# Grendene®

## RELATÓRIO ANUAL 2007













Grendene®

# ÍNDICE


03 1. Perfil da Empresa
05 2. Principais Indicadores
11 3. Introdução
13 4. Mensagem da Administração
15 5. Cenário Macroeconômico
16 5.1. Análise do Setor
17 5.1.1. Produção e vendas
22 6. Desempenho dos Negócios
23 6.1. Análise e Discussão Gerencial (MD&A)
23 6.1.1. Receita bruta de vendas
26 6.1.2. Receita líquida de vendas
27 6.1.3. Custo dos produtos e serviços vendidos
29 6.1.4. Lucro bruto
30 6.1.5. Despesas com Vendas, Gerais & Administrativas (DVG&A)
31 6.1.6. Ebitda ajustado
31 6.1.7. Resultado financeiro líquido
32 6.1.8. Lucro líquido ajustado
33 6.1.9. Geração de caixa e Disponibilidades líquidas
34 6.1.10. Investimentos
34 6.1.11. Auditores Independentes - Instrução CVM 381/03
35 6.2. Desempenho das Ações
37 6.3. Dividendos
38 6.4. Reconhecimentos
39 7. Estratégia e Gestão
39 7.1. Estratégia e Gestão
51 7.2. Gestão de Riscos
56 7.3. Gestão de Custos
69 8. Governança Corporativa
69 8.1. Governança Corporativa
71 8.2. Ativos Intangíveis
71 8.2.1. Cultura Organizacional
77 8.2.2. Gestão das Marcas
78 8.2.3. Capital Intelectual
80 8.2.4. Desenvolvimento Tecnológico
81 8.2.5. Design
83 8.2.6. Responsabilidade Socioambiental
89 8.2.7. Balanço Social
92 9. Administração e Diretoria
96 10. Informações Corporativas
98 11. Demonstrações Financeiras
134 12. Glossário

# 1. PERFIL DA EMPRESA

A Grendene é uma das maiores produtoras de calçados sintéticos do mundo, operando nos segmentos masculino, feminino, infantil e de consumo de massa, com forte liderança nos setores onde atua, respondendo por 17% de *market share* no Brasil e por 23% do volume das exportações brasileiras de calçados em 2007. A Grendene desenvolve, fabrica, distribui e comercializa calçados para diversas situações de uso e para todas as classes sociais. Opera com capacidade instalada de produção de 190 milhões de pares, tendo 23.584 funcionários no final de 2007. Exporta cerca de 15% (receita) da produção e atua em mais de 85 países, com uma base de 60.000 pontos de venda no Brasil e 20.000 no exterior.



Possui vantagens competitivas, inigualadas pela concorrência, fundamentadas em larga escala de produção, tecnologia própria e de última geração, preços competitivos, marcas e *design* próprios, pesquisa e desenvolvimento, inovação constante, marketing agressivo e propaganda e publicidade com apelo emocional, utilizando celebridades.

## 600 MIL PARES DE CALÇADOS POR DIA. A ESCALA FAZ A DIFERENÇA.

Em 2007, vendeu cerca de 146 milhões de pares de calçados, oferecendo aos consumidores um portfólio diversificado com seis linhas principais de produtos, totalizando mais de 550 modelos diferentes de calçados. Na média, a Grendene mantém um portfólio ativo de cerca de 180 modelos de calçados.

Atende o mercado brasileiro por meio de representantes comerciais, e o mercado externo, tanto por meio das subsidiárias no exterior (a Grendha Shoes e a Saddle Calzados, nos Estados Unidos e na Argentina, respectivamente), quanto por meio de distribuidores e de exportações diretas para grandes clientes. As operações fabris estão concentradas principalmente na matriz, localizada no Município de Sobral, no Estado do Ceará, onde fabrica e armazena os produtos. Possui, ainda, plantas industriais nas cidades de Fortaleza e Crato, no Estado do Ceará, Teixeira de Freitas, na Bahia, e em Farroupilha, no Estado do Rio Grande do Sul.

Além disso, tem uma planta industrial na cidade de Carlos Barbosa, no Estado do Rio Grande do Sul, que desenvolve internamente as matrizes para a produção de calçados. As instalações, em todas essas plantas industriais, são dotadas de equipamentos de última geração.

A Grendene acredita que o Brasil continuará sendo seu mercado principal. No entanto, continuará buscando novas oportunidades para incrementar as vendas para o mercado externo como forma de otimizar sua escala de produção.

**PARQUE FABRIL MODERNO. O PROCESSO PRODUTIVO CONTEMPLA O DESENVOLVIMENTO DE MATRIZES E PRODUÇÃO AUTOMATIZADA.**

# 2. PRINCIPAIS INDICADORES

| R$ milhões | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Var. 07/06 | CAGR*/ 2007/01 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Receita Bruta | 697 | 907 | 1.276 | 1.525 | 1.353 | 1.392 | 1.529 | 9,8% | 14,0% |
| Mercado Interno | 590 | 740 | 973 | 1.290 | 1.170 | 1.204 | 1.298 | 7,8% | 14,0% |
| Mercado Externo | 107 | 167 | 303 | 235 | 183 | 188 | 231 | 22,5% | 13,7% |
| Receita Líquida | 577 | 755 | 1.061 | 1.212 | 1.068 | 1.103 | 1.203 | 9,1% | 13,0% |
| Lucro Bruto | 239 | 333 | 504 | 526 | 444 | 493 | 518 | 5,0% | 13,8% |
| EBITDA Ajustado | 157 | 212 | 354 | 320 | 267 | 317 | 338 | 6,6% | 13,6% |
| Lucro Líquido Ajustado | 96 | 117 | 238 | 202 | 195 | 256 | 259 | 1,0% | 18,0% |
| LPA (R$ por ação) | 0,96 | 1,17 | 2,38 | 2,02 | 1,95 | 2,56 | 2,59 | 1,0% | 18,0% |
| Preço Médio (R$) | 7,39 | 7,80 | 10,52 | 10,50 | 10,39 | 10,55 | 10,50 | (0,5%) | 6,0% |
| Volume de Vendas (Milhões de pares) | 94 | 116 | 121 | 145 | 130 | 132 | 146 | 10,4% | 7,6% |
| Doméstico | 79 | 100 | 94 | 116 | 102 | 100 | 106 | 5,1% | 4,9% |
| Exportações | 15 | 16 | 27 | 29 | 28 | 32 | 40 | 27,2% | 17,8% |

* CAGR – Compound growth average rate – Taxa média composta de crescimento



**CRESCIMENTO DO LPA DE 18% A.A (CAGR) NOS ÚLTIMOS 7 ANOS.**

| Margens | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Var. pbs 07/06 | Média 2006/01 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bruta | 41,3% | 44,1% | 47,5% | 43,4% | 41,5% | 44,7% | 43,0% | (170) | 43,6% |
| EBITDA | 27,1% | 28,0% | 33,4% | 26,4% | 25,0% | 28,8% | 28,1% | (70) | 28,1% |
| Líquida | 16,6% | 15,5% | 22,4% | 16,7% | 18,3% | 23,2% | 21,5% | (170) | 19,2% |

| Market share de volume | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Var. pbs 07/06 | Média 2006/01 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mercado Interno | 17,8% | 20,7% | 16,1% | 19,4% | 16,1% | 15,7% | 17,0% | 130 | 17,6% |
| Exportações Brasileiras | 8,8% | 9,8% | 14,3% | 13,7% | 14,7% | 17,8% | 22,6% | 480 | 14,5% |

Fonte:
Mercado Interno
2001 a 2002 – Estimativa realizada pela ABICALÇADOS com base em várias fontes
2003 a 2006 – IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial/ABICALÇADOS
2007 – Dados preliminares divulgados pela ABICALÇADOS

Mercado Externo
DECEX – Departamento de Comércio Exterior

Os dados de *market share* de volume e mercado interno apresentam diferenças em relação a dados já publicados em função da troca de metodologia e do levantamento de campo efetuado pelo IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial – em pesquisa encomendada pela ABICALÇADOS, abrangendo os anos de 2004, 2005 e 2006.

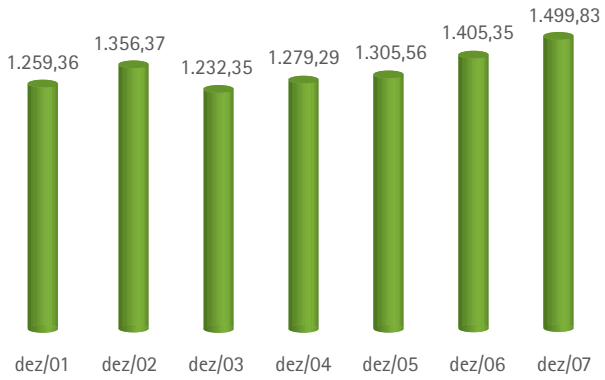
## Indicadores Macroeconômicos

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R$/US$ – Fechamento – 31/12 | 2,3204 | 3,5333 | 2,8892 | 2,6544 | 2,3407 | 2,1380 | **1,7713** |
| Variação* | 18,7% | 52,3% | -18,2% | -8,1% | -11,8% | -8,7% | **-17,2%** |
| R$/EUR – Fechamento – 31/12 | 2,0636 | 3,7012 | 3,6506 | 3,6195 | 2,7690 | 2,8202 | **2,6086** |
| Variação* | 12,0% | 79,4% | -1,4% | -0,9% | -23,5% | 1,8% | **-7,5%** |
| US$/EUR | 0,88934 | 1,04752 | 1,26353 | 1,36358 | 1,18300 | 1,31910 | **1,47270** |
| Variação* | -5,6% | 17,8% | 20,6% | 7,9% | -13,2% | 11,5% | **11,6%** |
| R$/GBP – Fechamento – 31/12 | 3,37370 | 5,69395 | 5,18236 | 5,12583 | 4,02202 | 4,18535 | **3,56102** |
| Variação* | 15,4% | 68,8% | -9,0% | -1,1% | -21,5% | 4,1% | **-14,9%** |
| US$/GBP | 1,45393 | 1,61151 | 1,79370 | 1,93107 | 1,71830 | 1,95760 | **2,01040** |
| Variação* | -2,8% | 10,8% | 11,3% | 7,7% | -11,0% | 13,9% | **2,7%** |
| R$/IUAN RENMIMBI | 0,28092 | 0,42758 | 0,34978 | 0,32136 | 0,29004 | 0,27396 | **0,24251** |
| Variação* | 18,7% | 52,2% | -18,2% | -8,1% | -9,7% | -5,5% | **-11,5%** |
| IUAN RENMIMBI/US$ | 8,29315 | 8,29656 | 8,29325 | 8,29305 | 8,07020 | 7,80610 | **7,30410** |
| Variação* | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | -2,7% | -3,3% | **-6,4%** |
| PIB (R$ milhões) | 1.302.136 | 1.477.822 | 1.699.948 | 1.941.498 | 2.147.239 | 2.332.936 | **2.558.821** |
| Crescimento do PIB – var. real anual (% a.a.) | 1,31% | 2,66% | 1,15% | 5,71% | 3,16% | 3,75% | **5,42%** |
| Consumo Final – Famílias (R$ milhões) | 810.156 | 891.479 | 1.031.028 | 1.135.125 | 1.265.094 | 1.407.940 | **1.557.544** |
| Inflação – IPCA (amplo) | 7,67% | 12,53% | 9,30% | 7,60% | 5,69% | 3,15% | **4,46%** |
| Taxa de Juros – SELIC (Dez – % a.a. – base 252) | 19,05% | 22,91% | 16,81% | 17,47% | 18,15% | 13,14% | **11,11%** |
| Taxa de Juros – CDI (Dez – % a.a. – base 252) | 19,05% | 23,03% | 16,91% | 17,50% | 18,24% | 13,19% | **11,18%** |
| Crédito/PIB – % | 24,7% | 22,0% | 24,0% | 24,5% | 28,1% | 30,7% | **34,7%** |
| População (mil habitantes) | 173.822 | 176.391 | 178.985 | 181.586 | 184.184 | 186.771 | **189.335** |
| Crescimento do PIB mundial – % | 2,5% | 3,1% | 4,0% | 5,3% | 4,4% | 5,0% | **4,9%** |

Fontes: Banco Central do Brasil, IBGE e World Economic Outlook
* % em relação ao ano anterior.

## Rendimento Médio Mensal *per capita* no Brasil

### Evolução do Rendimento Médio Real – R$

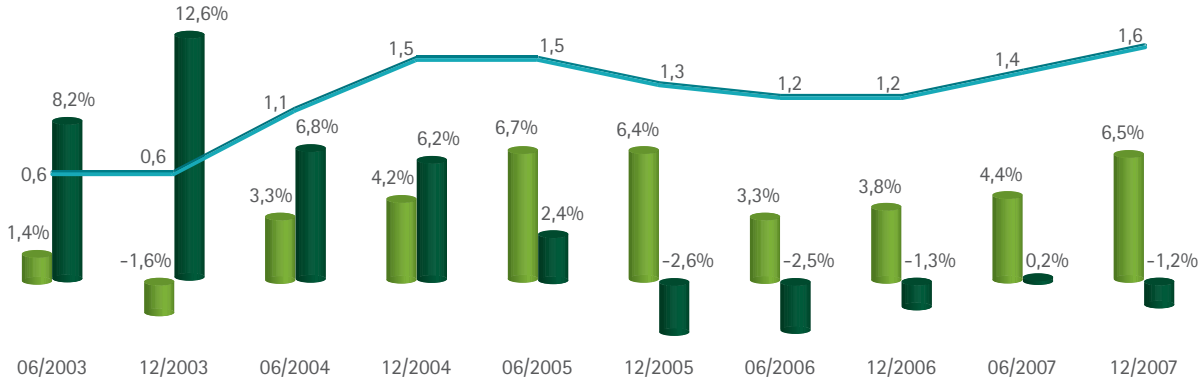



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal do Emprego, rendimento médio real do trabalho principal, recebido pelas pessoas ocupadas com 10 anos ou mais de idade

- 50% do aumento da renda da população é direcionado ao consumo.
- O consumo das famílias representa 60% do PIB brasileiro.
- O consumo das famílias deve crescer 6,2% em 2008.

## Níveis de Emprego

### Taxa de Crescimento Anual do Pessoal Ocupado (comparação em relação ao mesmo período do ano anterior)

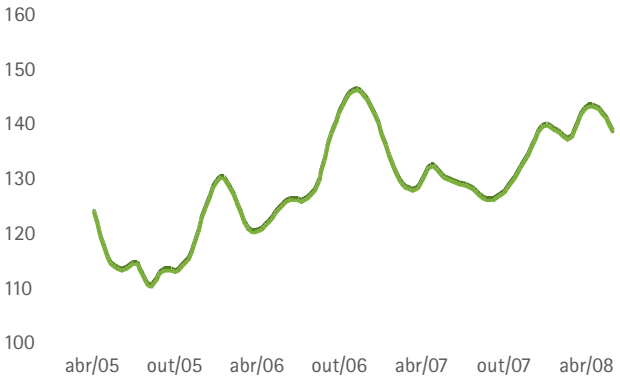



Fonte: IBGE, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)

- Novos empregos com carteira assinada devem fechar 2008 em 1,7 milhão, próximo aos níveis de 2007.
- Percentual de trabalhadores com carteira assinada é o maior desde 2003.
- Crescimento da população ocupada.
- Em 2007 houve, mais uma vez, aumento do emprego formal e redução do desemprego.

## Nível de confiança

### Evolução do Índice Nacional de Confiança

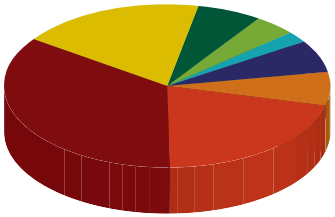



Fonte: Índice Nacional de Confiança (INC), elaborado pela Ipsos Public Affairs para a Associação Comercial de São Paulo (ACSP)

Obs.: O INC varia de 0 a 200, sendo 0 o máximo de pessimismo e 200 o máximo de otimismo e tem por finalidade aferir a extensão da confiança e a segurança do consumidor brasileiro quanto a sua situação financeira ao longo do tempo.

## Mercado consumidor

### Distribuição Percentual de Despesas das Famílias no Brasil



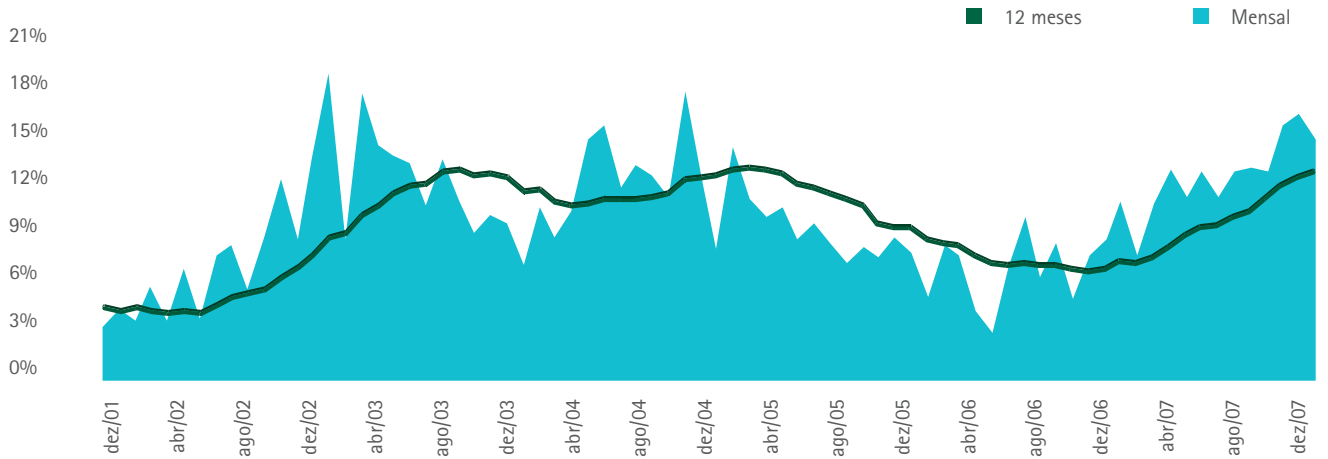
- Alimentação – **20,8%**
- Habitação – **35,5%**
- Transporte – **18,4%**
- Assistência à Saúde – **6,5%**
- Educação – **4,1%**
- Higiene e Cuidados Pessoais – **2,2%**
- Vestuário e Calçados – **5,7%**
- Outras Despesas – **6,9%**

Fonte: IBGE, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003

## Pesquisa Mensal de Comércio Nacional

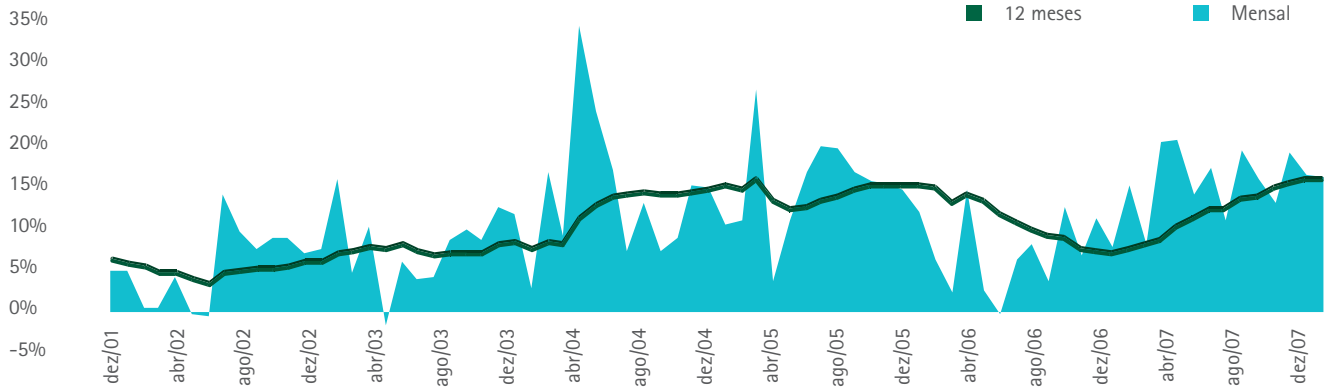
O Comércio Varejista do País apresentou crescimento de 13,6% na receita de vendas quando comparamos dezembro de 2006 e dezembro de 2007, e de 11,9% para o acumulado dos últimos 12 meses.

### Evolução da Receita de Vendas no Comércio Varejista segundo os índices mensal e acumulado dos últimos 12 meses




Quando analisamos a evolução da receita de vendas apenas da atividade de Tecidos, Vestuário e Calçados, os crescimentos apresentados são de 12,9% para o comparativo de dezembro de 2006 e dezembro de 2007 e de 14,7% para o acumulado dos últimos 12 meses, refletindo o quadro favorável da economia no ano.

### Evolução da Receita de Vendas de Tecidos, Vestuário e Calçados no Comércio Varejista segundo os índices mensal e acumulado dos últimos 12 meses




Fonte: IBGE – Pesquisa Mensal do Comércio

# 3. INTRODUÇÃO

A elaboração de relatórios públicos pela Grendene vem se aperfeiçoando como parte integrante dos seus processos de prestação de contas à sociedade. Tendo como pano de fundo uma cultura que privilegia a melhoria contínua, o Relatório Anual, publicado desde 2004, tem passado por inúmeras melhorias. Dessa forma, busca-se ampliar a transparência e atender aos anseios dos públicos envolvidos ou interessados nas atividades da Empresa.

Se os Relatórios Anuais já contavam com um capítulo sobre a atuação social e cultural da Organização, a partir de 2005 passou-se a publicar o Balanço Social, melhorando a prestação de contas de sua atuação nesse quesito.



Para facilitar a leitura e melhor distribuir as informações, no Relatório Anual 2007 criou-se o capítulo VII – Estratégia e Gestão, que sistematiza as informações sobre a estratégia da Organização, antes distribuídas por todo o conteúdo do Relatório, e engloba as informações sobre gestão; e dentro do capítulo VIII – Governança Corporativa, os itens: Ativos Intangíveis, que aborda a cultura organizacional, Capital intelectual, Gestão da marca, o *know-how* e o investimento em tecnologia. Outra inovação importante é o destaque concedido à nossa cultura organizacional: cada abertura de capítulo deste Relatório traz um dos valores que compõem os princípios da Grendene e um depoimento de pessoas que compõem os diversos públicos da Grendene. Pretende-se, assim, mostrar valores que não podem ser traduzidos em números, mas que garantem a consecução e a sustentabilidade dos resultados alcançados pela Grendene.

## QUINTA EMPRESA LISTADA NO NOVO MERCADO. ADOTOU DESDE O INÍCIO BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Também como novidade, temos um novo capítulo sobre Desempenho dos Negócios, que engloba uma análise do setor, a Análise e Discussão Gerencial (MD&A), Desempenho das Ações e Reconhecimentos. Esta publicação, assim como o Balanço Social e as Demonstrações Financeiras, traz informações e dados sobre as operações da Grendene S.A. em 2007.

O Relatório Anual e os Relatórios Trimestrais encontram-se disponíveis no endereço http://ri.grendene.com.br.

