Jacqueline Silva (Gold medallist in Atlanta in 1996) and Ricardo Alex, Beach King 2002, and renowned teams like Suzano and BCN/Osasco, ended the year as the official sponsor of the Volleyball Super League and the Volleyball Grand Prix, two very important tournaments in the national sporting calendar.*



**TOPPER**

**FUTEBOL É COISA SÉRIA**



## FUTEBOL É COISA SÉRIA

É assim que a Topper encara o esporte mais difundido no país e no mundo e é por isso que a marca investe no desenvolvimento de novas tecnologias para a fabricação de calçados, bolas e uniformes, para futebol de campo, society, futsal e indoor. Líder no mercado de futebol, em 2002 a Topper lançou 34 novos modelos, que ajudaram a fortalecer a imagem da marca junto ao público consumidor.

Os calçados são produzidos na unidade de Natal (RN), onde foi erguido um pólo tecnológico de R\$ 10 milhões e também nas fábricas de Santa Rita (PB) e Veranópolis (RS). O objetivo da marca é ganhar competitividade e sustentar sua crescente participação no mercado internacional. Graças a esse investimento, as células de produção aumentaram sua flexibilidade e a produtividade da fábrica cresceu cerca de 40%.

A fábrica de bolas de Veranópolis também passou por um processo de modernização do parque industrial, que exigiu investimento de R\$ 1,5 milhão. A intenção foi duplicar a produção de bolas, para obter a liderança de mercado. Para difundir o nome da marca e democratizar o acesso ao produto, foi iniciado um trabalho de treinamento de professores da rede pública de ensino, que aprendem a reconhecer a qualidade de uma bola e dão aulas com os produtos da Topper.

A marca também realizou um programa de treinamento de balconistas, visando aumentar o volume das vendas. A idéia foi amparada por uma pesquisa indicando que 70% das escolhas de calçados são decididas dentro da loja. Com esse trabalho, a Topper contribuiu para a profissionalização do atendimento e passou a ser percebida como uma marca que valoriza e reconhece a importância dos balconistas.

As campanhas da Topper também merecem ser lembradas, sobretudo porque souberam valorizar o grande diferencial da marca, que é a tecnologia.

A Topper patrocina várias federações e equipes de futebol de campo, a saber: Corinthians (SP), Internacional (RS), Cruzeiro (MG), Remo (PA), Vitória (BA) e Esporte Recife (PE). A marca também comanda o maior torneio de futebol de salão de que se tem notícia e é responsável pelo crescimento dessa modalidade. A Copa Topper de Futsal de 2002 foi a 9ª edição do evento, disputado por 824 equipes, num total de 14 mil atletas. Realmente, *futebol é coisa séria*.

## SOCCER IS A SERIOUS BUSINESS

*This is how Topper regards the most popular sport in the country and the world and it is for this reason that the brand invests in the development of new technologies for manufacturing boots, balls and uniforms for regular, five-a-side and indoor soccer. Topper is the leader in the soccer market, and in 2002 launched 34 new models that helped strengthen brand image vis-à-vis the consuming public.*

*Football shoes are produced in the Natal plant where a R\$10 million technology center has been built, and also the Santa Rita (PB) and Veranópolis (RS) plants. The aim of the brand is to gain competitiveness and maintain its growing share in international markets. Thanks to this investment the production cells increased their flexibility and the productivity of the factory grew nearly 40%.*

*The Veranópolis ball factory also went through a process of modernizing its industrial facility that required an investment of R\$1.5 million. The idea was to double ball production to become leader in the market. In order to spread the brand name and make the product more accessible to everyone, the company started a training program for teachers in public schools, who learn to recognize quality in a ball and give lessons using Topper products.*

*The brand also organized a training program for store assistants, with the aim of increasing sales volume. This idea was supported by research that indicated that 70% of people choose their football shoes when they get to the store. By taking this initiative Topper helped make the assistance given in stores more professional. It became seen as the brand that gives value to and recognizes the importance of the store assistant's work.*

*Topper's publicity campaigns are also worth remembering, above all because they managed to add value to the differential the brand has, which is technology.*

*As the sponsor of various regular and five-a-side federations and teams, such as Corinthians (SP), Internacional (RS), Cruzeiro (MG), Remo (PA), Vitória (BA) e Esporte Recife (PE). The brand also looks after the largest five-a-side tournament and is responsible for the growth of the sport. The Topper Five-a-side Cup in 2002 was the 9th that had been played and was disputed by 824 teams and 14,000 players. Soccer is indeed a serious business.*

Mizuno Wave.  
Tecnologia  
de amortecimento  
e estabilidade.



Única tecnologia aprovada  
pela Sociedade Brasileira de  
Medicina do Esporte.



## SERIOUS PERFORMANCE

Marca internacional líder no segmento de calçados premium, a Mizuno consolidou sua imagem com produtos de alta performance e 2,1 milhões de pares vendidos, o que representou um crescimento médio de 26% no volume e na receita de vendas. Ao todo, foram lançados 37 modelos em 2002, contra 17 em 2001. Houve um aumento de 155% no share dos calçados com tecnologia Wave. A transferência do Núcleo de Desenvolvimento de Calçados da unidade de Franca para a fábrica de Veranópolis contribuiu na velocidade dos lançamentos e na racionalização dos custos.

Essas conquistas são fruto do posicionamento bem definido da marca, a única que possui tecnologia Wave (que combina amortecimento com estabilidade), personaliza o modelo de tênis de acordo com o tipo de pé e pisada e possui o selo da Sociedade Brasileira de Medicina Esportiva. Essas vantagens permitem ações exclusivas no comércio, como o Teste do Pedigrafo, que agrega valor ao produto, cria um diferencial no ponto de venda e aumenta a confiança do consumidor na marca.

Outros destaques de 2002 foram as ações de relacionamento com o consumidor, através de e-mail marketing; o contrato de patrocínio com as academias Cia Athletica e Estação do Corpo; e o Projeto Mizuno, que envolveu os colaboradores da fábrica de Veranópolis em torneios esportivos. O campeonato de Futsal contou com 49 equipes e 3 mil participantes. Para as inscrições, levavam-se donativos.

Patrocinados pela Mizuno, vários nomes da elite do atletismo contribuíram para elevar a imagem da marca a cada subida ao pódio. Entre as dez primeiras colocadas na prova feminina da Corrida de São Silvestre 2002, seis eram atletas Mizuno.

Os investimentos em marketing esportivo condizem com a filosofia da marca, de desenvolver artigos esportivos dentro dos mais exigentes níveis de qualidade e inovação, colaborando, assim, para o aperfeiçoamento do esporte no mundo.

## SERIOUS PERFORMANCE

*Mizuno is the international brand leader in the premium shoe segment and consolidated its image with its high performance products. With a total of 2.1 million pairs of shoes sold, Mizuno had average growth of 26%, both in volume and sales income. In all, 37 models were launched in 2002, compared to 17 in 2001. Another important highlight was the 155% increase in share for shoes with Wave technology. Transfer of the Mizuno Shoe Development Nucleus from Franca to the Veranópolis plant contributed to the speed of the launches and rationalized costs.*

*These achievements are a result of brand's well-defined position, the only one with Wave technology, which combines cushioning with stability; and personalizes the sneaker model in accordance with customer's foot type and tread. Mizuno Wave is the only international brand that has received the seal of approval from the Brazilian Society for Sports Medicine. This advantage allows it to offer exclusive actions at sales outlets, like the Pedigraph Test. Services such as these add value to the product, create a differential at the point of sale and increase the confidence that the customer has in the brand.*

*Other highlights in 2002 were the customer relationship activities such as the e-mail marketing, a sponsorship contract signed with the two major Brazilian fitness center organizations, Cia. Athletica and Estação do Corpo, and the Mizuno Project which took place at the Veranópolis plant and involved internal stakeholders in sporting tournaments. The Five-a-side Tournament was disputed by 49 teams and 3000 players. Registration for these events was by donation.*

*Mizuno sponsored several athletes whose names are included in the athletic elite, and who helped enhance the brand's image every time they reached the podium. Six out of the first ten places in the 2002 São Silvestre women's race went to athletes from the Mizuno team.*

*The investments in sports marketing suit the brand's motto of developing sporting goods within the most stringent levels of quality and innovation thus helping sporting activities grow stronger in the world.*

Nove entre dez modelos  
têm entre três e quatro modelos.



CONCE

Five ou chique flear na

# BLINDANDO PÉS



**SETE LÉGUAS TECH: MASTER E BOOT.**  
AS PRIMEIRAS BOTAS NACIONAIS DE PROTEÇÃO  
COM PALMILHA E BIQUEIRA DE AÇO.

SÃO MAIS DE 50 MILHÕES DE PARES PRODUZIDOS,  
PRESENTES EM DIVERSOS TIPOS DE ATIVIDADES, DE  
HOSPITAIS À CONSTRUÇÃO CIVIL, DE MINERAÇÃO A  
LABORATÓRIOS. ESCOLHA ENTRE OS MODELOS O MAIS  
ADEQUADO PARA A SUA EMPRESA. E TENHA SETE  
LÉGUAS CUIDANDO DOS PÉS DOS SEUS FUNCIONÁRIOS.  
[www.seteleguas.com.br](http://www.seteleguas.com.br) 0800 55 71 66



## CONGA

O ano iniciou com as atenções voltadas à divulgação do Conga, que foi relançado no final de 2001, depois de sete anos fora do mercado. Enquanto os anúncios de mídia impressa resgatavam as doces lembranças do Conga, com títulos sugestivos como "Vale a pena ter de novo", o tênis conquistava o público formador de opinião, com aparições em eventos como o Amni Hot Spot, São Paulo Fashion Week e Carnaval da Brahma. Inclusive, foi feita uma série limitada para a Daslu, a boutique mais sofisticada do Brasil, em sintonia com o mote da campanha: "Ficou chique ficar na lona".

A marca participou das duas temporadas da São Paulo Fashion Week. Nos lançamentos de Outono/Inverno, vários tênis bem coloridos foram usados pelo estilista mineiro Ronaldo Fraga para calçar seus manequins de madeira, que deslizavam por um trilho. Na Primavera/Verão, o estilista Faúse Haten lançou o Conga com solado cristal.

O sucesso da reestrela provocou o lançamento de novas cores e modelos, inclusive infantis.

## BOTAS SETE LÉGUAS

O ano de 2002 foi especialmente importante para o desenvolvimento do mercado de botas de segurança. A linha Tech, lançada em 2001, são botas que se caracterizam por possuir biqueira e palmilha de aço e servem de EPI (Equipamento de Proteção Individual) a várias indústrias.

Para competir nesse mercado, a Alpargatas buscou um diferencial muito importante: o selo do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). Os equipamentos de proteção individual necessitam de um certificado de aprovação (CA) do Ministério do Trabalho, obtido conforme laudo do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), que testa exaustivamente o produto. No entanto, como o código não estabelece uma auditoria da produção, a Alpargatas foi buscar o aval do Inmetro, que monitora as entregas no varejo para verificar se estão em conformidade com o CA. O pedido de obtenção do selo foi feito em agosto de 2002, mas ele só foi aprovado em 2003. O fato de não ser obrigatório só reforça o compromisso da Alpargatas com a qualidade dos seus produtos.

Outra ação positiva, que ajudou a aumentar a confiança dos clientes, foi convidá-los para conhecer a fábrica e ver como as botas são feitas.

## CONGA

*The year began with attentions turned to the advertising campaign announcing Conga, which was relaunched at the end of 2001, after being seven years out of the market. While press advertising resurrected happy memories of Conga, with lines like "Vale a pena ter de novo" (Worth having again), the sneaker was capturing the imagination of the trendsetting public, with appearances at events like the Amni Hot Spot, the São Paulo Fashion Week and the Brahma Carnival. In fact, a limited edition of the sneaker was made for Daslu, the most expensive boutique in Brazil, and this aligned very well with the campaign slogan: "Ficou chique ficar na lona" (It's chic to be on the canvas).*

*The brand was present at two São Paulo Fashion Week events. In the Autumn/Winter launches, various very colorful sneakers were used by the designer, Ronaldo Fraga, on his wooden fashion mannequins, which slid along a rail. In the Spring/Summer launch the designer Faúse Haten, launched the Conga with a glass outsole.*

*The success of its reappearance stimulated the launch of new colors and models, including children's models.*

## BOTAS SETE LÉGUAS

*The year 2002 was specially important for the development of the safety boot market, the Tech Line. These boots, which were launched in 2001, are characterized by having a toecap and insole made of steel and are used as personal protection equipment in several industries.*

*In order to compete in this market Alpargatas looked for a very important differential: the Inmetro (national institute of measures, norms and industrial quality) seal of approval. Personal protection equipment needs an approval certificate (AC) from the Ministry of Labor, which is obtained in accordance with a report prepared by the IPT (Technical Research Institute), which tests the product to destruction. But, since the code does not establish any production audit process, Alpargatas sought a guarantee from Inmetro, the body that monitors products delivered to the retail market to check that they are in accordance with the AC. The request for the seal of approval was made in August 2002 but it was only approved in 2003. The fact that it is not compulsory only underlines Alpargatas' commitment to the quality of its products.*

*A further positive action that helped increase the confidence of our clients was to invite them to visit the plant and see for themselves how the boots are made.*



## MEGGASHOP

O Meggashop vem se consolidando como um importante elemento estratégico da Alpargatas, que através da rede consegue proteger suas marcas; atingir mercados pouco explorados por seus clientes habituais, sem conflitar com eles; e minimizar os riscos da experimentação e do lançamento de novos produtos.

O Meggashop encerrou 2002 com 25 lojas, em 16 cidades, de oito estados brasileiros. As vendas totalizaram 1,5 milhão de unidades, gerando uma receita 16% superior à de 2001. Foram atendidos 759 mil clientes, que passaram a comprar, em média, 6,5% mais. Esse aumento foi consequência do novo layout das lojas, favorecendo a venda adicional.

As principais realizações do ano foram a abertura de quatro lojas e a modernização de quase toda a rede. Das 16 lojas que passaram por reforma, sete já estão completas, dispondo de equipamentos mais modernos, mini quadra, esteiras, telões e *corners* de futebol. Criada para ser um local de experimentação do produto, a mini quadra começou a atrair a molecada, para conforto dos adultos, que agora fazem suas compras tranquilos e, caso queiram, podem testar os calçados nas esteiras.

O Meggashop introduziu um sistema inédito de auto-atendimento, de baixo custo operacional, porque o estoque fica todo na loja, dispensando a contratação de um grande número de funcionários. Na maior loja da rede, trabalham somente 13 pessoas. Isso não diminui a preocupação em atender bem, oferecendo produtos bonitos e atuais, além de coleções completas.

Embora a linha de calçados responda por 65% do mix de produtos, a participação de confecções e acessórios cresceu bastante em 2002, devido ao desenvolvimento de artigos com as já conhecidas marcas US Top, Jeaneration e Sea Club, além da Soul Action, que foi lançada em 2002, dentro do segmento *running*.

Outra estratégia inovadora foi a promoção do Meggacircão, evento realizado em convênio com os estacionamento dos shoppings em que há lojas da rede, para escoar pontas-de-estoque. Os produtos são vendidos com descontos que variam de 10% a 15%. Em 2002 houve 12 eventos, em Porto Alegre, Recife, Natal, São José dos Campos e São Paulo.

O projeto do Megga Itinerante, promovido dentro de empresas, cresceu muito em 2002, para além dos principais centros do Brasil.

## MEGGASHOP

*Meggashop has established itself as one of Alpargatas' important strategic alternatives, which through its network manages to protect its brands, reach markets that are less exploited by its usual clients without entering into conflict with them and minimize the risks associated with experimentation and launch of new products.*

*Meggashop ended 2002 with 25 stores in 16 cities in eight states in Brazil. Sales reached 1.5 million units and generated revenues 16% greater than in 2001. It served 759,000 clients, who bought on average 6.5% more than the previous year. This increase was the consequence of the new layout in the stores, which led to additional sales.*

*The main achievements of the year were the opening of four new stores and the modernization of almost the entire store network. Of the 16 stores that were refurbished, seven are already finished and have more modern equipment, a mini-sports court, treadmills, large TV screens and soccer corners. The mini-sports court, which was designed to be a place where products can be tried out, began to attract kids, much to the delight of the adults, who can now go shopping in peace and, if they want, can test the shoes on the treadmills.*

*Meggashop introduced a hitherto unknown self-service system, with low operating costs because the stock is all in the store, thereby doing away with the need to hire a large number of employees. Only 13 people work in the largest shop in the chain. This does not decrease the company's concern with providing good service, by offering attractive and up-to-date products, as well as full-line collections.*

*While the line of shoes corresponds to 65% of the product mix, the share of clothes and accessories grew considerably in 2002, thanks to the development of articles like the already well-known US Top, Jeaneration and Sea Club, as well as Soul Action, this one launched in 2002 in the running segment.*

*Another innovative strategy was the Meggacircus promotion, an event that took place in agreement with the parking lots in the shopping malls where there are Meggashop stores, in order to offload stock from warehouses. Products are sold with discounts that vary from 10% to 15%. In 2002 there were 12 such events in Porto Alegre, Recife, Natal, São Jose dos Campos and São Paulo.*

*The "Megga Itinerante" project (Megga Traveler Project), that took place within companies, grew considerably in 2002 and spread beyond the main centers in Brazil.*



**timberland**   
for the journey

Nenhum 4x4 chega tão longe.

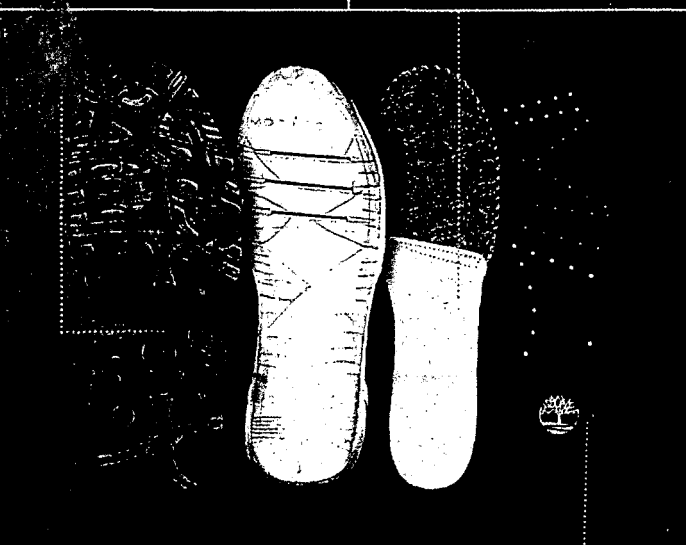
## GORGE

### SOLADO BSFP™

Melhor breque, suporte,  
flexibilidade e propulsão.

### SHOCK DIFFUSION PLATE

Distribui a pressão,  
diminuindo os efeitos  
dos impactos.



### PALMILHA ANATÔMICA DE E.V.A.

Garante conforto e suporte para o arco dos pés.

## TIMBERLAND

Marca de *outdoor wear* de maior expressão no mundo, a Timberland está em grande evidência no Brasil, onde é fabricada e distribuída pela São Paulo Alpargatas desde 1996. Em 2002, a Timberland apresentou crescimento médio de 27% no volume e na receita de vendas, devido ao aumento de conhecimento da marca, à ampliação dos canais de distribuição e ao lançamento de produtos de maior valor agregado e grande aceitação.

Antes restrita às lojas exclusivas, a linha de confecções passou a ser oferecida aos clientes multimarcas, facilitando a conquista de espaços importantes dentro dos pontos de venda formadores de opinião. A Timberland também abriu novos clientes e fechou o ano com uma carteira superior a 400 lojas multimarcas, que responderam por 65% do negócio.

Outros destaques foram a elevação do índice de nacionalização de produtos e a participação da Timberland na Adventures Sports Fair, maior feira de esportes e turismo de aventura da América Latina.

A comunicação foi focada na mídia impressa, com anúncios de página inteira na revista Veja nacional. Ao todo, foram 14 inserções, de abril a dezembro. Além disso, foram realizados importantes investimentos nos pontos de vendas.

As ações de responsabilidade social, promovidas pelas equipes das lojas da Timberland, ajudaram a consolidar a imagem de marca cidadã. Numa fria madrugada do mês de julho, um grupo de funcionários das lojas percorreu locais como a Praça da Sé, o Minhocão, o Teatro Municipal de São Paulo, a Estação da Luz, a Av. do Estado, a Baixada do Glicério e a Ponte da Av. dos Bandeirantes, para entregar a moradores de rua 300 cobertores e centenas de peças de roupas arrecadados na Campanha do Agasalho 2002. A ação inspirou o lançamento do projeto "Um Natal Melhor", em dezembro de 2002, que se repetirá em 2003. Os funcionários das lojas dos shoppings Morumbi, Iguatemi e da Rua Oscar Freire vão doar dinheiro ao longo do ano, para a compra de cestas básicas e roupas, que serão distribuídas para pessoas carentes no dia 25 de dezembro.

## TIMBERLAND

*Timberland, which is the outdoor wear brand with the largest worldwide recognition, has gained growing distinction in Brazil, where it has been manufactured by São Paulo Alpargatas since 1996. In 2002, Timberland grew on average by 27% in volume and sales revenue, due to an increase in brand awareness, the broadening of the distribution channels and the launch of products with greater added value and acceptance.*

*Previously restricted to exclusive stores the apparel line began to be offered to multibrand customers, thereby facilitating the conquest of significant space in sales outlets that are trend setters. Timberland also invested in winning new clients and ended the year with a portfolio of more than 400 multibrand stores that were responsible for 65% of sales.*

*Other highlights were the increase in the percentage of products produced nationally and Timberland's participation in the Adventure Sports Fair, the largest sports and adventure tourism fair in Latin America.*

*Communication was concentrated on the printed media, with whole-page advertisements in the national magazine, "Veja". The ad was run 14 times in all, from April to December. In addition, we made significant investments in sales outlets.*

*The social responsibility activities, organized by Timberland store teams, helped consolidate its image as a citizenship brand. On a cold July morning, a group of employees from the stores visited places such as Praça da Sé, the "Minhocão", the São Paulo Municipal Theater, the "Estação da Luz" area, Avenida do Estado, Baixo Glicério and the bridge over the Avenida Bandeirantes, to deliver 300 blankets and hundreds of items of clothing, collected during the 2002 Wrap Up Warm Campaign, to homeless people. The action inspired the launch of the "For a Better Christmas" project in December 2002, which will be repeated in 2003. Employees from the stores in the Morumbi, Iguatemi and Oscar Freire Shopping Malls are going to donate money throughout the year to buy food parcels and clothes that will be distributed to needy people on the 25th of December.*

# NIGHT&DAY POLI LIGHT RETEM CHUVA, VENTO, RAIOS ULTRAVIOLETAS. SÓ DEIXA PASSAR ELOGIO.

NIGHT&DAY POLI LIGHT. LUMINOSIDADE NATURAL.  
BELEZA E PROTEÇÃO PARA O SEU PROJETO.



AMC - Atendimento Master ao Consumidor: 08

Se você está procurando um material que deixe passar a luminosidade natural e ao mesmo tempo proteja e embeleze seu projeto, peça Night&Day Poli Light. Night&Day Poli Light é o primeiro laminado de poliéster/PVC desenvolvido para aplicação em coberturas arquitetônicas. Flexível e impermeável, ele se molda facilmente a qualquer tipo de estrutura. Além disso, o Night&Day Poli Light tem a qualidade que só a Alpargatas pode proporcionar.

**NIGHT  
&DAY**  
Poli Light



Não deixe sua carga ficar pela estrada.  
Use a Locomotiva no seu caminhão.

**LOCOMOTIVA**



A LOMA CERVEJA PARA A CERVEJA CERTA.

## LONAS E COBERTURAS

A estratégia de buscar novas oportunidades levou à abertura de mercados pouco convencionais para o negócio de Lonas e Coberturas. As lonas passaram a cobrir fardos de algodão e tanques para esterqueiras; o Lonil tem sido cada vez mais utilizado para a armazenagem de produtos a céu aberto; e o Lonil Atóxico é usado em tanques de decantação.

O plano de abrir novos mercados exigiu mais preparo de toda a equipe, incluindo o pessoal de fábrica, que foi alvo de um trabalho de disseminação da importância da diversificação das atividades. A empresa também investiu pesadamente no treinamento de balconistas, que respondem pelas vendas diretas ao consumidor, no atacado e no varejo. Ao todo, em 2002 foram treinados mais de 1300 vendedores, de todo o Brasil.

Além de pesquisar novos segmentos, a equipe empenhou-se em desenvolver soluções para os mais diversos ramos da indústria, serviço e comércio. Um projeto de grande sucesso foi o lançamento da lona de algodão cru, para a cobertura de garrafas PET, que ajudou a diminuir o índice de perdas por transporte.

Reconhecida como a marca mais tradicional do setor de transporte de carga, Locomotiva fortaleceu sua imagem junto aos caminhoneiros, ao patrocinar, pelo quarto ano consecutivo, o concurso de frases de pára-choque para a campanha de conscientização sobre a AIDS, do Ministério da Saúde. A marca ainda promoveu palestras de prevenção, nos postos onde ocorrem as festas do Caminhoneiro, do Carreteiro e a Exposafra. Desde que a campanha foi lançada, o número de motoristas portadores de HIV continua estacionado na faixa de 0,6 % da frota de 1,2 milhão de caminhões. Graças ao sucesso da iniciativa, o Ministério da Saúde entregou o Prêmio Parceria do Ano à empresa, no início de 2003.

Ao todo, as marcas Encerado Locomotiva, Lonil, Lonaleve e Night&Day venderam 19,3 milhões de metros quadrados. A linha decorativa teve um desempenho em vendas 22% maior que o do ano anterior. A adoção de uma política mais agressiva na linha de PVC e o lançamento de novos produtos, como o Lonil 7000 e o Lonil Atóxico, contribuíram para que essa família superasse em 17% o faturamento de 2001. O ano também foi marcado por duas exposições para o relançamento da coleção Acrikolor e dos tecidos para persianas verticais.