Caso tenha dúvidas, críticas ou sugestões, entre em contato com a área de Relações com Investidores, pelo *e-mail* dri@grendene.com.br.

Boa leitura!

*Todos os textos e imagens deste Relatório Anual são de uso exclusivo da Grendene S.A.*

# 4. MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Em 2007, a Grendene obteve uma rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido de 23,1%, com uma robusta geração de caixa proveniente das atividades operacionais, de R$ 282 milhões. A Grendene pagou dividendos de R$ 120 milhões no decorrer do ano, reduziu seu endividamento em R$ 97 milhões e aumentou seu caixa em R$ 45 milhões, terminando o ano com R$ 7,02 de caixa para cada ação da Companhia, muito superior à sua dívida, de R$ 1,8 por ação.




Esses resultados foram obtidos num cenário econômico adverso. A moeda brasileira continuou sua apreciação frente ao dólar americano, que se desvalorizou 17,2% no ano e, embora o consumo no Brasil tenha aumentado segundo dados da ABICALÇADOS, esse aumento não se refletiu no setor de calçados, que diminuiu em 2,99%.

## RENTABILIDADE SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO DE 23,1% GARANTE BOA REMUNERAÇÃO E SOLIDEZ PARA O CRESCIMENTO.

A obtenção de crescimento com rentabilidade nessa conjuntura constituiu uma dura prova para o modelo de negócios da Grendene.

Analisando um período mais amplo, nos **últimos seis anos, de 2001 a 2007, a Grendene apresentou crescimento médio composto de 14% na Receita Bruta e de 18% no lucro por ação**, comprovando sua capacidade de obter resultados em situações desfavoráveis, como se mostrou este período para o setor calçadista brasileiro. A Grendene vem apresentando, desde a abertura de capital, em 2004, o maior lucro do setor de calçados e do varejo de vestuário e calçados, superando seus concorrentes. Mesmo quando comparado com empresas tradicionais do setor de consumo, incluindo Vestuário e Alimentos, o lucro da Grendene está entre os maiores, superando algumas empresas de porte muito maior. Todo esse resultado foi obtido graças à implementação, com sucesso, de sua estratégia de segmentação, que vem possibilitando o crescimento orgânico, tanto no mercado interno quanto no externo, garantindo melhorias de performance por meio de economias de escala e de escopo.

Essas conquistas constituem os frutos de um processo de consolidação da Grendene, orientado para a sustentabilidade do negócio, alicerçada na busca constante de resultados econômicos, eqüidade social e responsabilidade ambiental. Hoje, a Organização está preparada para manter e aprofundar a posição de liderança alcançada e possui recursos financeiros, humanos e tecnológicos para captar novas oportunidades.

As perspectivas para os próximos anos apontam crescente demanda por calçados – conseqüência do desenvolvimento econômico e da melhoria do poder de compra da população. Com base nessa expectativa, a Grendene está pronta para o crescimento. Possui capacidade de produção que pode ser rapidamente expandida a baixos custos e uma sólida posição de caixa que permitem que a Grendene se expanda com consistência e segurança.

Graças ao empenho de seus funcionários e à confiança dos acionistas, clientes, fornecedores e demais públicos com os quais interage, a Grendene consolidou-se como um dos mais importantes atores do setor calçadista nacional e está pronta para aprofundar sua liderança nos mercados do futuro.

Agradeço a todos que participam da concretização de nossa missão.

A Administração

# 5. CENÁRIO MACROECONÔMICO

Os últimos anos têm sido duros para o setor de calçados no Brasil. A continuada apreciação do real frente ao dólar, que no final de dezembro de 2006 era cotado a R$ 2,1380, e a R$ 1,7713 no final de dezembro de 2007, prejudicou o setor (queda de 17,15%). O resultado, aliado à concorrência asiática, foi uma nova queda nas exportações, de 1,6% (em pares) em 2007 e um aumento de 52,6% nas importações, de acordo com o DECEX. No mercado doméstico, segundo dados do IBGE, houve uma queda de 4% na produção de calçados brasileiros em 2007, em torno de 764 milhões de pares, e redução de 2,9% no consumo aparente, que atingiu 616 milhões de pares no período.




Já os resultados macroeconômicos apresentaram melhoras em 2007, exceto pela desvalorização cambial. O Produto Interno Bruto brasileiro cresceu 5,3%, percentual bem superior ao de 2006, de 3,7%. Apesar do aumento da massa salarial, a taxa de inflação medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), que, de acordo com o IBGE, foi de 4,46% em 2007 (3,15% em 2006) apresentou ligeira alta; e a redução da taxa de juros da economia, medida pela SELIC, que encerrou o ano em 11,88% (15,08% em 2006), resultando na elevação do volume de vendas do comércio varejista, que apresentou crescimento expressivo em bens de consumo duráveis, tendo em vista a facilidade e o custo menor do crédito. Já o consumo no setor de tecidos, vestuário e calçados cresceu 10,7%, também segundo o IBGE.

Os problemas com o câmbio tiveram início em meados de 2004, quando começou o atual ciclo de alta das *commodities* no mercado mundial, simultaneamente com o enfraquecimento do dólar e a valorização da taxa de câmbio da moeda brasileira frente a outras moedas, especialmente o dólar americano. A nossa visão é que essa situação deve continuar. Entretanto, mesmo nesse ambiente adverso, a Grendene, graças a seu modelo diferenciado de negócios, aumentou sua Receita Líquida em 9,1%, e as receitas de exportações, em 22,5% (em R$) em 2007. Aumentamos a nossa participação no mercado interno para 17% (do consumo aparente) e nas exportações brasileiras de calçados, para 23%, recuperando parte do terreno perdido desde 2003 no mercado doméstico e mantendo a aceleração no mercado internacional.

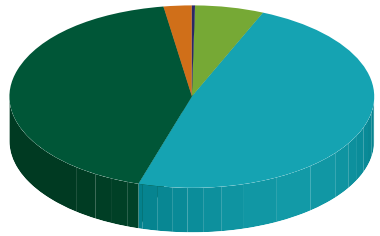
## 5.1. ANÁLISE DO SETOR

O parque calçadista brasileiro hoje contempla oito mil indústrias, que produzem aproximadamente 764 milhões de pares/ano, sendo que 177 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais gera empregos no País. Em 2006, cerca de 299 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria.

Uma característica desse setor é que ele é formado por um grande número de micro e pequenas empresas (97,6% com até 249 empregados), ficando as médias com 2,0% (de 250 a 999 empregados), enquanto as grandes (mais de 999 empregados) não passam de 0,4% do total.

A grande maioria das empresas, cerca de 91%, localiza-se nas Regiões Sul e Sudeste do País, ficando a Região Nordeste com 6% e as Regiões Centro-Oeste e Norte, juntas, com cerca de 3% do total das empresas em atividade.

### Distribuição do número de empresas por região – 2006



- Centro-Oeste – **2,4%**
- Norte – **0,2%**
- Nordeste – **6,1%**
- Sudeste – **48,4%**
- Sul – **42,9%**

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial

Segundo pesquisa efetuada no setor pelo IEMI (Instituto de Estudos de Marketing Industrial), 42,3% das indústrias estão voltadas apenas para o mercado interno 54,1% produz e exporta, o que confirma a tradição do setor junto ao mercado externo. Com o recente aumento da competitividade dos importados, 3,6% dos fabricantes já incorporaram ao seu *mix* de comercialização artigos importados.

No Brasil, os critérios para classificação dos produtos são:

- Injetados são os calçados *full-plastic*;
- Plásticos montados são os elaborados no processo tradicional de montagem em fôrma, com emprego de material sintético;
- Cabedal de couro são os fabricados com emprego de couro na parte superior (cabedal) e qualquer tipo de material no solado; e
- Cabedal têxtil são os fabricados com emprego de materiais têxteis no cabedal e qualquer tipo de material no solado.

## 5.1.1. PRODUÇÃO E VENDAS

A produção nacional de calçados, medida em pares fabricados, vinha crescendo até 2005 e a partir de 2006 passou a apresentar redução. Essa queda sinaliza que nos últimos anos há a substituição de produção local por importações no suprimento do mercado interno.

**BRASIL**

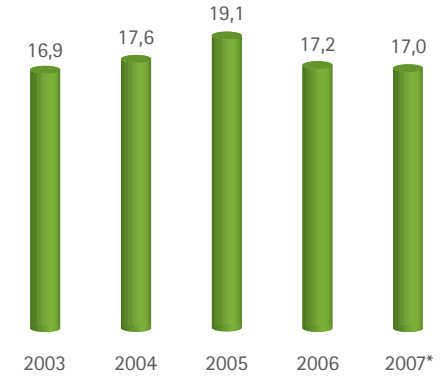
| (em milhões de pares) | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | CAGR (2001-07) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Produção | 610 | 642 | 769 | 800 | 806 | 796 | 764 | 3,8% |
| Importação | 6 | 5 | 5 | 9 | 17 | 19 | 29 | 30,0% |
| Exportação | 171 | 164 | 189 | 212 | 190 | 180 | 177 | 0,6% |
| Consumo aparente | 445 | 483 | 585 | 597 | 633 | 635 | 616 | 5,6% |
| Consumo per capita (em pares) | 2,56 | 2,74 | 3,27 | 3,29 | 3,44 | 3,40 | 3,25 | 4,1% |

Fonte:
**Mercado Interno:** 2001 a 2002 – Estimativa realizada pela ABICALÇADOS com base em várias fontes/2003 a 2006 – IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial/ABICALÇADOS/2007 – Dados preliminares divulgados pela ABICALÇADOS
**Mercado Externo:** DECEX – Departamento de Comércio Exterior
**Consumo *per capita*:** (Produção + Importação – Exportação)/população

Os dados de *market share* de volume mercado interno apresentam diferenças em relação a dados já publicados em função da troca de metodologia e do levantamento de campo efetuado pelo IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial – em pesquisa encomendada pela ABICALÇADOS e abrange os anos de 2003 a 2006.

As vendas totais, em reais, caíram 10,3% em 2006 em relação a 2005 em função da dificuldade dos produtores nacionais repassarem seus aumentos de custos, devido ao aumento dos volumes de importados, cada vez mais competitivos. As mudanças no câmbio têm servido de parâmetro limitador para os preços da produção nacional.

### Vendas Totais – em bilhões de R$




Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial/(*) 2007: estimativa de acordo com os dados divulgados pela ABICALÇADOS

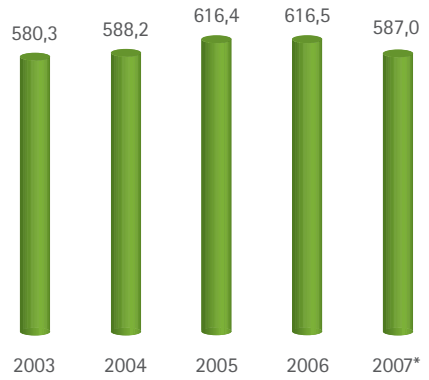
## Produção para o mercado interno

Ao se examinar a produção brasileira em volume de pares, destinada especificamente ao mercado interno (produção total menos exportações), verifica-se que não houve variações negativas no período. Conclui-se, então, que a queda recente nos volumes totais produzidos, o fechamento de empresas e a redução de mão de obra empregada deve-se principalmente ao recuo nos volumes embarcados para o exterior, devido à perda de competitividade dos fabricantes nacionais em função da valorização do real frente ao dólar.

A distribuição da produção para o mercado interno apresentou queda de 4,8% quando comparamos com o ano de 2006, com a estimativa da ABICALÇADOS para o ano de 2007 (dado ainda não definitivo).

**O MERCADO DE CALÇADOS PARA SEGMENTOS TRADICIONAIS ENFRENTA PROBLEMAS. O SETOR DE CALÇADOS DE MATERIAL SINTÉTICO É A EXCEÇÃO.**

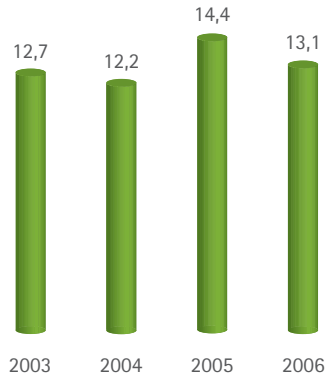
## Distribuição da Produção Brasileira para o Mercado Interno – em milhões de pares




Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial/(*) 2007: estimativa de acordo com os dados divulgados pela ABICALÇADOS

As vendas, em reais, no mercado interno caíram 9,1% em 2006 em relação a 2005. **À exceção do segmento produtor de calçados de plástico/ borracha, que aumentou suas vendas internas, todos os demais segmentos perderam faturamento.**

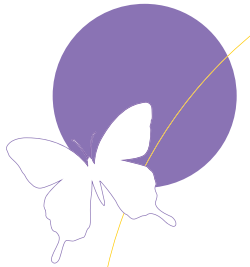
## Vendas para o Mercado Interno – em bilhões de R$




Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial

## Produção para o mercado externo

Em volume de pares, as exportações de calçados brasileiras se reduziram 1,9% em 2007 em relação a 2006, basicamente em função da perda de competitividade do produto devido à valorização do real frente ao dólar, que resultou em aumento de 4,6% dos preços médios em dólar e de 2,6% no valor total das exportações.





### Exportação Brasileira de Calçados Série Histórica

| Ano | Valor US$ (milhões) | Var. % | Pares (milhões) | Preço médio (US$) |
|---|---|---|---|---|
| 2001 | 1.617 | 5 | 171 | 9,44 |
| 2002 | 1.451 | -10 | 164 | 8,84 |
| 2003 | 1.552 | 7 | 189 | 8,21 |
| 2004 | 1.814 | 17 | 212 | 8,54 |
| 2005 | 1.892 | 4 | 190 | 9,97 |
| 2006 | 1.863 | -2 | 180 | 10,33 |
| 2007 | 1.912 | 3 | 177 | 10,80 |

Fonte: MDIC/SECEX

### Importação Brasileira de Calçados por Tipo

| Tipo | US$ (milhões) | Pares (milhões) | % | Preço médio (US$) |
|---|---|---|---|---|
| Injetados | 1 | - | 1 | 3,19 |
| Plásticos Montados | 48 | 6 | 30 | 8,61 |
| Cabedal Couro | 31 | 2 | 10 | 15,98 |
| Cabedal Têxtil | 49 | 5 | 29 | 8,95 |
| Outros | 12 | 5 | 29 | 2,26 |
| Totais | **141** | **19** | **100** | **7,58** |

Fonte: MDIC/SECEX

## Principais Produtores, Exportadores e Consumidores

2005 (Pares)

| Produtores | | Exportadores | | Consumidores | |
|---|---|---|---|---|---|
| País | Em milhões | País | Em milhões | País | Em milhões |
| China | 9.000,0 | China | 6.914,0 | EUA | 2.241,9 |
| Índia | 909,0 | Hong Kong | 741,0 | China | 2.096,5 |
| Brasil | 762,0 | Vietnã | 472,7 | Índia | 852,4 |
| Indonésia | 580,0 | Itália | 249,0 | Japão | 650,3 |
| Vietnã | 525,0 | Brasil | 217,0 | Brasil | 555,0 |

Fonte: Satra 2007

Podemos perceber que para o tipo de calçados produzidos pela Grendene, a importação é insignificante, confirmando sua vantagem competitiva.

## Resumo por Continente

2005 (em milhões de pares)

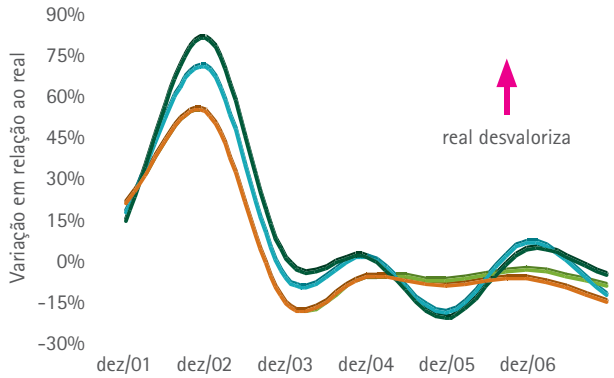
| Continente | Produção | Importação | Exportação | Consumo | Consumo aparente (em pares) |
|---|---|---|---|---|---|
| Ásia | 11.976 | 2.083 | 8.613 | 5.436 | 1,651 |
| América do Norte & Central | 250 | 2.648 | 89 | 2.854 | 6,486 |
| Europa do Oeste | 561 | 2.442 | 890 | 2.112 | 5,284 |
| América do Sul | 1.001 | 205 | 228 | 978 | 2,663 |
| Europa do Leste | 421 | 706 | 210 | 920 | 2,915 |
| África | 170 | 350 | 52 | 468 | 3,208 |
| Oriente Médio | 133 | 271 | 85 | 317 | 6,108 |
| Oceania | 11 | 136 | 5 | 131 | 5,304 |
| **Totais** | **14.392** | **8.841** | **10.172** | **13.216** | **2,623** |

Fonte: Satra 2007

No gráfico a seguir, podemos observar a apreciação da moeda brasileira em relação ao Iuan Renmimbi, à Libra Esterlina, ao Euro e ao dólar. A valorização do real, principalmente a partir do ano de 2003, favoreceu as importações e prejudicou as exportações, acirrando a competição no mercado interno.

O gráfico abaixo ilustra a evolução do dólar em relação ao Euro, ao Iuan Renmimbi e a Libra Esterlina. Nos últimos dois anos, se observa a apreciação das moedas, porém num patamar inferior a apreciação do real, o que mantém a vantagem destes países.

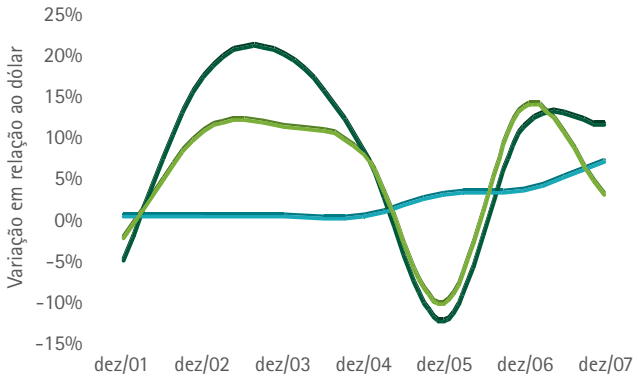
## Evolução da Taxa de Conversão para reais – variação % a.a.




- Luan Renmimbi (China)
- Libra Esterlina (UK)
- Euro
- USD

Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN)

## Evolução da Taxa de Conversão para dólares – variação % a.a




- Euro
- Luan Renmimbi (China)
- Libra Esterlina (UK)

Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN)

**O CUSTO BAIXO DA MÃO DE OBRA NÃO GARANTE COMPETITIVIDADE AOS FABRICANTES DO BRASIL. A SAÍDA É BUSCAR OUTRAS VANTAGENS COMPETITIVAS.**

# 6. DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS



*Márcio Cypriano, Presidente do Banco Bradesco S/A*




## EMPRESA DE VALOR

"O ativo mais valioso de uma instituição financeira são os seus clientes. Essa riqueza é tanto maior quanto maiores forem o tempo de relacionamento e os laços de confiança e de produtividade estabelecidos. Enquadra-se exatamente nessa categoria a longa parceria mantida entre Grendene e Bradesco. Fundada em 1971, pelos empresários Alexandre e Pedro Grendene, esse grupo representa um marco de sucesso na história empresarial brasileira. Líder no setor de calçados, não parou de crescer em nenhum momento, mesmo nos anos mais difíceis. Hoje, com mais de 22 mil funcionários, 13 unidades industriais e uma grande motivação em fazer mais, a Grendene é um símbolo da competência industrial brasileira. Para o Bradesco, é um orgulho ter feito parte da construção de uma empresa tão valiosa para o desenvolvimento econômico e social brasileiro."

**LUCRO:** o lucro é essencial e insubstituível para a continuidade da Grendene e a manutenção dos empregos.

## 6.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO GERENCIAL DA GRENDENE S.A. (MD&A)

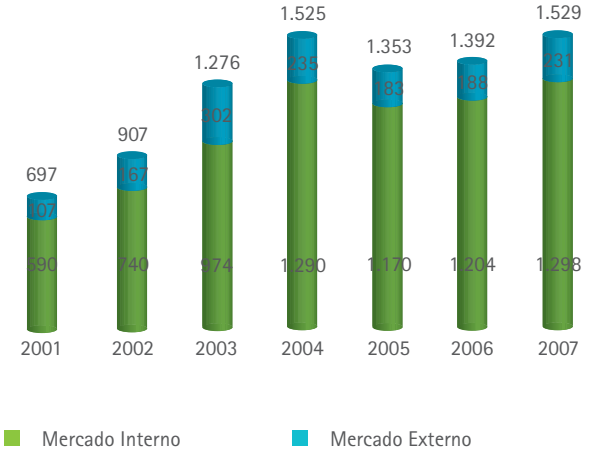
### 6.1.1. RECEITA BRUTA DE VENDAS

Em 2007, a receita bruta foi de R$ 1.529,2 milhões, o que representa crescimento médio composto de 14% nos últimos seis anos. O crescimento da receita é explicado pelo aumento do volume de pares vendidos e do preço médio e pela venda de produtos com maior valor percebido. Durante esse período, a participação média do mercado interno na receita bruta foi de 84%, e das exportações, 16%.

Quando comparamos a receita bruta dos anos de 2006 (R$ 1.392,4 milhões) e 2007 (R$ 1.529,2 milhões), o crescimento é de 9,8%. O aumento da receita foi obtido com o aumento de 10,4% no volume de pares vendidos, já que o preço médio ficou levemente abaixo (0,5%) do praticado em 2006.

Em 2007, as exportações aumentaram em 160 bps a sua participação na receita bruta, o que representa participação de 15% do total, ante 13,5% em 2006. A participação do mercado interno representou 85% da receita em 2007 (86,5% em 2006).

**Receita Bruta de Vendas – R$ milhões**
**CAGR: 14,0%**



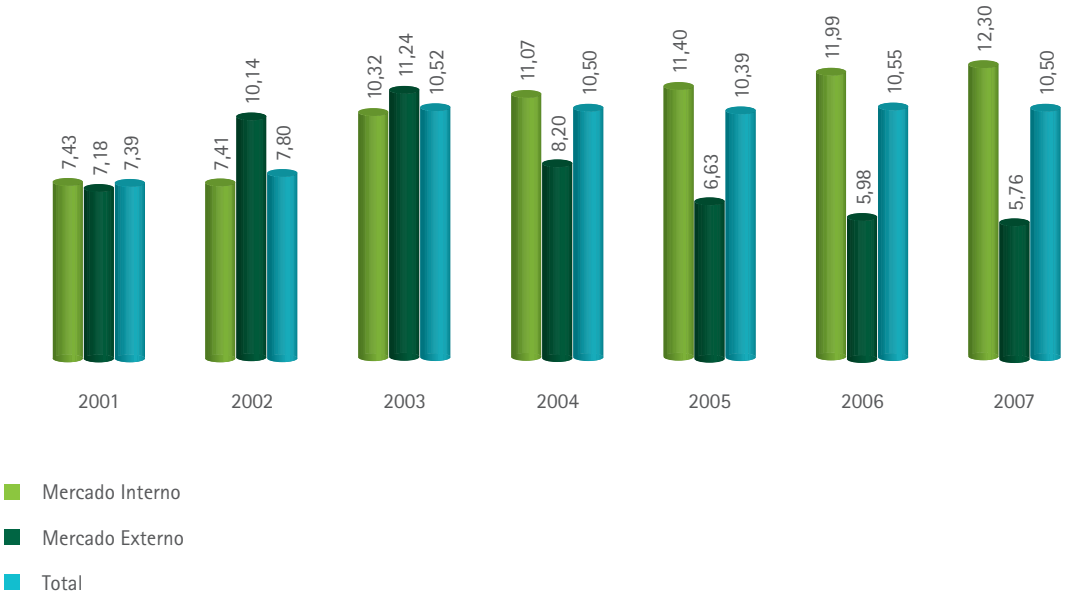

| Em milhões de R$ | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | CAGR/Média |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Receita Bruta | 697 | 907 | 1.276 | 1.525 | 1.353 | 1.392 | 1.529 | 14% |
| Mercado Interno | 590 | 740 | 974 | 1.290 | 1.170 | 1.204 | 1.298 | 14% |
| Participação – Receita Mercado Interno % | 85% | 82% | 76% | 85% | 86% | 86% | 85% | 84% |
| Mercado Externo | 107 | 167 | 302 | 235 | 183 | 188 | 231 | 14% |
| Participação – Receita Exportações % | 15% | 18% | 24% | 15% | 14% | 14% | 15% | 16% |

Em termos de volume de pares, apresentamos a seguir os volumes de pares vendidos e a participação do volume de vendas por mercado interno e exportações.

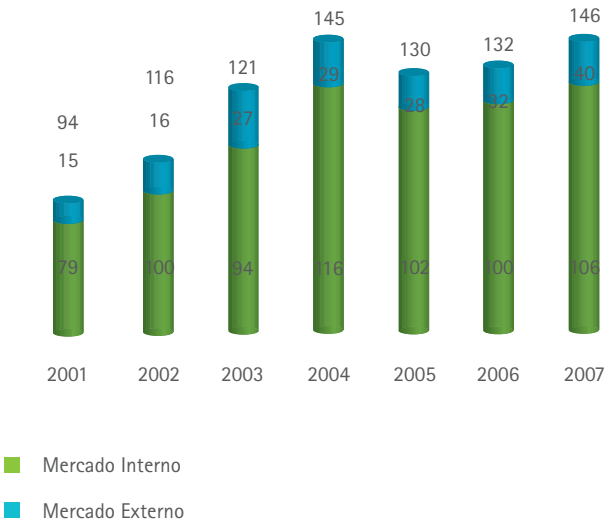
| Em milhões de pares | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | CAGR/Média |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Volume de pares vendidos | 94 | 116 | 121 | 145 | 130 | 132 | 146 | 8% |
| Mercado Interno | 79 | 100 | 94 | 116 | 102 | 100 | 106 | 5% |
| Participação – Volume Mercado Interno % | 84% | 86% | 78% | 80% | 78% | 76% | 73% | 79% |
| Mercado Externo | 15 | 16 | 27 | 29 | 28 | 32 | 40 | 18% |
| Participação – Volume Exportações % | 16% | 14% | 22% | 20% | 22% | 24% | 27% | 21% |

O gráfico a seguir ilustra os preços médios praticados no mercado interno, na exportação e total no período de 2001 a 2007.

## Preço Médio – em R$
## CAGR: 6,0%

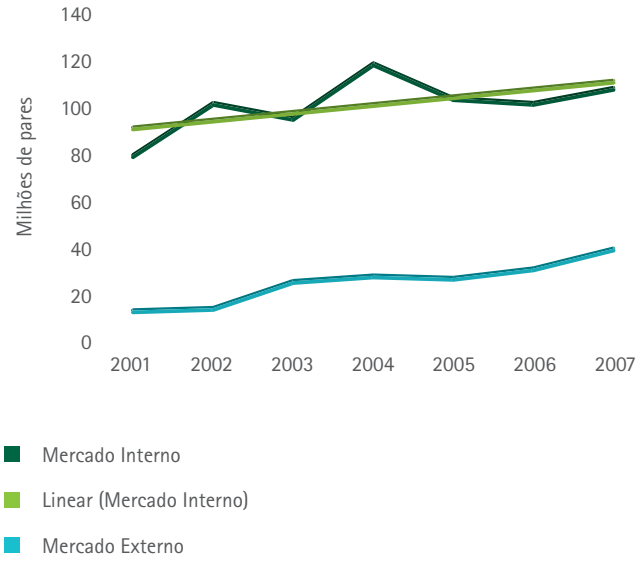



## Volume de Vendas – em milhões de pares
## CAGR: 7,6%



A Grendene vem obtendo, desde 2001, um crescimento consistente nos dois mercados:

## Volumes

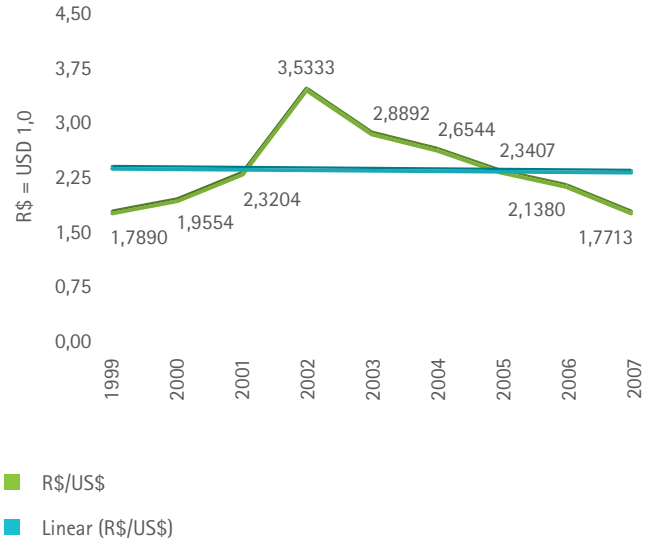



Nesses seis anos, a Companhia acrescentou ao seu nível de produção 52 milhões de pares, 27 milhões no mercado interno e 25 milhões no mercado internacional.

Esse crescimento foi obtido apesar das grandes mudanças ocorridas no mercado.

As mudanças no mercado remontam ao fim do período de câmbio fixo. No início de 1999, o Brasil, após 4 anos de uma estabilidade artificial mantida por uma taxa de câmbio fixa, adota o regime de câmbio flutuante. A taxa de câmbio do real em relação ao dólar inicia, então, a sua desvalorização (mais reais por um dólar) saindo de R$ 1,2102 em 31 de dezembro de 1998, para terminar o ano em R$ 1,7890/US$ (em 31 de dezembro de 1999). Esse movimento de desvalorização da moeda foi acentuado com os temores em relação à mudança de governo, revertendo-se depois com a grande elevação no preço das *commodities* internacionais impulsionadas pelo crescimento da China.

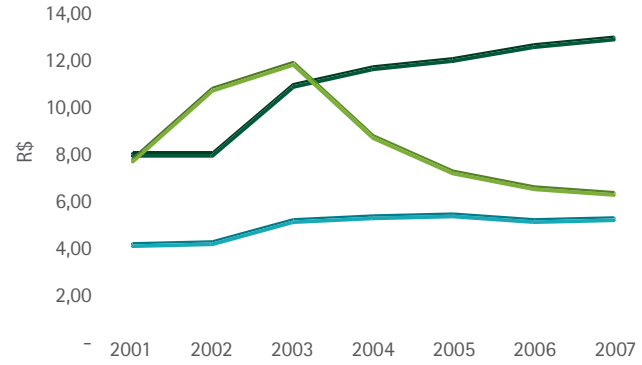
## Evolução da Taxa de Câmbio




De 1999 a 2007, a taxa de câmbio sofre grandes variações e volta ao ponto de partida. De 31 de dezembro de 1999 a 31 de dezembro de 2007, a variação na taxa foi de -0,99%.

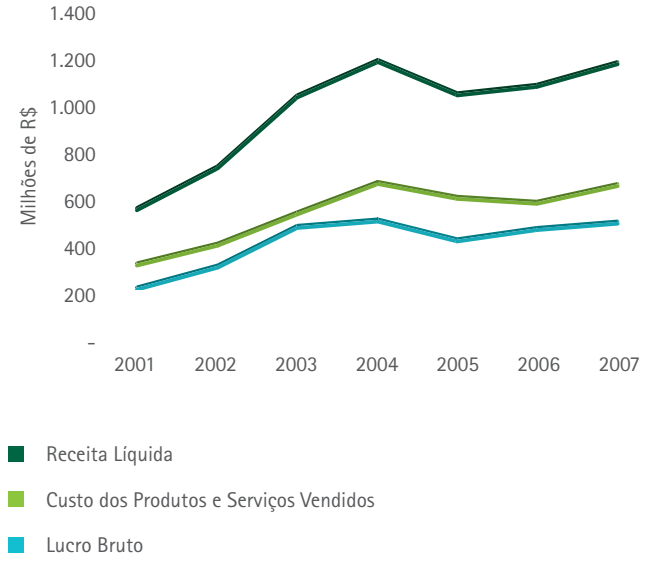
O que afetou os preços praticados:

## Preço Médio MI e ME x CPV



Apesar da grande variação na taxa de câmbio, que provocou muitos prejuízos no setor calçadista brasileiro, inclusive quebra de empresas tradicionais, a Grendene não deixou de crescer e obter lucros.

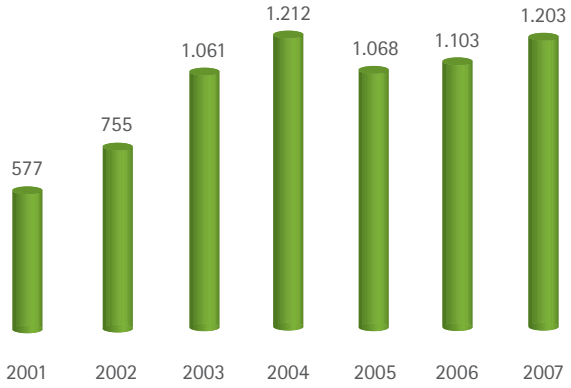
### Receita Líquida x CPV x Lucro Bruto




## 6.1.2. RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS

No período 2001-2007, a receita líquida de vendas cresceu a uma taxa composta média de 13%, acompanhando praticamente a mesma proporção da receita bruta de vendas. No período mais recente, a receita líquida de vendas totalizou R$ 1.203,2 milhões em 2007, apresentando um acréscimo de 9,1% em relação aos R$ 1.102,9 milhões registrados em 2006, pelas mesmas explicações apresentadas no período 2001-2007.

### Receita Líquida de Vendas – em milhões de R$ CAGR: 13,0%



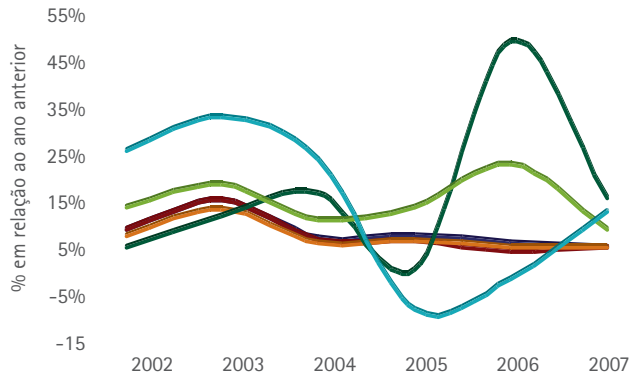
## 6.1.3. CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS VENDIDOS

A variação do custo dos produtos e serviços vendidos (CPV) no período 2001-2007 foi de 12,5% (CAGR), inferior ao crescimento da Receita Líquida. Essa variação é explicada pelo aumento do volume de pares vendidos (CAGR: 7,5%) e do custo unitário (CAGR: 4,6%).

Analisando o comportamento dos custos de 2002 a 2007, comparado a diversos indicadores de inflação e a um índice do preço de *commodities* preparado pela revista *The Economist*, verificamos que a Grendene vem mantendo rigoroso controle de custos, garantindo a sua variação inferior a todos os índices.

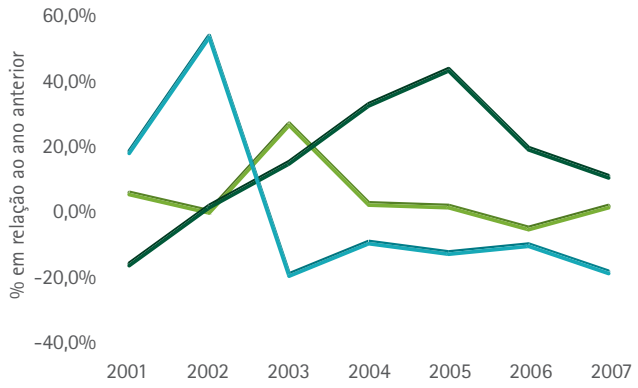
Também quando fazemos a comparação com a variação do preço do barril de petróleo no mercado internacional, vemos que não existe a correlação entre os custos da Grendene e o preço do petróleo.

### Indicadores de Custo




IPCA (FGV)
IPC (FGV)
IPC (FIPE)
Commodities
Salário Mínimo
CPV Grendene/Par

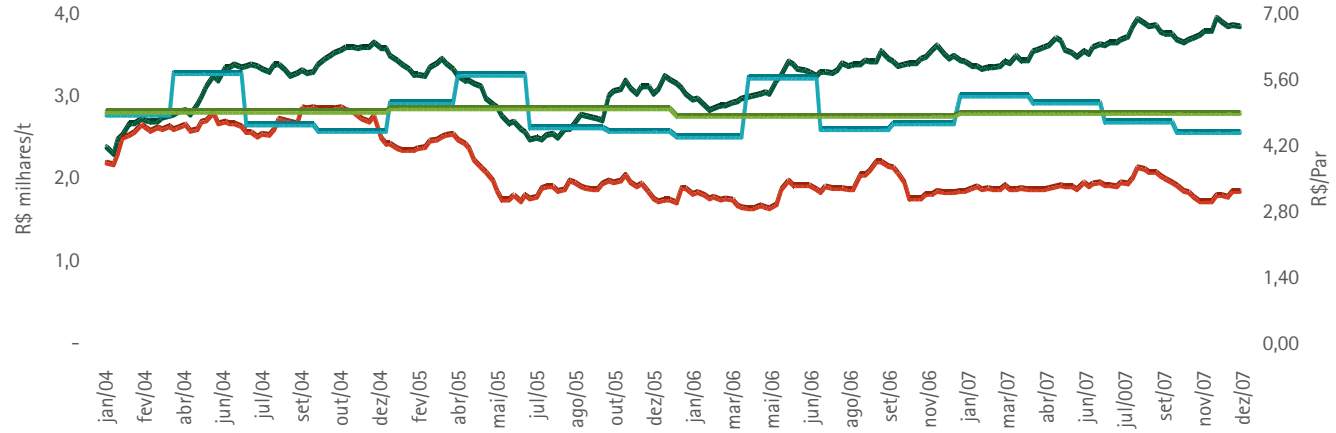
### Var: CPV/Par x Barril de Petróleo x Taxa de Câmbio R$/US$




Var. CPV/Par
Var. Preço do Barril de Petróleo (média/ano)
Var. Taxa de Câmbio R$/US$

A principal matéria-prima da resina de PVC é o sal marinho, recurso renovável na natureza. A partir dele, se obtém o cloro, que representa 57%, em peso, do PVC. Os 43% restantes são obtidos a partir do petróleo, carvão ou gás natural, utilizado na forma de eteno. Entretanto, deve-se destacar que o Brasil possui tecnologia para sua obtenção a partir do álcool da cana-de-açúcar, tornando-se também um recurso renovável e, por conseguinte, inesgotável. Devido a essa baixa dependência do petróleo, o PVC consome apenas 0,3% do petróleo extraído no mundo.

Em 2007, o CPV cresceu 12,4%, passando de R$ 609,9 milhões, em 2006, para R$ 685,3 milhões, em 2007. O crescimento do custo em 2007 pode ser decomposto em 10,4% devido ao crescimento no volume de produção em pares e 1,8% à elevação no custo unitário, inferior à inflação do período.
O gráfico a seguir mostra o movimento de preços dos óleos plastificantes e da resina de PVC no mercado (ICIS-LOR) em dólar, convertidos para reais, e a mudança de patamar do custo médio por par da Grendene, mostrando o comportamento a cada trimestre no período 2004-2007.




Óleos Plastificantes/t (FOB) – R$
Resina de PVC/t (CFR) – R$
CPV/por par
CPV Médio/por par

Fonte: preços de petroquímicos da Icis-Lor e dados trimestrais da companhia, publicados anteriormente.

## 6.1.4. LUCRO BRUTO

O lucro bruto da Grendene no período 2001-2007 aumentou 13,8% (CAGR), com margem bruta média de 43,7%, em linha com o crescimento da receita bruta. O aumento do lucro bruto pode ser explicado pelo efeito combinado do crescimento do custo médio unitário de 4,6%, em menor proporção do que os 6% do preço médio e 7,5% dos volumes de pares.

Em 2007, o lucro bruto apresentou aumento de 5,0%, totalizando R$ 517,9 milhões, comparados aos R$ 493,0 milhões em 2006. O aumento do lucro bruto é explicado pelo efeito combinado de um aumento no custo unitário do par produzido em 1,8%, redução no preço unitário de 0,5% e aumento no volume de 10,4%. A margem bruta unitária (preço unitário médio líquido de impostos menos custo unitário médio) apresentou queda de 4,8%, que, com um aumento de volume de 10,4%, proporcionou o aumento de 5% no lucro bruto.

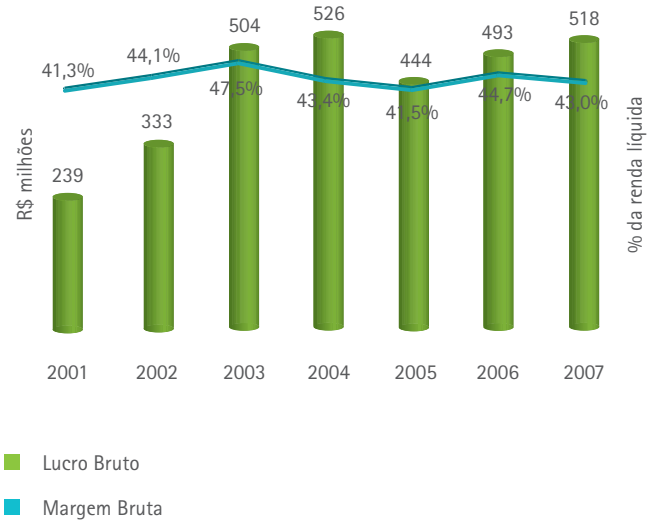
A margem bruta ficou em 43,0% da receita líquida em 2007 (44,7% em 2006). A queda de 170 pbs na margem bruta é explicada pela diminuição da participação das receitas no mercado doméstico sobre o total da receitas, que caiu 160 pbs, de 86,5% das receitas totais, em 2006, para 84,9%, em 2007.

Dois fatores contribuem para uma menor margem no mercado externo: (i) No mercado internacional as vantagens da Grendene em termos de marcas reconhecidas e logística não são tão fortes quanto no mercado interno, e nossas margens são menores; e (ii) Além disso, essas margens ainda são pressionadas pela desvalorização cambial, que nem sempre conseguimos repassar de imediato.

Ainda assim, temos qualidade, *design* superior e custos competitivos para enfrentar os competidores, e o aumento de escala beneficia a redução de custos nos dois mercados: interno e externo.

Destaca-se a regularidade que a Grendene apresenta nas margens, que, embora sofram oscilações naturais, próprias do setor e de uma empresa com muitos produtos com margens unitárias diferentes, mantêm-se dentro de uma estreita faixa.

**Lucro Bruto e Margem Bruta**
**CAGR: 13,8%**



## 6.1.5. DESPESAS COM VENDAS, GERAIS E ADMINISTRATIVAS (DVG&A)

**Despesas com Vendas**

No período que compreende a análise (2001-2007), as despesas com vendas aumentaram 15,2% (CAGR) e representaram em média 23,1% da receita líquida. O aumento das despesas com vendas deveu-se principalmente a despesas com propaganda e publicidade, serviços com terceiros e aumento das despesas com força de vendas.

Em 2007, as despesas com vendas tiveram acréscimo de 3,8%, com gastos de R$ 288,6 milhões, representando 24,0% da receita líquida (R$ 277,9 milhões e 25,2% da receita líquida em 2006). O aumento de R$ 10,7 milhões ocorrido em 2007 é explicado principalmente pelo aumento das despesas de publicidade e propaganda e despesas de licenciamento de novos produtos.

As despesas com publicidade e propaganda apresentaram crescimento de 11,5%, em linha com o aumento das vendas em 2007 (R$ 101,2 milhões ou 8,4% da receita líquida em 2007, ante R$ 90,8 milhões, equivalentes a 8,2% em 2006). A participação na receita líquida da despesa de publicidade e propaganda foi mantida devido à estratégia de fortalecer as marcas com marketing agressivo.

**Desp. de Public. e Propaganda – R$ milhões**
**% de Partic. Receita Líquida**
**CAGR: 18,0%**

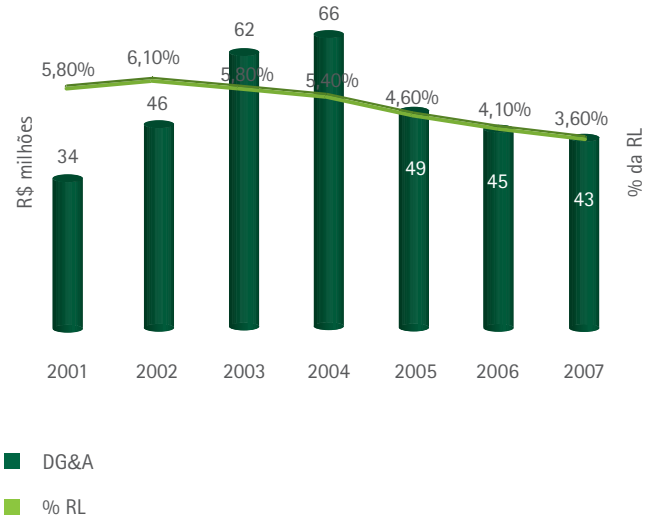



**Despesas Gerais e Administrativas (DG&A)**

As despesas gerais e administrativas aumentaram 4,3% no período 2001-2007, porém sua participação na receita líquida no período teve redução de 5,8%, em 2001, para 3,6%, em 2007, devido à política de redução de despesas, ganhos de escala e aumento da produtividade.

Em 2007, as DG&A apresentaram queda de 5,0%, (3,6% da receita líquida), contra 4,1% em 2006. Redução de 50 pbs em 2007.

**Despesas Gerais e Administrativas**
**CAGR: 4,3%**



## 6.1.6. EBITDA AJUSTADO

O EBITDA ajustado cresceu 13,7%, ficando em linha com o crescimento do lucro bruto (13,8%). O EBITDA ajustado foi impactado principalmente pelo aumento das deduções de vendas e pela mudança de critério das depreciações, a contar de 01 de janeiro de 2007, para a padronização da metodologia do cálculo da depreciação (BR GAAP e IFRS). Em 31 de dezembro de 2006, a Grendene revisou a vida útil de suas máquinas e equipamentos, que passou a ser depreciada a taxa de 10% ao ano. Com isso, a média da margem de EBITDA Ajustado no período 2001-2007 foi de 28,1%.