## COVERINGS AND INDUSTRIAL FABRICS

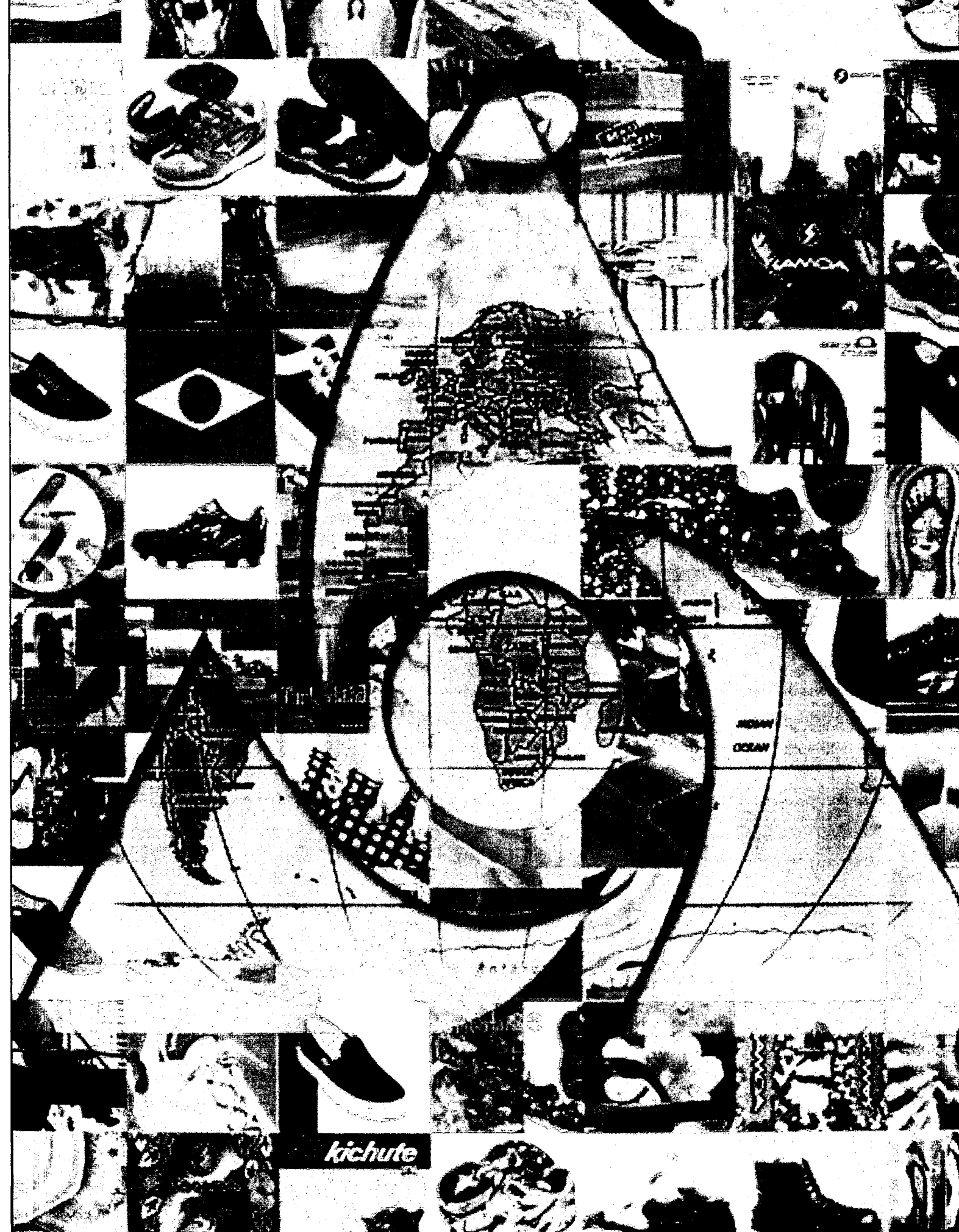
*The strategy of looking for new opportunities led us to start trading with markets that were not our conventional ones, as far as the Industrial Fabrics and Covering business is concerned. Our industrial fabrics began to be used for covering bales of cotton and tanks for storing slurry (natural liquid fertilizers); the Lonil product has been increasingly used for protecting products stored in the open air; and Lonil Atoxico (non-toxic) has been used on tanks for decanting liquids.*

*The plan to open up new markets demanded that the whole team, including plant personnel, be better prepared. Employees were the target of a campaign to show how important diversification is for our activities. The company also invested heavily in training for the store assistants who are responsible for direct sales to the final customer in both the wholesale and retail trade. In 2002 more than 1,300 sales persons throughout Brazil were trained.*

*Besides researching into new segments the team made efforts to develop solutions for the most diverse areas in industry, commerce and services. One of the most successful projects was the launch of the crude cotton tarpaulin for covering PET bottles, and which helped reduce the losses occurring during transport.*

*Locomotiva, which is recognized as the oldest brand in the heavy transport sector, strengthened its image vis-à-vis truck drivers when, for the fourth year in a row, it sponsored the bumper-sticker phrase competition for the Ministry of Health's Aids awareness campaign. Locomotiva also arranged talks on AIDs prevention in those gas stations where the Truck-drivers and Exposafra shows occur. Since the campaign was launched the number of drivers who are HIV positive has remained the same, at around 0.6% of the total number of drivers of the 1.2 million fleet of trucks. Because of the success of the initiative the Ministry of Health awarded the company the Partnership of the Year Prize at the beginning of 2003.*

*As a whole the Encerado Locomotiva, Lonil, Lonaleve and Night&Day brands sold more than 19.3 million square meters of products. The decoration sector product lines sold 22% more than in the previous year. Adopting a more aggressive policy for the PVC line and launching new products, such as Lonil 7000 and Lonil Atoxico, helped this family of products achieve revenues that were 17% greater than in 2001. The year was also marked by two shows, for relaunching the Acrikolor collection and the fabrics for vertical blinds.*



## EXPORTAÇÃO

O primeiro passo da empresa para se inserir no mercado globalizado foi encarar as exportações de maneira estratégica e não oportunista, com total comprometimento ao mercado externo.

Foi criada a figura do *trader*, profissional que ajuda os distribuidores a promover os negócios e a correta exposição dos produtos nos pontos-de-venda.

Por estar totalmente consolidada no Brasil, Havaianas foi a marca mais trabalhada no mercado externo em 2002. As sandálias participaram de uma mostra sobre a América Latina nas Galeries Lafayette, em Paris, onde começaram a ser vendidas às vésperas do verão europeu. As Galeries Lafayette são uma vitrine para o mundo e isso facilitou muito a exportação de Havaianas para outros países, entre eles Itália, Inglaterra, Grécia, Suíça, Japão, Dinamarca, Israel e Arábia Saudita. Na Itália, Havaianas chegou a custar US\$ 80, nas versões customizadas das marcas Gucci, Prada e Fiorucci.

Havaianas marcou presença na temporada do prêt-à-porter francês. O estilista Jean Paul Gaultier utilizou 100 pares em seu desfile. A sandália desfilou com Faúse Hatén, Walter Rodrigues e Rosa Chá, nas temporadas de Paris, Milão e Nova York. Também enfeitou as melhores boutiques da Riviera Francesa em Mônaco, onde a princesa Stephanie é cliente habitual.

O restaurante Favela Chic, de Paris, cujos donos são brasileiros, colocou as Havaianas na contracapa do seu CD. Para promover o disco, a Fenac montou um display com as sandálias.

Nos Estados Unidos, as Havaianas participaram da Semana de Moda de Nova York e foram pauta de uma reportagem da rede de televisão NBC e matéria de capa do Wall Street Journal. Na Austrália, as "Havies" já são preferidas por oito entre dez usuários de sandálias de dedo.

A Topper também teve uma participação importante nas exportações, sobretudo para o Japão. A Rainha foi exportada para Portugal, Japão e Costa Rica, onde é forte no segmento de futebol de salão. O Caribe respondeu por 40 % das exportações de Lonas e Coberturas. Samoa teve bom desempenho no Caribe, Colômbia e México.

Além da postura de valorizar o produto "Made in Brazil", o êxito das exportações foi devido à habilidade em detectar o distribuidor certo e juntar uma equipe de gente jovem e disposta a percorrer o mundo, sem preconceitos.

## EXPORTS

*The first step the company took when it decided to enter into the globalized market was to look at exports in a strategic and not an opportunistic manner hence in the full commitment to external markets. The position of trader was established. A trader is a professional who helps distributors promote sales and display the products correctly in the sales outlets.*

*Because its position was already fully consolidated in Brazil, Havaianas was the brand chosen to receive most exposure in export markets in 2002. The sandals were included in a display about Latin America in Galeries Lafayette in Paris, where the shoes began to be sold just as the European summer was beginning. Galeries Lafayette is a shop window for the world and this greatly helped the exports of Havaianas to other countries, such as Italy, England, Greece, Switzerland, Denmark, Israel and Saudi Arabia. In Italy, tailor-made models of Havaianas produced for Gucci, Prada, Fiorucci, were sold for as much as US\$80.*

*Havaianas made their presence felt in the French ready-to-wear season. The designer Jean Paul Gaultier used 100 pairs in his fashion parade. The sandals were worn in the fashion parades of Faúse Hatén, Walter Rodrigues and Rosa Chá in the Paris, Milan and New York seasons. They also graced the best boutiques on the French Riviera. In Monaco where Princess Stephanie was a regular customer.*

*The Brazilian owners of the Favela Chic restaurant in Paris put Havaianas on the inside cover of their CD. In order to promote the CD, Fenac put together a display using the sandals.*

*In the United States Havaianas took part in the New York Fashion Week, were the subject of a report by the TV network, NBC and made the front page of the Wall Street Journal. In Australia, "Havies" are now preferred by eight out of every ten flip-flop wearers.*

*Topper also played an important part in our export drive, mostly to Japan. Rainha was exported to Portugal, Japan and Costa Rica, where it is strong in the indoor soccer segment. The Caribbean took 40% of the Tarpaulin and Industrial Fabrics Division exports. Samoa's performance was positive in the Caribbean, Colombia and Mexico.*

*Besides adding value to products "made in Brazil", the success of our exports was due to the skill in finding the right distributor and putting together a team of young people who were prepared to travel all over the world without any prejudices.*

Áreas  
Corporativas

*Corporate*

*Areas*

## RECURSOS HUMANOS

Em 2002, a São Paulo Alpargatas colocou-se na vanguarda na área de recursos humanos, com uma estrutura montada para agilizar as respostas do RH às necessidades de cada gestor. O sistema é considerado um dos mais modernos, porque conta com um novo tipo de profissional, o consultor de RH. Ele atua como ouvidor, a fim de detectar os problemas antes que eles estoure. Tem, portanto, um papel estratégico.

A Alpargatas possui seis consultores, um para cada unidade de negócio: Rainha, Topper e Mizuno; Lonas e Coberturas; Sandálias; Varejo Estratégico e Calçados Profissionais e de Moda; Administração e Finanças; além de Funções Corporativas.

Os consultores contam com o apoio do pool de RH, que presta serviços de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Remuneração, Departamento Pessoal e Pesquisa Salarial. Para os gestores, o processo ficou mais ágil porque, agora, eles não precisam mais se comunicar com os responsáveis por cada uma dessas áreas, mas apenas com o consultor.

Nas fábricas, ficam os gerentes de RH, encarregados de cuidar do dia-a-dia da unidade.

Outra grande realização da área de recursos humanos foi preparar o lançamento do maior programa de desenvolvimento gerencial da história da companhia, o TOP 6 (leia mais em Educação e Treinamento).

## HUMAN RESOURCES

*In 2002, São Paulo Alpargatas placed itself at the forefront in the area of human resources management with a structure put together to speed up the response of the Human Resources Department to the needs of each manager. The system is considered to be one of the most up-to-date, because it has a new type of professional, the Human Resource consultant. The consultant acts as a counselor, in order to detect problems before they flare up. He or she therefore has a strategic role.*

*Alpargatas has six consultants, one for each business unit: Rainha, Topper and Mizuno; Industrial Fabrics and Coverings; Sandals; Strategic Retail and Professional and Fashion Footwear; Administration and Finance; as well as Corporate Functions.*

*The consultants are supported by the HR pool that provides Recruitment and Selection, Training and Remuneration, Personnel Department and Salary Research services. For managers the process has become more agile because now they no longer need to communicate with those responsible for each one of these areas, just with the consultant.*

*The HR managers who look after the day-to-day affairs of the unit are based in the plants.*

*Another great achievement of the human resources area was to prepare the launch of the major management development program in the history of the company, the TOP 6 (read more about it in Education and Training).*



## ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A área de Administração e Finanças e Tecnologia da Informação da Alpargatas, desenvolveu em 2002, vários projetos importantes de apoio às estratégias de crescimento da Companhia. O projeto de Dinamização da Gestão de Finanças foi concluído com sucesso e seus principais objetivos alcançados: reduzir o prazo do ciclo de fechamento contábil, garantir a confiabilidade e qualidade das informações relativas a custos, com a implantação do Sistema de Custeio por Atividade, bem como, das informações contábeis e financeiras e da gestão do caixa. Implementamos uma nova estrutura organizacional para a função financeira, criando líderes dos processos financeiros e das células de trabalho e adequamos e capacitamos os colaboradores da área financeira para o trabalho no novo modelo.

Desenvolvemos um *Business Case*, com o objetivo de avaliar a implementação de um Sistema Integrado de Gestão na companhia. Os trabalhos envolveram o mapeamento dos processos operacionais, levantamento das necessidades de melhorias, análise do retorno do investimento em um Sistema Integrado de Gestão e avaliação e seleção do melhor fornecedor.

Outro projeto de destaque foi a obtenção, pela terceira vez, de uma linha de crédito de longo prazo, junto ao IFC - International Finance Corporation. Os recursos serão usados para financiar a modernização dos processos de produção, a expansão da capacidade produtiva, a capacitação dos funcionários e a melhoria dos programas de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho.

## ADMINISTRATION, FINANCE AND INFORMATION TECHNOLOGY

*In 2002, the Alpargatas Administration, Finance and Information Technology Department undertook a number of outstanding projects to support growth in the Company. The "Dinamização da Gestão de Finanças" project (Making Financial Management More Dynamic) was very successful with the achievement of all its main objectives: to reduce the time taken for closing the books in each accounting period and to guarantee the reliability and quality of information about costs, with the implementation of the ABC - Activity-Based Costing system, as well as the accounting, financial and cash management information. We introduced a new organization structure for the finance function by creating leaders for the financial processes and work cells. We also trained and skilled up the employees in the Financial Department for this new way of working.*

*We produced a Business Case, with the aim of evaluating the setting up of an Integrated Management System in the Company. The work involved mapping out the operating processes, a review of the things that needed improving, an analysis of the return on investment of an Integrated Management System and the evaluation and selection of the best supplier.*

*Another project that stood out was the one which, for the third time, secured a long-term line of credit from the International Finance Corporation (IFC). The funds were used to finance the modernization of our production processes, expand production capacity, train the employees and improve the environmental, health and work safety programs.*



## SUPRIMENTOS E LOGÍSTICA

Graças à introdução da ferramenta S&OP (Vendas e Operação de Manufatura), o planejamento da demanda passou a ser feito em conjunto com o *marketing*, vendas, fábricas e área de planejamento central, resultando numa melhora das acurácias.

A empresa também avançou no terreno da logística colaborativa, cuja proposta é juntar produtos de duas ou mais empresas, para consolidar cargas e otimizar a capacidade e o custo do transporte. Em 2002, foi implantado um projeto piloto na rota entre São Paulo e Campina Grande, com sucesso.

Outro destaque foi o Planejamento Estratégico de compras, que incluiu a análise de toda a carteira de fornecedores, para que cada um deles fosse desenvolvido e negociado de maneira diferenciada. Também foi introduzida uma inovação no processo de desenvolvimento de materiais. O fornecedor, que era chamado a participar somente das últimas etapas de um projeto, agora é envolvido mais cedo, nas primeiras reuniões de *briefing* com *marketing*, suprimentos e vendas. É a famosa engenharia simultânea, que estimula a troca de informações e gera mais agilidade, qualidade e criatividade.

## PROCUREMENT AND LOGISTICS

*Thanks to the introduction of the S&OP tool (sales and manufacturing operations) demand planning began to be carried out in conjunction with the marketing, sales and central planning areas and with the plants. This resulted in a more accurate end-product.*

*The company also made strides in the direction of cooperative logistics, which is nothing more than bringing together products from two or more companies and consolidating the loads to make optimum use of capacity and reduce the cost of transport. In 2002, the pilot project was successfully introduced on the trip between São Paulo and Campina Grande.*

*Another highlight was the Strategic Procurement Planning which included an analysis of all suppliers, so that each one of them could be developed and negotiated with on an individual basis. We also introduced an innovation in the materials development process. The supplier, who previously had only been invited to participate during the final steps of the project, is now involved earlier, at the time of the first briefing meetings with the marketing, supplies and sales areas. This is the well-known simultaneous engineering that encourages the exchange of information and creates more agility, quality and creativity.*

## COMUNICAÇÃO E MÍDIA

A Alpargatas comprou pela quarta vez uma cota de patrocínio do futebol da Rede Globo de Televisão, a maior entrega publicitária do mercado brasileiro com mais de 40.000 GRP (soma dos pontos brutos de audiência). Desta forma, as marcas Havaianas, Rainha, Topper e Mizuno tiveram importante presença na mídia eletrônica, atingindo alto *recall* para seus comerciais.

Em mídia impressa, Havaianas se destacou: uma de suas campanhas foi premiada com a Árvore de Ouro do Prêmio Abril de Publicidade e todas as outras foram, também, finalistas.

Mizuno conquistou o maior prêmio da propaganda mundial, um Leão de Ouro, no Festival de Cannes.

Topper esteve presente o ano todo quando o assunto foi futebol e renovou seus filmes, sempre fiel ao mote "Futebol é Coisa Séria". Rainha, Top of Mind da categoria tênis, lançou sua nova campanha: Esporte no Limite do Prazer, estrelada pelo apresentador Luciano Huck.

Todos estes prêmios e reconhecimentos, além da grande exposição das marcas na mídia espontânea, contribuíram para a construção de marcas cada vez mais fortes e desejadas pelo consumidor.

Internacionalmente as Havaianas são a única marca brasileira a aparecer na prestigiada revista *Wall Paper*, que circula em todos os importantes centros mundiais de moda e *design*, atingindo com precisão formadores de opinião.

Internamente, a gestão foi marcada pela reativação da Intranet, que oferece uma série de serviços úteis.

A área de Comunicação e Mídia também é responsável pela revista Alpargatas Hoje, pelo Informativo do Instituto Alpargatas, edições especiais para as fábricas e criação e desenvolvimento da maioria dos sites das marcas.

## COMMUNICATION AND MEDIA

*For the fourth time Alpargatas bought a soccer sponsorship share on the Globo television network the largest publicity "machine" in Brazil with more than 40,000 GRP (Gross Rating Point). In this way the Havaianas, Rainha, Topper and Mizuno brands guaranteed a significant presence in the electronic media and achieved high audience recall for their commercials.*

*As far as the printed media was concerned Havaianas stood out: all its advertising campaigns were finalists in the Abril Prize competition and one of them was the outright winner, receiving the Árvore de Ouro ("Golden Tree" award).*

*Mizuno won the most important prize in world advertising, a Golden Lion at the Cannes Festival.*

*Throughout the whole year whenever soccer was mentioned Topper was there and it remade its films, while staying faithful to its slogan, "Futebol é Coisa Séria" (Soccer is a serious business).*

*Rainha, Top of Mind in the trainer category, launched a new campaign: "Esporte no Limite do Prazer" (Sport on the Edge of Fun) which starred the TV presenter, Luciano Huck.*

*All these prizes and this recognition, besides being great exposure for the brands in the media, contributed to making them increasingly stronger and more sought after by consumers.*

*Internationally, Havaianas is the only Brazilian brand to have appeared in the celebrated Wall Paper magazine, that can be found in all the important fashion and design centers worldwide and that reaches those very people who are the trend setters.*

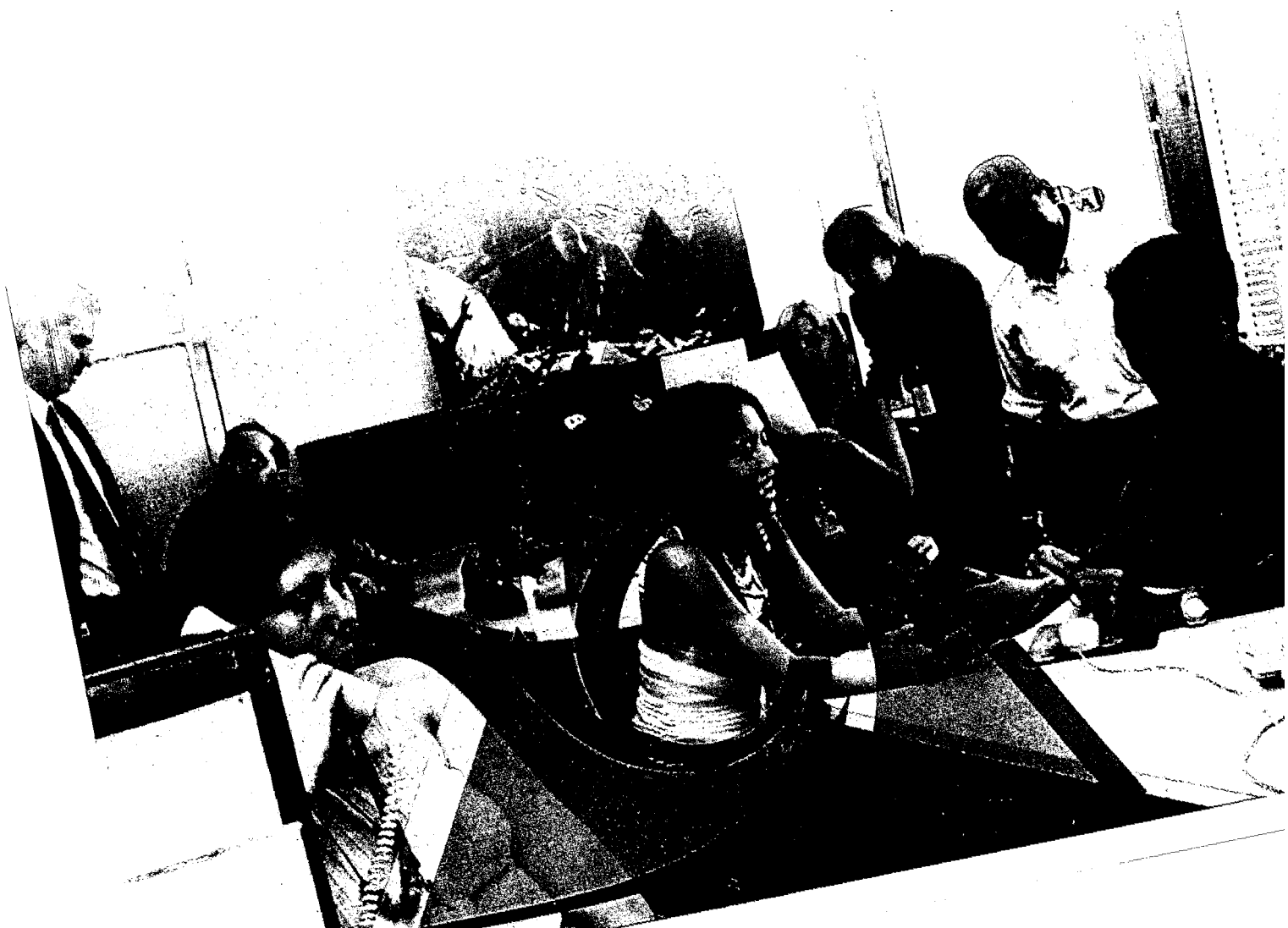
*Internally, our management was marked by reactivation of the Intranet, which provides a series of useful information.*

*The Communication and Media department is also responsible for the "Alpargatas Hoje" newsletter, the Alpargatas Institute's "Informativo Social" (Social Newsletter) and for the special editions for the plants and for the development of most of the brands' web pages.*

# RELATÓRIO SOCIAL

# 2002

# SOCIAL REPORT



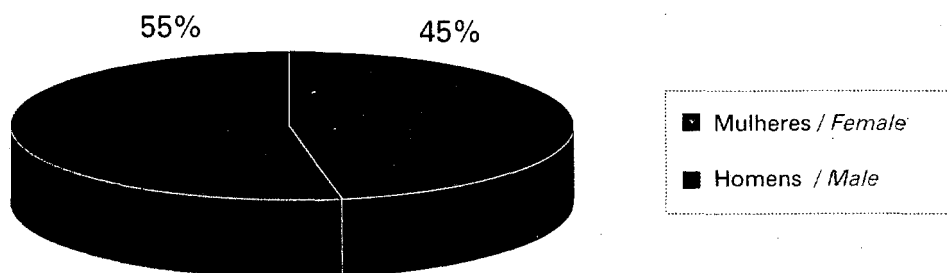
# Perfil dos Colaboradores

## Profile of Stakeholders

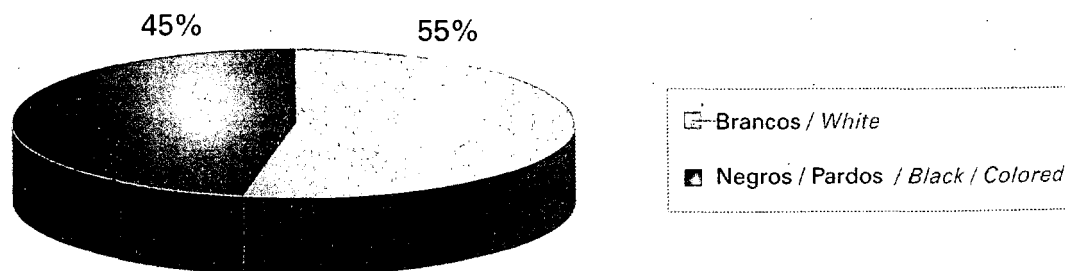
A São Paulo Alpargatas é uma empresa socialmente responsável, que não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho). Ainda que esse seja um pressuposto indispensável, a empresa vai além e investe no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, na melhoria das condições de trabalho, na segurança, na promoção e prevenção da saúde e no estreitamento de suas relações com seus funcionários.