Em 2007, o EBITDA Ajustado totalizou R$ 338,2 milhões, representando um aumento de 6,6% comparado ao EBITDA Ajustado de R$ 317,3 milhões em 2006. A margem de EBITDA Ajustado caiu de 28,8% da receita líquida em 2006 para 28,1% em 2007, uma queda de 70 pbs.

**EBITDA Ajustado (R$ milhões) – Margem EBITDA (%) – CAGR: 13,6%**




## 6.1.7. RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO

Em 2007, o resultado financeiro líquido foi negativo em R$ 13,8 milhões, ante um resultado financeiro positivo de R$ 22,5 milhões em 2006. A diferença é explicada principalmente pelo aumento dos descontos financeiros concedidos para pagamento antecipado de clientes (R$ 24,0 milhões); despesas de financiamentos (R$ 4,1 milhões) em função do aumento do endividamento bancário de curto prazo; diminuição de outras receitas financeiras (R$ 4,9 milhões); e redução das receitas com variação cambial (R$ 6,4 milhões), compensado em parte por uma receita maior das aplicações financeiras no valor de R$ 3,2 milhões.



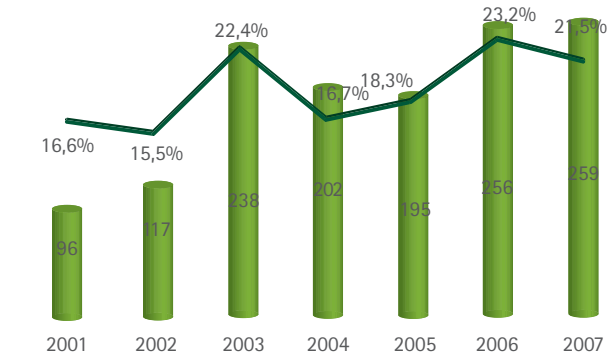
## 6.1.8. LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO

Para fins de melhor avaliação, apresentamos o Lucro Líquido Ajustado, levando em conta os benefícios fiscais que, de acordo com a lei, são contabilizados diretamente na conta de reserva de incentivos fiscais no Patrimônio Líquido a partir de 2004. Esse ajuste torna o resultado da Grendene mais compatível com o resultado apresentado segundo normas internacionais (IFRS).

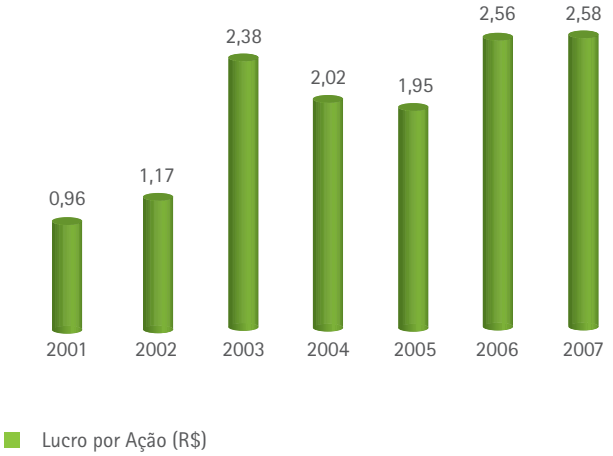
O Lucro Líquido Ajustado, mesmo com quedas no faturamento de um ano para outro, pelo grande esforço da Companhia na redução dos custos e das despesas operacionais, vem se mantendo forte, com crescimento de 18,0% (CAGR) de 2001 a 2007.

**O Lucro Líquido Ajustado em 2007 cresceu 1%,** para R$ 258,6 milhões, com margem de 21,5%, inferior em 170 pbs à margem de 23,2% obtida em 2006. **Apesar do pouco crescimento e margem inferior ao ano anterior, o Lucro Líquido Ajustado obtido em 2007 é recorde em toda a história da Grendene e novamente é o maior lucro do setor.**

### Lucro Líquido Ajustado (R$ milhões)
### Margem Líquida (%)
### CAGR: 18,0%




### Lucro por Ação – R$
### CAGR: 18,0%




**Lucro Líquido Ajustado – sem receitas e custos não recorrentes**

Quando eliminamos as receitas não recorrentes, referentes à recuperação judicial do PIS e da COFINS, no valor de R$ 14,6 milhões, o Lucro Líquido Ajustado sem as receitas não recorrentes em 2006 seria de R$ 241,5 milhões, com margem líquida de 21,9%. Já em 2007, as receitas não recorrentes somaram R$ 4,5 milhões, referentes a ganho judicial de INSS, com essa eliminação o Lucro Líquido Ajustado seria R$ 253,8 milhões, com margem líquida de 21,1%, ainda assim R$ 9,8 milhões maior do que em 2006.

## 6.1.9. GERAÇÃO DE CAIXA E DISPONIBILIDADES LÍQUIDAS

O crescimento do caixa líquido, nos últimos anos, é resultado da grande capacidade de geração de caixa do modelo de negócios da Grendene. O desempenho financeiro da Empresa tem sido historicamente suficiente para financiar crescimento operacional, sem a dependência de capital de terceiros.

Em 2007, a Grendene manteve o desempenho, tendo originado em suas atividades operacionais R$ 281 milhões de caixa, 54% maior que a geração de R$ 182 milhões em 2006. Essa geração de caixa resultou em um aumento de R$ 45 milhões no caixa da Empresa em 31 de dezembro de 2007, após as aplicações dos investimentos (R$ 19 milhões), encargos, descontos financeiros e amortizações de dívida (R$ 97 milhões) e o pagamento de dividendos (R$ 120 milhões).

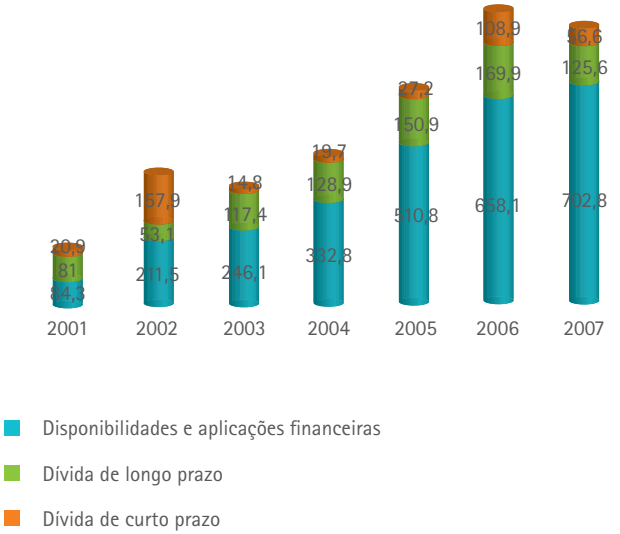
O fluxo de caixa completo está anexo, junto com as Demonstrações.

Em 31 de dezembro de 2007, as disponibilidades e aplicações financeiras consolidadas eram de R$ 702 milhões, com caixa líquido de R$ 521 milhões.

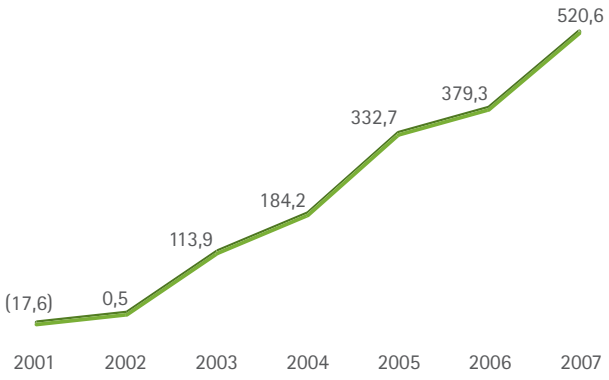
A tabela a seguir indica a dívida total, o caixa, disponibilidades e aplicações financeiras e o caixa líquido nos períodos nela indicados:

| Em milhões de R$ | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidades e aplicações financeiras | 84,3 | 211,5 | 246,1 | 332,8 | 510,8 | 658,1 | 702,8 |
| Dívida total | 101,9 | 211,0 | 132,2 | 148,6 | 178,1 | 278,8 | 182,2 |
| Dívida de curto prazo | 20,9 | 157,9 | 14,8 | 19,7 | 27,2 | 108,9 | 56,6 |
| Dívida de longo prazo | 81,0 | 53,1 | 117,4 | 128,9 | 150,9 | 169,9 | 125,6 |
| **Caixa líquido (dívida líquida)** | **(17,6)** | **0,5** | **113,9** | **184,2** | **332,7** | **379,3** | **520,6** |

A distribuição da dívida e disponibilidades podem ser vistas no gráfico a seguir:




### Caixa Líquido (dívida líquida) – em milhões R$



## 6.1.10. INVESTIMENTOS

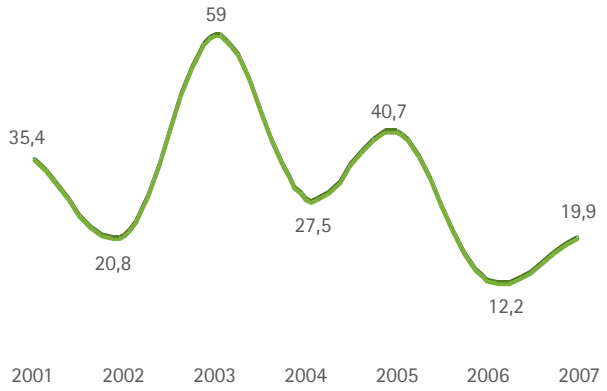
Os investimentos sempre foram direcionados à modernização do parque fabril e à ampliação de capacidade de produção para manter a estratégia de crescimento no mercado nacional e internacional, sempre com o objetivo de atender uma demanda cada vez maior e com maior agilidade. De 2001 a 2005, houve ampliação da capacidade de produção de 110,0 milhões de pares de calçados por ano para 176,0 milhões, onde se concentra o maior volume de investimentos do período analisado. Em 2006, iniciamos a construção do prédio da planta de Teixeira de Freitas (BA), concluída em 2007. Em 2007, os investimentos totalizaram R$ 19,9 milhões (R$ 12,2 milhões em 2006). Nesses investimentos, estão incluídas a construção e instalação da nova Unidade Industrial em Teixeira de Freitas (BA) (MHL Calçados Ltda.) e melhoria de processos. Atualmente, dependendo do *mix* de produtos, a nossa capacidade de produção instalada pode produzir no ano até 190,0 milhões de pares de calçados.

Acreditamos que, quando for necessário, não havendo qualquer situação adversa, baseados em nossas experiências, para a ampliação da nossa capacidade de produção instalada, o investimento necessário seria de aproximadamente R$ 25,0 milhões para cada 10% de crescimento real, num prazo aproximado de seis meses. Acreditamos que nossa atual capacidade de produção será suficiente para atender ao crescimento pelos próximos três a quatro anos, dependendo do crescimento do mercado.

| Em milhões de R$ | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prédios industriais e instalações | 11,4 | 5,3 | 23,3 | 11,3 | 16,6 | 2,2 | 8,6 |
| Máquinas e equipamentos | 19,3 | 9,1 | 21,6 | 10,7 | 20,2 | 6,3 | 6,5 |
| Equipamentos de informática e *software* | 1,4 | 4,7 | 6,3 | 2,4 | 2,3 | 1,3 | 2,8 |
| Outros investimentos [1] | 3,3 | 1,7 | 7,8 | 3,1 | 1,6 | 2,4 | 2,0 |
| **Investimentos totais** | **35,4** | **20,8** | **59,0** | **27,5** | **40,7** | **12,2** | **19,9** |

[1] inclui investimentos em veículos, aeronaves, móveis e utensílios, marcas e patentes.

### Investimentos – em milhões R$




## 6.1.11. AUDITORES INDEPENDENTES – INSTRUÇÃO CVM 381/03

A Grendene e empresas controladas prezam pela independência profissional dos auditores na contratação de seus serviços, portanto no exercício de 2007 não contratou junto aos seus auditores independentes qualquer serviço de consultoria ou outros serviços que afetassem a independência e objetividade dos auditores com relação à auditoria das demonstrações financeiras.

## 6.2 DESEMPENHO DAS AÇÕES

Em 2007, foram negociadas 26,6 milhões de ações GRND3 em mais de 12 mil negócios, gerando um volume financeiro de R$ 617,9 milhões. Durante o ano, a média diária de ações negociadas foi de 108,5 mil ações, 50 negócios e volume financeiro médio de R$ 2,5 milhões.

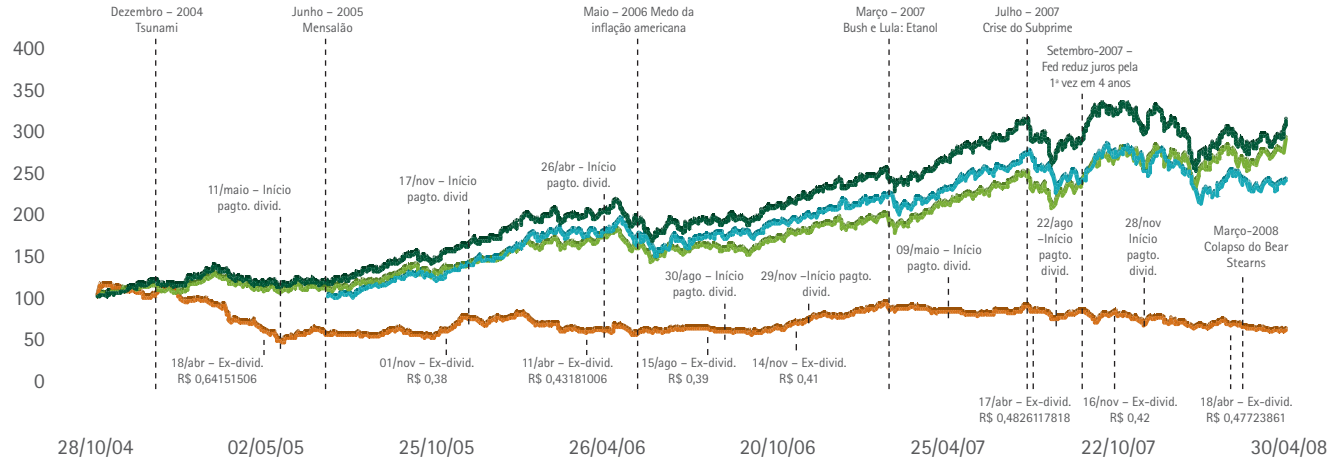
| | Média diária 01/01/07 até 31/12/07 | 2007 |
|---|---|---|
| Nº de pregões com negociação | | 245/245 |
| Cotação média | 24,31 | |
| Oscilação | | (6,23%) |
| Nº de negócios | 50 | 12.227 |
| Quantidade | 108.537 | 26.591.800 |
| Volume financeiro R$ | 2.522.197,00 | 617.938.493,00 |
| Preço máximo R$ | 28,00 | |
| Preço mínimo R$ | 19,60 | |
| Lote médio | 2.174 | |
| Valor médio R$ | 50.538,00 | |

Em 27 de novembro de 2007, os acionistas controladores alienaram, em operação realizada na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), 5,2 milhões de ações ordinárias de emissão da Companhia, representativas de 5,2% do capital social. A operação atendeu ao compromisso assumido pelos acionistas controladores perante a BOVESPA de adequar o percentual de ações em circulação da Companhia ao mínimo exigido pelo regulamento de listagem do Novo Mercado (25% das ações em circulação).

O gráfico a seguir ilustra o comportamento das ações ON da Grendene desde o IPO, em comparação aos índices: IBOVESPA, IGC e ITAG até 31 de dezembro de 2007 (Base 100=28/10/2004).



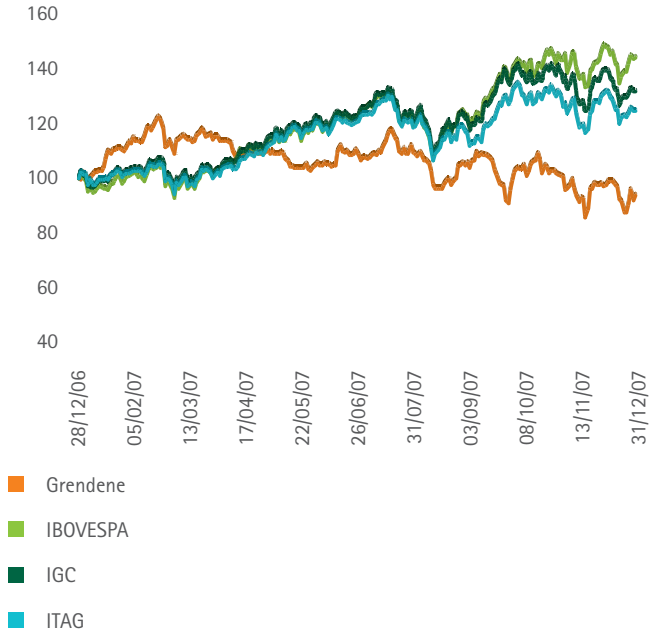

## Desempenho das Ações desde o IPO




Apesar dos bons resultados que a Grendene vem apresentando, eles não se refletiram no preço das ações. Acreditamos que o pequeno período na condição de companhia listada (3,5 anos) com dois anos de resultados desapontadores (2005 e 2006), aliado à condição atual do mercado de capitais no Brasil, tem limitado esse reconhecimento.

## Desempenho das ações no ano de 2007

### Grendene ON – Preço das Ações
### Base 100 = 31/12/2006

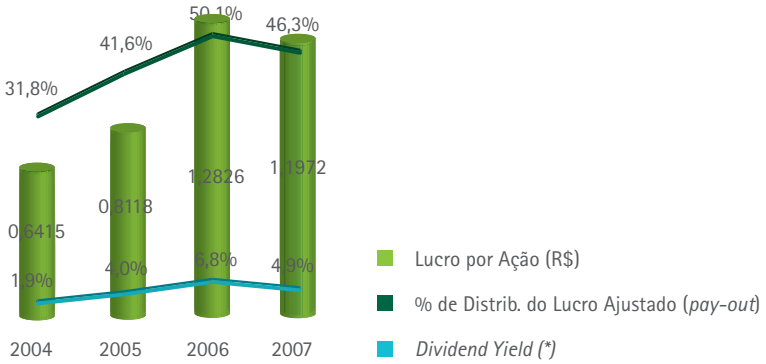



O gráfico acima demonstra o comportamento das ações ON da Grendene durante o ano de 2007, considerando base=100 em 31 de dezembro de 2006, em comparação aos índices IBOVESPA, IGC e ITAG.

## 6.3. DIVIDENDOS

A Grendene possui uma clara política de remuneração ao acionista. De acordo com o Estatuto Social, o dividendo mínimo obrigatório é computado com base em 25% do lucro líquido do exercício, após constituições das reservas previstas em lei. No entanto, nossa política de dividendos é de distribuir 100% do lucro líquido contábil, passível de ser distribuído, depois das reservas legais, que representa aproximadamente 50% do Lucro Líquido Ajustado.

Referente ao exercício de 2006 e 2007, a Empresa pagou dois dividendos intermediários, a título de antecipação, e o saldo a pagar, no exercício seguinte com aprovação das contas na AGO de cada ano.




(*) *Dividend yield*: Lucro por ação dividido pelo valor médio da ação no ano.

**NO QUARTO EXERCÍCIO ENCERRADO DESDE A ABERTURA DE CAPITAL, A GRENDENE SE DESTACA COMO UMA DAS EMPRESAS QUE REGULARMENTE PAGA BONS DIVIDENDOS.**

## 6.4. RECONHECIMENTOS EM 2007

A Grendene, pelo seu desempenho, vem conquistando os seus reconhecimentos por várias instituições nacionais e internacionais, nos diversos setores de atuação:

**Maio**

Prêmio **"IBI – Índice Brasil de Inovação – 2º lugar no ranking das empresas de Baixa Intensidade Tecnológica"** – Revista *Inovação UNIMEP* – Trabalho realizado pelo Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT/IG/Unicamp), com apoio da FAPESP.

**Agosto**

Prêmio Grandes Líderes – 500 Maiores do Sul – **Grupo Grendene é a empresa mais rentável do setor de Couro e Calçado** – Revista *AMANHÃ* – Gestão, Economia e Negócios.

Prêmio Grandes Líderes – 500 Maiores do Sul – **Grupo Grendene é a maior empresa do setor Couro e Calçado** – Revista *AMANHÃ* – Gestão, Economia e Negócios.

**Setembro**

Disney – **Melhor Design de Produtos** – Power Rangers Storn – Global Meeting the AA&F (Apparel, Acessories & Footwear).

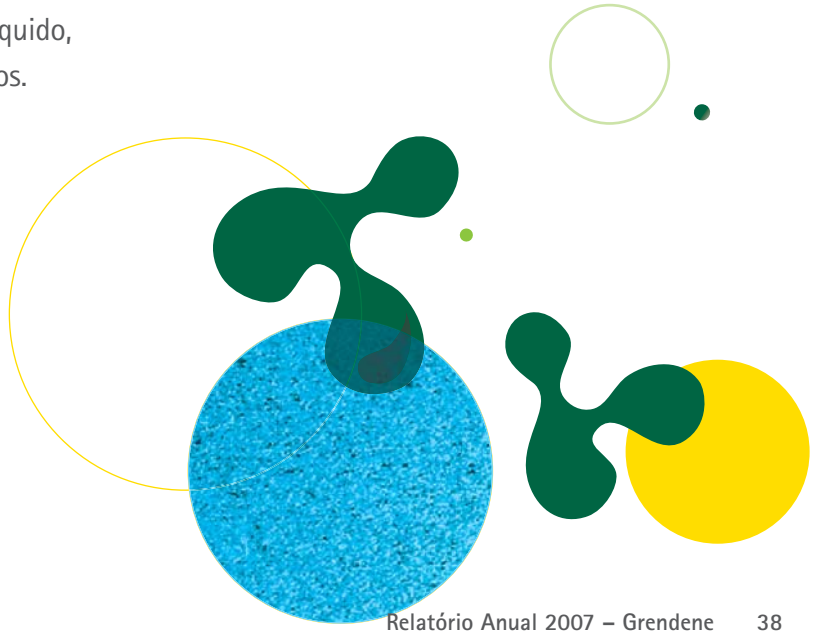
**Outubro**

**Melhor Gestão Financeira em 2006**: Prêmio **"As melhores da Dinheiro"** – Revista *IstoÉ Dinheiro*.

Prêmio "As empresas mais Admiradas do Brasil 2007" – 1º lugar no Segmento Calçados – Revista *Carta Capital/TNS InterScience*.

**Novembro**

**Prêmio Delmiro Gouveia 2006** – Segunda colocada na categoria **"Maiores e Melhores Empresas do Ceará"**, que avalia vendas líquidas, patrimônio líquido, ativo total ajustado, resultado final líquido, impostos gerados e quantidade de empregados.



# 7. ESTRATÉGIA DE GESTÃO

**Competitividade:** produtividade crescente – custos e despesas em exame e redução constante.



*Reinaldo Lopes - Agência Escala*

"É impressionante a rapidez e a precisão das decisões na Grendene. Eu credito isso à experiência do quadro gerencial aliada à percepção que eles possuem do sentido de urgência que a moda exige."




## 7.1. ESTRATÉGIA DE GESTÃO

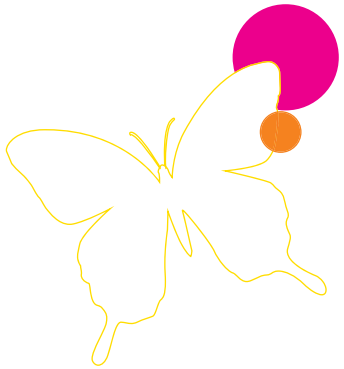
A atuação da Grendene tem como base a sua capacidade de interpretar as tendências de mercado e desenvolver produtos capazes de proporcionar escala e rentabilidade aos segmentos de negócio em que atua mantendo a integridade da identidade de cada uma de suas marcas.

### Vantagens Competitivas

**Estrutura de baixo custo**

A Grendene possui uma estrutura de baixo custo em comparação com outros produtores de calçados no Brasil, sendo também competitiva no exterior, principalmente em razão do processo produtivo de injeção dos calçados, que diminui drasticamente

o ciclo de produção, da verticalização do processo pela produção das misturas de PVC, matrizes e adaptação das máquinas, da localização estratégica de suas plantas no nordeste, do uso de tecnologia de ponta e de mão-de-obra qualificada. A localização das fábricas da Grendene permite o acesso rápido, fácil e de baixo custo à resina de PVC, uma das principais matérias-primas utilizadas em seu processo produtivo e meio de transporte, como portos, no caso das exportações, e rodovias, no mercado interno, o que permite a manutenção de baixos custos de transporte. Também permite acesso a mão-de-obra de boa qualidade a custos competitivos e a diversos incentivos fiscais, conforme já descrito. A Grendene mantém equipe própria de pesquisa, além de ter desenvolvido diversos produtos internacionalmente em parceria com *designers* renomados.



**Liderança no mercado doméstico e presença estratégica no mercado internacional**

A Grendene é líder de produção de calçados no mercado doméstico, além de possuir presença internacional estratégica, em particular em relação aos produtos de alto valor agregado em setores em crescimento, tais como a indústria da moda. A liderança e a posição da Grendene no Brasil e no exterior são mantidas através da qualidade de seus produtos e processos, correta segmentação de mercados, adequada leitura de tendências do mercado e forte investimento em múltiplas mídias.

**Diversificação de produtos e mercados**

A Grendene possui a capacidade de produzir uma grande variedade de produtos, o que lhe possibilita ajustar a sua produção à demanda por seus produtos no mercado interno e externo. Esse ajuste se dá particularmente em função da produção voltada ao mercado doméstico e à exportação, bem como da produção de itens de menor e maior valor agregado, o que permite à Grendene mitigar sua exposição às flutuações na oferta e na demanda nos mercados doméstico e internacional.

**Forte geração de caixa operacional**

Nos últimos exercícios sociais, a Grendene apresentou contínua geração de caixa operacional devido principalmente à sua estrutura de baixo custo, à localização estratégica de suas fábricas e à capacidade de diversificação de receitas em reais e dólares, resultante de suas vendas nos mercados doméstico e internacional, o que representa um importante mecanismo natural de proteção aos eventuais impactos decorrentes de variações cambiais e oscilações de demanda, que afetariam seus custos de matérias-primas.

A proposta de criação de valor da Grendene constitui no constante desenvolvimento de um portfólio de marcas sustentado pelo tripé **produtos**, **marketing** e **gestão**.



A estratégia de negócios da Grendene está focada na obtenção de crescimento contínuo e sustentável com rentabilidade e geração de valor para os seus acionistas, utilizando suas vantagens competitivas com o objetivo de manter sua liderança no mercado calçadista brasileiro e sua posição estratégica no mercado internacional. A fim de atingir seus objetivos, a Grendene planeja operar de forma a maximizar a utilização de sua capacidade total e busca tirar proveito das sinergias e do *mix* de produtos oferecidos pela Grendene. Os principais elementos de sua estratégia de negócios incluem:

**Manter a liderança no mercado doméstico**

Faz parte da estratégia de negócios da Grendene manter a liderança na participação do mercado doméstico por meio da otimização do uso de suas fábricas, do desenvolvimento de novos produtos e da melhoria de seus canais de distribuição, a fim de oferecer soluções que cativem e encantem os clientes. A Grendene acredita que seu relacionamento de longo prazo com o seu público, a busca por soluções que atendam integralmente às suas necessidades, bem como a alta qualidade de seus produtos são importantes fatores para manutenção de sua liderança no mercado doméstico.

**Manter a posição estratégica no mercado internacional**

A Grendene pretende continuar a exportar cerca de 15% a 20% de sua produção (reais), com o objetivo de ter flexibilidade para ajustar-se à capacidade do mercado doméstico de absorver seus produtos. A Grendene continuará a visar os mercados internacionais, tanto aqueles onde possa efetuar a venda de produtos específicos, especialmente os de maior valor agregado, quanto aqueles para os quais a exportação representa uma expansão natural ou reforço do relacionamento existente com seus clientes.

**Continuar a investir em avanços tecnológicos para melhorar a eficiência e reduzir os custos de produção**

A Grendene pretende continuar a investir na atualização tecnológica de suas fábricas e na expansão de sua capacidade de produção para melhorar a sua eficiência e reduzir os seus custos de produção. O seu plano de investimentos e expansão engloba ações para redução de custos, melhoria de qualidade, melhoria de *mix* de produtos (como novas marcas) e expansão da sua atuação em novos segmentos de mercado. Adicionalmente, não está descartada a possibilidade de aquisição de ativos estratégicos para a Empresa, caso surjam oportunidades atraentes.

**Continuar a investir em pesquisas para melhorar a qualidade de seus produtos e a eficiência na produção**



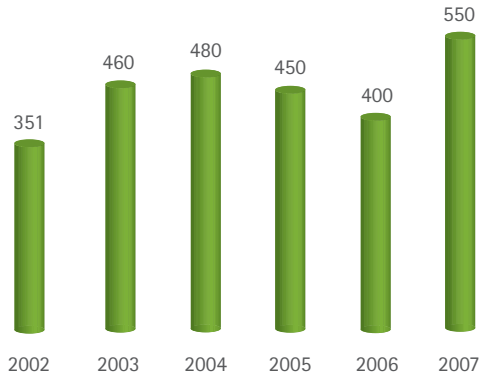
## Produtos

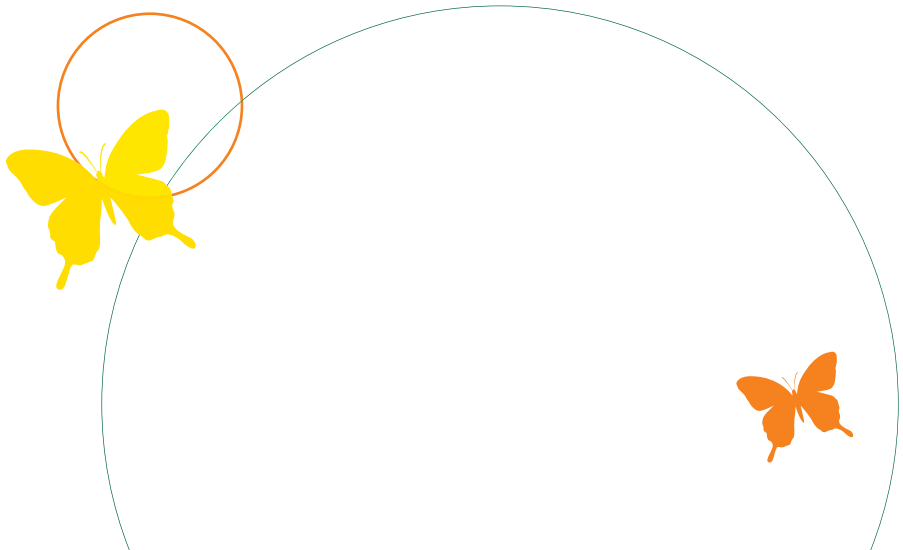
A Grendene se diferencia desenvolvendo continuamente novos produtos, trazendo para o mercado a última tendência da moda em calçados práticos, confortáveis e com preços acessíveis, sem deixar de ser esteticamente arrojados.

A parceria com designers de vanguarda é parte importante nessa estratégia. Jean Paul Gaultier, Irmãos Campana, Alexandre Herchcovitch, Vivienne Westwood e, mais recentemente, a surprendente arquiteta iraniana Zaha Hadid, única mulher até hoje a receber o Prêmio Pritzker, considerado o nobel da arquitetura, fazem parte do seleto grupo de artistas que desenvolveram designs para calçados da Grendene.

Em função de sua tecnologia única de formulação de diferentes materiais sintéticos, a Grendene permite grande liberdade de criação a esses artistas, possibilitando a manufatura de calçados com *designs* impossíveis de serem feitos da maneira tradicional de confecção de calçados.

## Histórico de Lançamentos



**A Grendene se diferencia pela sua capacidade de inovação e design.** O foco está na estratégia de manter uma área de pesquisa e desenvolvimento para inovação constante de produtos, com qualidade, agilidade, conforto, design diferenciado e dentro do conceito de design sustentável, versatilidade e preços mais competitivos.
**Essa capacidade é traduzida em produtos vencedores graças à habilidade de "leitura das tendências de moda" que a Grendene desenvolveu nestes 35 anos de sucesso continuado.**

**Nesta verdadeira parada de sucessos podemos destacar:**

Segmento Infantil
Dentre os lançamentos para o segmento infantil ocorridos no 1º e 2º trimestres de 2007, destacamos os que tiveram campanhas publicitárias específicas com mídia em televisão:

Homem Aranha Laser (Spiderman), tênis com *leds;* Hello kitty School, tênis; Hot Wheels Thunder, tênis com pulseira imitando pneu; Sandy Urban, tênis.

Outros importantes destaques no segmento infantil, mas sem mídia em televisão, foram:

Barbie, Polly e Xuxa, coleção de sapatilhas; Piratas do Caribe, papeete com *kit* de pirata (tapa olho, mão de gancho e espada); Rebelde Biss, sapatilha; Rebelde College, tênis com estojo; Rebelde Show, papeete emborrachada com *bottom*; Sininho, tamanco com adesivo que brilha no escuro; Velozes e Furiosos, tênis com estojo no formato de carro.





**Segmento Feminino**

Na linha **Grendha**, de sandálias femininas, os principais lançamentos com comerciais na televisão foram:

**Grendha Ibiza:** apresentou como garota propaganda a atriz Cléo Pires. Sempre bonita, simpática e radiante, ela tem o perfil das mulheres charmosas que a marca quer atingir. A sandália foi desenvolvida em modelo rasteira, com uma corrente sobre o peito do pé, desenvolvido nas cores, branca e prata, transparente, vermelha, azul, marinho e dourado.





**Grendha Ivete Sangalo Ritmo:** trazendo como tema a África, para retratar nossas verdadeiras raízes, nossa música percussiva, nossas danças intensas e o colorido das roupas, que também teve grande influência na cultura baiana, onde a cantora cresceu e se criou. Essa fusão de Brasil com África resultou em um produto que mistura o *design* das sandálias africanas com a cultura pop brasileira. Foi desenvolvida em dois modelos: Ritmo I, uma sandália de tiras no peito do pé, presa ao tornozelo, e Ritmo II, no modelo rasteiro nas cores bronze, cobre, prata, ouro, branca e preta.



*Atriz Cléo Pires – Campanha Grendha*

**Grendha Coleção:** depois de Reynaldo Gianecchini, Henri Castelli, Cauã Reymond e Ricardo Pereira, foi a vez do ator global **Thiago Lacerda** apresentar a coleção Grendha, com uma campanha que incluiu comercial de TV e material de PDV. O conceito casual chic tem se confirmado pelo sucesso de vários produtos na linha Grendha. A tendência de "rasteiras" é muito forte e continuará para as próximas estações com variações de sandálias, mules e de cabedais valorizando os dedos, tornozelo e peito do pé. Os tamancos de madeira também estão nesse contexto clássico e casual com maior legitimidade social.



Outro destaque importante foram os dois lançamentos no mercado da marca **Ilhabela**, nos modelos **Jelly** (plataformado) e **Tutty** (sapatilha). A **Ilhabela** trouxe ao mercado inovação, proporcionando oportunidades para garotas de "Atitudes". É uma marca relativamente nova da Grendene, voltada para segmento da moda jovem com o modelo que buscou a atenção das adolescentes que têm atitude e adoram novidades, com uma cartela de cores variada, bem como com estampas camufladas. Foi estrelada pela jovem Marjorie Estiano, considerada por muitos uma revelação como cantora e atriz e admirada pelo público adolescente. A Ilhabela inovou a sua comunicação, realizando uma ação de guerrilha que surpreendeu o seu público-alvo.  Novas ações de marketing para divulgar o concurso Foto-Atitude, com fotos de uma modelo em poses de atitude, coladas em locais inesperados, como provadores de loja, banheiros de shopping e paradas de ônibus.

A Grendene apresentou também, no segmento feminino, as novas cores da **Coleção Ipanema Gisele Bündchen 2006/2007**, também voltada para o mercado internacional, promovendo o lançamento, em março de 2007, em Madri, na Espanha, e em outubro de 2007, em Melbourne, na Austrália.

**Segmento Masculino**

No início de 2007, na Couromoda, o grande destaque no segmento masculino foi o lançamento de uma nova marca licenciada pela Grendene, a Speedo, sendo um produto diferenciado, de *design* arrojado e tecnologia inovadora – o solado com sistema Hidrofast – o chinelo de dedo Speedo Dry chegou ao mercado em fevereiro de 2007. A Speedo é líder mundial em equipamentos e produtos para esportes aquáticos e de fitness, sendo a marca mais admirada no Brasil. Atualmente, possui ampla visibilidade e reconhecida preferência entre jovens e adultos que se inspiram nesse estilo de vida. A Speedo, consagrada na natação mundial com mais de 80% de conquistas em competições globais, também esteve presente no Pan 2007 com os melhores atletas da natação Brasileira – SPEEDO ELITE TEAM. Os produtos Speedo estão expostos em mais de 12 mil pontos de venda e presentes em 90% das academias e escolas de natação.

Também houve o lançamento de uma nova cartela de cores para os produtos da marca **Mormaii Gamboa**, papeete e chinelo de dedo. A ação promocional com lojistas denominada "Na Onda com Mormaii", iniciada em 2006, continuou até fevereiro de 2007, com a distribuição de mais de 1.500 prêmios, como 50 motos, óculos, relógios, tênis e mochilas, como incentivo junto aos vendedores varejistas, que são avaliados pelo desempenho das vendas.

Na marca **Rider**, os destaques foram: (i) a família de papeetes casuais denominadas **Rider Roots**, **Terra** e **Dunas**, confortáveis, com massageador na sola, com apelo de moda para o segmento masculino; e (ii) a linha de sandatênis, de produtos fechados, com alta tecnologia empregada, sendo um casual e outro esportivo – coleção **Rider Movie Casual** e **Rider Movie Sports**, no 2º trimestre de 2007.






*Segmento Masculino: Speedo*



**Segmento de Distribuição de Massa**

Na linha **Ipanema**, de sandálias e chinelos, as novidades foram os lançamentos na linha feminina **Ipanema Bliss**, com apliques nas tiras; a linha masculina **Ipanema Brasil Surf**, com grafia lateral, mais uma inovação da Grendene; e a expansão da Ipanema com palmilha anatômica para outros segmentos que não só o feminino, pelo sucesso junto ao consumidor pelas formas e curvas que se moldam ao pé, proporcionando maior conforto e proteção ao caminhar.

Na linha 'Ipanema Tropical' a sandália ganhou salto plataforma e novas cores e traz, ainda, um diferencial para o segmento: é a única com estampa em volta do solado. São cinco grafismos exclusivos (Noite, Mar, Astral, Sorte e Paixão), inspirados em tendências nacionais, que aparecem na lateral das sandálias mesmo quando calçadas. Feita de PVC injetado, que garante maior resistência das tiras e moldagem em uma forma anatômica muito mais confortável, a Ipanema também segue com o desenvolvimento de temas para as 'clássicas' e 'trends', além de na linha 'Anatômica' estar inovando também nos cabedais, com os lançamentos dos produtos 'Beauty Tressê' e 'Tan'.





*Atriz Camila Pitanga promoveu a campanha Ipanema Tropical*

Na **São Paulo Fashion Week** – SPFW, que ocorreu em janeiro de 2008 – a Grendene apresentou a sua nova coleção Melissa com muitas novidades. A **SPFW** é uma das mais importantes mostras de moda no mundo. Este é o terreno da Melissa.

A cada temporada, a Melissa cria uma ambientação toda especial em seu *HC* no São Paulo Fashion Week. Desta vez, não foi diferente. As Viagens de Melissa, tema da coleção Inverno 2008, agitaram o *lounge* Melissa durante o evento.

Para esta coleção, a Melissa dá mais um passo na consolidação da marca na moda e no mundo. Uma parceria inédita marca a história da Melissa e da grande dama da moda britânica, Vivienne Westwood (VW), que, pela primeira vez, trabalha com uma empresa brasileira.

Além de Vivienne Westwood, também foram desenvolvidos modelos Melissa assinados por Alexandre Herchcovitch, Isabela Capeto, Triton, Thaís Losso, J. Maskrey e Fiorucci. Merecem ainda destaque os incríveis lançamentos da Melissa com os personagens O Pequeno Príncipe, Mulher Maravilha e Oswald – The Lucky Rabbit.

A Melissa sempre foi referência quando o assunto é inovação e ousadia. É lembrada pelas suas parcerias com grandes nomes da moda e do design.

**Clássicos em plástico**

Para a coleção Inverno 2008 da Melissa, Vivienne Westwood desenvolveu dois modelos com a sua marca, Anglomania.

O clássico modelo Mary Jane, originalmente feito em couro e lançado na coleção Verão 2000 "Summertime" da estilista, foi resgatado em uma versão em plástico.

Com inspiração retrô, bico arredondado, salto alto e ultrafeminina, a Vivienne Westwood Anglomania Mary Jane + Melissa tem cabedal recortado e fecho no tornozelo. Suas cores são vibrantes, vermelho, fúcsia, azul marinho e verde, além das clássicas: bege, látex, preto e branco.

A idéia de relançar o calçado Mary Jane com a Melissa surgiu devido ao sucesso do modelo, que até hoje pode ser encomendado nas butiques VW no mundo. São clássicos que nunca saem de moda.

## PARCERIAS OUSADAS PRESTIGIAM O QUE HÁ DE MAIS INOVADOR NO DESIGN MUNDIAL. AS CONSUMIDORAS PODEM COLOCAR ARTE A SEUS PÉS COM PREÇOS ACESSÍVEIS.

A charmosa sapatilha Melissa Ultragirl foi lançada em duas novas versões assinadas pela estilista britânica.

A Vivienne Westwood Anglomania + Melissa Ultragirl com duas opções, uma com cobertura aveludada (flocada) e palmilha forrada com o tradicional tartan (xadrez) e a outra valorizando o brilho do plástico com palmilha floral.

Em ambas, o ORB, símbolo da marca Anglomania, em metal, é aplicado na lateral do calçado, conferindo charme e "um toque de realeza" ao modelo. O ORB condensa a essência da marca Vivienne Westwood. A coroa, símbolo do poder e tradição, envolta pela órbita de um satélite remete ao futuro.

A Vivienne Westwood Anglomania + Melissa Ultragirl na versão flocada tem cartela de cores em tons bem invernais, preto, marinho, cinza e roxo. Já na versão plástico brilhante, suas cores são: vermelho, preto, bege e látex.

A parceria da Melissa com a estilista é o encontro de duas marcas com valores muito próximos. Para a Grendene é um grande orgulho e uma honra fazer parte da história de um trabalho tão influente como o de Vivienne Westwood que, na sua essência, tem uma sinergia muito grande com o discurso de irreverência, inovação e conteúdo que a Melissa sempre buscou ao longo de sua trajetória.

A participação em feiras é coerente com a estratégia da Grendene de ofertar calçados sintéticos, no conceito *fast fashion* (muitos lançamentos por ano em intervalos curtos e contínua renovação), nos segmentos feminino, masculino, infantil, de distribuição em massa e de moda, com alta qualidade, design atrativo e preços competitivos, tanto no mercado nacional quanto no internacional.







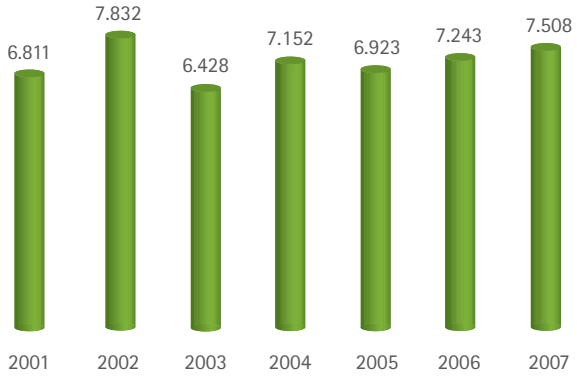
## Produção

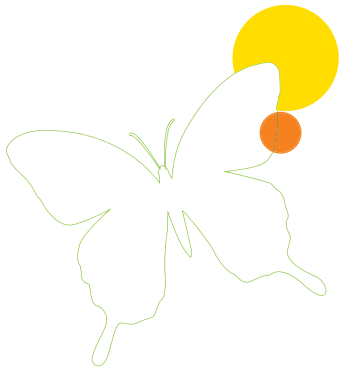
De nada adiantaria ter tantos produtos com um *design* diferenciado se não pudéssemos produzir esses modelos em escala com qualidade adequada e custo competitivo. Afinal, muitas empresas ao redor do mundo poderiam contratar *designers* famosos para projetar seus modelos, mas poucas empresas seriam capazes de transformar esses *designs* em produtos fabricados em série, em grande quantidade, com a qualidade e os custos requeridos.

A área de engenharia da Grendene, apesar de não estar envolvida em todo o glamour que está presente na área de desenvolvimento de produtos, contribui de forma relevante para o desenvolvimento das vantagens competitivas da Empresa. Os engenheiros da Grendene visitam feiras em todo o mundo em busca de máquinas no estado da arte em injeção de plástico e aplicação de acessórios nos calçados. Não contentes em utilizar o que há de mais atualizado no mercado em termos de equipamentos, a engenharia da Grendene melhora as máquinas de forma a obter uma produtividade ainda maior.

Toda a manutenção das máquinas é feita internamente, de forma a conhecer profundamente a capacidade de cada máquina, fazendo com que cada uma delas produza mais e melhor.

### Produtividade: média de pares produzidos por ano por funcionário ativo



Não são só as máquinas modificadas, o alto grau de automação e a alta produtividade que impedem a reprodução da estratégia da Grendene por concorrentes, mas a escolha da formulação de matérias-primas adequadas também constitui barreira considerável. O material final utilizado na confecção dos calçados da Grendene não se encontra no mercado. É fabricado pela Grendene mediante formulações próprias desenvolvidas em laboratório. São 30 anos de pesquisas, experimentos e contínuo desenvolvimento de materiais que permitem à Grendene realizar em plástico os *designs* mais arrojados.