*São Paulo Alpargatas is a socially responsible company, which does not limit itself to merely respecting the rights of its workers, who are hired in line with labor legislation and the standards of the International Labor Organization, even though the former should obviously go without saying. The company goes further and invests in the personal and professional development of its employees, in improving working conditions, in safety, in promoting health prevention and in strengthening the ties with its stakeholders.*

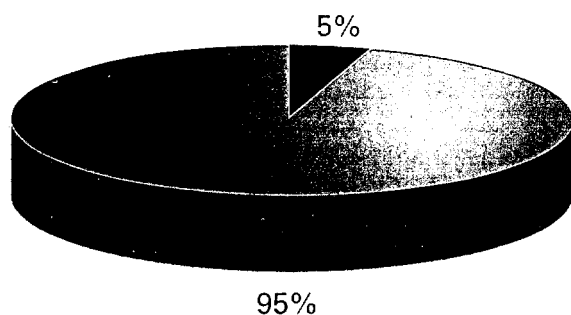
POR SEXO / PER GENDER



POR RAÇA / PER RACE

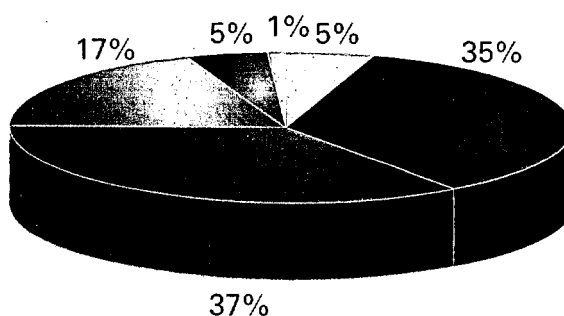


# NECESSIDADES ESPECIAIS / PEOPLE WITH DISABILITIES



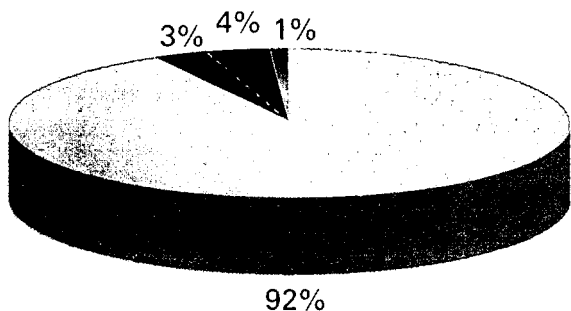
- Portadores de Necessidades Especiais  
*Employees with Disabilities*
- Demais Funcionários / *Other employees*

# POR IDADE / PER AGE



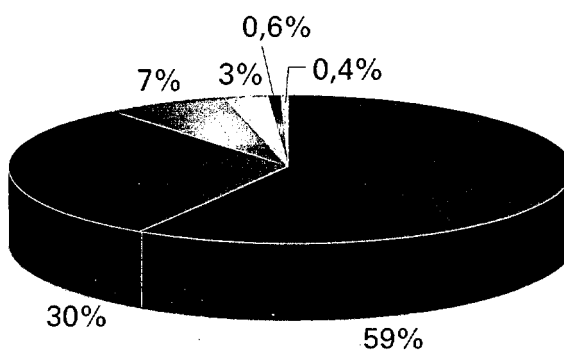
- Abaixo de 20 anos  
*Below 20 years-old*
- Entre 20 e 25 anos  
*Between 20 and 25 years-old*
- Entre 26 e 35 anos  
*Between 26 and 35 years-old*
- Entre 36 e 45 anos  
*Between 36 and 45 years-old*
- Entre 46 e 55 anos  
*Between 46 and 55 years-old*
- Acima de 55 anos  
*Over 55 years-old*

# POR ESCOLARIDADE / PER SCHOOL LEVEL



- Ensino Médio ou menos  
*High-school or lower*
- Superior incompleto  
*Incomplete University degree*
- Superior completo  
*Full University degree*
- Pós-graduação / MBA  
*Post-graduate / MBA*

# POR TEMPO DE SERVIÇO / PER TIME IN JOB



- Menos de 4 anos  
*Below 4 years*
- Entre 5 e 10 anos  
*Between 5 and 10 years*
- Entre 11 e 15 anos  
*Between 11 and 15 years*
- Entre 16 e 20 anos  
*Between 16 and 20 years*
- Entre 21 e 25 anos  
*Between 21 and 25 years*
- Acima de 25 anos  
*Over 25 years*

A São Paulo Alpargatas dispõe de diversos instrumentos para incentivar e garantir o envolvimento e a participação das pessoas. Na sede, vigora uma política de "portas abertas" entre os colaboradores e a direção da empresa. Todos têm liberdade de expressão e podem solicitar apoio. Nas fábricas, a linha de supervisão é a responsável pelo contato com os colaboradores. O grande aliado é o Diálogo Direto de Segurança (DDS). Neste encontro, a supervisão e os encarregados líderes discutem ocorrências recentes, checam os relatórios das inspeções realizadas em suas áreas, avaliam a posição do seu setor, revêem normas e procedimentos e apresentam sugestões e recomendações de melhorias. O DDS integra o sistema de gestão desenvolvido para a Alpargatas e garante que os assuntos relativos à segurança, saúde e meio ambiente sejam verdadeiramente tratados e discutidos por todos.

Conheça os outros mecanismos de incentivo à participação:

*São Paulo Alpargatas has various tools by which it encourages and guarantees that people are involved with and take part in company life. At Head Office there is an open door policy between internal stakeholders and company management. Everyone is free to express their opinion and can ask for help. In the plants the supervisors are responsible for contact with the internal stakeholders. The great ally in all this is the Direct Safety Dialogue ("DDS"). At this meeting supervisors and lead-foremen discuss what has happened recently, check the inspections reports that have been carried out in their areas, evaluate the position of their areas, review standards and procedures and present suggestions and recommendations for improvements. The "DDS" is a part of the management system developed by Alpargatas and ensures that health, safety and environment related matters are really brought up and discussed by everyone.*

*The following are some of the other mechanisms used to encourage participation:*

**Ciranda de Idéias** É um programa de estímulo à criatividade e inovação, que incentiva os funcionários a dar idéias, e como recompensa recebem brindes pela participação e prêmios para as sugestões aprovadas e implantadas. Os temas mais freqüentes vão desde o aprimoramento dos processos de fabricação até ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho. São idéias boas para a empresa, para o meio ambiente, para os funcionários e para a comunidade.

**"Ciranda de Idéias"** *(The circle of ideas)* This is a program that stimulates creativity and innovation, and encourages employees to provide ideas in exchange for gifts for having taken part and prizes for the suggestions that are approved and implemented. Employees make proposals about things that range from manufacturing processes to actions for improving the quality of life in the work places. These ideas are of value to the company, the environment, the employees and the community.

**Pense Diferente** Este programa de criatividade e inovação foi realizado na sede e contou com a participação de 60% dos funcionários numa série de 10 workshops, que tinham como objetivo fomentar a capacidade de encontrar soluções diferentes. Das 120 idéias que foram selecionadas e apontadas como viáveis, 12 foram implantadas no último semestre de 2002, como o canal "A Palavra é Sua".

**"Pense Diferente"** *(Think Differently)* This creativity and innovation program took place at Head Office and 60% of the employees participated in a series of 10 workshops, the objective of which was to develop the capacity for finding different solutions. Of the 120 ideas that were chosen and indicated as being feasible, 12 were implemented in the last half of 2002, like the communication channel, "A Palavra é Sua" - (Speak to Us).

**A Palavra é Sua** Este canal de comunicação foi aberto em setembro de 2002 e está disponível na Intranet para todos os funcionários, que podem enviar perguntas ou comentários ao Presidente, Diretores e Gerentes, sem precisar se identificar. As respostas, no entanto, são de domínio público. Só nos quatro primeiros meses de funcionamento, foram computadas mais de 450 perguntas, sendo que nenhuma ficou sem resposta.

O esclarecimento de dúvidas 'on line' fortalece a relação de confiança entre os funcionários e a

**"A Palavra é Sua"** ("Speak to Us") This channel of communication was initiated in September 2002 and is available on the Intranet to all employees. They can send their questions and comments to the President, Directors and Managers without needing to identify themselves. The answers to the inquiries, however, are in the public domain. In just the first four months of operation, more than 450 questions were put, and not one went without a reply.

Clarifying doubts on line strengthens the relationship of trust between employees and the



empresa, além de propiciar maior envolvimento da alta direção com os problemas apontados pelos usuários, que podem perguntar, reclamar, criticar e sugerir.

O canal serve como uma ouvidoria interna, que busca soluções rápidas para a melhoria do clima organizacional.

**Almoço dos marechais** Todos os anos, a São Paulo Alpargatas promove um almoço de confraternização com diretores e gerentes, aposentados pela empresa.

company, in addition to making it easier for top management to be more involved with the problems indicated by those who use the channel and who can ask, complain, criticize and suggest.

The channel serves as a type of internal ombudsman, seeking rapid solutions to improve the organizational climate.

**Old Timers' Lunch** Every year São Paulo Alpargatas arranges a lunch with directors and managers for those who have retired from the company.



## RECONHECIMENTO E RECOMPENSA / RECOGNITION AND REWARD

**Destaques** O prêmio Destaques Spasa acontece anualmente, desde 1998, em reconhecimento às equipes e pessoas que mais se destacaram com idéias e projetos nas seguintes categorias: Comunidade e Meio Ambiente, Segurança e Saúde, Pessoas, Excelência e Qualidade, Clientes, Fornecedores e Gestão de Negócios. Os troféus são entregues em noite solene, em demonstração ao profundo respeito e admiração da empresa por seus funcionários. O evento principal é precedido por edições locais, para que todos os colaboradores possam participar da celebração.

**Destaques (Highlights)** The SPASA Highlights prize event has taken place every year since 1998 in recognition of those teams and people who are most outstanding with their ideas and projects in the following categories: Community and the Environment, Health and Safety, People, Excellence and Quality, Clients, Suppliers and Business Management. The trophies are awarded in a formal nighttime event to demonstrate the profound respect and admiration the company has for its employees. The main event is preceded by local events, so that all internal stakeholders can take part in the celebrations.



A São Paulo Alpargatas também reconhece e premia seus funcionários de acordo com o tempo de serviço. Ao completar 15 ou 20 anos de empresa, o funcionário recebe um relógio e carta de reconhecimento da diretoria. A partir de 25 anos, também recebe um salário nominal, a cada cinco anos.

São Paulo Alpargatas also recognizes and rewards its employees according to their length of service. When the employee has completed 15 or 20 years in the company he or she receives a watch and a letter from the management in recognition of their contribution. After 25 years the employee also receives one basic salary for each five years worked.

**PPR** O PPR é o Programa de Participação nos Resultados, que recompensa financeiramente todos os funcionários pelo cumprimento de metas e objetivos previamente estabelecidos.

**PPR** The Participation in the Results Program ("PPR") financially rewards all employees for achieving previously agreed goals and objectives. In special circumstances the company recognizes the exceptional contribution of an employee with a "Recognition Letter".

Em situações especiais a empresa, através de **Carta de Reconhecimento**, celebra uma contribuição excepcional do funcionário.

**SPASAPREV** A São Paulo Alpargatas mantém plano próprio de complementação à aposentadoria, através da SPASAPREV - Sociedade de Previdência Privada, empresa controlada pela Alpargatas. De acordo com o Regulamento do Plano, há três formas de contribuição, que visam oferecer um benefício futuro melhor, dentro do conceito de poupança programada de longo prazo.

*SPASAPREV São Paulo Alpargatas has its own Private Pension Plan - SPASAPREV, as a complement to the state retirement pension. In accordance with the rules of the plan there are three ways of contributing within the concept of a long-term programmed savings scheme. The aim is to offer better future benefits.*

**SPASAPREV**  
SOCIEDADE DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Previdência  
Complementar  
  
Supplementary  
Pension  
Scheme

Nível  
de  
Satisfação  
Interna

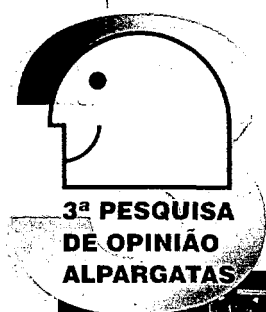
Level  
of  
Internal  
Satisfaction

**Pesquisa de Clima Organizacional** É um instrumento formal de medição do grau de satisfação dos empregados, em relação ao emprego e salário, imagem da empresa e qualidade dos produtos. É aplicada pela consultoria de recursos humanos Hay do Brasil e visa encontrar oportunidades de melhoria no clima interno da organização.

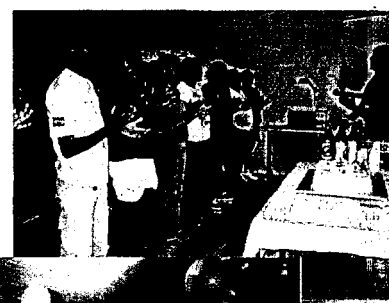
As idéias para aprimorar o ambiente de trabalho também vão surgindo à medida que os valores da empresa se aprofundam pela organização. Quanto mais se dissemina a noção do valor "Respeito às

**Organizational Climate Poll** This is a formal way of measuring the degree of satisfaction of the employees as far as their employment, salary, the company image and product quality are concerned. It is managed by the Human Resource Consulting Company, Hay do Brasil, and aims to find opportunities for improving company's internal work environment.

Ideas for improving the working environment also occur as the values of the company become more firmly established within the organization. The more the notion of the value "Respect for People" spreads the more



3ª PESQUISA  
DE OPINIÃO  
ALPARGATAS



Pessoas", mais iniciativas são tomadas para elevar o grau de satisfação interna.

A celebração é um exemplo. Cada uma à sua maneira, todas as unidades comemoram Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, Festa Junina, Páscoa e Natal, além dos aniversários do mês, com funcionários e familiares.

initiatives that are taken to raise the level of internal satisfaction.

Celebration is an example. All units in their own way celebrate Mother's Day, Children's Day, June Festivals, Easter and Christmas, in addition to the month's birthdays. These events include employees and members of their family.

A São Paulo Alpargatas disponibiliza diversos meios para o desenvolvimento e a qualificação profissional de seus colaboradores. Os esforços são enormes e os investimentos também. Só no programa de desenvolvimento gerencial, que foi criado em 2002, com o nome de TOP 6, a empresa deverá investir R\$ 1 milhão em 2003.

Além de promover programas de capacitação coletiva, a Alpargatas também apóia diversas ações individuais, para atender às necessidades específicas de treinamento e garantir que seus funcionários participem de seminários, palestras e congressos, sobre temas alinhados aos negócios da empresa.

*São Paulo Alpargatas has various mechanisms for the professional development and training of its internal stakeholders. Both effort and investment are great. The TOP 6 management development program alone, which was created in 2002, will cost R\$ 1 million in 2003.*

*Besides promoting collective training programs, Alpargatas also supports several individual activities to meet specific training needs and guarantee that its internal stakeholders participate in seminars, talks and congresses on topics that are in line with the business the company is in.*

**TOP 6** Um dos maiores programas de desenvolvimento gerencial da história da companhia, o TOP 6 foi lançado em 2003, mas os trabalhos começaram em 2002, com a definição das competências corporativas (Visão Estratégica,

**TOP 6** *The biggest management development program in the history of the company, was officially launched in 2003 but work on it had already started in 2002. After defining the corporate competencies (Strategic Vision, Negotiation and Influencing Skills, People Management,*

Negociação e Influência, Gestão de Pessoas, Planejamento e Organização, Tomada de Decisão, Criatividade e Inovação) e avaliação (assessment) de 205 diretores e gerentes, de todas as unidades. Uma vez identificados os gaps individuais em relação a cada competência, foi estruturada a grade curricular do TOP 6, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, Fundação Vanzolini, Zumble, FRANQuality e Kairós. Ao todo são 30 módulos de treinamento, a serem disponibilizados em três anos.

*Planning and Organization, Decision Taking, Creativity and Innovation), 205 officers and managers from all units were evaluated. Based on the assessment, which was done to identify the gaps in peoples' competencies, the TOP 6 course structure was put together. In all there are 30 training modules that will be made available over a three-year period. All modules were developed in association with the Getúlio Vargas Foundation. The Vanzolini Foundation, Zumble, FRANQuality and Kairós.*

Educação e  
Treinamento

Education  
and  
Training



**Programa de Formação de Backups (PFB)** É um programa de formação individual, voltado para a preparação de futuros diretores e candidatos a presidente.

**Programa de Contratação de Trainee** Muito prestigiado pelas universidades, é um programa estratégico, porque visa a preparação de futuras lideranças. O formato é diferente, pois cada trainee tem um gestor. Uma vez por mês, eles participam de atividades de treinamento e desenvolvimento, em liderança, negociação, técnica de apresentação, gerenciamento de projeto e marketing. Consultorias externas renomadas e "pratas da casas" são responsáveis pelo treinamento, que dura 12 meses.

**Caminhar e Aprender** Este programa garante que todos os funcionários tenham, no mínimo, o ensino fundamental completo. Criado no início de 2001, o Caminhar e Aprender já beneficiou mais de mil funcionários. Reconhecido pelo MEC, o programa foi desenvolvido exclusivamente para a Alpargatas e utiliza uma metodologia de aprendizado inédita, que concilia as exigências do ensino à realidade da empresa e da vida do trabalhador.

#### **Política de Incentivo aos Estudos**

2º GRAU TÉCNICO PROFISSIONALIZANTE, PÓS-GRADUAÇÃO, MESTRADO E MBA - Subsidiou 50% dos cursos relacionados com a atividade atual do funcionário.  
GRADUAÇÃO - Subsidiou 50% dos cursos diretamente relacionados com a atividade atual do funcionário e 30% dos cursos não relacionados com a atividade atual, mas com o negócio da empresa.

IDIOMA - A empresa subsidiou 50% do curso para os funcionários que utilizam o idioma no exercício de suas atividades e 30% para os que possam vir a utilizar.

**Backup Development Program ("PFB")** This is a program for individual development, aimed at preparing future officers and candidates for CEO.

**Trainee Development Program** This strategic program, aimed at preparing future leaders, is heavily supported by universities. The format is different because each trainee has a manager. Once a month the trainees take part in training and development activities, covering leadership, negotiation skills, presentation techniques, project management and marketing. Renowned external consultants and "home-grown" experts are responsible for the training that lasts 12 months.

**"Caminhar e Aprender" ("Progress and Learning")** This program guarantees that all employees have at least a basic education. Set up at the beginning of 2001, "Caminhar e Aprender" has already helped more than 1,000 employees. The program, which is recognized by the Ministry of Education and Culture, was designed exclusively for Alpargatas and uses an unique learning methodology, which reconciles the demands of teaching with the reality of the company and the everyday life of the worker.

#### **Study Incentive Policy**

LANGUAGES - the company subsidizes 50% of the course for students who use other languages in their daily jobs and 30% for those who may one day use them.

UNIVERSITY - It subsidizes 50% of the cost for courses directly related to the current function of the employee and 30% for courses not related to the current function, but with the company's business.

2ND LEVEL TECHNICAL PROFESSIONAL, POST-GRADUATION, MASTERS AND MBA It subsidizes 50 % of the cost of courses related to the present function of the employee.

CENTRO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE JOÃO PESSOA (CCD) Inaugurado em setembro de 2002, na unidade industrial de João Pessoa, o CCD tem a missão de promover a permanente melhoria dos resultados das unidades industriais do Nordeste, através da capacitação das pessoas que nelas trabalham. Com capacidade para 216 mil horas de treinamento por ano, o CCD conta com salas de treinamento e apoio, além de um auditório para 50 pessoas. Sua visão é ser reconhecido por todos os funcionários da Alpargatas como um centro de capacitação caracterizado pelo alto padrão de profissionalismo e competência. Os cursos realizados em 2002 foram voltados para a formação de gerentes, supervisores, líderes e monitores e abordaram os seguintes temas: Controle Estatístico do Processo, Formação de Multiplicadores, Mapeamento da Cadeia de Valor, Percepção, Tecnologia da Borracha e TRF (Troca Rápida de Ferramenta). Ao todo, foram treinados 150 funcionários, das unidades de Santa Rita, Natal e Campina Grande.

JOÃO PESSOA CENTER FOR TRAINING AND DEVELOPMENT The mission of this center ("CCD") which was opened in September 2002 in the former João Pessoa plant, is to encourage the permanent improvement in results our plants in the Northeast Brazil, by providing employees with the skills they need. With capacity to provide 216,000 training hours per year, the CCD has training and support rooms in addition to an auditorium with seating for 50 people. Its vision is to be recognized by all employees in Alpargatas as a training center with a high level of professionalism and competency. Courses delivered in 2002 were aimed at providing managers, leaders and monitors with skills in the following areas: Statistical Process Control, the Creation of Multipliers, Value Chain Mapping, Rubber Technology and TRF (Rapid Tool Changing). In all, training was given to 150 employees from the Santa Rita, Natal and Campina Grande plants.

Investimentos  
em  
Educação  
e Treinamento

Education  
and  
Training  
Investments

#### Investimentos em Educação e Treinamento / Education and Training Investments

PROGRAMA / PROGRAM	INVESTIMENTOS / INVESTMENTS	
	2001 (R\$)	2002 (R\$)
Política de Incentivos aos Estudos / Study Incentive Policy	179.420,85	493.113,04
Cursos e Treinamento / Courses and Training	1.332.821,10	610.139,41
Caminhar e Aprender / Progress and Learning	382.305,84	657.281,76
CCD / CCD	-	39.442,02
Telecurso / Telecourse		81.500,00
Total de Investimentos / Total	1.979.647,79	1.881.476,23

## Diversidade

### *Diversity*

Os esforços em 2002 concentraram-se na adequação da empresa à legislação sobre o emprego de portadores de necessidades especiais, com a criação de postos especiais de trabalho, acompanhados por programas de adaptação e integração.

A Política de Contratação e Manutenção de Portadores de Deficiência Física, Auditiva, Visual, Mental ou Múltipla tem como objetivo:



1. Integrar pessoas portadoras de necessidades especiais ao mercado de trabalho;
2. Combater a discriminação e a marginalização e propiciar o aperfeiçoamento profissional de portadores de deficiências;
3. Criar mecanismos a fim de garantir que as pessoas portadoras de deficiências participem do processo de seleção de candidatos a vaga no quadro de funcionários da empresa;
4. Cumprir a legislação pertinente ao tema.

A empresa, através de suas unidades, assume o compromisso de adotar todas as providências ao seu alcance, com o objetivo de dar oportunidade de emprego a portadores de necessidades especiais, de uma forma organizada e estruturada. Para ser selecionado e admitido, o candidato deve preencher os requisitos exigidos para o cargo, tais como escolaridade,

*Efforts in 2002 were concentrated on bringing the company in line as far as legislation regarding employing people with disabilities is concerned, by setting up special working facilities and introducing adaptation and integration programs.*

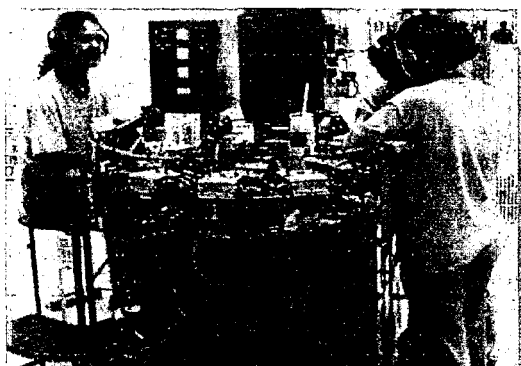
*The aim of the Hiring and Maintaining in Employment People with Physical, Visual, Mental or Multiple Disabilities Policy is to:*

- 1 *Introduce people with disabilities into the labor market;*
- 2 *Fight discrimination and isolation from mainstream society and help promote the professional betterment of those with disabilities;*
- 3 *Create mechanisms to guarantee that people who have disabilities participate in the selection process for candidates to vacancies in the company;*
- 4 *Be in line with the legislation dealing with this matter.*

*Through its plants the company is committed to adopting all the necessary measures within its power to give employment opportunities to those with disabilities in an organized and structured manner. In order to be selected and hired the candidate must fill all the requirements demanded of the position such as education, experience, specific abilities and others. If there are two candidates with equal abilities and one is disabled, preference will be given to the disabled person.*

requisitos exigidos para o cargo, tais como escolaridade, experiência, habilidades específicas, entre outros. Se houver dois pretendentes em igualdade de condições no processo de seleção, sendo um portador de deficiência, a preferência será dada a ele.

Cabe às unidades estabelecer convênios com instituições públicas e privadas. Os principais órgãos conveniados são: CORDE (Subcoordenadoria para a Pessoa Portadora de Deficiência), ADEFERN (Associação dos Deficientes Físicos do Estado do Rio Grande do Norte) e Socern (Sociedade dos Cegos), de



Natal; ADEFIVI (Associação dos Deficientes Físicos e Visuais de Mogi Guaçu) e APDM (Associação dos Portadores de Deficiência de Mogi Mirim); COADE (Coordenadoria de Apoio à Pessoa Portadora de Deficiência), de Pouso Alegre; FUNAD (Fundação Centro Integrado de Apoio ao Portador de Deficiência), de Santa Rita; ADEFA (Associação dos Deficientes Físicos do Amazonas), DRT- Seção de Portadores de Deficiência Física, e ADVAM (Associação dos Deficientes Visuais do Amazonas), de Manaus.