Desde o início, a estratégia industrial foi de **Verticalização e integração em toda a sua cadeia de produção com tecnologia proprietária.** A empresa produz o PVC a partir da aquisição das matérias-primas como resina de PVC e óleos plastificantes, resultando em mais de 70 diferentes formulações, conforme a necessidade de grau de dureza ou maleabilidade do plástico. Produz suas próprias matrizes (moldes dos produtos), na fábrica de Carlos Barbosa (RS). Fabrica os calçados injetados e expandidos de PVC e EVA nas fábricas no Rio Grande do Sul, Ceará e Bahia.

A Empresa responde também pelo sistema de logística que permite uma distribuição nacional e internacional em diferentes canais de vendas. A resposta rápida às mudanças no cenário do mercado, a estratégia de segmentação por marcas, a comunicação do marketing por nichos e ações específicas, como a assinatura do contrato internacional com a top model Gisele Bündchen para vendas da marca Ipanema GB no exterior, que contribuiu muito para garantir a manutenção do crescimento das exportações, asseguraram um ganho no mercado e uma liderança na maior parte dos segmentos de atuação (masculino, feminino, infantil e consumo de massa).




## Marketing

**Posicionamento das marcas, marketing e vendas segmentados e diferenciados.** Utilizando um marketing agressivo, com apelo emocional, licenciamentos, celebridades e acessórios, marcas fortes, publicidade e propaganda televisiva e mídia alternativa voltada para cada tipo de público, o setor vem se utilizando de mídia alternativa, totalmente focada na linguagem de cada marca, produto e público consumidor. Marcas com os diferentes públicos-alvo vêm sendo aprimoradas constantemente. Campanhas-projeto, além de uma ação mais agressiva de marketing, visando à internacionalização de algumas marcas, foram introduzidas na estratégia, buscando agregar valor ao produto por meio das questões ligadas à sustentabilidade – resultado econômico, ambiental e social – e à imagem institucional da Grendene. As vendas também são segmentadas e diversificadas para os públicos feminino, masculino, infantil e de massa, tanto para o mercado interno quanto o externo, favorecendo a minimização do risco por produto e por mercado.

Destacamos as novas licenças negociadas pela Grendene para 2007: Crazy Frog, Spiderman 3, Shrek – The Third, Polly Pocket, Pucca Funny Love, Power Rangers, High School Musical e My Little Pony.

Além das licenças, a Grendene utiliza o apoio de celebridades que refletem os ideais de moda do seu público.



*Segmento Feminino – Grendha Juliana Paes*




*Segmento Infantil – Power Rangers*



*Segmento Feminino – Grendha Fernanda Machado*



*Segmento Feminino - Grendha Vladimir Brichta*

Depois de quatro anos de parceria com a *top model* **Gisele Bündchen**, por meio do licenciamento de seu nome para marca Ipanema de chinelos e sandálias para o mercado doméstico, a Grendene lançou no mercado internacional a coleção GB.

O lançamento da marca Ipanema GB no mercado internacional faz parte de um movimento estratégico de crescimento da Empresa, por meio de marcas reconhecidas e ampliação das ações de marketing para o exterior. Nesse processo de globalização de marcas, foram escolhidas a Melissa e a Ipanema GB em um primeiro momento.

Além disso, esse movimento faz parte um programa de posicionamento da Grendene para as próximas coleções no que tange ao tema sustentabilidade e responsabilidade empresarial.

O impacto dessas ações de marketing, além de contribuir com os ativos intangíveis da Grendene, pelo reforço da imagem institucional e do engajamento socioambiental, tem contribuído para o crescimento de volume nas exportações.



## Gestão

Toda a estratégia da Grendene, ao longo de seus 37 anos de inovação em *design* plástico e produtos sintéticos, visando à perpetuação da geração de valor, baseia-se em uma orientação para o crescimento orgânico no mercado interno e externo.




## 7.2. GESTÃO DE RISCOS

O conhecimento dos fatores de risco inerentes à operação é fundamental para garantir uma remuneração adequada para o capital dos acionistas. A Grendene tem por política evitar os riscos nos quais não é especialista e, portanto, não é competitiva ao buscar remuneração adequada.

A Companhia é bastante conservadora com riscos não inerentes ao seu negócio principal. Riscos com sinistros, financeiros, cambiais e de interrupção de atividades por motivos fortuitos são identificados e eliminados ou reduzidos significativamente.

Por isso, a Companhia vem implementando práticas de gerenciamento que buscam analisar eventuais situações internas e externas e orientar ações específicas de controle para reduzir ou eliminar impactos sobre os resultados.

### Riscos Operacionais

Os riscos de paralisação por problemas operacionais são reduzidos, como decorrência da própria estrutura fabril, com a produção desenvolvida em diferentes unidades industriais, além de uma fábrica para a produção de PVC. Mesmo a fábrica instalada em Sobral, no Estado do Ceará, que responde por 87%, em média, do volume da produção, mantém uma estrutura descentralizada, com sete unidades em um mesmo parque instalado.

### Riscos de Sinistros – Seguros

A Grendene tem o seu parque fabril, incluindo máquinas, equipamentos e estoques segurados contra Incêndio (inclusive decorrente de tumultos), Raio e Explosão de Qualquer Natureza; Danos Elétricos; Vendaval até fumaça, incluindo impacto de veículos e queda de aeronaves; Equipamentos móveis /Estacionários, Vazamento de Hidrantes, Veículos de Terceiros em Estacionamento (incluindo motocicletas e bicicletas, quando estacionadas nos bicicletários da Empresa) decorrente de Incêndio, Raios e Explosão de qualquer natureza e Vendaval até fumaça; Bens e mercadorias em locais de Terceiros, resultante de incêndio (inclusive decorrente de tumultos), Raio e Explosão de Qualquer Natureza e Vendaval até Fumaça. Despesas fixas referentes a 4,5 vezes da folha de pagamento de cada unidade. Os valores dos prêmios são considerados suficientes para enfrentar quaisquer umas dessas situações.

### Riscos Cambiais – *Hedge*

A Companhia não possui financiamentos e empréstimos contratados ou indexados a qualquer moeda estrangeira. A Grendene protege a totalidade de seus recebíveis em moeda estrangeira mediante operações na BM&F.

### Risco de falta de Energia Elétrica

Para a eventualidade de falta de energia elétrica, são mantidos geradores próprios, com capacidade de gerar energia conforme tabela a seguir:

**GERADORES PRÓPRIOS**

| Local | Capacidade |
|---|---|
| Sobral – CE | 40% da necessidade geral da unidade |
| Crato – CE | 10% da necessidade geral da unidade |
| Fortaleza – CE | 100% da necessidade geral da unidade |
| Farroupilha – RS | 100% da necessidade da área de TI |

### Riscos Ambientais

Os processos industriais apresentam baixo risco de agressão ao meio ambiente. A matéria-prima é 100% reciclável – as sobras de PVC são integralmente reaproveitadas no processo produtivo – e todas as unidades fabris adotam processos de controle de emissão de efluentes e emissões atmosféricas e de redução de resíduos sólidos.

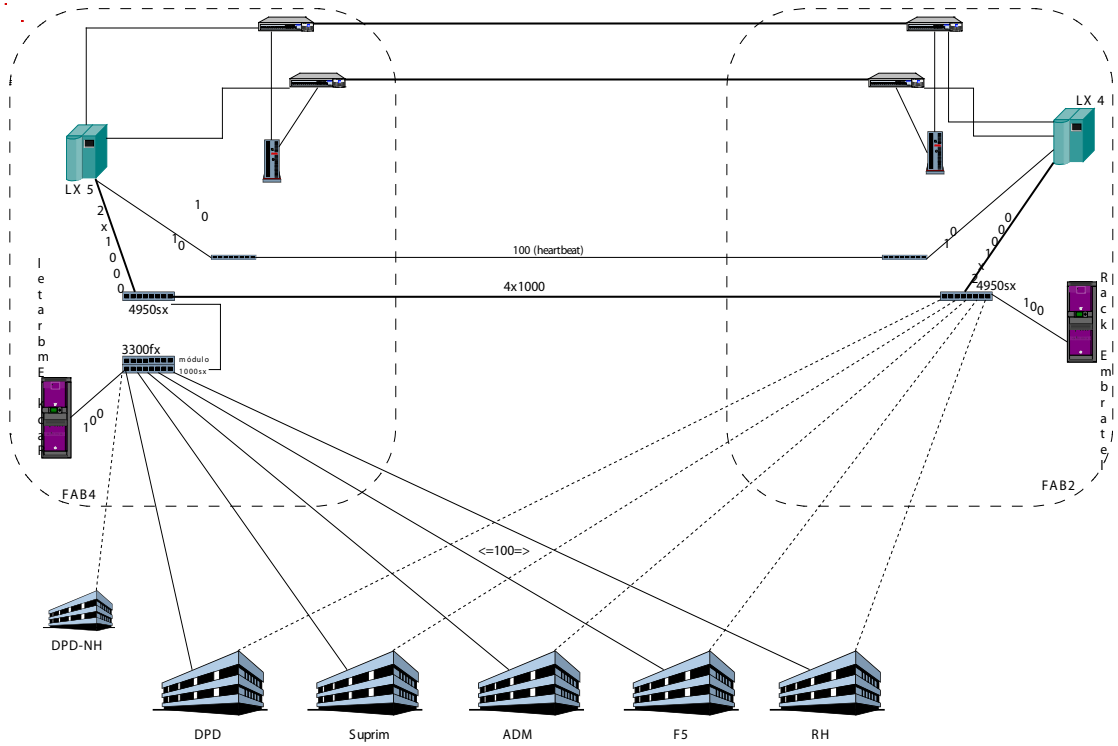
## OUSADA NOS PRODUTOS E CONSERVADORA NAS OPERAÇÕES. OS RISCOS SÃO MANTIDOS SOB CONTROLE.

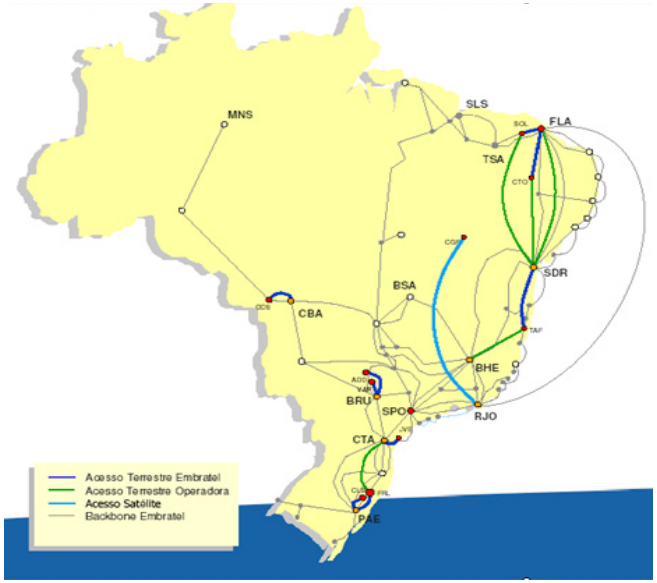


## Riscos de Sistemas

A Empresa tem na tecnologia e na inovação um de seus principais diferenciais competitivos. Os sistemas são todos informatizados, com a manutenção de um plano de contingência que prevê recuperar toda a base de dados e retomar normalmente a operação em um prazo inferior a duas horas (*disaster recovery*). A base de dados é replicada e automaticamente atualizada em duas instalações, localizadas em ambientes físicos distintos.

A programação e o controle de nosso processo produtivo são integralmente informatizados e quase a totalidade de nosso processo de compras de matérias primas ocorre via EDI (Electronic Data Interchange).




**Principais características:**

Site de contingência ativo

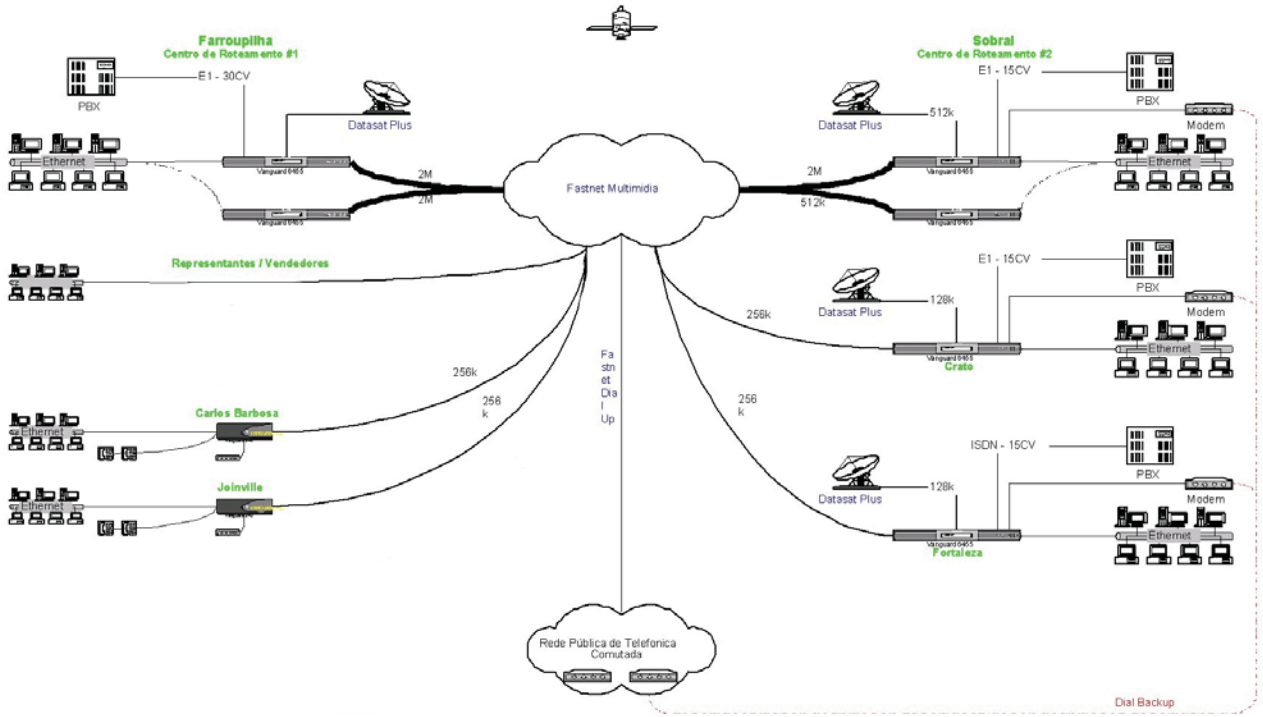
Gerenciamento de recursos 24X7 (*on-line real time*)

**Nossa rede:**

50 Servidores

1.600 Micros

290 Notebooks




**Principal característica:**

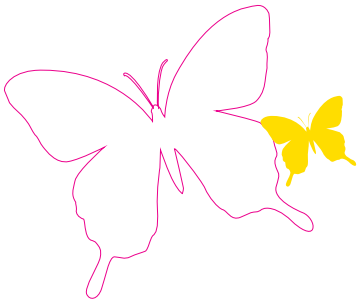
Redundância provida por duas operadoras de comunicação distintas (*multihomed*)

**Principais serviços:**

Comunicação de dados

Comunicação de voz (ramais)

Vídeoconferência



**Risco de Crédito**

As vendas são pulverizadas entre mais de 10.000 mil clientes, sendo que os cinco maiores clientes responderam por aproximadamente 8% do total das vendas em 2007 – o maior cliente representou cerca de 2% do total das vendas, e os segundo e terceiro maiores, 1,7% cada. A concessão de crédito aos clientes é estabelecida a partir de critérios baseados em análises de bancos de dados, histórico dos clientes, com limite de crédito por alçada. Além disso, antes das visitas da equipe de vendas, o sistema de gestão de crédito gera relatórios sobre a posição dos clientes. A Companhia adota, também, a política de só embarcar mercadorias aos clientes que estiverem sem atraso de pagamento ou pendências creditícias. O grau de inadimplência da Grendene é muito baixo. Considerando créditos em atraso, é da ordem de 2%, e perda efetiva de 0,3% do faturamento líquido.

**Risco de Mercado**

As vendas são equilibradamente distribuídas entre os cinco segmentos de mercado em que a Companhia atua (masculino, feminino, infantil, consumo de massa e moda), sem dependência de um segmento específico e com grande diversificação de produtos. Por essa razão, eventual queda nas vendas de produtos de um determinado segmento pode não representar significativo efeito adverso nos resultados, que poderá ser compensado com um melhor resultado em outro segmento. Além disso, mantém diversificação de mercado, com 72,5% do volume de vendas (106 milhões de pares) proveniente do mercado doméstico e 27,5% do volume de vendas, da exportação (40 milhões de pares), em 2007. A capacidade de inovação da Companhia, que lança em média 1,5 produtos por dia, é também uma forma de minimizar os riscos de mercado.

Os riscos de pirataria também são diminuídos com o baixo ciclo de vida dos produtos, em especial os mais sofisticados.

As exportações são feitas para mais de 85 países, não havendo dependência significativa de nenhum país ou moeda.

**Risco de Perda dos Benefícios Fiscais Estaduais e Federais**

As unidades industriais localizadas no Estado do Ceará (CE) e no Estado da Bahia (BA) dispõem de incentivos fiscais, obtidos por meio de compromissos de longo prazo firmados com os governos estaduais e federal, de acordo com a legislação que rege tais benefícios.

No âmbito **estadual**, a Empresa possui duas modalidades de incentivos fiscais:

**1)** Incentivo fiscal do ICMS: PROVIN com redução de até 75% do imposto devido no Ceará; PROBAHIA com redução de 90% do imposto sobre as vendas no mercado interno, na Bahia. Os prazos dos benefícios fiscais de ICMS das principais fábricas foram estendidos por mais dez anos, passando de 2009 para 2019 em Sobral (CE); de 2012 para 2022 em Crato (CE); de 2015 para 2025 em Fortaleza (CE); e até 2022 em Teixeira de Freitas (BA), o que assegura contratualmente prazos bastante longos de manutenção de incentivos fiscais.

**2)** Incentivo fiscal sobre o valor FOB exportado: PROAPI – representa 10% do valor FOB da exportação, com vencimentos até o ano de 2011 em Sobral (CE) e 2014 em Crato (CE); PROCOMEX – 11% do valor FOB da exportação, vencimento em 2021 em Teixeira de Freitas (BA).

No âmbito **federal**, a Companhia tem benefício fiscal de redução de 75% do Imposto de Renda concedido pelo governo federal por intermédio da ADENE - Agência de Desenvolvimento do Nordeste. O prazo do benefício é de dez anos, estendendo-se até 2010 na unidade de Fortaleza (CE); até 2012 na unidade de Sobral (CE); e 2016 nas unidades de Crato (CE) e Teixeira de Freitas (BA).

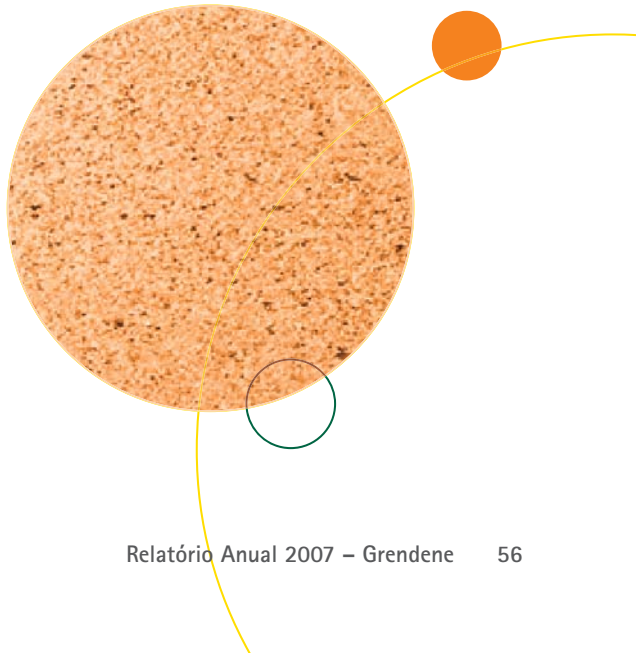
A Empresa cumpre todas as exigências vinculadas a esses benefícios e avalia que não existem riscos de suspensão dos incentivos, pelo porte da Companhia, pela qualidade dos projetos e pelo fato de a Grendene ser o maior empregador privado do Estado do Ceará, com possibilidade de renovação, além das garantias contratuais asseguradas pela legislação estadual e por lei federal.

## 7.3. GESTÃO DE CUSTOS

O processo produtivo é diferenciado, com um parque fabril moderno e produção em escala e verticalizada, representando um diferencial competitivo no mercado. A Companhia sempre desenvolveu seus calçados pelo processo de injeção de termoplásticos. É uma tecnologia proprietária, desenvolvida em mais de 30 anos de experiência, que inclui o desenvolvimento próprio de matrizes, a formulação de PVC na própria fábrica e a produção automatizada de calçados, com a fusão do cabedal e dos componentes ao solado do calçado durante o processo de injeção. A produção da totalidade do PVC – principal matéria-prima – na própria fábrica permite desenvolver, com maior flexibilidade e sem depender de terceiros, formulações específicas para cada tipo de componente e cada tipo de calçado. Possibilita também corrigir rapidamente eventuais problemas identificados na matéria-prima durante o processo produtivo. As máquinas e os equipamentos, adquiridos de fornecedores internacionais, são adaptados e montados pela equipe da Grendene de acordo com especificações próprias e mantidas como segredo industrial.

Com isso, a produção torna-se mais econômica, rápida, diferenciada e de melhor qualidade, com grande volume em curto espaço de tempo, enquanto a maior parte dos concorrentes utiliza produção manufaturada (montagem), que é a forma tradicional de produzir calçados, de forma manual e mais onerosa. Assim, no caso da Companhia, é possível criar rapidamente modelos diferenciados ou retirar modelos do mercado, respondendo às tendências da moda e à aceitação dos produtos pelos consumidores.

O resultado dessa estrutura de produção é um calçado de alta qualidade, com elevada competitividade em custo.



## Matéria-Prima

A escala de produção da Grendene permite que se pesquise no mundo inteiro a matéria-prima, compre-a em grandes quantidades e negocie-a a um preço baixo. Também nesse sentido, pelo fato de formular o composto de PVC, a Grendene pode variar os ingredientes para obter um custo/benefício ótimo. Em uma indústria onde a matéria-prima gira em torno de 50%/60% do custo, esta é uma vantagem competitiva crítica.

A matéria-prima básica adquirida no mercado é a resina de PVC, cujo preço é definido no mercado internacional em função do equilíbrio entre oferta e demanda.

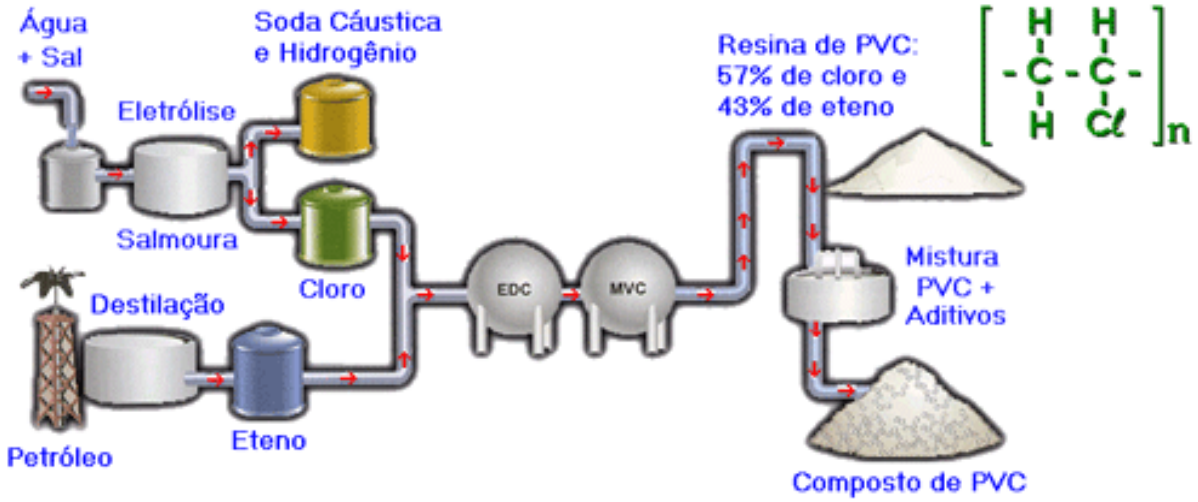
Segundo o instituto do PVC, "O PVC não é um plástico como os outros". É o único material plástico que não é 100% originário do petróleo. A resina de PVC contém, em peso, 57% de cloro (derivado do cloreto de sódio – sal de cozinha) e 43% de eteno (derivado do petróleo, carvão ou gás natural).

A partir do sal marinho, pelo processo de eletrólise, obtém-se cloro, soda cáustica e hidrogênio.
A eletrólise é a reação química resultante da passagem de uma corrente elétrica por água salgada (salmoura). Assim se dá a obtenção do cloro, que representa 57% da resina de PVC produzida.

O petróleo, que representa apenas 43% dessa resina, passa por um caminho um pouco mais longo.
O primeiro passo é uma destilação do óleo cru, obtendo-se, aí, a nafta leve. Essa passa, então, pelo processo de craqueamento catalítico (quebra de moléculas grandes em moléculas menores com a ação de catalisadores para aceleração do processo), gerando-se o eteno. Tanto o cloro como o eteno estão na fase gasosa e eles reagem produzindo o DCE (dicloro etano).

A partir do DCE, obtém-se o MVC (mono cloreto de vinila, unidade básica do polímero. O polímero é formado pela repetição da estrutura monomérica). As moléculas de MVC são submetidas ao processo de polimerização, ou seja, elas vão se ligando, formando uma molécula muito maior, conhecida como PVC (policloreto de vinila), que é um pó muito fino, de cor branca e totalmente inerte. A principal matéria-prima do PVC é o sal marinho, um recurso natural renovável.

Veja a seguir o fluxograma de fabricação do PVC e sua fórmula química.



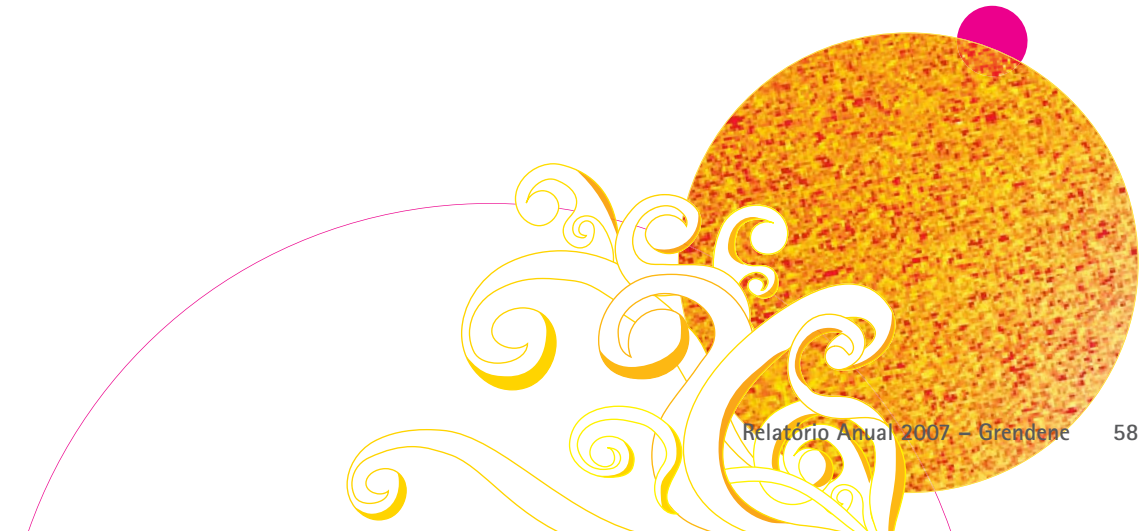
A produção de resinas pelos chineses a partir do carvão e a implantação do pólo petroquímico do Oriente Médio, que as fabrica a partir do gás natural, tem mantido o mercado ofertado.

Pelo lado da demanda, podemos observar que o PVC é utilizado em muitas aplicações.

* Na série histórica abaixo destacamos a evolução dos principais mercados das resinas de PVC (dados em porcentagem):

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Tubos e Conexões | 54,4 | 57,6 | 52,2 | 52,5 | 51,0 | 51,2 | 46,4 | 44,4 | 43,3 | 44,2 | 44,2 |
| Embalagens (filmes e frascos) | 4,8 | 6,3 | 8,4 | 8,5 | 9,0 | 5,0 | 4,5 | 5,1 | 6,6 | 5,7 | 4,7 |
| Perfis para a construção civil | 3,5 | 3,8 | 8,1 | 8,8 | 10,5 | 10,0 | 11,9 | 12,3 | 13,1 | 14,0 | 15,7 |
| Laminados e espalmados | 16,3 | 13,5 | 10,9 | 11,8 | 12,0 | 13,1 | 14,7 | 16,0 | 16,5 | 16,2 | 16,2 |
| Calçados | 6,5 | 6,9 | 6,3 | 5,8 | 5,5 | 7,2 | 7,9 | 8,4 | 7,1 | 7,8 | 6,2 |
| Fios e cabos | 7,0 | 5,6 | 7,6 | 7,8 | 7,5 | 7,3 | 6,7 | 5,5 | 5,3 | 4,7 | 5,9 |
| Mangueiras | - | - | - | - | - | - | - | - | 3,1 | 2,6 | 2,1 |
| Outros | 7,5 | 6,3 | 6,5 | 4,8 | 4,5 | 6,2 | 7,9 | 8,3 | 5,2 | 4,8 | 5,0 |
| **Total** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |
| Evolução das aplicações da construção civil** | 66,6 | 68,5 | 68,8 | 70,1 | 70,1 | 69,7 | 66,5 | 64,1 | 63,5 | 64,9 | 67,6 |

*A segmentação do mercado de PVC é feita com base nas informações de demanda interna
**Critérios adotados:
a) Do mercado de fios e cabos, aproximadamente 90% são destinados à construção civil.
b) Do mercado de laminados e espalmados, aproximadamente 15% são destinados à construção civil.
Fonte: Braskem e Solvay Indupa, fabricantes de resinas de PVC no Brasil.



O consumo do setor de calçados representa somente 6,2% da demanda de resinas de PVC, não sendo fator determinante na fixação dos preços. A demanda, na sua maior parte, foi determinada pela construção civil (67,6%) em 2007.

**Consumo aparente das resinas de PVC**

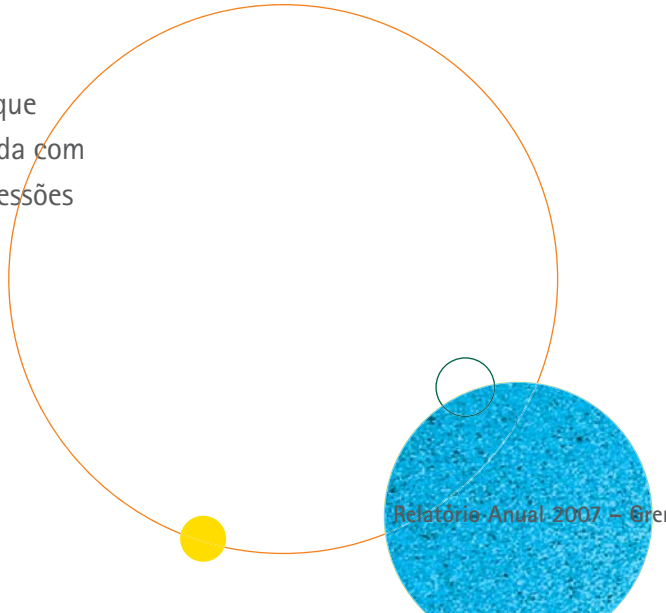
Fórmula do Consumo Aparente: **Consumo Aparente = Produção + Importações – Exportações.**

| Dados em toneladas | Produção | Importações | Exportações | Consumo Aparente | Crescimento Anual (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1997 | 631.851 | 61.471 | 69.482 | 623.840 | 8,1 |
| 1998 | 632.267 | 122.673 | 42.500 | 712.440 | 14,2 |
| 1999 | 658.471 | 62.889 | 59.696 | 661.664 | (7,1) |
| 2000 | 648.199 | 117.847 | 34.904 | 731.142 | 10,5 |
| 2001 | 538.091 | 129.166 | 46.759 | 620.498 | (15,1) |
| 2002 | 602.458 | 141.852 | 55.469 | 688.841 | 11,0 |
| 2003 | 604.088 | 86.397 | 86.865 | 603.620 | (12,4) |
| 2004 | 629.747 | 94.521 | 50.235 | 674.033 | 11,7 |
| 2005 | 640.319 | 119.491 | 65.632 | 694.178 | 3,0 |
| 2006 | 676.263 | 126.647 | 35.617 | 767.292 | 10,5 |
| 2007 | 686.464 | 176.748 | 43.211 | 820.001 | 6,9 |

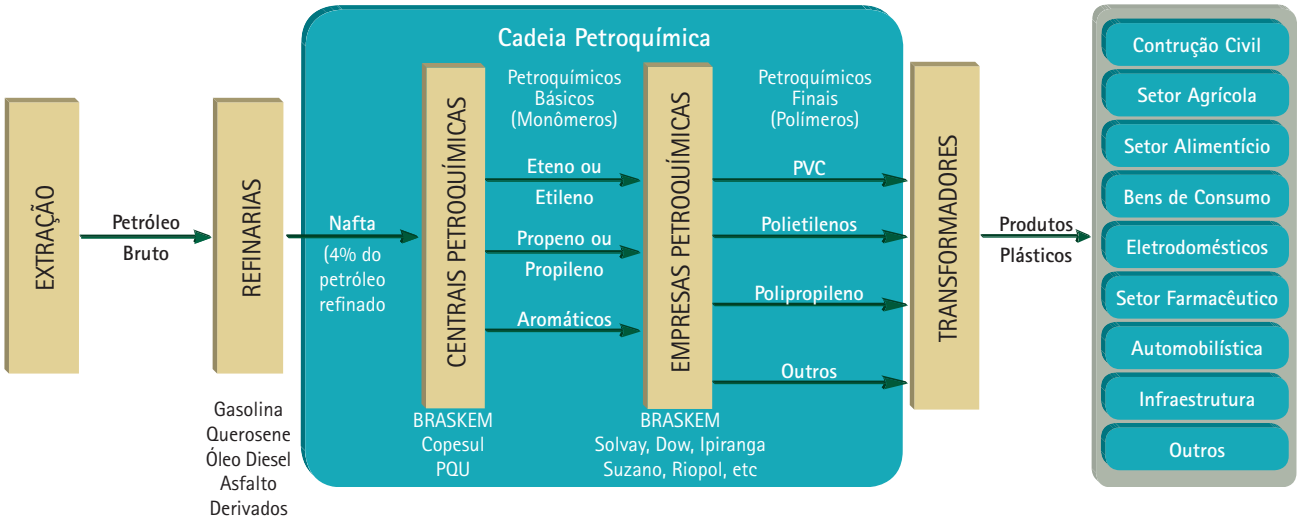
Fonte: Abiquim/Coplast
http://www.institutodopvc.org/publico/?a=conteudo&canal_id=65&subcanal_id=66

Destacamos que a população brasileira está estimada pelo IBGE (2007) em 189,3 milhões, o que nos mostra que o consumo de resinas de PVC *per capita* se situou em torno de 4,3 kg/hab. em 2007.

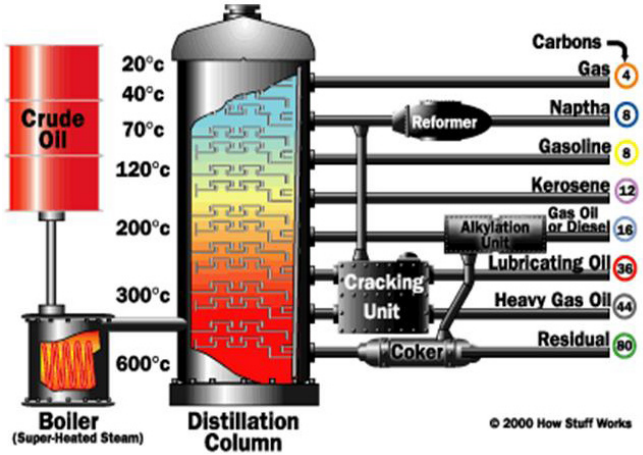
Com a crise do setor imobiliário americano, que derrubou a demanda internacional, combinada com uma oferta generosa, não se vê quaisquer pressões significativas de custos a curto prazo.



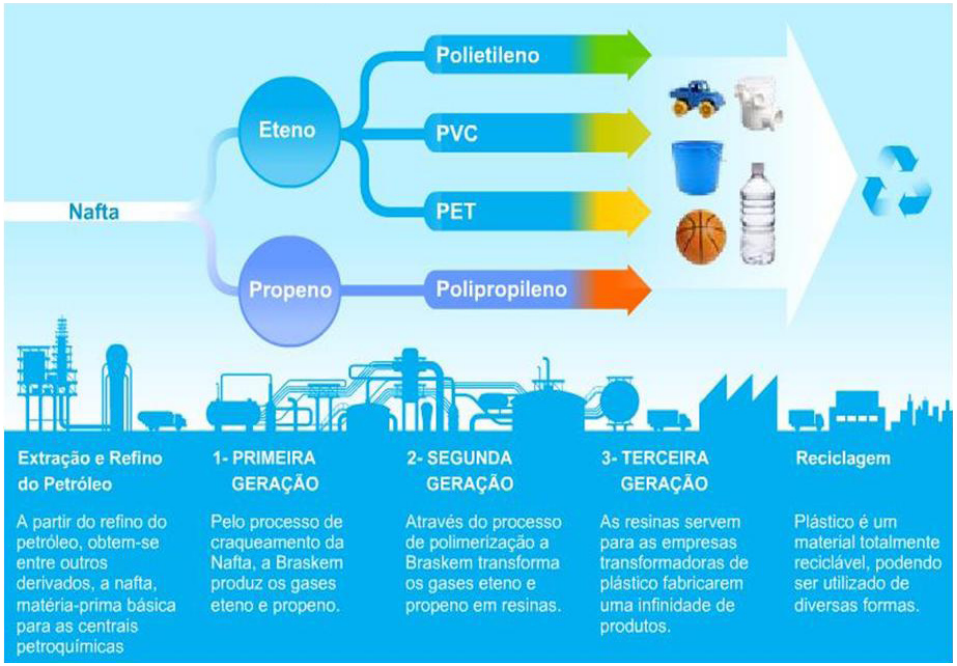
## Cadeia Petroquímica Brasileira



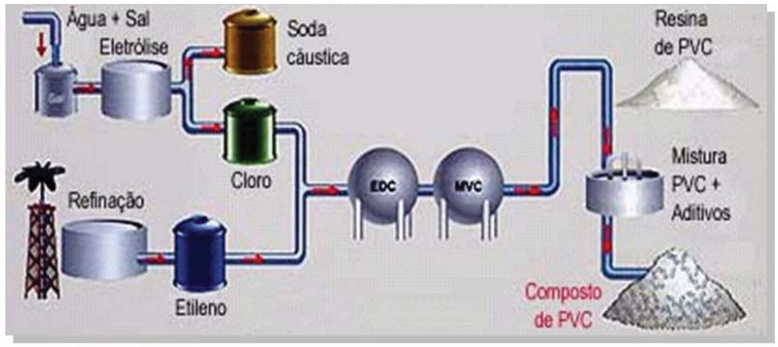

## Cadeia Petroquímica

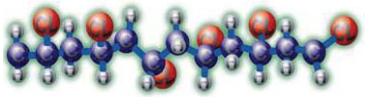



## Cadeia Petroquímica



## Esquema Simplificado de Produção do PVC

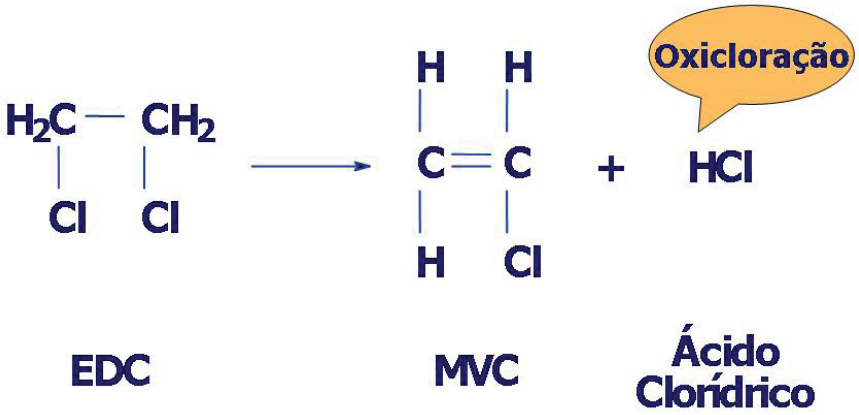


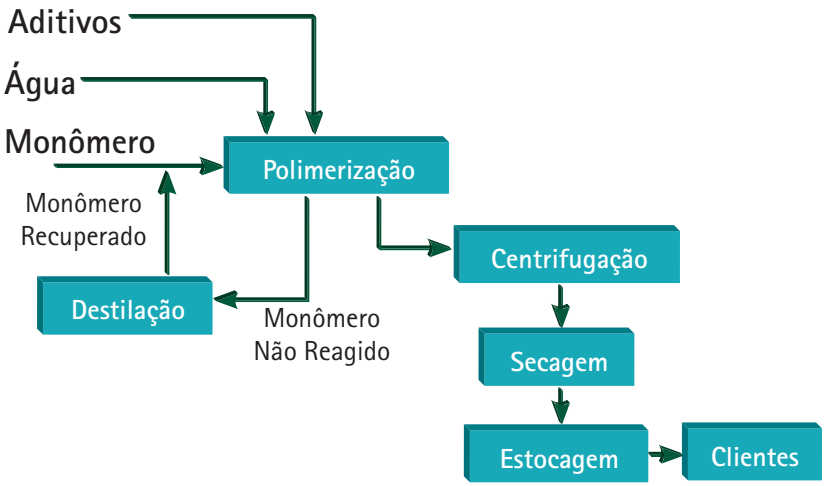
**57% da resina de PVC é proveniente do sal e 43% é proveniente do petróleo**

## Obtenção do MVC (Monômero de Cloreto de Vinila)

- **Craqueamento do EDC (fornalha a 500°C)**



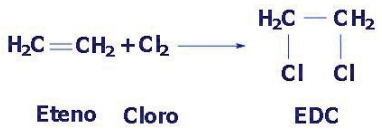

## Produção do PVC



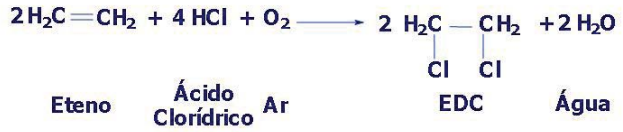
## Obtenção do EDC (Dicloroetano)

### Processo balanceado

**CLORAÇÃO DIRETA** (realizado na Maceió Cloro Soda – o EDC é enviado para Marechal Deodoro PVC e Camaçari PVC):

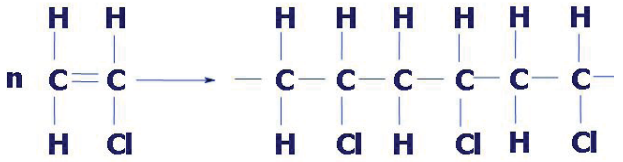



**OXICLORAÇÃO** (realizado em Marechal Deodoro PVC/Camaçari PVC):



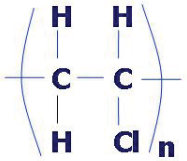

## Obtenção do PVC (Policloreto de Vinila)

### Polimerização por adição

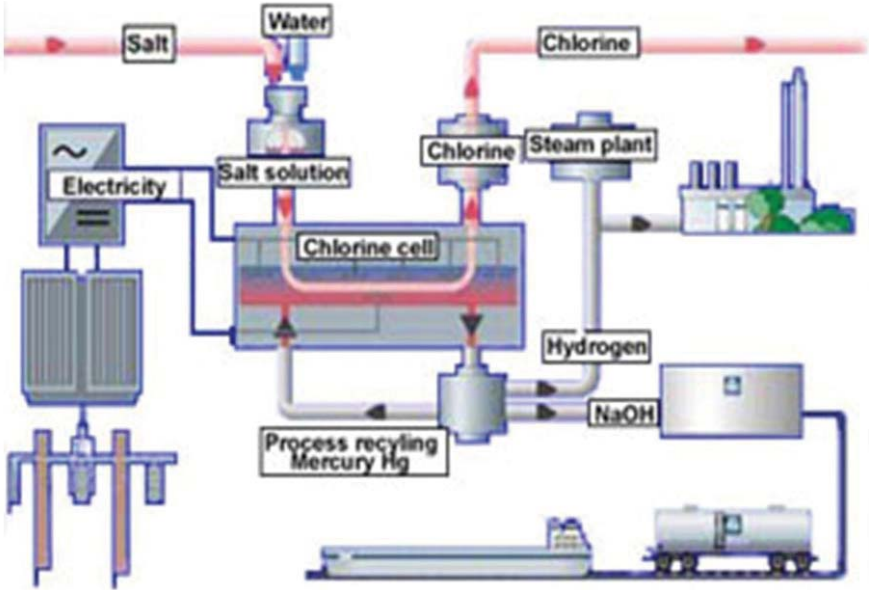



MVC

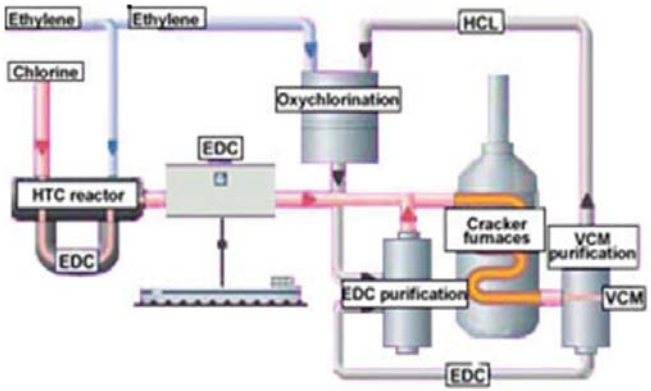
**Policloreto de Vinila ou PVC**



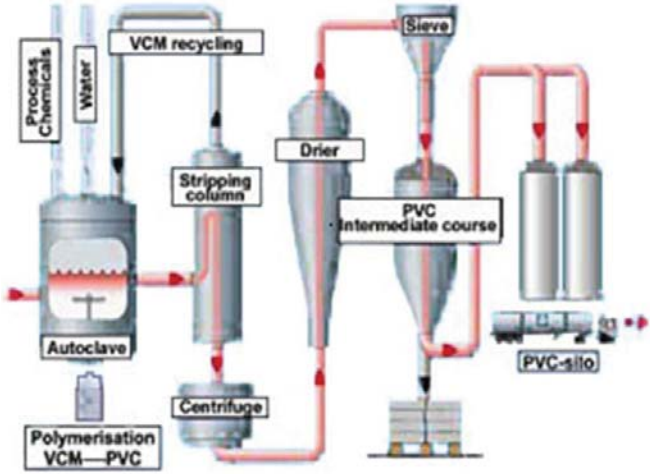

## Produção do Cloro



## Produção do MVC – monômero




## Produção do PVC – polímero




## Cadeia Produtiva do Setor de Calçados




Fonte: Bradesco DEPEC – Jun/08

## Características do Produto

Basicamente, o sapato é constituído de uma parte superior, o cabedal, e de uma parte inferior, o solado. Todavia, cada parte se subdivide em uma série de outras, com características e funções bem específicas.