Por Respeito às Pessoas, a São Paulo Alpargatas preocupa-se em trazer para seus quadros portadores de necessidades especiais desde 1983, quando ainda não havia legislação a respeito.

*Units must establish agreements with those public and private institutions. The main bodies with which there are agreements are: CORDE (Sub-Department for the Disabled), ADEFERN (Rio Grande do Norte State Association for the Disabled) and Socern (Society for the Blind) in Natal; ADEFIVI (the Mogi Guaçu Association for the Blind and Disabled) and ADPM (the Mogi Mirim Association for the Disabled), COADE (the Department for Support for the Disabled) in Pouso Alegre; FUNAD (the Integrated Center for the Support of the Disabled Foundation) in Santa Rita; ADEFA (the*



*Association of the Disabled of Amazonas), DRT Disabled Section and ADVAM (the Association of the Blind of Amazonas) in Manaus.*

*Because of the Respect for People value São Paulo Alpargatas has been concerned enough to employ disabled people since 1983 when there was as yet no legislation dealing with this issue.*



## FORNECEDORES / SUPPLIERS

### Relacionamento

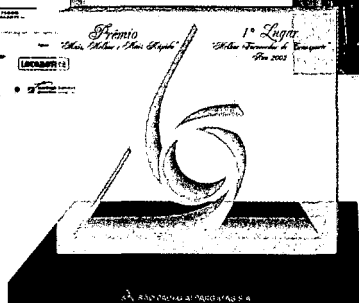
### Relationship

A São Paulo Alpargatas relaciona-se com seus fornecedores, transportadores e parceiros de forma ética e responsável, cumprindo os contratos pré-estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento das relações de parceria.

O Prêmio Mais, Melhor e Mais Rápido foi criado para estreitar o relacionamento da São Paulo Alpargatas com as empresas do setor de transporte de carga, que são premiadas pela qualidade de seus serviços. Quem sai ganhando é o cliente final da companhia, que é atendido por empresas avaliadas continuamente em

São Paulo Alpargatas has an ethical and responsible relationship with its suppliers, carriers and partners. It complies with the conditions of pre-signed agreements and works to improve partnership relationships.

The "Mais, Melhor e Mais Rápido" (More, Better and Faster) award was created to strengthen the relationship of São Paulo Alpargatas with companies in the trucking sector who are given prizes for the quality of their services. The company's end clients are the ones who win because they are served by companies that are



diversos quesitos, como cumprimento dos prazos de entrega, pontualidade e índice de sinistros.

O sucesso do conceito deste tipo de evento motivou a empresa a desenvolver, para 2003, um sistema de avaliação de todos os fornecedores.

being constantly evaluated on various factors, such as delivery times, punctuality and number of insurance claims.

The success of this event encouraged the company to develop a system for evaluating all suppliers in 2003.

## CLIENTES E CONSUMIDORES / CUSTOMERS AND CONSUMERS

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da São Paulo Alpargatas investimento constante no desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade e confiabilidade. A publicidade garante o uso adequado dos produtos e as embalagens contêm informações de uso detalhadas. A relação de respeito pelo consumidor estende-se ao pós-venda, uma vez que a empresa assegura suporte aos usuários antes, durante e após o consumo.

O Call Center, como é chamada a Central de Atendimento da São Paulo Alpargatas, atende o cliente através do TeleSpasa e o consumidor, através do AMC Atendimento Master ao Consumidor. O atendimento é feito de segunda a sexta-feira, das 7h às 20h.

Em 2002, foi feita a troca do sistema de atendimento, que evoluiu para um modelo digital, e implantado o atendimento eletrônico. De janeiro a dezembro, foram enviados 8.607 e-mails, todos devidamente respondidos.

Para a São Paulo Alpargatas, o AMC é uma importante ferramenta de fidelização do cliente, que ajuda a detectar as necessidades do mercado e a apurar as informações para o aperfeiçoamento dos produtos.

*Social responsibility as far as clients and customers are concerned demands that São Paulo Alpargatas invests constantly in developing quality products and services that are reliable. Advertising guarantees that products are used appropriately and packaging has detailed information covering the specific points about how to use the item. The relationship of respect for the customer extends to the after-sales situation because the company ensures there is support for end-users before, during and after using its products.*

*The Call Center, as the São Paulo Alpargatas Customer Assistance Center (AMC) is called, deals with clients via TeleSpasa and with customers via the AMC, Master Help for the Customer. These services are available Monday through Friday, from 7:00 to 20:00.*

*In 2002, the customer assistance system was changed for a digital modes and electronic help was set up. From January to December 8,607 e-mails were received and duly replied to.*

*For São Paulo Alpargatas the AMC is an important tool for creating loyalty as it helps detect market needs and provide information for improving products.*



## COMUNIDADE / COMMUNITY

Os investimentos crescentes da São Paulo Alpargatas na área social, sobretudo nas comunidades em que está inserida, levaram a empresa a adotar um plano de atuação mais estratégico, que possibilitasse um maior avanço nessa direção. Decidida a encarar os projetos sociais como um investimento, a empresa procurou o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. O IDIS é uma ONG voltada a dar apoio técnico a empresas que queiram investir e atuar de forma estratégica e inovadora na área social.

Depois de uma longa reflexão, com base num minucioso levantamento de todas as ações sociais empreendidas pela empresa nos últimos anos, nasceu a proposta do Instituto Alpargatas, cuja missão é melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes, por meio do esporte, nas comunidades em que a empresa tem fábricas.

Visto como um instrumento para a formação integral do indivíduo, o esporte promove o equilíbrio biológico, sociológico e psicológico das crianças, fortalecendo seu elo com a escola, família e amigos.

O foco inicial do Programa de Educação por meio do Esporte é o Nordeste, devido aos baixos Índices de Desenvolvimento Humano na região.

O Instituto também já está desenvolvendo um Programa de Voluntariado, com base numa pesquisa interna que apontou enorme disposição dos funcionários em atuar como voluntários, e uma Política de Doação dos Produtos da Empresa.

*The growing investments of São Paulo Alpargatas in the social area, above all in the communities in which it operates, made the company adopt a more strategic plan of action, which will make it possible to make greater strides in the right direction. The company decided to look at social projects as an investment and contacted the Institute for the Development of Social Investments, "IDIS". "IDIS" is an NGO that gives technical support to companies who want to invest and act in a strategic and innovative way in the social area.*

*After much consideration, based on a detailed survey of all the social activities which the company had got involved in over the last few years, the idea of the Alpargatas Institute was born. The mission of this Institute is through sports to improve the quality of education of children and teenagers in those communities where the company has operating plants.*

*Sport, which is seen as an instrument for the complete development of the individual, promotes biological, sociological and psychological balance in children by strengthening their bonds with their school, families and friends.*

*The initial focus of the Education through Sports Program is the Northeast, because of the low Human Development Index (IDH) in the region.*

*The Institute is also developing a Volunteer Program, based on internal research that showed how very willing employees were to help, and a Company Product Donation Policy.*

## NOTAS GERAIS / GENERAL INFORMATION

Este Balanço Social foi elaborado de acordo com o Guia de Elaboração do Balanço Social 2002, editado pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Para a elaboração do Guia, o Ethos realizou estudos de *benchmarking* de diretrizes para relatórios no Brasil e no exterior. O Guia tomou por base a estrutura e o conteúdo dos relatórios sociais propostos pela Global Reporting Initiative (GRI) e pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), associados aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e ao Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

Este documento segue a recomendação do Ethos e obedece a mesma sequência apresentada pelo Guia, a qual garante integridade e encadeamento lógico ao relatório, o que facilita a comparação e a realização de *benchmarking* entre empresas.

Todas as informações constantes deste documento foram fornecidas e checadas pelos departamentos diretamente envolvidos com os temas.

*This Social Balance was put together in accordance with the Guidelines for the Drafting of the 2002 Social Balance, published by the Ethos Institute for Social Responsibility. In drafting the Guide, Ethos carried out benchmarking studies on directives for reports in Brazil and abroad. The Guide was based on the structure and contents of social reports as suggested by the Global Reporting Initiative (GRI) and by the Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), which are associated with the Ethos Indicators for Corporate Social Responsibility and the Model for the Social Balance of the Brazilian Institute of Social and Economic Analyses ("IBASE").*

*This document follows the recommendations given by Ethos and the same sequence presented in the Guide, which guarantees the integrity and the logical sequencing of the report, which helps when it comes to making comparisons and carrying out benchmarking exercises between companies.*

*All the information in this document was supplied and checked by the departments directly involved with the subject matters.*



## ADMINISTRAÇÃO / MANAGEMENT

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BOARD OF DIRECTORS

Presidente / *Chairman*  
Fernando Tigre de Barros Rodrigues

#### Membros Efetivos / *Incumbent Members*

José Édison Barros Franco  
Denise Pauli Pavarina de Moura  
Otto Werner Nolte  
Mauro Martin Costa

#### Membros Suplentes / *Alternate Members*

Francisco Silvério Morales Cespede  
Cassiano Ricardo Scarpelli  
Luis Alberto Figueiredo de Sousa  
Lenin Florentino de Faria  
Edy Luiz Kogut

### CONSELHO FISCAL BOARD OF AUDITORS

#### Membros Efetivos / *Incumbent Members*

Eduardo Grande Bittencourt  
José Ferraz Ferreira Filho  
René Topfstedt  
Fernando Dias Gomes  
Fernando Decnop Mezentier

#### Membros Suplentes / *Alternate Members*

Egon Handel  
Luiz F. de Souza Meirelles Filho  
Oswaldo Tadeu Fernandes  
Gueber Lopes  
Berenice Souza

## DIRETORIA / EXECUTIVE COMMITTEE

Diretor Presidente / *Chief Executive Officer*  
Fernando Tigre de Barros Rodrigues

Arnaldo Inocencio de Mello Franco  
Francisco Silvério Morales Cespede  
Paulo Pereira Lalli  
Walter Jesus da Silva Filho

Angela Tamiko Hirata  
Antonio Carlos Boscatto  
Francisco Barel Junior  
Marcio Luiz Simões Utsch  
Rui La Laina Porto

Hildo Calgaro  
Sonia C. Rehder Quintella

## INFORMAÇÕES CORPORATIVAS / *CORPORATE INFORMATION*

Sede / *Corporate Head Office*  
Rua Urussui, 300 Itaim Bibi  
04542-903 - São Paulo - SP - Brasil  
Tel.: (55) (11) 3847-7211 - Fax.: (55) (11) 3847-7337

CNPJ 61.079.117/0001-05  
NIRE 35.300.025.270  
Inscrição Estadual 110.246.411.113

Relações com Investidores / *Investor Relations*  
Francisco S. Morales Cespede  
Diretor de Adm.e Finanças e Relações com Investidores / *CFO and Investor Relations Director*  
Tel.: (55) (11) 3847-7406 Fax.: (55) (11) 3168-8700  
cespede@alpargatas.com.br

José Sálvio Ferreira Moraes  
Gerente de Relações com Investidores / *Investor Relations Manager*  
Tel.: (55) (11) 3847-7397 Fax.: (55) (11) 3847-7337  
jsalvio@alpargatas.com.br

Sistema de Ações Escriturais / *Transfer Agent*  
Banco Itaú S/A  
Superintendência de Serviços a Acionistas  
Rua Boa Vista, 176 - São Paulo - SP - Brasil  
Tel.: São Paulo - (55) (11) 5029-7780  
Rio de Janeiro - (55) (21) 2202-2592

### Programa de ADR / *ADR Program*

Os ADRs Nível 1 da Companhia estão registrados na Securities and Exchange Commission, nos Estados Unidos, sob os números 803052.10.9, para as ações ordinárias, e 803052.20.8, para as ações preferenciais. O banco depositário é o The Bank of New York

Contatos:  
Teresa Stein (1) (914) 773-5924  
Veronica Westberg (55) (11) 3284-5699

*The Company's ADR Level 1 Program is registered with the Securities and Exchange Commission, in the United States, under the CUSIPs numbers 803052.10.9, for the common shares and 803052.20.8, for the preference shares. The Bank of New York is the depository bank.*

*Contacts:*  
Teresa Stein (1) (914) 773-5924  
Veronica Westberg (55) (11) 3284-5699

Empresa de Auditoria / *Auditing Firm*  
PricewaterhouseCoopers  
Wander R. Teles  
Sócio / *Partner*

Divulgação de Informações / *Press Releases*  
Jornal Valor Econômico  
Diário Oficial de São Paulo  
website: [www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br)  
Finanças / *Financial*

[illegible]



A. Silva Criação/Creation: Mauro Inoue Assistentes de Criação/Assistants Creation: Leandro Rodrigo / Ernesto Fukunari. Editoração/Publishing: Criart  
on: Lucimar L. de Menezes Foto Havaianas/Havaianas Photo: Mario Castelo  
names on the cover of this report refer to position as at 31 december 2002



As que compõem a base deste relatório referem-se à sessão de 21/12/2007:

[illegible]

03 NOV 17 AM 7:21



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2002

Senhores Acionistas,

Exceder as expectativas de nossos clientes e consumidores, reduzir custos, gerar caixa, valorizar as marcas e aumentar a lucratividade foram metas cumpridas em 2002.

Com a comercialização de 129,2 milhões de pares de calçados, sendo 116,8 milhões de sandálias e 12,4 milhões de tênis, a Alpargatas continuou fortalecendo sua posição de liderança no mercado brasileiro de calçados.

A receita bruta de vendas acumulou R\$ 805,3 milhões. O crescimento de 11% em relação ao ano de 2001, foi resultado do aumento da participação de produtos de maior valor agregado no mix de vendas e à atualização dos preços.

O lucro bruto atingiu R\$ 247,0 milhões, 9% maior que o do ano passado. Mesmo com a elevação do custo das matérias primas, principalmente aquelas atreladas ao dólar, atingimos a margem bruta de 36,7%, focando a gestão de custos e aumentando a produtividade industrial.

O lucro operacional, antes da variação cambial, totalizou R\$ 82,6 milhões, com um crescimento de 63% sobre o de 2001.

A maior geração de caixa pelas operações resultou em um EBITDA de R\$ 89,6 milhões, 24% acima do ano passado.

O foco na administração do capital de giro, principalmente com redução de estoques e aumento dos prazos de pagamento a fornecedores, contribuiu para melhorar a posição de caixa, cujo saldo atingiu R\$ 120,7 milhões, R\$ 33,0 milhões superior ao final de 2001.

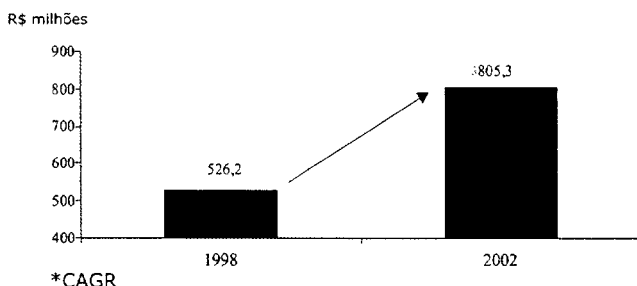
Com empréstimos de R\$ 82,8 milhões, 70% com vencimento no longo prazo, o caixa líquido no final de dezembro foi de R\$ 37,9 milhões. O endividamento bruto representou 19% do Patrimônio Líquido, sendo 9% em moeda nacional e 91% em moeda estrangeira.

A Companhia gerou uma receita de variação cambial de R\$ 4,2 milhões e uma despesa de R\$ 33,6 milhões. Do resultado líquido da variação cambial de R\$ 29,4 milhões, somente 4% foram efetivamente desembolsados no ano.

O lucro líquido em 2002 foi de R\$ 47,8 milhões, 46% maior que o de 2001. A margem líquida subiu de 5% para 7% e a rentabilidade do Patrimônio Líquido de 8% para 11%. O lucro por lote de 1000 ações foi de R\$ 25,63.

## Receita Bruta de Vendas

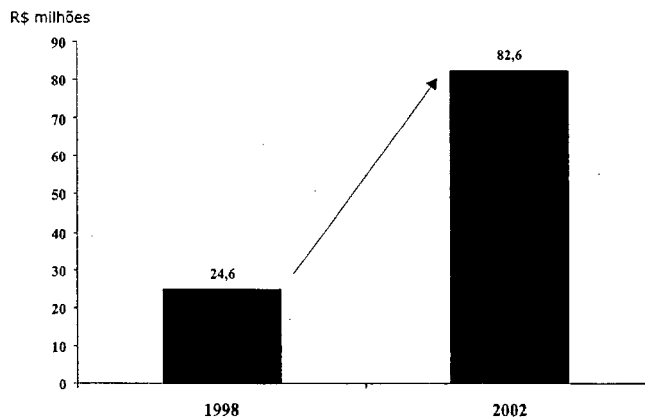
9% ao ano de crescimento médio composto\*



\*CAGR

## Lucro Operacional antes da Variação Cambial

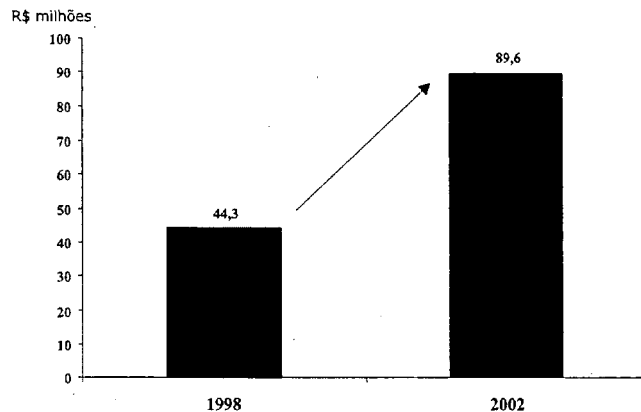
27% ao ano de crescimento médio composto\*



\*CAGR

## EBITDA

15% ao ano de crescimento médio composto\*



\*CAGR



## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

### UNIDADES DE NEGÓCIO

#### RAINHA E TOPPER

Com seu *slogan* "Futebol é Coisa Séria", **Topper** esteve presente nesse esporte com produtos que ajudaram seus praticantes a alcançar alta *performance* nos campos e nas quadras. A líder do mercado de futebol lançou 34 novos modelos que contribuíram para o fortalecimento da imagem da marca junto ao público consumidor. A nova **Topper** ficou mais jovem, moderna, inovadora e com diferenciais tecnológicos que lhe agregaram valor. O patrocínio de várias equipes de futebol e campeonatos de *futsal*, o destaque dos calçados nos espaços de maior prestígio das vitrines e o treinamento de funcionários dos clientes são exemplos de ações que contribuíram para aumentar o volume de vendas da marca neste ano. A atualização do processo de fabricação de bolas, resultou em ganhos de produtividade, qualidade e de capacidade de produção.

**Rainha** ganhou o *Top of Mind* de calçados esportivos e completou nove anos consecutivos de premiação. Melhoramos a rentabilidade e aumentamos as vendas de modelos de maior valor agregado, com ações implementadas nas fábricas, na comunicação e no relacionamento esportivo da marca. Como exemplo, reconfiguramos as fábricas de João Pessoa e Natal e padronizamos os processos de produção e de matérias primas. Empregamos novas tecnologias nos calçados tais como XME, *System Interaction* e *System Frontal*. Visando associar a marca ao esporte, lançamos campanha de comunicação utilizando o *slogan* "**Rainha**, esporte no limite do prazer". Patrocinamos times de voleibol e os atletas olímpicos Jackie Silva e Marcelo Negrão. A boa aceitação da tecnologia *System Interaction*, por vários segmentos de mercado e a preferência dos consumidores que representam 63% da população brasileira, são pontos fortes de **Rainha**, que enfatizamos com o intuito de valorizar a marca no mercado de calçados esportivos. Lançamos 39 novos modelos em 2002.

#### MIZUNO

Os resultados de **Mizuno** foram superiores aos obtidos em 2001, com o crescimento médio de 26% no volume e na receita de vendas. Marca *premium* internacional, de alta *performance*, **Mizuno** agrega aos calçados a tecnologia *Wave*, única que oferece, simultaneamente, amortecimento e estabilidade. **Mizuno - Serious Performance** foi a 1ª marca escolhida nos pontos de venda, por esportistas profissionais e amadores de *running*. Ações de relacionamento esportivo, comunicação e serviços de marketing foram implementadas, contribuindo para valorizar a sua imagem. Patrocinamos vários atletas que venceram importantes provas esportivas e chegaram aos pódios. Dentre as 10 atletas primeiro-colocadas na prova feminina da Corrida de São Silvestre 2002, seis foram da equipe **Mizuno**.

Aumentamos a presença da marca nas mídias televisiva e impressa. Ganhamos o prêmio "Leão de Ouro" de Cannes, com o anúncio "Ossos". Implementamos várias ações com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da fábrica de Veranópolis. Transferimos de Franca para Veranópolis, o Núcleo de Desenvolvimento de Calçados **Mizuno**, o que contribuiu para aumentar a velocidade no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos. Em 2002, vendemos 2,1 milhões de pares e lançamos 37 novos modelos, contra 17 em 2001.

## SANDÁLIAS

**Havaianas** completou 40 anos de sucesso em 2002. Desde o seu lançamento, vendemos mais de 2,5 bilhões de pares, sendo 115,5 milhões neste ano, sustentando a posição de marca-líder no segmento de sandálias de borracha.

O sucesso de **Havaianas** explica-se por vários fatores: "todo mundo usa", excelente relação custo-benefício, mais de 150 mil pontos de vendas no Brasil, comunicação inteligente, presença em eventos importantes de moda e reconhecimento no mercado *premium* internacional.

O volume de pares exportados cresceu 18% em relação ao ano passado. Neste ano, as **Havaianas** foram usadas por consumidores de 47 países, tendo sido matéria espontânea de importantes veículos de comunicação, como por exemplo, *the Wall Street Journal*.

Lançamos novos modelos e cores, como parte da estratégia de manutenção da atratividade do produto, com destaques para o *Trekking*, *Style* e *Color Beach*. Como resultado, melhoramos o mix de vendas, com produtos de maior valor agregado. Estratégias comerciais incluíram a parceria com importantes redes varejistas estrangeiras, iniciando uma nova forma de comercialização. O acordo com a Brasif, empresa detentora da concessão dos free shops, permitiu a venda de **Havaianas** nas lojas dos aeroportos internacionais de São Paulo e Rio de Janeiro. O sucesso dos comerciais continuaram neste ano. Dos filmes veiculados, "Deusas", com a participação das principais atrizes que já divulgaram o produto, foi um dos que mais ajudou a reforçar a marca.

**Samoa**, nossa sandália de EVA, continuou apresentando este ano forte fixação da marca, que contribuiu para o aumento do faturamento, das exportações (25 países) e da rentabilidade.

## LONAS E COBERTURAS

As marcas de Lonas e Coberturas - **Encerado Locomotiva**, **Lonil**, **Lonaleve**, **Night&Day** - venderam 19,3 milhões de metros quadrados. A linha decorativa, em especial as lonas de algodão, e os produtos da família **Night&Day**, tiveram um bom desempenho de vendas, 22% acima do ano anterior. A adoção de uma política comercial mais agressiva na linha de coberturas de PVC, mais o lançamento do **Lonil 7000** e do **Lonil Atóxico**, contribuíram para que essa família superasse o faturamento de 2001 em 17%. O ano também foi marcado por duas exposições para o relançamento dos tecidos **Acrikolor** e dos tecidos para persianas verticais. Ambos contaram com a participação dos nossos principais clientes. Para dar maior evidência a nossas marcas, participamos de importantes feiras e exposições como a Feira do Caminhoneiro e do Carreteiro, a Sign Sinalização, a Rio Boat Show e, pela primeira vez, a IFAI - *Industrial Fabric Association International*.





## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

### MEGGASHOP E TIMBERLAND

**Timberland** continuou sendo a marca *outdoor wear* de maior expressão no mundo. A Alpargatas tem a licença para fabricar e distribuir seus produtos desde 1995. Em 2002, os crescimentos do volume e da receita de vendas foram, em média, 27% maiores que o de 2001. Alcançamos esses resultados devido ao aumento do conhecimento da marca, ampliação dos canais de distribuição e lançamento de produtos com ótima aceitação pelo mercado. A comunicação de **Timberland** foi focada na mídia impressa, utilizando como veículo as principais revistas do país. Estivemos presentes na *Adventure Sports Fair*, a mais importante feira de aventura da América Latina, que ocorreu em São Paulo. Também investimos nas lojas que revendem nossos produtos, o que permitiu conquistar espaços importantes dentro dos pontos de venda formadores de opinião. Iniciamos a distribuição de confecções via clientes multimarcas, que até então era restrita às lojas exclusivas.

A rede **Meggashop** vem se consolidando como uma importante alternativa estratégica da Alpargatas, com o propósito de proteger suas marcas, atingir mercados pouco explorados pelos revendedores e minimizar os riscos na experimentação e no lançamento de novos produtos. Encerramos 2002 com 25 lojas distribuídas em 16 cidades e 8 estados e uma receita de vendas 16% superior a de 2001.

Atendemos 759 mil clientes e vendemos 1,5 milhão de unidades. No período, a venda média por cliente cresceu 6,5%. As principais realizações do ano foram a abertura de 4 novas lojas, a veiculação de anúncios em importantes jornais e a realização da convenção *Meggaland*. Modernizamos as principais lojas da rede, com a implantação de *corners* de futebol e mini-quadras, telões para melhorar a comunicação visual e novos equipamentos mais funcionais e modernos.

### FÁBRICAS

Transferimos a produção de solas de Jabotão para outras unidades da região e empregamos nova tecnologia que reduziu o custo de fabricação deste componente. Transferimos o Núcleo de Desenvolvimento de Produtos de Franca para as fábricas de calçados esportivos, com a finalidade de aperfeiçoar processos e buscar novas tecnologias. Iniciamos as provas de campo para avaliar a resistência dos materiais e o deslocamento e desgaste de solados e cabedais utilizados nos calçados esportivos. Reduzimos os estoques com a padronização de matérias primas, o aproveitamento de matérias primas fora de linha e a redefinição dos estoques de segurança. Aproximamos a área de Suprimentos das fábricas, para desenvolver novos fornecedores na região Nordeste, apoiar o Núcleo de Desenvolvimento de Produtos, agilizar a comunicação com a Sede e terceirizar fornecimentos. As fábricas de Pouso Alegre, Campina Grande e Manaus conquistaram o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho, como reconhecimento às empresas que melhor investem em políticas e práticas que asseguram um ambiente de trabalho saudável e produtivo aos seus funcionários.

## RECURSOS HUMANOS E BALANÇO SOCIAL

Em 2002, as principais ações voltadas para o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores da Alpargatas foram:

- Criação do Instituto Alpargatas, com a missão de melhorar, por meio do esporte, a qualidade da educação de crianças e adolescentes de famílias de baixa renda, nas comunidades onde a Alpargatas atua.
- Programa Educacional Caminhar e Aprender, com o objetivo de erradicar a ausência do ensino fundamental dos funcionários das fábricas, usando metodologia que vincula o aprendizado à realidade do trabalhador
- Inauguração do Centro de Capacitação e Desenvolvimento em João Pessoa, para o aprimoramento do conhecimento dos funcionários das fábricas da região Nordeste, através de treinamentos técnico-comportamentais.
- Implementação do Programa de Incentivo de Longo Prazo que concede opções de compra de ações - *Stock Options* - aos dirigentes da empresa.
- "Ciranda de Idéias", programa com o objetivo de estimular a criatividade e inovação e premiar as idéias implantadas.
- Programa de identificação e desenvolvimento de sucessores para posições estratégicas.
- Desenvolvimento dos módulos de treinamento do grupo gerencial nas seguintes competências corporativas: criatividade e inovação, gestão de pessoas, negociação e influência, planejamento e organização, tomada de decisão e visão estratégica.
- Ações para adequação à legislação sobre o emprego de portadores de necessidades especiais.
- Reduzimos em 13% a taxa de frequência de acidentes e em 21% a de gravidade. Com estas reduções a Alpargatas é uma das empresas do setor têxtil/calçadista que apresenta os melhores indicadores de segurança.

Os gastos com atividades e encargos sociais totalizaram R\$ 80,4 milhões e se dividiram em:

	R\$ milhões
<i>Encargos Sociais</i>	48,3
<i>Saúde</i>	8,9
<i>Participação nos Resultados</i>	7,1
<i>Alimentação</i>	6,6
<i>Transportes</i>	3,4
<i>Previdência Privada</i>	2,2
<i>Benefícios Diversos</i>	2,5
<i>Educação, Seguro de Vida e Treinamento</i>	1,4





## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

---

### OUTROS DESTAQUES

- A equivalência patrimonial da Santista Têxtil, nossa controlada em conjunto, alcançou R\$ 19,7 milhões.
- Os investimentos em modernização/substituição de máquinas e novas tecnologias de produção somaram R\$ 25,7 milhões.
- O volume de negociação com ações da São Paulo Alpargatas (Bovespa ALPA4 e ALPA3) foi de R\$ 31 milhões. A valorização das ações preferenciais foi de 1% contra uma desvalorização de 17% do índice IBOVESPA.
- A Assembleia Geral Extraordinária de acionistas realizada em 13 de dezembro, aprovou pagamento, em janeiro de 2003, de juros sobre capital próprio, no montante de R\$ 15,8 milhões.
- Os dividendos referentes ao exercício de 2002, a serem referendados pela Assembleia Geral Ordinária de acionistas de 2003, somam R\$ 11,3 milhões.
- Em conformidade com a Lei das Sociedades Anônimas, o Estatuto Social foi adaptado, estabelecendo que as ações preferenciais têm direito ao recebimento de dividendo 10% maior do que o dividendo atribuído a cada ação ordinária, bem como terão prioridade no reembolso de capital em caso de liquidação da sociedade.
- Assinamos contrato de empréstimo de longo prazo no valor de US\$ 30 milhões com o IFC - *International Finance Corporation*, ainda não disponibilizado. Os recursos do empréstimo serão utilizados na modernização dos processos de produção, expansão da capacidade produtiva, aquisição de equipamentos de ponta para redução de custos de produção e melhorias nas práticas ambientais da Companhia, visando maior eficiência operacional.
- Buscando atingir padrões excelentes de Governança Corporativa, a Companhia fará em 2003 a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA. Elaboramos a Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante da Alpargatas, de acordo com a determinação da Instrução 358 da Comissão de Valores Mobiliários, e fizemos a divulgação para toda a Companhia.

Agradecemos aos clientes, colaboradores, fornecedores e, acima de tudo, aos consumidores, cujo apoio e preferência por nossas marcas têm sido fundamentais para darmos prosseguimento ao trabalho de aumento de valor do investimento para os acionistas.

São Paulo, 21 de fevereiro de 2003  
**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

**BALANÇO PATRIMONIAL DE 31 DE DEZEMBRO** (em milhares de reais)

	<u>CONTROLADORA</u>		<u>CONSOLIDADO</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>ATIVO</b>				
<b>CIRCULANTE</b>				
Caixas e bancos	5.180	4.278	9.079	6.165
Aplicações financeiras	115.204	83.180	153.099	97.134
Clientes	162.289	124.866	214.763	169.338
Adiantamentos sobre contratos de câmbio	(5.102)	(2.955)	(12.132)	(11.014)
Provisão para contas de realização duvidosa	(8.119)	(8.230)	(13.825)	(12.916)
Estoques	55.939	60.024	101.674	93.777
Imposto de renda e contribuição social diferidos	6.917	6.516	6.917	6.516
Outras contas a receber	14.162	11.103	18.233	14.926
Impostos a recuperar	17.457	8.305	22.683	12.392
Dividendos a receber	6.236	873		
Despesas antecipadas	8.673	6.245	10.094	6.429
	<u>378.836</u>	<u>294.205</u>	<u>510.585</u>	<u>382.747</u>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>				
Bens destinados à venda	14.612	15.705	15.111	16.571
Impostos a recuperar	24.749	27.771	26.342	29.233
Depósitos compulsórios	3.242	3.382	4.798	7.165
Outras contas a receber	11.527	199	13.386	206
Imposto de renda e contribuição social diferidos	50.728	48.697	56.250	51.742
	<u>104.858</u>	<u>95.754</u>	<u>115.887</u>	<u>104.917</u>
<b>PERMANENTE</b>				
Investimentos				
Empresas controladas e coligada	159.591	144.718		
Outros	195	196	195	196
Imobilizado	122.636	126.471	252.971	238.699
Diferido	13.696	11.200	13.750	11.854
	<u>296.118</u>	<u>282.585</u>	<u>266.916</u>	<u>250.749</u>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<u><u>779.812</u></u>	<u><u>672.544</u></u>	<u><u>893.388</u></u>	<u><u>738.413</u></u>

**BALANÇO PATRIMONIAL DE 31 DE DEZEMBRO** (em milhares de reais)

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>				
<b>CIRCULANTE</b>				
Fornecedores	36.987	12.876	43.525	18.291
Financiamentos	22.806	13.988	94.190	68.011
Salários e encargos sociais	20.348	16.936	27.504	22.677
Provisão para contingências	17.745	21.574	23.058	24.592
Dividendos e juros sobre o capital próprio	26.011	7.728	26.265	7.767
Impostos a pagar	8.280	7.715	16.649	11.071
Outras contas a pagar	<u>33.201</u>	<u>28.571</u>	<u>35.817</u>	<u>30.382</u>
	<u>165.378</u>	<u>109.388</u>	<u>267.008</u>	<u>182.791</u>
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>				
Empresas controladas e coligada	23.549	19.837		
Financiamentos	58.256	47.242	90.475	56.444
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.639		3.267	1.626
Provisão para imposto de renda e contribuição social a pagar	47.633	39.360	47.633	39.360
Impostos a pagar	37.917	32.539	37.917	32.539
Outros passivos	<u>6.704</u>	<u>6.078</u>	<u>8.693</u>	<u>7.766</u>
	<u>175.698</u>	<u>145.056</u>	<u>187.985</u>	<u>137.735</u>
Participação de acionistas minoritários			<u>4</u>	<u>2</u>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>				
Capital social realizado	273.510	273.510	273.510	273.510
Reserva de capital	9.450	9.450	10.983	10.411
Ações em tesouraria	(7.082)	(7.082)	(7.082)	(7.209)
Reservas de lucros	<u>162.858</u>	<u>142.222</u>	<u>160.980</u>	<u>141.173</u>
	<u>438.736</u>	<u>418.100</u>	<u>438.391</u>	<u>417.885</u>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<u>779.812</u>	<u>672.544</u>	<u>893.388</u>	<u>738.413</u>
<b>VALOR PATRIMONIAL POR LOTE DE MIL AÇÕES - R\$</b>	<u>235,43</u>	<u>224,35</u>		

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO**  
(em milhares de reais)

	<u>CONTROLADORA</u>		<u>CONSOLIDADO</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
RECEITA OPERACIONAL BRUTA				
Vendas de produtos	781.163	706.231	1.045.496	932.082
Impostos sobre vendas	<u>128.602</u>	<u>113.948</u>	<u>154.494</u>	<u>136.282</u>
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	652.561	592.283	891.002	795.800
Custo dos produtos vendidos	<u>413.024</u>	<u>371.067</u>	<u>582.213</u>	<u>516.028</u>
LUCRO BRUTO	239.537	221.216	308.789	279.772
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS				
Com vendas	(187.495)	(169.651)	(209.348)	(188.495)
Gerais e administrativas	(41.970)	(38.816)	(52.098)	(48.378)
Honorários dos administradores	(2.557)	(2.340)	(2.557)	(2.340)
Receitas financeiras	51.681	39.255	57.748	40.128
Despesas financeiras	(53.915)	(30.164)	(64.005)	(42.801)
Equivalência patrimonial	20.913	3.993		
Outras receitas operacionais, líquidas	<u>14.608</u>	<u>8.787</u>	<u>6.015</u>	<u>995</u>
	<u>(198.735)</u>	<u>(188.936)</u>	<u>(264.245)</u>	<u>(240.891)</u>
LUCRO OPERACIONAL	40.802	32.280	44.544	38.881
Receitas não operacionais líquidas	<u>7.968</u>	<u>855</u>	<u>8.306</u>	<u>404</u>
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	48.770	33.135	52.850	39.285
Imposto de renda e contribuição social	<u>(998)</u>	<u>(464)</u>	<u>(6.740)</u>	<u>(7.721)</u>
Participação dos acionistas não controladores				<u>1</u>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<u>47.772</u>	<u>32.671</u>	<u>46.110</u>	<u>31.565</u>
Lucro líquido por lote de mil ações do capital social em circulação no fim do exercício - R\$	<u>25,63</u>	<u>17,53</u>		

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (em milhares de reais)

	Capital social realizado	Reserva de capital	Ações em tesouraria	Reservas de lucros			Total
		Reserva especial		Legal	Para investimentos	Lucros acumulados	
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2000	273.510	9.450	(7.082)	7.328	118.294		401.500
Constituição de passivo atuarial - deliberação CVM nº 371						(4.073)	(4.073)
Lucro líquido do exercício						32.671	32.671
Apropriações e destinação do lucro líquido							
Constituição de reservas							
Legal				1.634		(1.634)	
Reserva para investimentos					14.966	(14.966)	
Dividendos pagos antecipadamente e propostos						(11.998)	(11.998)
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001	273.510	9.450	(7.082)	8.962	133.260	47.772	418.100
Lucro líquido do exercício						47.772	47.772
Apropriações e destinação do lucro líquido							
Constituição de reservas							
Legal				2.388		(2.388)	
Reserva para investimentos					34.038	(34.038)	
Dividendos propostos						(11.346)	(11.346)
Juros sobre o capital próprio					(15.790)		(15.790)
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002	273.510	9.450	(7.082)	11.350	151.508		438.736

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

**DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS - EXERCÍCIOS  
FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO (em milhares de reais)**

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
<b>ORIGENS DOS RECURSOS</b>				
Das operações sociais				
Lucro líquido do exercício	47.772	32.671	46.110	31.565
Incentivo fiscal			1.644	1.435
Receitas (despesas) que não afetam o capital circulante				
Depreciação e amortização	24.296	20.617	38.334	33.613
Valor residual do ativo permanente baixado	(47)	594	724	2.101
Equivalência patrimonial	(20.913)	(3.993)		
Variação cambial em investimento permanentes			(11.152)	6.512
Provisão PIS/COFINS contingente	5.378	15.872	5.378	15.872
Imposto de renda e contribuição social				
Realizável a longo prazo	(1.978)	(23.716)	(4.454)	(23.800)
Exigível a longo prazo	3.233	9.740	3.233	9.740
Encargos financeiros sobre o imposto de renda e contribuição social	6.679	5.052	6.679	5.051
	64.420	56.837	86.496	82.089
Transferência para o circulante			8.502	2.832
Do acionista			56	
De terceiros				
Dividendos a receber	6.236	873		
Aumento do exigível a longo prazo	15.352	23.195	29.817	14.365
<b>TOTAL DOS RECURSOS OBTIDOS</b>	<b>86.008</b>	<b>80.905</b>	<b>124.871</b>	<b>99.286</b>
<b>APLICAÇÕES DE RECURSOS</b>				
Aumento do realizável a longo prazo	5.700	9.620	10.928	11.744
No ativo permanente				
Imobilizado	15.403	25.332	33.801	49.200
Diferido	9.128	9.905	9.130	9.905
Dividendos propostos e juros de capital próprio	27.136	11.998	27.391	11.998
Compra de ações próprias				127
<b>Total das aplicações</b>	<b>57.367</b>	<b>56.855</b>	<b>81.250</b>	<b>82.974</b>
<b>AUMENTO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>	<b>28.641</b>	<b>24.050</b>	<b>43.621</b>	<b>16.312</b>
<b>VARIAÇÕES DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>				
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>				
No fim do exercício	378.836	294.205	510.585	382.747
No início do exercício	294.205	287.856	382.747	383.590
	84.631	6.349	127.838	(843)
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>				
No fim do exercício	165.378	109.388	267.008	182.791
No início do exercício	109.388	127.089	182.791	199.946
	55.990	(17.701)	84.217	(17.155)
<b>AUMENTO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>	<b>28.641</b>	<b>24.050</b>	<b>43.621</b>	<b>16.312</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

# NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2001 (em milhares de reais)

## 1 - CONTEXTO OPERACIONAL

As principais atividades operacionais da companhia e suas controladas diretas e indiretas são a fabricação e comercialização de:

- calçados e respectivos componentes;
- artigos de vestuário, artefatos têxteis e respectivos componentes;
- artigos de couro, de resina e de borracha natural ou artificial;
- artigos esportivos.

## 2 - PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

### (A) DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras da sociedade controladora e consolidadas foram elaboradas e estão apresentadas em conformidade com os princípios contábeis previstos na legislação societária brasileira, de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Na elaboração das demonstrações financeiras é necessário utilizar estimativas para contabilizar certos ativos, passivos e outras transações. As demonstrações financeiras da companhia e as demonstrações financeiras consolidadas incluem, portanto, várias estimativas referentes à seleção das vidas úteis do ativo imobilizado, provisões necessárias para passivos contingentes, determinações de provisões para imposto de renda e outras similares; os resultados reais podem apresentar variações em relação às estimativas.

### (B) APURAÇÃO DO RESULTADO

O resultado é apurado pelo regime de competência.

### (C) ATIVOS CIRCULANTE E REALIZÁVEL A LONGO PRAZO

Apresentados ao valor de realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos e as variações monetárias auferidos.

A provisão para contas de realização duvidosa foi constituída em montante considerado suficiente pela administração para cobrir perdas na realização dos créditos.

A Companhia apresenta operações financeiras denominadas "vendedor", e em 31 de dezembro de 2002, o saldo das contas a receber está demonstrado pelo valor líquido dessas operações, nos montantes de R\$11.459 (2001 - R\$15.016) na controladora, e R\$14.186 (2001 - R\$17.732) no consolidado.

Os estoques são demonstrados ao custo médio das compras ou produção, inferior aos custos de reposição ou aos valores de realização.

As despesas antecipadas correspondem significativamente a veiculação publicitária em televisão, pagas antecipadamente e amortizadas em função de sua veiculação e substancialmente durante o exercício social.

### (D) PERMANENTE

Demonstrado ao custo, combinado com os seguintes aspectos:

- Os investimentos em empresas controladas e coligada são avaliados pelo método de equivalência patrimonial.
- A depreciação do imobilizado é calculada pelo método linear, às taxas mencionadas na Nota 10, que levam em consideração a vida útil-econômica dos bens.
- A amortização do diferido é calculada pelo prazo de até cinco anos, a partir da data em que os benefícios começam a ser gerados. Os gastos diferidos em 2002 referem-se substancialmente a desenvolvimento de sistemas, despesas pré-operacionais e benfeitorias em imóveis de terceiros.

### (E) PASSIVOS CIRCULANTE E EXIGÍVEL A LONGO PRAZO

São demonstrações pelos valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias incorridos.

## 3 - DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

As demonstrações financeiras consolidadas foram elaboradas em consonância com os princípios básicos de consolidação e dispositivos legais aplicáveis no Brasil. Assim sendo, foram eliminadas as participações de uma companhia em outra, bem como os saldos de receitas e despesas.

As demonstrações financeiras consolidadas abrangem as demonstrações financeiras da Companhia, das empresas controladas, direta ou indiretamente e da controlada em conjunto. Mencionadas na Nota 9.

As demonstrações financeiras das controladas sediadas no exterior são convertidas para reais, com base nas taxas correntes das moedas estrangeiras vigentes na data das respectivas demonstrações financeiras.

A diferença entre o resultado da controladora e o do consolidado refere-se a incentivo fiscal da Amapoly Indústria e Comércio Ltda., no montante de R\$1.533 (2001 - R\$1.008), e o resultado não realizado da controlada em conjunto Santista Têxtil S. A., no montante de R\$129 (2001 - R\$98). A diferença entre o patrimônio da controladora e o do consolidado refere-se basicamente ao resultado não realizado da controlada em conjunto Santista Têxtil S. A., no montante de R\$345 (2001 - R\$215).

A posição patrimonial consolidada e a demonstração consolidada do resultado, sumariadas, da Santista Têxtil S. A., controlada em conjunto, são apresentadas como segue:

	2002	2001
<b>ATIVO</b>		
Circulante	518.629	330.553
Realizável a longo prazo	40.173	34.051
Permanente	499.688	429.499
	<u>1.058.490</u>	<u>794.103</u>
<b>PASSIVO</b>		
Circulante	416.571	298.426
Exigível a longo prazo	143.362	49.865
Patrimônio líquido	498.557	445.812
	<u>1.058.490</u>	<u>794.103</u>
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO</b>		
Receita bruta	1.006.524	841.382
Receita líquida	872.003	741.883
Lucro bruto	247.158	209.823
Despesas operacionais	(155.820)	(182.522)
Receitas (despesas) não operacionais, líquidas	1.269	(210)
Imposto de renda e contribuição social	(14.504)	(23.548)
Participação dos acionistas não controladores		4
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<u>78.103</u>	<u>3.547</u>

Com o objetivo de melhorar a divulgação e comparação dos saldos consolidados, a Companhia efetuou reclassificações entre contas referentes ao exercício de 2001.

#### 4 - APLICAÇÕES FINANCEIRAS

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
Fundo de investimento	9.719		9.719	
Certificados de Depósito Bancário - CDBs	105.485	80.532	142.734	94.390
Contas correntes remuneradas				96
"Export Note"		2.648	646	2.648
	<u>115.204</u>	<u>83.180</u>	<u>153.099</u>	<u>97.134</u>

#### 5 - ESTOQUES

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
Produtos acabados	32.060	29.791	40.461	39.806
Produtos em processo	10.104	8.533	18.752	15.967
Matérias-primas	14.118	22.570	36.756	35.164
Outros	1.757	1.790	9.106	6.560
Provisão para perda	(2.100)	(2.660)	(3.401)	(3.720)
	<u>55.939</u>	<u>60.024</u>	<u>101.674</u>	<u>93.777</u>

#### 6 - BENS DESTINADOS À VENDA

Os terrenos, os edifícios e as melhorias existentes não passíveis de aproveitamento pela companhia estão destinados à venda. Esses ativos estão registrados ao custo e são inferiores aos valores estimados de realização no mercado.

#### 7 - IMPOSTOS A RECUPERAR (LONGO PRAZO)

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
IPI a recuperar		7.492		7.492
IRRF sobre aplicação financeira	16.411	13.814	16.411	13.824
IRRF e CSLL duodécimo	3.131	3.131	3.672	3.131
ICMS Ativo Fixo	2.918	1.648	2.931	1.648
Imposto s/ venda exército e marinha	1.529	1.094	1.529	1.094
Outros	760	592	1.799	2.054
	<u>24.749</u>	<u>27.771</u>	<u>26.342</u>	<u>29.233</u>



# NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2001 (em milhares de reais)

## IPI A RECUPERAR

A edição da Lei nº 9.779/99, tornou possível o aproveitamento, por meio de ressarcimento ou compensação, dos créditos de Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI relativos a insumos empregados em produtos que tenham as suas saídas imunes, isentas ou tributadas à alíquota zero, nos termos dos artigos 73 e 74 da Lei nº 9.430.

Adicionalmente a Instrução Normativa nº 33, de 4 de março de 1999, reconheceu o direito ao aproveitamento de quaisquer créditos, indistintamente, e não apenas daqueles para cuja manutenção haja expressa autorização do "RIPI" - Regulamento do IPI, ressalvadas algumas especificidades.

Nesse contexto, a companhia realizou amplo levantamento dos créditos do IPI desde janeiro de 1999, e a partir de setembro de 2000 passou a registrar o crédito fiscal do imposto no momento do recebimento da matéria-prima.

A Companhia requereu junto à Receita Federal a compensação com outros tributos federais e já compensou no período de setembro a dezembro de 2002 o montante de R\$8.306 com PIS/COFINS a recolher. Devido a esta compensação e a estimativa de realização no curto-prazo, todo o saldo a compensar (R\$14.084) está apresentado no ativo circulante.

Os demais impostos serão compensados com lucros tributáveis futuros e outros tributos federais, após compensação dos créditos tributários respectivos, em um prazo estimado de até 2 anos.

## 8 - DEPÓSITOS COMPULSÓRIOS

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
Depósito para recursos fiscais	21.052	20.903	21.234	21.516
Provisão para recursos fiscais	(20.446)	(20.556)	(20.631)	(20.556)
Depósito para recursos trabalhistas	1.981	2.379	3.432	3.623
Outros	655	656	763	2.582
	<u>3.242</u>	<u>3.382</u>	<u>4.798</u>	<u>7.165</u>

Depósitos relativos a processos judiciais movidos pela companhia, líquidos de provisão para perdas, e compostos basicamente das ações judiciais referentes a Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, na base de cálculo da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, Imposto sobre Operações Financeiras - IOF sobre fechamento de câmbio, salário-educação e depósitos ligados a causas trabalhistas.

## 9 - INVESTIMENTOS EM EMPRESAS CONTROLADAS E COLIGADA

	Amapoly Indústria e Comércio Ltda.	Expasa Instalt, Inc.	Fibrasil Agrícola e Comercial Ltda.	Expasa Flórida, Inc.	Albrás S. A.	Santista Têxtil S. A.	Total
INFORMAÇÕES EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002							
Número de ações ou quotas possuídas	6.557.112	1	25.583	2.500	12.000	249.444.063	
Percentual de Participação - %	100	100	100	100	100	24,94	
Capital Social	6.557		26	4.737		362.530	
Patrimônio líquido	35.717		371	(340)		499.936	
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	4.176		44	(1.379)		78.620	
Valor contábil do investimento							
2002	35.717		371	(1.203)		124.706	159.591
2001	30.008	2.386	327		691	111.306	144.718
Resultado da equivalência patrimonial							
2002	5.709	(3.440)	44		(1.036)	19.636	20.913
2001	3.749	(322)	1		(194)	759	3.993

A Amapoly produz laminados em PVC e poliéster que são utilizados na confecção de coberturas de caminhão, "backlights", "frontlights", "banners", toldos e etc. e laminados de polietileno que são utilizados na confecção de coberturas para agro-indústria, lar e lazer, tendo sua fábrica em Manaus - AM.

A Expasa Anstalt, Inc., subsidiária integral da São Paulo Alpargatas S. A. em 31 de dezembro de 2001, possuía 2.500 ações da empresa Expasa Flórida, Inc., que correspondiam a 100% do capital social (US\$2,041 / R\$4.737). No exercício de 2002, a São Paulo Alpargatas S. A. passou a consolidar diretamente o investimento na Expasa Flórida, Inc., em

decorrência do encerramento das atividades da Expasa Anstalt, Inc.

A Albrás, por decisão de sua controladora São Paulo Alpargatas S. A., foi descontinuada em maio de 2002.

A Santista Têxtil tem por objeto social operacionalização nas áreas de processamento de algodão, fiação, tecelagem e acabamento de tecidos, a comercialização, importação e exportação desses produtos e suas matérias-primas, bem como o negócio de confecções e demais atividades correlatas e afins.

## 10 - IMOBILIZADO

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO		Taxas anuais de depreciação - %
	2002	2001	2002	2001	
Custo	Depreciação Acumulada		Líquido		
Terrenos	3.119	3.119	3.264	16.083	14.547
Edifícios e construções	77.151	48.013	29.138	31.465	67.511
Máquinas e equipamentos	163.959	99.007	64.952	59.792	136.496
Móveis e utensílios	28.985	20.451	8.534	6.930	9.700
Veículos	5.635	2.624	3.011	3.409	3.326
Marcas e patentes	19.000	11.267	7.733	9.499	7.733
Obras em andamento	9.730	9.730	16.876	16.263	33.272
Provisão para perdas	(3.581)	(3.581)	(4.764)	(4.141)	(5.340)
	<u>303.998</u>	<u>181.362</u>	<u>122.636</u>	<u>126.471</u>	<u>252.971</u>
					<u>238.699</u>

A conta de "Obras em andamento" refere-se a novos projetos industriais e a atualização dos sistemas de informática da controladora.

## 11 - FINANCIAMENTOS

	Indexador e taxa média anual de juros e comissões	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
		2002	2001	2002	2001
Moeda estrangeira	Varição cambial e juros de 4,5% a 9,5%				
Controladora		73.629	53.916	140.785	102.803
2002 - US\$ 20,839 mil (2001 - US\$ 23,236 mil)					
Consolidado					
2002 - US\$ 39,845 mil (2001 - US\$ 44,304 mil)					
Moeda nacional	Taxa de juros a longo prazo - TJLP e juros de 2,0% a 3,5%	7.433	7.314	43.880	21.652
		81.062	61.230	184.665	124.455
Passivo circulante		22.806	13.988	94.190	68.011
Exigível a longo prazo		58.256	47.242	90.475	56.444



## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2001 (em milhares de reais)

A composição por ano de vencimento dos financiamentos é a seguinte em 31 de dezembro:

ANO	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
2003		9.826		14.044
2004	31.441	20.505	48.082	22.529
2005	13.556	8.785	20.012	10.401
2006	13.034	8.126	16.367	8.929
2007	225		3.150	541
2008			1.049	
2009			1.022	
2010			793	
	<u>58.256</u>	<u>47.242</u>	<u>90.475</u>	<u>56.444</u>

Os empréstimos estão garantidos por avais e imóveis das companhias.

### 12 - PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIAS

	CONTROLADORA		CONSOLIDADO	
	2002	2001	2002	2001
Provisões trabalhistas	8.949	9.387	8.949	9.387
Provisões tributárias	4.948	5.699	4.948	5.699
Projetos industriais	735	2.925	735	2.925
Provisão para reestruturação de negócios	1.500	2.423	1.500	2.423
Outros	1.613	1.140	6.926	4.158
	<u>17.745</u>	<u>21.574</u>	<u>23.058</u>	<u>24.592</u>

#### (A) PERDAS PROVÁVEIS

A companhia vem mantendo provisões para contingências referentes a questões de natureza trabalhista, tributária e cível de acordo com a avaliação dos riscos esperados pela administração, apoiada por seus consultores jurídicos.

#### (B) PERDAS POSSÍVEIS E REMOTAS

As seguintes demandas, com chances variáveis de se materializarem contra a Companhia, não foram registradas contabilmente uma vez que as chances de perda são consideradas possíveis e/ou remotas, com base na análise da administração apoiada por seus assessores jurídicos.

DEMANDA DE PERDAS	NATUREZA	
	TRIBUTÁRIA	TRABALHISTA/ CÍVEL
Possíveis	9.064	10.357
Remotas	33.501	4.643

## 13 - OUTRAS CONTAS A PAGAR

(III)		CONTROLADORA		CONSOLID.	
		2002	2001	2002	2001
arqu	"Royalties"	21.363	12.644	21.363	12.644
mod	Frete	4.813	4.474	5.538	5.538
adm	Propaganda	269	1.195	269	1.195
de	Promoção clubes		3.809		3.809
Com	Outros pagamentos	6.756	6.449	8.647	6.449
inter					
Socia					
		<u>33.201</u>	<u>28.571</u>	<u>35.817</u>	<u>30.096</u>

(IV) I  
paga  
de R  
para  
apro  
ações  
de Lu

## 14 - IMPOSTOS A PAGAR (EXIGÍVEL A LONGO PRAZO)

17 - IM		CONTROLADORA		CONSOLID.	
		2002	2001	2002	2001
A co	COFINS contingente	36.862	30.885	36.862	30.885
objet	PIS contingente	1.055	1.654	1.055	1.654
recur		<u>37.917</u>	<u>32.539</u>	<u>37.917</u>	<u>32.539</u>

A adr  
estra  
comp

## (A) COFINS E PIS CONTINGENTE

- Em 8 de março de 1999, a companhia obteve liminar para a ação ordinária que pede a inconstitucionalidade da Lei nº 9.718/98 e da Emenda Constitucional nº 20.

Lucro  
Adição  
Exclu

- Essa liminar assegura o recolhimento da COFINS e do Programa de Integração Social - PIS nos moldes da legislação vigente até janeiro de 1999, ou seja, desconsiderando o aumento da alíquota e da base de cálculo dessas contribuições.

Base  
Comp  
Base

Base

- Os valores não recolhidos estão sendo normalmente provisionados, inclusive com acréscimo de juros calculados à taxa SELIC.

Impo  
Adição  
CSLL  
Incen

- A partir de outubro de 2002 a companhia passou a depositar em juízo o valor em discussão. O saldo dos depósitos em 31 de dezembro de 2002 monta a R\$2.600.

Impo  
Impo

## (B) PIS

Em março de 1995, foi obtida decisão judicial permitindo a compensação das diferenças calculadas e recolhidas a maior por utilização da base de cálculo considerada indevida pela companhia e por seus assessores jurídicos. Esses créditos foram reconhecidos

como receita operacional, na medida de compensação com os recolhimentos do PIS.

Em julho de 1997, a sentença transitou em julgado autorizando que a companhia calcule os valores relativos ao PIS nos moldes da Lei Complementar nº 7/70.

Em junho de 2001, foi proferida sentença em manifestação de segurança, reconhecendo o direito da empresa compensar os créditos do PIS, com débitos do próprio PIS e da COFINS.

Adicionalmente, a partir de outubro de 2000 a companhia optou por continuar a compensação dos créditos com os débitos do próprio PIS e da COFINS, incluindo os expurgos inflacionários que a companhia julgar direito. Conservadoramente, a empresa continuou provisionando os valores como se devidos fossem.

Contudo, em setembro de 2002 houve o "trânsito em julgado" da ação, onde era pleiteado o prazo decadencial de 10 anos e expurgos inflacionários neste motivo reverteu-se no terceiro trimestre de 2002 a respectiva provisão impactando positivamente o resultado do exercício em R\$12,6 milhões, registrada na rubrica "outras receitas operacionais".

# NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2001 (em milhares de reais)

## 15 - TRANSAÇÕES COM EMPRESAS CONTROLADAS DIRETAS E INDIRETAS E COM EMPRESA COLIGADA

	2002	2001
<b>SALDO DAS OPERAÇÕES</b>		
Ativo circulante (clientes)	29	130
Passivo circulante (fornecedores)	214	152
Exigível a longo prazo (contas correntes)	23.549	19.837
<b>CONTAS DE RESULTADO</b>		
Vendas	1.164	777
Compras (substancialmente em custo de vendas)	13.326	14.453

As transações comerciais observaram preços e condições usuais de mercado. As contas correntes, representadas substancialmente pelas transações com a Amapoly, referem-se a administração do caixa único do grupo, efetuada pela companhia. Não têm encargos nem prazos de vencimento.

## 16 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO

### (A) CAPITAL SOCIAL

O capital integralizado em 31 de dezembro de 2002 e de 2001 é representado por 1.950.251.236 ações escriturais sem valor nominal, sendo 920.979.463 ações ordinárias e 1.029.271.773 ações preferenciais.

### (B) AÇÕES EM TESOURARIA

A companhia possui em tesouraria 86.668.847 ações preferenciais (2001 - 86.668.847), as quais foram adquiridas a partir de 1994, conforme deliberações do Conselho de Administração.

### (C) DIVIDENDOS

Os acionistas têm assegurado, em cada exercício, dividendos não inferiores a 25% do lucro líquido, calculados nos termos da lei societária e do estatuto social da seguinte forma:

	2002
Lucro líquido do exercício	47.772
Reserva legal constituída	(2.388)
Base de cálculo	45.384
Dividendos propostos, 25% da base de cálculo (R\$5,79 por lote de mil ações ordinárias e R\$6,38 por lote de mil ações preferenciais)	11.346

O saldo remanescente do lucro líquido do exercício, por proposta da administração a ser submetida à Assembleia Geral, será utilizado para fazer face a novos investimentos e para o reforço do capital de giro "vis-à-vis" seu orçamento de capital, estando apropriado na conta "Reserva para Investimentos".

### (D) JUROS SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO

Em 08 de novembro de 2002, a Companhia celebrou acordo judicial ("Acordo Judicial") com o Dynamo Puma Fundo Mútuo de Investimento em Ações - Carteira Livre, e o Dynamo Equity Fund ("Fundos Dynamo"), com o objetivo de encerrar o processo nº 000.02.063988-0, que corria na 9ª Vara Cível do Foro Central da Comarca de São Paulo - SP, movido pelos Fundos Dynamo contra a Companhia, visando o recebimento de dividendos complementares.

Nos termos do Acordo Judicial:

(I) A Companhia e os Fundos Dynamo reconheceram, entre outros fatos, como forma de dissipar quaisquer dúvidas a respeito dos dividendos a que fazem jus as ações preferenciais, a necessidade de adaptação do atual artigo 6º do Estatuto Social da Companhia aos preceitos da Lei nº 10.303/2001, tornando claro que as ações preferenciais de emissão da Companhia têm direito a dividendos 10% (dez por cento) maiores do que os atribuídos às ações ordinárias;

(II) A Companhia realizou, na mesma data em que celebrado o Acordo Judicial, reunião do Conselho de Administração em que deliberou, entre outros pontos, sobre: (a) convocação de Assembleia Geral Extraordinária para prosseguir com o processo de adaptação da redação dos artigos 6º e 28 do Estatuto Social aos preceitos da Lei nº 10.303/2001; (b) proposta de pagamento de juros sobre o capital próprio pela Companhia apenas para as ações de emissão da Companhia em circulação no mercado; e (c) tomar providências necessárias para a adesão, pela Companhia, ao Nível 1 das Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa instituídas pela Bolsa de Valores de São Paulo;

(III) Os Fundos Dynamo concordaram com extinção e arquivamento definitivo de toda e qualquer modalidade de investigações preliminares, inquéritos administrativos, processos administrativos ou termos de acusação que estejam em curso perante a Comissão de Valores Mobiliários, com relação à interpretação e aplicação do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia;

(IV) Em 10 de janeiro de 2003, a Companhia efetuou o pagamento de juros sobre o capital próprio no valor de R\$15.790, sendo aproximadamente R\$11,7643 para cada lote de 1.000 ações ordinárias e aproximadamente R\$12,9407 para cada lote de 1.000 ações preferenciais, com base na "Conta de Reserva de Lucros".

#### 17 - INSTRUMENTOS FINANCEIROS

A companhia opera com instrumentos financeiros objetivando financiar suas atividades ou aplicar os recursos financeiros disponíveis.

A administração desses riscos é efetuada por meio de estratégias pré-definidas pela alta direção da companhia e de sistemas de controle.

Os saldos de aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos em 31 de dezembro de 2002 e 2001 refletem as taxas médias praticadas no mercado.

O investimento em Companhia aberta é representado exclusivamente pela participação de 24,94% do capital total (igual a 45% do capital votante) na Santista Têxtil S. A., empresa controlada em conjunto. Não foi estimado o valor de mercado dessa companhia por não terem ocorrido recentemente negociações em volumes expressivos das ações ordinárias de sua emissão em bolsas de valores ou fora delas.

O valor contábil dos instrumentos financeiros referentes aos demais ativos e passivos equivale, aproximadamente, ao seu valor de mercado.

Não há instrumentos financeiros (operações com derivativos) não contabilizados.

#### 18 - IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO - CSLL

A Companhia, em 31 de dezembro de 2002, contabilizou o imposto de renda e a CSLL, conforme demonstração abaixo:

	IMPOSTO DE RENDA	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
Lucro antes da tributação	48.770	48.770
Adições	75.842	33.662
Exclusões	(107.078)	(74.747)
Base de cálculo antes da compensação	17.534	7.685
Compensação do prejuízo fiscal (limitada a 30%)	(5.260)	
Base negativa da contribuição social (limitada a 30%)		(2.305)
Base de cálculo	12.274	5.380
Imposto de renda - 15%	1.841	
Adicional imposto de renda - 10%	1.202	
CSLL - 9%		484
Incentivos fiscais	(74)	
Imposto de renda e contribuição social do exercício, totalizando R\$3.453	2.969	484
Imposto de renda e contribuição social diferidos sobre diferenças temporárias apurados até o exercício de 2002, conforme deliberações CVM nºs 273/98 e 371/02, totalizando R\$4.451	(770)	(3.681)
Imposto de renda e CSLL no resultado do período, totalizando R\$998	2.199	(3.197)

**NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2001 (em milhares de reais)**

	2001	ADIÇÕES/ TRANSFERÊNCIAS	BAIXAS/ TRANSFERÊNCIAS	
15 - T				
Imposto de renda e contribuição social diferidos				
Ativo circulante (I)				
Prejuízos fiscais e obrigações CSLL	5.363		(1.863)	
Diferenças temporárias	<u>1.153</u>	<u>2.264</u>		
	<u>6.516</u>	<u>2.264</u>	<u>(1.863)</u>	
CONT				
Realizável a longo prazo (I)				
Prejuízos fiscais e obrigações CSLL	26.969		(1.300)	
Diferenças temporárias	<u>21.728</u>	<u>3.331</u>		
	<u>48.697</u>	<u>3.331</u>	<u>1.300</u>	
As tr				
subst				
pela				
Provisão para imposto de renda e CSLL				
Exigível a longo prazo (II)				
Principal	30.099	3.233		
Encargos	<u>9.261</u>	<u>6.679</u>		
	<u>39.360</u>	<u>9.912</u>		

16 - P

(I) A Companhia constituiu créditos tributários de imposto de renda e de contribuição social sobre prejuízo fiscal, base negativa da contribuição social e de diferenças temporárias, atendendo às premissas da CVM e estima sua recuperação no prazo de até cinco anos, dos quais R\$6.917 já em 2003, bem como valores similares anuais no período de 2004 a 2007.

(B) A Companhia obteve medida judicial que lhe permite a compensação da totalidade do imposto de renda e da contribuição social devidos em cada exercício, com os créditos decorrentes dos prejuízos fiscais e bases negativas de contribuição social. Não obstante, a Companhia mantém destacado no exigível a longo prazo parcela adicional de imposto devido que vem compensando por força da referida liminar. Adicionalmente, os encargos financeiros são provisionados a débito de "Despesas Financeiras".

A Companhia estará ajustando periodicamente os impostos diferidos de acordo com suas perspectivas de realização.

**19 - BENEFÍCIOS A EMPREGADOS**

A Companhia patrocina dois planos de complementação de benefícios de aposentadoria, além de conceder, por intermédio de um plano próprio de aposentadoria, benefícios de renda vitalícia e assistência médica para um grupo determinado de ex-funcionários e seus respectivos cônjuges. O passivo atuarial reconhecido em 31 de dezembro de 2002 é de R\$5.554.

(A) PLANO DE APOSENTADORIA - SPASAPREV  
O plano de aposentadoria foi implantado em maio de 1991 e foi estruturado na modalidade de "Benefício Definido", totalmente custeado por contribuições da

patrocinadora. Em agosto de 2000, foi criado o "Super Prev", estruturado na modalidade "Contribuição Definida", para o qual já migrou funcionários equivalentes a 99% das re-  
necessárias.

Os valores atuariais reconhecidos são:

Valor presente da obrigação atuarial	
Valor justo dos ativos do plano	
Ganho atuarial não reconhecido	(
Passivo total reconhecido na companhia	

(B) PLANO DE PENSÃO - HSBC  
Plano de aposentadoria destinado a um grupo de ex-funcionários da Companhia, utilizando um multipatrocinado de previdência complementar, veículo financeiro. Esse plano abrange a participantes em fase de recebimento de benefício de aposentadoria e pensão por morte.

Demonstrativo do cálculo atuarial, referente ao HSBC:

Valor presente da obrigação atuarial	
Valor justo dos ativos do plano	
Ganho atuarial não reconhecido	
Ativo líquido total	

O ativo calculado acima não foi reconhecido na demonstração financeira da Companhia em dezembro de 2002, por não haver evidência de reembolso ou abatimentos de contribuições conforme definido no parágrafo 49(G), da NPC 26

(C) PLANO PRÓPRIO DE APOSENTADORIA PARA EX-FUNCIONÁRIOS

A Companhia patrocina um plano próprio de aposentadoria para ex-funcionários, no qual concede o benefício de uma renda vitalícia aos participantes, extensiva ao cônjuge nos casos de falecimento.

Atualmente abrange seis participantes, sendo cinco ex-funcionários recebendo uma renda de aposentadoria e uma pensionista recebendo renda de pensão por morte.

	REAIS
Valor presente da obrigação atuarial	1.032
Ganho atuarial não reconhecido	449
Passivo total reconhecido na companhia	1.481

(D) PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA PARA APOSENTADOS

A Companhia mantém um plano de assistência médica para um grupo determinado de ex-funcionários e seus respectivos cônjuges, conforme regras por ela estipuladas.

Os valores atuariais reconhecidos são:

	REAIS
Valor presente da obrigação atuarial	1.109
Valor justo dos ativos do plano	
Ganho atuarial não reconhecido	690
Passivo total reconhecido na companhia	1.799

20 - SEGUROS

A Companhia e suas controladas mantêm coberturas de seguros por montantes considerados suficientes para cobrir eventuais riscos sobre seus ativos. A cobertura de seguros em 31 de dezembro de 2002 contra riscos operacionais é de R\$130.000, responsabilidade civil geral R\$3.500, responsabilidade civil facultativa - danos corporais R\$1.000, riscos diversos (roubo) R\$786,5, transportes nacionais limitados a R\$500 por embarque e transportes internacionais de US\$5.000.

21 - LINHA DE CRÉDITO DO IFC - INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION

Em 12 de novembro de 2002, foi assinado com o IFC - International Finance Corporation, contrato de empréstimo no valor de US\$30 milhões, destinados a suportar o programa de investimentos da Companhia, no período de 2001 a 2004. Contudo, não ocorreram liberações dessa linha de crédito até o encerramento do exercício de 2002.

22 - INFORMAÇÕES SUPLEMENTARES

Apresentamos, adicionalmente, as informações contábeis consolidadas da São Paulo Alpargatas S. A., com exclusão de informações contábeis da controlada em conjunto Santista Têxtil S. A., mantendo-se o resultado de equivalência patrimonial desta, como segue:

	2002	2001
ATIVO		
Circulante		
Disponível	120.700	87.732
Clientes	154.004	117.340
Estoques	59.001	62.184
Outros	53.682	33.802
TOTAL - CIRCULANTE	387.387	301.058
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		
Bens destinados a venda	14.612	15.705
Impostos a recuperar	25.598	28.293
Imposto de renda e contribuição social diferidos	50.728	48.697
Demais contas a receber	14.905	3.709
TOTAL - REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	105.843	96.404
PERMANENTE	266.978	254.928
	760.208	652.390



**NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**  
**EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002 E 2001** (em milhares de reais)

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
PASSIVO		
CIRCULANTE		
Fornecedores	37.277	9.853
Financiamentos	24.542	16.250
Salários e encargos	20.715	17.410
Contas a pagar	34.037	28.277
Provisão para contingências	17.745	21.574
Outros	<u>35.008</u>	<u>15.655</u>
TOTAL - CIRCULANTE	<u>169.324</u>	<u>109.019</u>
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		
Financiamentos	58.256	47.242
Provisão para imposto de renda e contribuição social	47.633	39.360
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.639	
Impostos a pagar	37.917	32.539
Outros passivos	<u>6.703</u>	<u>6.130</u>
TOTAL - EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	<u>152.148</u>	<u>125.271</u>
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	<u>438.736</u>	<u>418.100</u>
	<u>760.208</u>	<u>652.390</u>
RECEIRA OPERACIONAL BRUTA	805.314	727.584
Imposto sobre vendas	<u>132.313</u>	<u>117.255</u>
Receita operacional líquida	673.001	610.329
Custo dos produtos vendidos	<u>426.002</u>	<u>383.013</u>
LUCRO BRUTO	<u>246.999</u>	<u>227.316</u>
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		
Com vendas	(190.291)	(171.395)
Gerais e administrativas	(43.499)	(40.518)
Honorários dos administradores	(2.557)	(2.340)
Receitas financeiras	52.896	40.125
Despesas financeiras	(14.131)	(13.350)
Equivalência patrimonial	19.680	761
Outras receitas líquidas	<u>13.516</u>	<u>10.040</u>
	<u>(164.386)</u>	<u>(176.677)</u>
LUCRO OPERACIONAL ANTES DA VARIAÇÃO CAMBIAL	82.613	50.639
Variação cambial	(32.681)	(9.556)
Encargos financeiros sobre impostos	<u>(8.567)</u>	<u>(8.043)</u>
LUCRO OPERACIONAL	41.365	33.040
Receitas (despesas) não operacionais	<u>7.988</u>	<u>456</u>
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	49.353	33.496
Imposto de renda e contribuição social	(3.114)	(1.833)
Incentivo fiscal	<u>1.533</u>	<u>1.008</u>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<u>47.772</u>	<u>32.671</u>

## PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Aos Administradores e Acionistas  
São Paulo Alpargatas S. A.

Examinamos as demonstrações financeiras da São Paulo Alpargatas S. A. (Controladora) em 31 de dezembro de 2002 e de 2001 e as correspondentes demonstrações financeiras consolidadas da São Paulo Alpargatas S. A. e suas controladas nessas mesmas datas. Essas demonstrações financeiras foram elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia. Nossa responsabilidade é a de emitir parecer sobre essas demonstrações financeiras.

Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil que requerem que os exames sejam realizados com o objetivo de comprovar a adequada apresentação das demonstrações financeiras em todos os seus aspectos relevantes. Portanto, nossos exames compreenderam, entre outros procedimentos: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os

sistemas contábil e de controles internos das companhias, (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgados e (c) a avaliação das práticas e estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da companhia, bem como da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Somos de parecer que as referidas demonstrações financeiras apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da São Paulo Alpargatas S. A. em 31 de dezembro de 2002 e de 2001, controladora e consolidado, e o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da controladora e consolidado dos exercícios findos nessas datas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

São Paulo, 14 de fevereiro de 2003.

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

PricewaterhouseCoopers  
Auditores Independentes  
CRC 2SP000160/O-5

Wander Rodrigues Teles  
Sócio

Contador CRC 1DF005919/S-0 "S" SP 002511





**FINANCIAL STATEMENTS  
2002**



Dear Shareholders,

To exceed customer and consumer expectations, reduce costs, generate cash, add value to its brands and increase profitability were goals that Alpargatas accomplished in 2002. It strengthened its position as leader in the Brazilian footwear market, selling 129,2 million pairs of shoes, including 116,8 million pairs of sandals and 12,4 million pairs of athletic and other rubber shoes.

Gross sales reached R\$ 805,3 million. A growth of 11%, when compared to 2001, resulted from value-added products taking a larger share in the sales mix, and price adjustments.

Gross profit reached R\$ 247,0 million, which was 9% better than last year's result. Despite raw material cost increases, mainly those quoted in dollars, Alpargatas reached a 36.7% gross margin by focusing on cost effectiveness management and improved industrial productivity.

Operating profit, before exchange variation and financial charges, was R\$82,6 million, a 63% improvement over 2001.

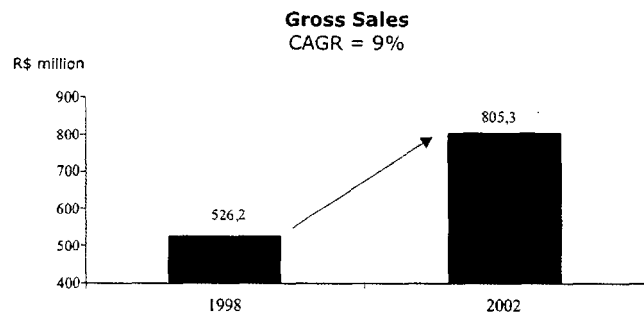
Cash generated from operations was higher and led to an EBITDA of R\$89,6 million, 24% better than last year's figure.

Emphasis on working capital management, mainly with lower inventory and longer payment terms granted to suppliers, contributed to a better cash position, reaching R\$120,7 million, or R\$33,0 million higher than the result in 2001.

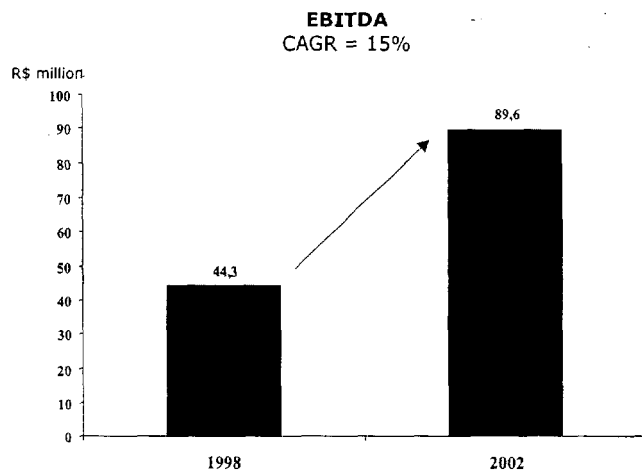
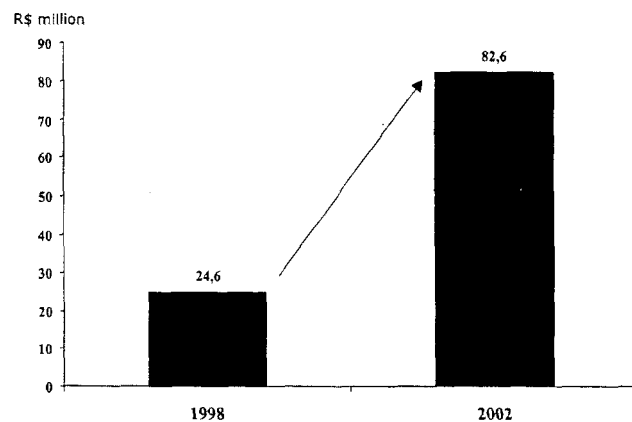
At the end of December 2002, net cash was R\$37,9 million, with loans totaling R\$82,8 million, 70% of which were long-term. Gross indebtedness represented 19% of stockholders' equity, being 9% in local currency and 91% in foreign currency.

The Company had an exchange rate gain of R\$4,2 million and an exchange rate loss of R\$33,6 million. Of the net exchange rate variation of R\$29,4 million, only 4% was actually disbursed in the year.

Net income in 2002 of R\$ 47,8 million was 46% greater than in 2001. The net margin increased from 5% to 7% while return on stockholders' equity grew from 8% to 11%. Net income per 1000 shares was R\$ 25.63.



**Operating Profit** (before foreign exchange variation and financial charges)  
CAGR = 27%





## MANAGEMENT REPORT

---

### BUSINESS UNITS

#### RAINHA AND TOPPER

With its slogan "Futebol é Coisa Séria" [*Soccer is a serious business*] **Topper** had a strong presence in this sport with products that helped players achieve high levels of performance on both the field and court. A leading brand in soccer, **Topper** launched 34 new models that strengthened its image with consumers. **Topper** has become a younger, more up-to-date and innovative brand, with technology differentials that have added value. Sponsorship of several soccer teams and five-a-side soccer championships, the position of prominence of **Topper** footwear in the most prestigious shop windows and the training of customers' employees are just some of the examples of actions that greatly contributed to increase sales volume during the year. Updating the ball manufacturing process produced gains in productivity, higher quality and better production capacity.

For the ninth consecutive year, **Rainha** won the "Top of Mind" prize for sports shoes. Profitability improved and sales of higher value-added products increased because of the adoption of certain activities in the plants, in the communication area and in the brand's relationship with sport. As an example, the João Pessoa and Natal plants were remodeled, production and raw material processes were standardized and new footwear manufacturing technologies like XME, *System Interaction* and *System Frontal* were introduced. A communication campaign was launched in 2002 with the aim of linking the brand to sporting activities, using the slogan "**Rainha**, esporte no limite do prazer" [*Rainha, sport in the edge of fun*]. Volleyball teams and renowned Olympic athletes, like Jackie Silva and Marcelo Negrão, are now sponsored by **Rainha**. The *System Interaction* technology has been positively accepted by several market segments and the brand is a favorite with 63% of all Brazilians. These are **Rainha's** strong points that are emphasized in order to add value to the brand in the sports shoe market. A total of 39 new models were launched in 2002.

#### MIZUNO

Mizuno's results were better than in 2001, with an average 26% growth in volume and sales revenue. **Mizuno** is an international premium high-performance brand and its Wave technology is unique, in that it adds both cushioning and stability to shoes. **Mizuno Serious Performance** was ranked first in points of sale by professional athletes and amateur runners in 2002. Sports relationship activities and communication and marketing services have been implemented and have contributed to an increase in the brand's value. In addition, **Mizuno** sponsored several athletes who won important races and reached the podium during the year. Of the ten winners of the 2002 São Silvestre Race, six came from the **Mizuno's** team. During the year the brand's presence increased on TV and in the press. Its commercial, "Ossos" [Bones] won the "Leão de Ouro" prize in Cannes, France.

A number of actions were implemented to improve production efficiency in the Veranópolis plant. The transfer of the **Mizuno Footwear Development Nucleus from Franca to the Veranópolis plant has helped speed up the development and launch of new products. In 2002, the company sold 2,1 million of pairs of shoes and launched 37 new models, against 17 in 2001.**

## SANDALS

**Havaianas** completed 40 years of success in 2002. So far, 2,5 billion pairs of **Havaianas** have been sold since it was launched, 115,5 million of them just in 2002, thus strengthening the brand's position as a leader in the rubber sandal segment. The success of **Havaianas** can be attributed to various factors, such as the "everybody wears it" slogan, their excellent value-for-money, the more than 150 thousand points of sale that are to be found all over Brazil, the intelligent communication activities made to promote them, their appearance in important fashion shows and recognition in the international premium market.

The volume of pairs of **Havaianas** exported grew by 18% compared to last year. In 2002, consumers in 47 countries wore **Havaianas** and they were the subject of reports in renowned vehicles of communication, such as *The Wall Street Journal*.

New models and colors, like *Trekking*, *Style* and *Color Beach*, were launched as an integral part of the strategy to make the product more appealing. As a result, the mix of value-added products in overall sales volume improved. Commercial strategies included partnership with recognized foreign retail networks, thereby initiating a new way of trading. An agreement made with Brasif, a company holding duty-free concessions, meant that **Havaianas** began to be sold in shops located in the airports of São Paulo and Rio de Janeiro. The success of its commercials continued this year. Of all the films shown, "Deusas" [*Goddesses*], which starred the main actresses who had already advertised the product, was one of those that most helped strengthen the brand's image.

**Samoa**, Alpargatas's economic value added brand, continued to grow as a strongly-recalled brand that contributed to increased sales and profitability, with exports to 25 countries.

## COVERINGS AND INDUSTRIAL FABRICS

The brands **Encerado Locomotiva**, **Lonil**, **Lonaleve**, **Night&Day** in the Covering & Industrial Fabrics business sold 19,3 million m<sup>2</sup> in 2002. The decorative line, in particular the cotton tarpaulins, and the **Night&Day** family of products, produced a positive sales performance, increasing by 22% over the previous year. A more aggressive commercial policy for the PVC coverings line, plus the launching of **Lonil 7000** and **Lonil Atóxico** products, accounted for the 17% sales growth of this product family, compared to 2001. Other highlights in the year were the two exhibitions to relaunch the **Acricolor** and vertical blind materials. Major clients attended these events. To improve the exposure of its brands, the Division participated in important fairs and exhibitions, like the "Feira do Caminhoneiro e do Carreteiro", "Sign Sinalização", "Rio Boat Show" and had a first-time presence at the "IFAI - Industrial Fabric Association International Exhibition".





## MANAGEMENT REPORT

---

### MEGGASHOP AND TIMBERLAND

**Timberland** has remained the worldwide leader in the outdoor wear market. Since 1995, Alpargatas has had the exclusive license to manufacture and distribute **Timberland** products in Brazil. In 2002, sales volume and revenue grew by an average 27%, compared to 2001. These positive results are due to greater brand awareness, a broadening of distribution channels and the launch of products that found excellent acceptance in the market. **Timberland's** communication activities focused on the press, using the most distinguished magazines in the country as vehicles. It was present in events like the "Adventure Sports Fair", the most prestigious adventure fair in Latin America, which took place in São Paulo during the year. Investments were also made in those stores that sell the products and this allowed the brand to expand its presence in trend-setting points of sale. Clothes distribution through multi-brand clients was started, an activity that had previously been restricted to **Timberland's** own stores.

The **Meggashop** network has established itself as a significant strategic alternative for Alpargatas to protect its brands, reach markets that have been barely exploited by retailers and minimize the risks associated with the testing and launch of new products. The year ended with 25 stores spread over 16 cities, through 8 states in the country, and sales revenue 16% better than in 2001. Sales reached 1,5 million units and 759,000 clients were served. Average sales per client in the period grew 6.5%. The main accomplishments in the year were the opening of four new stores, ads. run in prominent newspapers and the *Meggaland* convention event. The principal **Meggashop** stores were modernized, with the introduction of soccer corners, mini-courts, big TV sets for better visual communication and new, more functional and up-to-date equipment.

### PLANTS

Soles production was transferred from the Jabotão plant to other plants in the region and a new technology was used to reduce the manufacturing costs of this component. The Product Development Nucleus was transferred from the Franca plant to other sports footwear plants, with the aim of improving processes and researching new technologies. Field trials were started to test the resistance of materials and the detaching and wear of the soles and uppers used in sports shoes. Inventory was reduced as a result of the standardization of raw materials, the use of end-of-line raw materials and a redefinition of what constitutes security inventories. Closer contact with the corporate Supply Chain area has been established in order to develop new suppliers in the Northeast region, give support to the Product Development Nucleus, speed up communication with head office and outsource supply. The Pouso Alegre, Campina Grande and Manaus plants received the SESI Workmanship Quality Award, given in recognition to those companies that best invest in policies and practices that ensure a healthy and productive working environment for their employees.

## HUMAN RESOURCES AND SOCIAL WELFARE

The major actions taken in 2002 to promote the welfare and growth of Alpargatas' stakeholders were:

Os gastos com atividades e encargos sociais totalizaram R\$ 80,4 milhões e se dividiram em:

- Establishment of the *Instituto Alpargatas de Responsabilidade Social* [Alpargatas Institute for Social Responsibility] that, through sports activities, has a mission to improve the quality of life for the children and teenagers of low-income families in the communities where Alpargatas operates.
- The "*Caminhar e Aprender*" Educational Project, which is intended to eradicate illiteracy amongst the plant's employees by using a methodology linking learning to the workers' everyday reality.
- Opening of the "*Centro de Capacitação e Desenvolvimento*" [Empowerment and Development Center] in the João Pessoa plant, which aims to upgrade the skills of those employees working in the Northeast area by means of technical and behavioral training activities.
- Implementation of the Long-term Incentive/Stock Option Program, which allows top management to purchase company's shares.
- The "*Ciranda de Idéias*" Program, which stimulates creativity and innovation and awards prizes to those ideas that are implemented.
- A program for identifying and developing succession candidates for the company's top positions.
- Development of management team training modules in the following competencies: creativity and innovation, people management, negotiation and influence, planning and organization, decision-making and strategic vision.
- Actions for falling in line with regulations regarding the employment of people with disabilities.
- A reduction of 13% and 21% respectively in the frequency rate accident and in the severity rate have made Alpargatas a company with one of the best safety records in the textile and footwear industry.

Expenditure with operations and social charges reached R\$80,4 million in the year and can be broken down as follows:

	R\$ million
Social Charges	48,3
Health	8,9
Profit Sharing Program	7,1
Food	6,6
Transport	3,4
Social Security	2,2
Sundry Benefits	2,5
Education, Life Insurance and Training	1,4



## MANAGEMENT REPORT

---

### OTHER HIGHLIGHTS

- Equity earnings from our jointly-owned subsidiary, Santista Têxtil, reached R\$19,7 million.
- Investments in modernization/replacement of machinery and new production technology amounted to R\$ 25,7 million.
- Volume of São Paulo Alpargatas shares traded (BOVESPA tickers ALPA4 e ALPA3) was R\$ 31 million. Preferred shares of São Paulo Alpargatas appreciated 1%, while the BOVESPA index was down 17%.
- The Shareholders Extraordinary General Meeting held in December 13<sup>th</sup> approved payment of interest on stockholders' equity of R\$15,8 million in January 2003.
- Dividends relating to the 2002 year, to be approved at the Shareholders Annual General Meeting in 2003, amounted to R\$11,3 million.
- In accordance with the Brazilian Corporation Law, Alpargatas' Corporate By-Laws have been reviewed to include a definition stating that preferred shares have the right to receive a dividend 10% higher than the dividend allocated to each common share and that these shares shall have priority when it comes to the repayment of capital in the event of the company going into liquidation.
- A long-term loan agreement for US\$30 million was signed with IFC *International Finance Corporation*, but cash has not yet been released. The funding will be used for modernizing production processes, expanding the production capacity of the plants, acquiring cutting-edge equipment to reduce production costs and improving the company's environmental practices, all of which are aimed at improving operating efficiency.
- In order to achieve excellent standards in Corporate Governance, São Paulo Alpargatas will join BOVESPA's Corporate Governance at Level 1 in 2003. The company's policy for the Disclosure of Relevant Acts or Facts has been developed in accordance with the requirements of Regulation 358 of the CVM Brazilian Securities and Exchange Commission. The policy was circulated company-wide.

We thank our clients, employees, suppliers, and above all, our customers whose support and preference for our brands were of fundamental importance when it came to dealing with the task of increasing the value of the investments of our shareholders.

São Paulo, February 21, 2003

**BOARD OF DIRECTORS**

**BALANCE SHEET AT DECEMBER 31** (in thousands of reais)

	<u>PARENT COMPANY</u>		<u>CONSOLIDATED</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>ASSETS</b>				
<b>CURRENT ASSETS</b>				
Cash and banks	5,180	4,278	9,079	6,165
Financial investments	115,204	83,180	153,099	97,134
Trade accounts receivable	162,289	124,866	214,763	169,338
Advances on exchange contracts	(5,102)	(2,955)	(12,132)	(11,014)
Allowance for doubtful accounts	(8,119)	(8,230)	(13,825)	(12,916)
Inventories	55,939	60,024	101,674	93,777
Deferred income tax and social contribution	6,917	6,516	6,917	6,516
Other receivables	14,162	11,103	18,233	14,926
Taxes recoverable	17,457	8,305	22,683	12,392
Dividends receivable	6,236	873		
Prepaid expenses	8,673	6,245	10,094	6,429
	<u>378,836</u>	<u>294,205</u>	<u>510,585</u>	<u>382,747</u>
<b>LONG-TERM RECEIVABLES</b>				
Fixed assets for sale	14,612	15,705	15,111	16,571
Taxes recoverable	24,749	27,771	26,342	29,233
Compulsory Deposits	3,242	3,382	4,798	7,165
Other accounts receivable	11,527	199	13,386	206
Deferred income tax and social contribution	50,728	48,697	56,250	51,742
	<u>104,858</u>	<u>95,754</u>	<u>115,887</u>	<u>104,917</u>
<b>PERMANENT ASSETS</b>				
Investments				
Subsidiary and associated companies	159,591	144,718		
Other	195	196	195	196
Property, plant and equipment	122,636	126,471	252,971	238,699
Deferred charges	13,696	11,200	13,750	11,854
	<u>296,118</u>	<u>282,585</u>	<u>266,916</u>	<u>250,749</u>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<u>779,812</u>	<u>672,544</u>	<u>893,388</u>	<u>738,413</u>



# **BALANCE SHEET AT DECEMBER 31** (in thousands of reais)

	<u>PARENT COMPANY</u>		<u>CONSOLIDATED</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY</b>				
<b>CURRENT LIABILITIES</b>				
Suppliers	36,987	12,876	43,525	18,291
Financings	22,806	13,988	94,190	68,011
Salaries and related charges	20,348	16,936	27,504	22,677
Provisions for contingencies	17,745	21,574	23,058	24,592
Dividends and interest on own capital	26,011	7,728	26,265	7,767
Taxes payable	8,280	7,715	16,649	11,071
Other payables	<u>33,201</u>	<u>28,571</u>	<u>35,817</u>	<u>30,382</u>
	<u>165,378</u>	<u>109,388</u>	<u>267,008</u>	<u>182,791</u>
<b>LONG-TERM LIABILITIES</b>				
Subsidiary and associated companies	23,549	19,837		
Financings	58,256	47,242	90,475	56,444
Deferred income tax and social	1,639		3,267	1,626
Provision for income tax and social contribution	47,633	39,360	47,633	39,360
Taxes payable	37,917	32,539	37,917	32,539
Other payables	<u>6,704</u>	<u>6,078</u>	<u>8,693</u>	<u>7,766</u>
	<u>175,698</u>	<u>145,056</u>	<u>187,985</u>	<u>137,735</u>
Minority interest			4	2
<b>STOCKHOLDERS' EQUITY</b>				
Payed-up capital	273,510	273,510	273,510	273,510
Capital reserve	9,450	9,450	10,983	10,411
Treasury shares	(7,082)	(7,082)	(7,082)	(7,209)
Revenue reserves	<u>162,858</u>	<u>142,222</u>	<u>160,980</u>	<u>141,173</u>
	<u>438,736</u>	<u>418,100</u>	<u>438,391</u>	<u>417,885</u>
<b>TOTAL LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY</b>	<u>779,812</u>	<u>672,544</u>	<u>893,388</u>	<u>738,413</u>
<b>EQUITY VALUE PER THOUSAND SHARES - R\$</b>	<u>235.43</u>	<u>224.35</u>		

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

**STATEMENT OF INCOME YEARS ENDED DECEMBER 31** *(in thousands of reais)*

	<u>PARENT COMPANY</u>		<u>CONSOLIDATED</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
GROSS SALES				
Sales of products	781,163	706,231	1.045,496	932,082
Taxes on sales	<u>128,602</u>	<u>113,948</u>	<u>154,494</u>	<u>136,282</u>
NET SALES	652,561	592,283	891,002	795,800
Cost of sales	<u>413,024</u>	<u>371,067</u>	<u>582,213</u>	<u>516,028</u>
GROSS PROFIT	239,537	221,216	308,789	279,772
OPERATING (EXPENSES) INCOME				
Selling	(187,495)	(169,651)	(209,348)	(188,495)
General and administrative	(41,970)	(38,816)	(52,098)	(48,378)
Management fees	(2,557)	(2,340)	(2,557)	(2,340)
Financial income	51,681	39,255	57,748	40,128
Financial expenses	(53,915)	(30,164)	(64,005)	(42,801)
Equity in the results of subsidiary and associated companies	20,913	3,993	6,015	995
Other operating income, net	<u>14,608</u>	<u>8,787</u>		
	<u>(198,735)</u>	<u>(188,936)</u>	<u>(264,245)</u>	<u>(240,891)</u>
OPERATING PROFIT	40,802	32,280	44,544	38,881
Non-operating income, net	<u>7,968</u>	<u>855</u>	<u>8,306</u>	<u>404</u>
PROFIT BEFORE TAXATION	48,770	33,135	52,850	39,285
Income tax and social contribution	<u>(998)</u>	<u>(464)</u>	<u>(6,740)</u>	<u>(7,721)</u>
Minority interest				<u>1</u>
NET INCOME OF THE YEAR	<u><u>47,772</u></u>	<u><u>32,671</u></u>	<u><u>46,110</u></u>	<u><u>31,565</u></u>
Net income per thousand shares at the end of the Year - R\$	<u><u>25.63</u></u>	<u><u>17.53</u></u>		

*The accompanying notes are an integral part of these financial statements.*



## STATEMENTS ON CHANGES IN STOCKHOLDERS' EQUITY (in thousands of reais)

	Payed-up capital	Capital reserve Special reserve	Treasury shares	Revenue reserves Legal	For investments	Retained earnings	Total
AT DECEMBER 31, 2000	273,510	9,450	(7,082)	7,328	118,294		401,500
Set up of actuarial liability - CVM Deliberation 371						(4,073)	(4,073)
Net income for the year						32,671	32,671
Appropriation of net income Reserves							
Legal				1,634		(1,634)	
Reserv for investments					14,966	(14,966)	
Interim and proposed dividends						(11,998)	(11,998)
AT DECEMBER 31, 2001	273,510	9,450	(7,082)	8,962	133,260	47,772	418,100
Net income of the year						47,772	47,772
Appropriation of net income Reservs							
Legal				2,388		(2,388)	
Reserv for investments					34,038	(34,038)	
Proposed dividends						(11,346)	(11,346)
Interest on own capital					(15,790)		(15,790)
IN DECEMBER 31, 2002	<u>273,510</u>	<u>9,450</u>	<u>(7,082)</u>	<u>11,350</u>	<u>151,508</u>		<u>438,736</u>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.

**STATEMENTS OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION YEARS ENDED**  
**DECEMBER 31** (in thousands of reais)

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
<b>FINANCIAL RESOURCES WERE PROVIDED BY</b>				
Operations				
Net income for the year	47,772	32,671	46,110	31,565
Fiscal incentive			1,644	1,435
Expenses (income) not affecting working capital				
Depreciation and amortization	24,296	20,617	38,334	33,613
Residual value of permanent asset disposals	(47)	594	724	2,101
Equity in the results of subsidiary and associated companies	(20,913)	(3,993)		
Exchange variation on permanent investments			(11,152)	6,512
Provision for contingent PIS/COFINS	5,378	15,872	5,378	15,872
Income tax and social contribution				
Long-term receivables	(1,978)	(23,716)	(4,454)	(23,800)
Long-term liabilities	3,233	9,740	3,233	9,740
Financial charges on income tax and social contribution	6,679	5,052	6,679	5,051
	64,420	56,837	86,496	82,089
Transfer to current assets			8,502	2,832
Stockholder			56	
Third parties				
Dividends receivable	6,236	873		
Increase in long-term liabilities	15,352	23,195	29,817	14,365
<b>TOTAL FUNDS PROVIDED</b>	<b>86,008</b>	<b>80,905</b>	<b>124,871</b>	<b>99,286</b>
<b>FINANCIAL RESOURCES WERE USED FOR</b>				
Increase in long-term receivables	5,700	9,620	10,928	11,744
Permanent assets				
Property, plant and equipment	15,403	25,332	33,801	49,200
Deferred charges	9,128	9,905	9,130	9,905
Proposed dividends and interest on own capital	27,136	11,998	27,391	11,998
Purchase of own shares				127
<b>Total funds used</b>	<b>57,367</b>	<b>56,855</b>	<b>81,250</b>	<b>82,974</b>
<b>INCREASE IN WORKING CAPITAL</b>	<b>28,641</b>	<b>24,050</b>	<b>43,621</b>	<b>16,312</b>
<b>CHANGES IN WORKING CAPITAL</b>				
<b>CURRENT ASSETS</b>				
At the end of the year	378,836	294,205	510,585	382,747
At the beginning of the year	294,205	287,856	382,747	383,590
	84,631	6,349	127,838	(843)
<b>CURRENT LIABILITIES</b>				
At the end of the year	165,378	109,388	267,008	182,791
At the beginning of the year	109,388	127,089	182,791	199,946
	55,990	(17,701)	84,217	(17,155)
<b>INCREASE IN WORKING CAPITAL</b>	<b>28,641</b>	<b>24,050</b>	<b>43,621</b>	<b>16,312</b>

The accompanying notes are an integral part of these financial statements.



# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS AT DECEMBER 31, 2002 AND 2001

(all amounts in thousands of reais unless otherwise indicated)

## 1 - OPERATIONS

The main activities of the company and its direct and indirect subsidiaries are the manufacturing and sale of:

- Footwear and component parts;
- clothing, textiles and component parts;
- leather, resin and natural or synthetic rubber articles; and
- sports articles.

## 2 - SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

### (A) FINANCIAL STATEMENTS

The parent company and consolidated financial statements were prepared and are presented in conformity with accounting principles determined by Brazilian corporate legislation and the regulations of the Brazilian Securities Commission (CVM).

When preparing the financial statements, it is necessary to utilize estimates to record certain assets, liabilities and other transactions. The financial statements and the consolidated financial statements therefore include various estimates regarding the useful lives of property, plant and equipment items, provisions necessary for contingent liabilities, computations of provisions for income tax and other taxes, and therefore the actual results may vary from those estimated.

### (B) DETERMINATION OF RESULTS OF OPERATION

Results are determined on the accrual basis of accounting.

### (C) CURRENT ASSETS AND LONG-TERM RECEIVABLES

These are stated at realizable amounts including accrued income and monetary and exchange variations, when applicable.

The allowance for doubtful accounts is set up in an amount which management considers to be sufficient to cover losses on collection.

The company records vendor agreements and trade accounts receivable at December 31, 2002. The net balances of these agreements amount to R\$ 11,459 (2001 - R\$ 15,016) parent company and R\$ 14,186 (2001 - R\$ 17,732) consolidated.

Inventories are stated at the average cost of purchase or production, which is lower than replacement cost or realizable amounts.

Prepaid expenses correspond mainly to TV advertising paid in advance, and amortization is recorded over the terms of contracts, substantially during the fiscal year.

### (D) PERMANENT ASSETS

Permanent assets are stated at cost and take the following matters into consideration:

- Investments in subsidiary and associated companies are recorded on the equity basis.
- Depreciation of property, plant and equipment is on the straight-line basis at the annual rates listed in Note 10, which take into consideration the economic useful lives of the items.
- Amortization of deferred charges is over five years as from the date benefits start to be generated. Deferred charges in 2002 refer substantially to the development of systems, pre-operating expenses and improvements in third party's properties.

## (E) CURRENT AND LONG-TERM LIABILITIES

These are stated at known or estimated amounts including accrued charges and monetary and exchange variations, when applicable.

## 3 - CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were prepared in conformity with consolidation principles and the legal dispositions applicable in Brazil. Accordingly, intercompany investments, receivables, payables, revenue and expenses, as well as unrealized intercompany profits, have been eliminated.

The consolidated financial statements include the financial statements of the company and of the directly or indirectly controlled subsidiaries listed in Note 9.

The financial statements of foreign subsidiaries are translated into reais using the foreign exchange rates at the respective balance sheet dates.

The difference between the parent company and the consolidated results arises from a tax incentive of R\$ 1,533 (2001 - R\$ 1,008) pertaining to Amapoly Indústria e Comércio Ltda. and from unrealized profits of R\$ 129 (2001 - R\$ 98) of jointly-controlled Santista Têxtil S.A. The difference between the net equity of the parent company and that shown in the consolidated financial statements refers basically to unrealized profits of Santista Têxtil S.A., amounting to R\$ 345 (2001 - R\$ 215).

The consolidated financial position and consolidated results of operations of Santista Têxtil S.A., a jointly-controlled subsidiary are summarized as follows:

	2002	2001
<b>ASSETS</b>		
Current assets	518,629	330,553
Long-term receivable	40,173	34,051
Permanent assets	499,688	429,499
	<u>1,058,490</u>	<u>794,103</u>
<b>LIABILITIES</b>		
Current liabilities	416,571	298,426
Long-term liabilities	143,362	49,865
Stockholders' equity	498,557	445,812
	<u>1,058,490</u>	<u>794,103</u>
<b>STATEMENT OF INCOME</b>		
Gross sales	1,006,524	841,382
Net sales	872,003	741,883
Gross profit	247,158	209,823
Operating expenses	(155,820)	(182,522)
Non-operating (expenses)		
income, net	1,269	(210)
Income tax and social contribution	(14,504)	(23,548)
Minority interest		4
<b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>	<u>78,103</u>	<u>3,547</u>

In order to improve the disclosure and comparison of the consolidated balances, the company carried out reclassifications among accounts relating to the year 2001.

#### 4 - FINANCIAL INVESTMENTS

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
Investment Fund	9,719		9,719	
Bank Deposit Certificates	105,485	80,532	142,734	94,390
Remunerated current accounts				96
Export Notes		2,648	646	2,648
	<u>115,204</u>	<u>83,180</u>	<u>153,099</u>	<u>97,134</u>

#### 5 - INVENTORIES

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
Finished products	32,060	29,791	40,461	39,806
Work in process	10,104	8,533	18,752	15,967
Raw materials	14,118	22,570	36,756	35,164
Other	1,757	1,790	9,106	6,560
Provision for losses	(2,100)	(2,660)	(3,401)	(3,720)
	<u>55,939</u>	<u>60,024</u>	<u>101,674</u>	<u>93,777</u>

#### 6 - FIXED ASSETS FOR SALE

Land, buildings and existing improvements which are not utilizable by the company have been put up for sale. They are recorded at cost, which is lower than estimated realizable amounts.

#### 7 - TAXES RECOVERABLE (LONG-TERM)

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
Excise tax (IPI)		7,492		7,492
IRRF on financial investments	16,411	13,814	16,411	13,824
1/12 of IRRF and CSLL	3,131	3,131	3,672	3,131
ICMS on fixed assets	2,918	1,648	2,931	1,648
Income tax on sales to Army and Navy	1,529	1,094	1,529	1,094
Other	760	592	1,799	2,054
	<u>24,749</u>	<u>27,771</u>	<u>26,342</u>	<u>29,233</u>



## NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS AT DECEMBER 31, 2002 AND 2001

(all amounts in thousands of reais unless otherwise indicated)

### IPI RECOVERABLE

According to Law 9779/99, the company is able to use via reimbursement or offset, the Excise Tax (IPI) credits related to inputs used in products that are tax free, exempt or taxable at zero rate on shipment, under the terms of articles 73 and 74 of Law 9430.

Also, Regulatory Instruction 33/99-recognized the right to use any credit, indistinctly, and not only those for which there is express authorization in the IPI Regulamentations (RIPI), except for some specifications.

Within this context, the company realized an ample survey of

IPI Credits as from January 1999, and starting in September 2000 records tax credits at the time raw material is received.

The company requested the Federal Revenue Service to realize offset against other federal taxes and has already offset in the period from September to December 2002 the amount of R\$ 8,306 against PIS/COFINS payable. Due to this offset and the estimate for realization in the short-term, the full balance to offset (R\$ 14,084) is classified in current assets.

The other taxes will be offset against future taxable income and other federal taxes, after offset of the respective tax credits in an estimated period of up to two years.

### 8 - COMPULSORY DEPOSITS

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
Deposits for tax appeals	21,052	20,903	21,234	21,516
Provision for tax appeals	(20,446)	(20,556)	(20,631)	(20,556)
Deposits for labor claims	1,981	2,379	3,432	3,623
Other	655	656	763	2,582
	<u>3,242</u>	<u>3,382</u>	<u>4,798</u>	<u>7,165</u>

Deposits related to claims promoted by the company, net of provision for losses, basically comprise judicial actions related to Value-Added Tax on Sales and Services (ICMS), the calculation basis of Social Contribution on Revenues (COFINS), Tax on Financial Operations (IOF) on foreign exchange contracts, education salary and deposits linked to labor claims.

### 9 - INVESTMENTS IN SUBSIDIARY AND ASSOCIATED COMPANIES

	Amapoly Indústria e Comércio Ltda.	Expasa Instalt, Inc.	Fibrasii Agrícola e Comercial Ltda.	Expasa Flórida, Inc.	Albrás S. A.	Santista Têxtil S. A.	Total
INFORMATION AT DECEMBER 31, 2002							
Numbers of shares or quotas held	6,557,112	1	25,583	2,500	12,000	249,444,063	
Holding - %	100	100	100	100	100	24.94	
Capital	6,557		26	4,737		362,530	
Net equity	35,717		371	(340)		499,936	
Net income (loss) for the year	4,176		44	(1,379)		78,620	
Book value of investment							
2002	35,717		371	(1,203)		124,706	159,591
2001	30,008	2,386	327		691	111,306	144,718
Equity in the results							
2002	5,709	(3,440)	44		(1,036)	19,636	20,913
2001	3,749	(322)	1		(194)	759	3,993

13 - OTHER	Amapoly produces laminated PVC and polyester that are used in the production of truck tarpaulins, backlights, frontlights, banners, tents, etc. and laminated polyethylene used in the production of covers for agro-industry, home and leisure. The plant is located in Manaus - AM.	Flórida, Inc., due to the termination of the acti Expasa Anstalt, Inc.
Royalties		Albrás was closed in May 2002 by decision of it company, São Paulo Alpargatas S.A.
Freight	At December 31, 2001, Expasa Anstalt, Inc., a wholly-owned subsidiary of São Paulo Alpargatas S.A., held 2,500 shares of Expasa Flórida, Inc. corresponding to 100% of capital (US\$ 2,041 / R\$ 4,737). During the year 2002, São Paulo Alpargatas S.A. started to consolidate the investment directly in Expasa	The Santista Têxtil operates in the cotton pro spinning, weaving and fabric finishing areas, sells, and exports these products and their raw materials as the production of ready made articles and correl similar activities.
Advertising		
Club promc		
Other		

#### 10 - PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

14 - TAXES I	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
	Cost	Accumulated Depreciation	Net	
Additional C				
Additional P:				
Land	3,119		3,119	3,264
Buildings and structures	77,151	48,013	29,138	31,465
Machinery and equipments	163,959	99,007	64,952	59,792
Furniture and fixture	28,985	20,451	8,534	6,930
Vehicles	5,635	2,624	3,011	3,409
Trademarks and patents	19,000	11,267	7,733	9,499
Constructions in progress	9,730		9,730	16,876
Provision for losses	(3,581)		(3,581)	(4,764)
(A) ADDIT	<u>303,998</u>	<u>181,362</u>	<u>122,636</u>	<u>126,471</u>
- On Ma				
prelimina				
questions				
Constituti				

Construction in progress refers to new industrial projects and the updating of information technology sy:

#### 11 - FINANCINGS

	Index and average annual rate of interest / commissions	PARENT COMPANY		CON
		2002	2001	2002
- Unpaid including in Foreign currency	Exchange variation and interest of 4.5% to 9.5%	73,629	53,916	140,785
- As from O				
judicial dep				
balances of				
R\$ 2,600.				
(B) PIS	Long-term interest rate (TJLP) and interest of 2.0% to 3.5%	7,433	7,314	43,880
In March				
permitting				
overpaid be				
considered				
advisors. Th				
income, as				
payments.				

**NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS AT DECEMBER 31, 2002 AND 2001**  
(all amounts in thousands of reais unless otherwise indicated)

15 - TRANSACTIONS WITH DIRECT AND INDIRECT SUBSIDIARY AND ASSOCIATED COMPANIES

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>BALANCES</b>		
Current assets (trade accounts receivable)	29	130
Current liabilities (suppliers)	214	152
Long-term liabilities (current accounts)	23,549	19,837
<b>REVENUE AND EXPENSE ACCOUNTS</b>		
Sales	1,164	777
Purchases (substantially in cost of sales)	13,326	14,453

Sales were effected at usual market prices and conditions. Current accounts, mainly represented by transactions with Amapoly, refer to the management of the centralized group cash, carried out by the company. There are no charges or maturity terms.

16 - STOCKHOLDERS' EQUITY

(A) CAPITAL

Paid-up capital at December 31, 2002 and 2001 is represented by 1,950,251,236 book entry shares with no nominal value, of which 920,979,463 are common and 1,029,271,773 preferred.

(B) TREASURY SHARES

The company holds 86,668,847 (2001 - 86,668,847) preferred shares which have been purchased from 1994 onwards, as authorized by the Administrative Council.

(C) DIVIDENDS

Stockholders are assured of an annual dividend of not less than 25% of net income, calculated in accordance with corporate legislation and the by-laws as follows:

	<u>2002</u>
Net income for the year	47,772
Legal reserve transfer	<u>(2,388)</u>
Calculation basis	<u>45,384</u>
Proposed dividends, 25% of the calculation basis (R\$ 5.79 per thousand common shares and R\$ 6.38 per thousand preferred shares)	<u>11,346</u>

Management has proposed for approval at the Annual General Meeting that the remaining net income for the year should be used for new investments of the company and retained to strengthen working capital based on its capital expenditures budget, and therefore should be appropriated to the reserve for investments.

(D) INTEREST ON OWN CAPITAL

On November 8, 2002, the company signed a Judicial Agreement with Dynamo Puma Fundo Mútuo de Investimento em Ações - Carteira Livre, Dynamo Cougar Fundo Mútuo de Investimento em Ações - Carteira Livre and Dynamo Equity Fund (Fundos Dynamo), in order to close process 000.02.063988-0, in transit at the 9<sup>th</sup> Civil Court of the Jurisdiction of the Judicial District of São Paulo - SP, filed by Fundos Dynamo against the company in order to receive complementary dividends.

According to the terms of this Judicial Agreement:

(I) The company and Fundos Dynamo recognized, among other matters, in order to clarify any doubts related to dividends to which the preferred shares are entitled, the need to adapt article 6 of the company's by-laws to the precepts of Law 10.303/2001, making it clear that preferred shares issued by the company are entitled to dividends 10% higher than those paid to common shares;

(II) The company held, on the same date it signed the Judicial Agreement, a meeting of the Administrative Council to approve, among other matters, the following: (a) the calling of an Extraordinary General Meeting to proceed with the process of adaptation of the wording of articles 6 and 28 of the by-laws to the precepts of Law 10.303/2001; (b) proposal for the payment of interest on own capital by the company only for shares issued by the company and circulating in the market; and (c) take the necessary measures for the company to adhere to Level 1 of Differentiated Practice of Corporate Governance established by the São Paulo Stock Exchange;

### 3 - OTHER PAYABLES

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
royalties	21,363	12,644	21,363	12,644
freight	4,813	4,474	5,538	5,780
advertising	269	1,195	269	1,195
club promotion		3,809		3,809
other	6,756	6,449	8,647	6,954
	<u>33,201</u>	<u>28,571</u>	<u>35,817</u>	<u>30,382</u>

### 4 - TAXES PAYABLE (LONG-TERM)

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
additional COFINS	36,862	30,885	36,862	30,885
additional PIS	1,055	1,654	1,055	1,654
	<u>37,917</u>	<u>32,539</u>	<u>37,917</u>	<u>32,539</u>

#### (A) ADDITIONAL COFINS AND PIS

- On March 8, 1999, the company obtained a preliminary injunction in an ordinary action which questions the constitutionality of Law 9718/98 and Constitutional Amendment 20.

- This preliminary injunction assures the payment of COFINS and PIS in conformity with legislation in effect until January 1999, that is, not considering the rate increase and the revised calculation basis of these contributions.

- Unpaid amounts are being provisioned normally, including interest at the SELIC rate.

- As from October 2002, the company started to make judicial deposits of the amounts under discussion. The balances of deposits at December 31, 2002 amount to R\$ 2,600.

#### (B) PIS

In March 1995, a judicial decision was obtained permitting the offset of differences calculated and overpaid because of the use of the calculation basis considered as incorrect by the company and its legal advisors. These credits were recognized as operating income, as and when they were offset against PIS payments.

In July 1997, the sentence prescribed (transited in rem judicatum), authorizing the company to calculate the PIS amounts under the terms of Complementary Law 7/70.

In June 2001, a court injunction was issued which recognized the right to offset PIS credits against PIS and COFINS amounts due.

Also, as from October 2001, the company opted to continue the offset of PIS against PIS and COFINS amounts due, including the inflation adjustment to which the company considered it has the right. Adopting a conservative approach, the company continued to provide the amounts as if they were due.

However, in September 2002, a final and unappealable decision pleading a prescriptive period of 10 years and inflation adjustment was issued. For this reason, the provision was reversed in the third quarter, with a positive impact on the results for the year of R\$ 12.6 million, recorded in Other operating income.

**NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS AT DECEMBER 31, 2002 AND 2001**  
*(all amounts in thousands of reais unless otherwise indicated)*

Long-term financings fall due as follows:

YEAR	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
2003		9,826		14,044
2004	31,441	20,505	48,082	22,529
2005	13,556	8,785	20,012	10,401
2006	13,034	8,126	16,367	8,929
2007	225		3,150	541
2008			1,049	
2009			1,022	
2010			793	
	<u>58,256</u>	<u>47,242</u>	<u>90,475</u>	<u>56,444</u>

Financings are secured by sureties and properties of the companies.

**12 - PROVISION FOR CONTINGENCIES**

	PARENT COMPANY		CONSOLIDATED	
	2002	2001	2002	2001
Labor	8,949	9,387	8,949	9,387
Tax	4,948	5,699	4,948	5,699
Industrial projects	735	2,925	735	2,925
Business restructuring	1,500	2,423	1,500	2,423
Other	1,613	1,140	6,926	4,158
	<u>17,745</u>	<u>21,574</u>	<u>23,058</u>	<u>24,592</u>

**(A) PROBABLE LOSSES**

The company has provisions for losses on labor, tax and civil processes based on risk evaluations made by management, supported by the legal advisors.

**(B) LOSSES POSSIBLE AND REMOTE**

A number of contingencies with variable chances of materializing against the company have not been recorded because the chances of loss are considered possible and/or remote based on analyses by management and the legal advisors.

LOSS DEMANDS	NATURE	
	TAX	LABOR/ CIVIL
Possible	9,064	10,357
Remote	33,501	4,643

(III) Fundos Dynamo concurred with the extinction and definite filing of all or any kind of preliminary investigations, administrative inquiries, administrative processes or terms of accusation which were in course before the Securities Commission as regards the interpretation and application of article 6 of the company's by-laws; and

(IV) On January 10, 2003, the company paid interest on own capital amounting to R\$ 15,790, being approximately R\$ 11,7643 per thousand common shares and approximately R\$ 12,9407 per thousand preferred shares, out of the Revenue Reserve account.

#### 17 - FINANCIAL INSTRUMENTS

The company participates in transactions which involve financial instruments intended to finance its activities or to invest available financial resources.

Risk management is effected via operating strategies defined by senior corporate management and specific control systems.

The balances of financial investments and financings at December 31, 2002 and 2001 reflect the average rates practiced in the market.

The investment in a listed company is represented exclusively by the 24.94% holding (45% of the voting capital) in Santista Têxtil S.A., a jointly-controlled subsidiary company. The market value of this company was not estimated as there have been no recent trades of the common shares on the stock exchanges or elsewhere.

The book values of financial instruments relating to other assets and liabilities approximate their market values.

There are no unrecorded financial instruments (transactions with derivatives).

#### 18 - INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION ON NET INCOME

At December 31, 2002, the company recorded income tax and the social contribution as follows:

	INCOME TAX	SOCIAL CONTRIBUTION
Net income for the year	48,770	48,770
Additions	75,842	33,662
Exclusions	(107,078)	(74,747)
Calculation basis before offset	17,534	7,685
Offset of tax loss (limited to 30%)	(5,260)	
Negative social contribution basis (limited to 30%)		(2,305)
Calculation basis	12,274	5,380
Income tax - 15%	1,841	
Additional income tax - 10%	1,202	
Social contribution - 9%		484
Tax incentives	(74)	
Income tax and social contribution for the year, totaling R\$3,453	2,969	484
Deferred income tax and social contribution on temporary differences calculated up to 2002, according to CVM deliberations 273/98 and 371/02, totaling R\$4,451	(770)	(3,681)
Income tax and social contribution in the result for the year, totaling R\$998	2,199	(3,197)





# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS AT DECEMBER 31, 2002 AND 2001

(all amounts in thousands of reais unless otherwise indicated)

MOVEMENT	2001	ADDITIONS/ TRANSFERS	DISPOSALS/ TRANSFERS	2002
Deferred income tax and social contribution				
Current assets (I)				
Tax losses and social contribution negative basis	5,363		(1,863)	3,500
Temporary differences	1,153	2,264		3,417
	<u>6,516</u>	<u>2,264</u>	<u>(1,863)</u>	<u>6,917</u>
Long-term receivables (I)				
Tax losses and social contribution negative basis	26,969		(1,300)	25,669
Temporary differences	21,728	3,331		25,059
	<u>48,697</u>	<u>3,331</u>	<u>1,300</u>	<u>50,728</u>
Provision for income tax and social contribution				
Long-term liabilities (II)				
Principal	30,099	3,233		33,332
Charges	9,261	6,679		15,940
	<u>39,360</u>	<u>9,912</u>		<u>49,272</u>

(I) The company set up income tax and social contribution credits on tax losses, negative social contribution bases and temporary differences in compliance with CVM assumptions and estimates recovery in up to five years, of which R\$ 6,917 in 2003, as well as similar annual amounts in the period from 2004 to 2007.

(II) The company obtained a judicial order that permits it to offset all income tax and social contribution due each year with credits arising from tax losses and negative social contribution bases. Notwithstanding, the company maintains in long-term liabilities the additional amount for tax due that is being offset by reason of this injunction. Also, the financial charges are provisioned and charged to financial expenses.

The company periodically adjusts deferred taxes in accordance with the realization prospects.

## 19 - BENEFITS TO EMPLOYEES

The company sponsors two supplementary retirement benefits, besides granting, through its own retirement plan, life income and medical assistance benefits for a certain group of former employees and their spouses. The actuarial liability recorded at December 31, 2002 amounts to R\$ 5,554.

### (A) RETIREMENT PLAN - SPASAPREV

This plan was implemented in May 1991 and structured as a defined benefit plan wholly supported by sponsor's contributions. In August 2000, the Super Prev plan was created, structured as a defined contribution plan, to which employees equivalent to 99% of the reserves necessary have already migrated.

The recognized actuarial values are:

	REAIS
Present value of actuarial liability	27,503
Fair value of plan assets	(26,206)
Unrecognized actuarial gain	977
Unfunded liability recognized by the company	2,274

### (B) PENSION PLAN - HSBC

A retirement plan for a closed group of former employees of the company using a multi sponsored supplementary pension fund as the financial vehicle. This plan covers only participants receiving retirement and dependents receiving death benefits.

Statement of actuarial calculations - HSBC Plan:

	REAIS
Present value of actuarial liability	656
Fair value of plan assets	(1,590)
Unrecognized actuarial gains	460
Total net assets	(528)

The assets calculated above were not recognized in the company's financial statements at December 31, 2002 because there is no evidence of reimbursement or abatements of future contributions, as defined in paragraph 49(g) of NPC 26.

### (C) OWN RETIREMENT PLAN FOR FORMER EMPLOYEES

The company sponsors an own retirement plan for former employees, in which it grants benefit of income for life to participants, including to spouses in case of death.

Currently it covers six participants, of whom five receive a pension and one a widows pension.

	REAIS
	1,032
Present value of actuarial liability	449
Unrecognized actuarial gain	1,481
Unfunded liability recognized by the company	

### (D) MEDICAL ASSISTANCE PLAN FOR RETIRED EMPLOYEES

The company also maintains a medical assistance plan for a certain group of former employees and their spouses, according to rules determined by the company.

The recognized actuarial values are:

	REAIS
	1,109
Present value of actuarial liability	
Fair value of plan assets	690
Unrecognized actuarial gain	1,799
Unfunded liability recognized by the company	

### 20 - INSURANCE

The company and its subsidiaries have insurance coverage in amounts considered to be sufficient to cover possible losses. At December 31, 2002 coverage against operating risks amounted to R\$ 130,000, civil liability R\$ 3,500, civil liability bodily injury R\$ 1,000, sundry risks (theft) R\$ 786,5, national transport limited to R\$ 500 per shipment and international transport risks US\$ 5,000.

### 21 - CREDIT LINE OF INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC)

On November 12, 2002, a loan agreement was signed with IFC in the amount of US\$ 30 million to give support to the company's investment program in the period from 2001 to 2004. However, there were no draw downs from this credit line up to the closing of the year 2002.

### 22 - SUPPLEMENTARY INFORMATION

Additionally, the consolidated accounting information of São Paulo Alpargatas S.A., excluding the accounting information of jointly-controlled company Santista Têxtil S.A., but maintaining the equity in results is presented as follows:

	2002	2001
<b>ASSETS</b>		
Current assets		
Fund available	120,700	87,732
Trade accounts receivable	154,004	117,340
Inventories	59,001	62,184
Other	53,682	33,802
<b>TOTAL - CURRENT</b>	<b>387,387</b>	<b>301,058</b>
LONG-TERM RECEIVABLES		
Assets for sales	14,612	15,705
Taxes recoverable	25,598	28,293
Deferred income tax and social contribution	50,728	48,697
Other accounts receivable	14,905	3,709
<b>TOTAL - LONG-TERM RECEIVABLES</b>	<b>105,843</b>	<b>96,404</b>
<b>PERMANENT ASSETS</b>	<b>266,978</b>	<b>254,928</b>
	<b>760,208</b>	<b>652,390</b>



**NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS AT DECEMBER 31, 2002 AND 2001**  
(all amounts in thousands of reais unless otherwise indicated)

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>LIABILITIES</b>		
<b>CURRENT LIABILITIES</b>		
Suppliers	37,277	9,853
Financings	24,542	16,250
Salaries and related charges	20,715	17,410
Accounts payable	34,037	28,277
Provision for contingencies	17,745	21,574
Other payables	<u>35,008</u>	<u>15,655</u>
<b>TOTAL - CURRENT</b>	<u>169,324</u>	<u>109,019</u>
<b>LONG-TERM LIABILITIES</b>		
Financings	58,256	47,242
Provision for income tax and social contribution	47,633	39,360
Deferred income tax and social contribution	1,639	
Taxes payable	37,917	32,539
Other payables	<u>6,703</u>	<u>6,130</u>
<b>TOTAL - LONG-TERM LIABILITIES</b>	<u>152,148</u>	<u>125,271</u>
<b>STOCKHOLDERS' EQUITY</b>	<u>438,736</u>	<u>418,100</u>
	<u>760,208</u>	<u>652,390</u>
<b>GROSS SALES</b>	805,314	727,584
Taxes on sales	<u>132,313</u>	<u>117,255</u>
Net sales	673,001	610,329
Cost of sales	<u>426,002</u>	<u>383,013</u>
<b>GROSS PROFIT</b>	<u>246,999</u>	<u>227,316</u>
<b>OPERATING (EXPENSES) INCOME</b>		
Selling	(190,291)	(171,395)
General and administrative	(43,499)	(40,518)
Management fees	(2,557)	(2,340)
Financial income	52,896	40,125
Financial expenses	(14,131)	(13,350)
Equity in the results of subsidiary and associated companies	19,680	761
Other operating income, net	<u>13,516</u>	<u>10,040</u>
	<u>(164,386)</u>	<u>(176,677)</u>
<b>OPERATING PROFIT BEFORE EXCHANGE VARIATIONS</b>	82,613	50,639
Exchange losses	(32,681)	(9,556)
Financial charges on taxes	<u>(8,567)</u>	<u>(8,043)</u>
<b>OPERATING PROFIT</b>	41,365	33,040
Non-operating income, net	<u>7,988</u>	<u>456</u>
<b>PROFIT BEFORE TAXATION</b>	49,353	33,496
Income tax and social contribution	(3,114)	(1,833)
Tax incentive	<u>1,533</u>	<u>1,008</u>
<b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>	<u>47,772</u>	<u>32,671</u>

## REPORT OF INDEPENDENT ACCOUNTANTS

---

To the Board of Directors and Stockholders  
São Paulo Alpargatas S.A.

We have audited the accompanying balance sheets of São Paulo Alpargatas S.A. and the consolidated balance sheets of São Paulo Alpargatas S.A. and subsidiary companies as of December 31, 2002 and 2001 and the related statements of income, of changes in stockholders' equity and of changes in financial position of São Paulo Alpargatas S.A. as well as the consolidated statements of income and of changes in financial position for the years then ended. These financial statements are the responsibility of company management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements.

We conducted our audits in accordance with approved Brazilian auditing standards which require that we perform the audits to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are fairly presented in all material respects. Accordingly, our work

included, among other procedures: (a) planning our audits taking into consideration the significance of balances, the volume of transactions and the accounting and internal control systems of the companies, (b) examining, on a test basis, evidence and records supporting the amounts and disclosures in the financial statements and (c) assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, the financial statements audited by us present fairly, in all material respects, the financial position of São Paulo Alpargatas S.A. and of São Paulo Alpargatas S.A. and subsidiary companies at December 31, 2002 and 2001, and the results of operations, the changes in stockholders' equity and the changes in financial position of São Paulo Alpargatas S.A. as well as the consolidated results of operations and changes in financial position for the years then ended, in conformity with accounting practices adopted in Brazil.

February 14, 2003

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

*Wander Rodrigues Teles*  
*Partner*

*PricewaterhouseCoopers*  
*Auditores Independentes*  
*CRC 2SP000160/O-5*



**SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.**

R. Urussuí, 300 - Itaim Bibi  
CEP 04542-903 - São Paulo - SP - Brasil  
[www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br)  
[alpargatas@alpargatas.com.br](mailto:alpargatas@alpargatas.com.br)