### O Cabedal

Destina-se a cobrir e proteger a parte de cima do pé e divide-se em gáspea (parte da frente), traseiro e lateral. Normalmente, é constituído de várias peças e reforços, usados para dar mais firmeza e proteção à parte superior do pé ou, então, por questão de *design*. Entre os elementos de reforço estão o contraforte e a couraça. O contraforte é um reforço colocado entre o cabedal e o forro, na região do calcanhar, destinado a dar forma a essa parte do calçado e manter o calcanhar firme dentro do sapato. É um elemento importante no calce e no conforto. Alguns tipos de calçados, como sapatilhas muito flexíveis ou sapatos tipo chanel (abertos atrás), não utilizam o contraforte. A couraça é um reforço colocado no bico do calçado, também entre o cabedal e o forro, destinado a proteger os dedos e, ao mesmo tempo, dar firmeza e boa apresentação ao bico, mantendo inalterada, mesmo durante o uso, a sua forma original. É muito importante em calçados infantis e nos calçados de segurança (nesse caso específico é feita de aço), para evitar danos aos dedos. Dependendo do modelo do calçado, o cabedal pode ainda apresentar algumas outras partes, como biqueira (peça que recobre o bico do sapato, geralmente com função decorativa) e lingüeta (parte saliente sobre o peito do pé, utilizada em calçados de cadarço, destinada a proteger o dorso do pé). Como no processo tradicional o calçado é montado, são necessários esses vários reforços para dar consistência e impedir que as partes do calçados se desprendam. No processo da Grendene, esse problema não existe, pois o calçado é injetado em peça única, sem costuras, emendas ou cola.

### O Solado

É o conjunto de partes/peças que formam a parte inferior do calçado e que se interpõem entre o pé e o solo. É constituído de várias peças, como veremos a seguir. A palmilha de montagem, lâmina que tem a função de dar firmeza ao caminhar e pode ser de aço, madeira, arame ou plástico rígido, é cortada no mesmo tamanho da planta da fôrma, sobre a qual é montado o cabedal e à qual é fixada a sola externa. Além de ser um dos elementos mais importantes do calçado, pois se constitui de uma estrutura sobre a qual se alicerçam quase todas as partes que constituem o modelo, é considerada uma terceira divisão do calçado, pois serve de ligação entre o cabedal e o solado. A palmilha de montagem é moldada exatamente de acordo com a fôrma sobre a qual o calçado foi montado. A sola é a parte externa do solado, ou seja, aquela que está em contato direto com o solo, e dela dependem, em grande parte, a qualidade e a performance do calçado. O material do qual é fabricada e o seu perfil (desenho) determinam suas propriedades, durabilidade, flexibilidade, resistência à umidade, leveza, uniformidade e resistência ao deslizamento, entre outros fatores. O salto constitui-se num suporte, fixado à sola na região do calcanhar, e é destinado a dar equilíbrio ao calçado. Dependendo do calçado, duas outras peças podem fazer parte do solado: a entressola, uma camada intermediária colocada entre a palmilha de montagem e a sola, com função estética e de conforto; e a vira, uma tira estreita de material solado (couro, borracha natural ou sintéticos) colada ou costurada em torno do calçado. Os elementos descritos acima

são fundamentalmente as peças que constituem o calçado. Todavia, dependendo do modelo que se deseje produzir, outras peças podem ser agregadas. Os tênis, por exemplo, poderão ter ilhoses, forros especiais e dispositivos de amortecimento de impacto, entre outros. Os materiais de que são fabricados os calçados estão descritos na seção a seguir. Essa grande quantidade de peças e etapas de produção é o que torna o calçado tradicional mais caro e o processo produtivo intensivo em mão de obra. No processo da Grendene, a sola é fundida ao cabedal, obtendo-se grande consistência e conforto. Além disso, o processo da Grendene é mais automatizado, reduzindo-se o conteúdo de mão-de-obra. Nesse momento, em que a principal vantagem competitiva dos asiáticos é o custo da mão-de-obra, o processo da Grendene constitui importante diferencial competitivo.

**Matérias-primas**

Por muitos anos, os sapatos foram tradicionalmente feitos de couro, com sola também de couro ou de borracha natural. Com o desenvolvimento da petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos, várias opções se abriram, e os fabricantes de calçados começaram a utilizar matérias-primas alternativas. Na Tabela 1 apresentam-se os materiais disponíveis entre as décadas de 1920 e 1990. Apesar de trazerem novas possibilidades, tanto em termos de estética quanto em conforto, os novos materiais também trouxeram problemas como qualquer outro material desconhecido no mercado, uma vez que, para sua utilização de forma que não acarretassem problemas à saúde do pé, novos equipamentos tiveram que ser adquiridos pelos fabricantes, assim como os operadores necessitaram de novos conhecimentos. Justamente nesse quesito é que a Grendene produziu grandes inovações, através de pesquisas constantes ao longo de 30 anos, desenvolvendo formulações únicas de material sintético que proporcionam conforto, são agradáveis ao tato, têm cheiro agradável e não causam reações alérgicas, além de permitir grande liberdade de criação no *design* dos calçados.

A engenharia da Grendene continuamente aperfeiçoa as máquinas, adaptando-as à necessidade de alta produtividade, alta qualidade, rapidez de processo e baixo custo. De maneira geral, quem ganhou foi o consumidor, pois a fabricação de calçados diversificou-se e ganhou novos *designs*. Atualmente, uma variedade de materiais de diversas origens é utilizada na fabricação de calçados. A seguir, apresentam-se alguns desses materiais.

Tabela1 – Materiais disponíveis para fabricação de calçados entre as décadas de 1920 e 1990

| DÉCADAS | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| De 20 | De 30 | De 40 | De 50 | De 60 | De 70 | De 80 | De 90 |
| Couro | Couro | Couro | Couro | Couro | Couro | Couro | Couro |
| Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada | Borracha não vulcanizada |
| | Borracha vulcanizada | Borracha vulcanizada | Borracha vulcanizada | Borracha vulcanizada | Borracha vulcanizada | Borracha vulcanizada | Borracha vulcanizada |
| | | | PVC | PVC | PVC | PVC | PVC |
| | | | | PU | PU | PU | PU |
| | | | | Borracha Termoplástica | Borracha Termoplástica | Borracha Termoplástica | Borracha Termoplástica |
| | | | | Poliuretano Termoplástico | Poliuretano Termoplástico | Poliuretano Termoplástico | Poliuretano Termoplástico |
| | | | | EVA | EVA | EVA | EVA |

Fonte: Assintecal

### Materiais Têxteis

Tecidos naturais, como algodão, lona e brim, e tecidos sintéticos, como náilon e lycra, são utilizados sobretudo no cabedal e como forro. Além do preço mais atrativo, os calçados fabricados com tecidos são mais leves.

### Laminados Sintéticos

São materiais constituídos normalmente de um suporte (tecido, malha ou não-tecido) sobre o qual é aplicada uma camada de material plástico (geralmente PVC ou poliuretano). Um dos mais utilizados pela indústria calçadista brasileira é o chamado laminado de PVC (*cover line*).

### Materiais Injetados

O policloreto de vinila (PVC) é um material de fácil processamento, com custo relativamente baixo e com boas propriedades de adesão e resistência à abrasão, sendo hoje utilizado até em solados de tênis e chuteiras. O poliuretano (PU) é um material versátil, disponível sob várias formas e empregado em solas e entressolas com características de durabilidade, flexibilidade e leveza. Sua desvantagem está no alto custo dos equipamentos necessários à sua produção e também na necessidade de cuidados especiais durante a estocagem e o processamento. O poliestireno é utilizado na produção de saltos. Tem baixo custo e alta resistência ao impacto. O ABS (Acrilonitrile, butadiene e stirene) também é utilizado especificamente para fabricação de saltos. Apesar de ter uma ótima resistência ao impacto e à quebra, hoje a sua utilização é basicamente voltada para saltos muito altos, devido ao seu elevado custo. A borracha termoplástica (TR), utilizada na produção de solas e saltos baixos, apresenta boa aderência ao solo, mas é pouco resistente às intempéries e aos produtos químicos, como solventes.

## Processo Produtivo

O processo de fabricação de um calçado está dividido em setores, os quais se formam de acordo com a diversidade de produtos, o porte e a estrutura da empresa. Dentro da classificação de micro, pequena, média e grande empresa, as principais etapas do processo produtivo podem ser definidas conforme descrito a seguir.

### Modelagem ou *Design*

No setor calçadista, a etapa de modelagem é considerada uma das mais importantes da linha de produção, pois nessa fase o calçado é concebido e completamente especificado. Todo o material a ser usado na fabricação, o tipo, o gênero, a finalidade e o projeto da fôrma (estilo e dimensões) são definidos nessa etapa, na qual se utilizam tanto os recursos informatizados, caso dos sistemas CAD/CAM, como o desenho manual.

No caso da Grendene, também são especificadas as características que o material deve ter para que a matéria-prima seja fabricada. Por exemplo, o calçado pode receber cheiro de *tutti-frutti*.

### Corte

O corte da matéria-prima, principalmente o couro, é feito de acordo com as dimensões definidas na modelagem e pode ser manual (artesanal), com a utilização de "facas" e moldes de cartolina reforçados nas bordas com filetes de metal. As empresas de maior porte utilizam uma pequena prensa hidráulica, denominada balancim, que é operada por um funcionário e na qual é afixada, no cabeçote, uma navalha de fita de aço, que também atende às determinações do molde. Existem também, em nível internacional, os equipamentos informatizados para o corte de couro por meio de *laser* e jato d'água. Os processos a *laser* e a jato d'água apresentam ganhos de produção e melhor aproveitamento do material, pois o computador envia os comandos para as máquinas, que efetuam os desenhos sobre o couro ou o laminado sintético. O processo é veloz e com margem de erro muito baixa. Quando utilizado para cortar o laminado sintético, é possível empilhar várias camadas do material para corte simultâneo, o que gera alta produtividade.

### Pesponto

Após o corte, as peças que fazem parte do cabedal são organizadas em lotes e encaminhadas à seção de pesponto, onde são preparadas, chanfradas, dobradas, picotadas, coladas e em seguida costuradas. Esse trabalho de preparação, na maior parte das empresas, é realizado manualmente e, em algumas poucas, feito em máquinas eletrônicas simples. Existe uma característica marcante nessa etapa: a subcontratação de mão-de-obra. No Rio Grande do Sul, surgiram os ateliês, que em Franca são chamados de "bancas" de pesponto. Em nível internacional, essa etapa se encontra bem à frente dos equipamentos utilizados pelas empresas brasileiras.

A Grendene dispensa essa etapa, desnecessária em seu processo produtivo.

### Costura

A costura do cabedal, método mais antigo e largamente usado antes do aparecimento dos adesivos sintéticos, na década de 60, ainda é empregada em alguns tipos de calçados, na busca por mais segurança e firmeza. Entre os métodos que utilizam a costura, estão o blaqueado (para a fabricação de tênis e mocassins), o *goodyear* (observado principalmente em calçados de segurança, em botas militares e em alguns modelos mais pesados) e o ponteado (atualmente utilizado apenas em alguns calçados de

estilo jovem e confortável), cabendo ressaltar que se trata de um processo misto, pois o cabedal é fixado à palmilha mediante costura, mas a sola é colada. Esses métodos de produção são mais complexos e onerosos e, portanto, utilizados normalmente em calçados de maior valor agregado e preços mais elevados.

Também essa etapa é desnecessária no processo da Grendene, que pode produzir calçados de alto valor agregado sem costuras.

**Montagem/Solado**

Essa etapa é realizada quase simultaneamente ao corte e à costura. Os materiais que compõem o solado (salto e sola), bem como a palmilha, são cortados, lixados, conformados, limpos e colados ou costurados. Tanto na colagem como na costura, podem ser utilizados solados de couro, borracha natural, PVC, TR, PU e outros. No caso dos métodos de injeção direta ou vulcanização – hoje largamente empregados –, somente podem ser usadas solas feitas de materiais sintéticos e, no caso da vulcanização, também de borracha natural. Uma vez completada a operação de fixação da sola ao cabedal, o calçado está praticamente pronto, devendo passar ainda por pequenas operações, denominadas por alguns fabricantes de acabamento ou plancheamento, que consistem em limpeza, retoque de pequenos defeitos e controle de qualidade final. Só assim o calçado poderá ser colocado na caixa e enviado à expedição da fábrica.

**Processo de produção da Grendene**

Como vimos anteriormente, o processo produtivo da Grendene elimina várias etapas do processo tradicional, sendo mais rápido e de menor custo.

O processo produtivo da Grendene é diferenciado, com a produção automatizada de calçados, em que o cabedal e os demais componentes do calçado são fundidos com o solado durante o processo de injeção; com menor emprego de mão-de-obra e custos inferiores aos de diversos concorrentes.

O constante treinamento dos funcionários proporciona melhorias quanto à capacitação da mão-de-obra envolvida na produção. Além disso, o processo é dotado de uma série de controles internos, que garantem um melhor aproveitamento das matérias-primas. Por exemplo, o processo produtivo é controlado eletronicamente, com a troca de informações em tempo real entre as unidades fabris e a unidade administrativa da Companhia, localizada em Farroupilha (RS), o que agiliza o gerenciamento da produção, das vendas e dos sistemas corporativos, possibilitando maior rapidez e eficácia no atendimento aos clientes.

A Grendene utiliza tecnologia própria e exclusiva na produção integrada e verticalizada de calçados termoplásticos injetados, de forma mais rápida e precisa. A utilização de métodos e técnicas modernas, com foco no resultado, permite à Companhia uma melhor combinação e administração dos recursos físicos (materiais e equipamentos) e humanos, o que a diferencia da indústria tradicional de calçados.

A indústria tradicional de calçados é muito intensiva em mão-de-obra e em baixa intensidade de capital. Já a Grendene desenvolveu um modelo de negócio que reúne média intensidade de capital e muito baixa intensidade de mão-de-obra.



# 8. GOVERNANÇA CORPORATIVA

**Ética**: Integridade, Respeito e Transparência – Pensar, Falar e Agir.




## 8.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Grendene procura a criação contínua de valor para todos os seus *stakeholders* – os acionistas, os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, os parceiros e a sociedade. O valor criado não se reduz apenas aquele registrado nos livros da Empresa, mas também revela uma cultura vencedora, nos ativos intangíveis, nas marcas, nas patentes e registros industriais, na imagem da Empresa na comunidade e nos meios de comunicação, no relacionamento duradouro com seus clientes, fornecedores, parceiros e acionistas e na capacidade de continuar gerando valor de forma sustentável.

Para tanto possui um abrangente sistema de Governança Corporativa para assegurar que a Empresa elabore e implemente estratégias coerentes com esses objetivos, correndo riscos aceitáveis, sem desperdício de recursos, sem danos ao meio ambiente, respeitando a lei e com eqüidade para todos os seus públicos, para os quais presta contas de forma transparente e tempestiva.

Os sistemas de controle garantem a execução da estratégia de acordo com as determinações da Direção da Empresa e do Conselho de Administração. A Empresa busca continuamente aperfeiçoar esses sistemas.

Para manter seus analistas e investidores informados sobre o desempenho dos seus negócios, a Empresa possui canais de comunicação permanentes, realiza visitas, participa de conferências e faz apresentações em eventos em diversos locais no mundo. Mantém ainda um *website*, com área específica para as Relações com Investidores. A Empresa realiza teleconferências trimestrais de apresentação de resultados em português com tradução simultânea para o inglês, publica um *press release* de análise desses resultados também trimestralmente, faz *non deal roadshow* no Brasil e no exterior semestralmente e pelo menos uma reunião anual com a APIMEC.

Desde o início da divulgação das demonstrações financeiras (DFs), a Grendene optou por fazê-la de acordo com padrões internacionais. A elaboração das DFs relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2006, comparado ao exercício de 31 de dezembro de 2005, foi baseada no regulamento de listagem do Novo Mercado da BOVESPA, Seção VI – Informações periódicas e eventuais que devem ser prestadas, item 6.2, alínea (ii), cujo prazo de adaptação era de dois anos, tendo em vista a listagem em 29 de outubro de 2004. A Grendene optou pelo método de harmonização contábil internacional IFRS – International Financial Reporting Standards – normas internacionais de contabilidade promulgadas pelo International Accounting Standards Board – com a devida nota explicativa de conciliação do resultado do exercício e do patrimônio líquido com as principais diferenças entre o **BR GAAP** e o **IFRS**, os critérios contábeis aplicados e o parecer dos auditores independentes. Essa escolha se revelou acertada, pois mais tarde a CVM escolheu esse padrão para ser adotado no mercado brasileiro, o que foi consubstanciado na Instrução CVM nº 457, de 13 de julho de 2007.

Apesar do momento desfavorável no mercado de capitais em geral e para a Empresa em particular, os acionistas controladores honraram seu compromisso com a Bovespa e o mercado; e realizaram Oferta Pública de enquadramento na regra de mínimo *free float* de 25% em 27 de novembro de 2007. Foi listada no Novo Mercado em 29/Outubro/04 com 100 milhões de ações ordinárias, sendo o atual *free float* (ações em circulação no mercado) de 25%.



*Irmãos Campana*

Sobre a parceria com a Melissa, os Campana são só elogios. "Acredito que a riqueza do nosso trabalho está em pegar poucas coisas e transformá-las em algo legal, diferente. Trabalhar com a Melissa nos deu a chance de usar o plástico, que é de fácil acesso, para criar produtos interessantes e popularizar nosso trabalho", diz Humberto. "Lançamos desafios tecnológicos complicados à Grendene, mas com atitude ousada e curiosidade, chegamos a um resultado especial: uma alternativa de sapato que está aí para todos usarem" complementa.

## 8.2. ATIVOS INTANGÍVEIS

As marcas fortes e reconhecidas pelos clientes têm sido uma fonte de vantagens competitivas sustentável na Grendene. Melissa, Ipanema, Rider, Grendha, Ilhabela constituem valioso patrimônio da Empresa.

No final de 2007, a Companhia detinha o registro definitivo de 280 marcas no Brasil (e mais 98 pedidos de registro) e 417 marcas no exterior, em 83 países (com 204 pedidos de registro em andamento).

| Marcas | Total | Brasil | Exterior | Nº de países* |
|---|---|---|---|---|
| Pedidos de registro | 302 | 98 | 204 | 65 |
| Registro | 697 | 280 | 417 | 83 |
| **Patentes – Geral** | **Total** | **Brasil** | **Exterior** | **País(es)*** |
| Pedidos de Registro | 87 | 50 | 37 | 4 |
| Registro | 556 | 505 | 51 | 7 |
| **Desenhos industriais** | **Total** | **Brasil** | **Exterior** | **País(es)*** |
| Pedidos de registro | 71 | 34 | 37 | 4 |
| Registro | 532 | 481 | 51 | 7 |
| **Modelos de utilidades** | **Total** | **Brasil** | **Exterior** | **País(es)*** |
| Pedidos de registro | 12 | 12 | 0 | 0 |
| Registro | 15 | 15 | 0 | 0 |
| **Patentes industriais** | **Total** | **Brasil** | **Exterior** | **País(es)*** |
| Pedidos de registro | 4 | 4 | 0 | 0 |
| Registro | 9 | 9 | 0 | 0 |

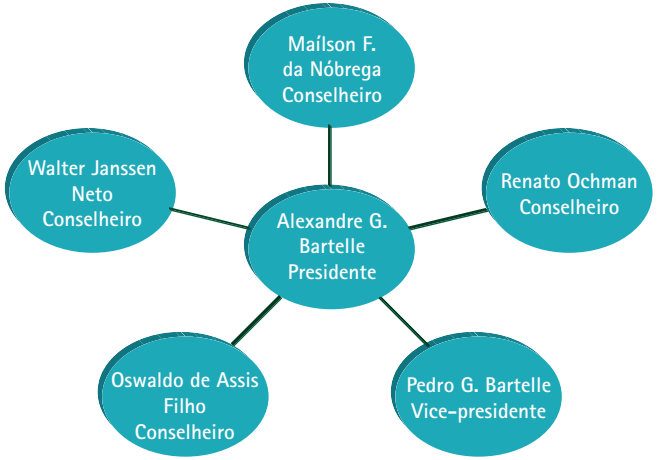
* Não inclui o Brasil

## 8.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

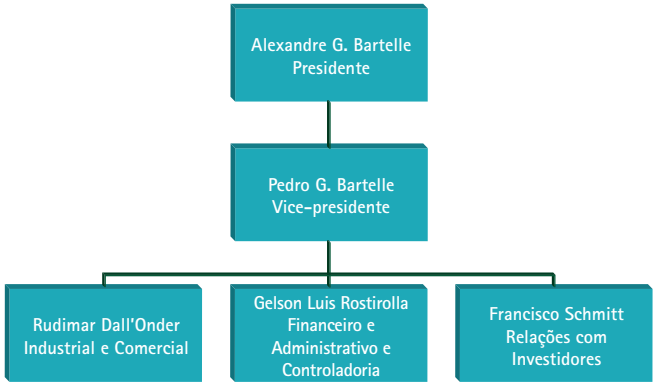
**Organograma**

A Grendene está estruturada conforme o organograma a seguir:

### Conselho de Administração




### Diretoria





*Cid Gomes - Governador do Ceará*

"A Grendene, uma das maiores indústrias do setor calçadista do Brasil, tem três unidades instaladas no Ceará, duas no interior, situadas em Sobral e no Crato, e uma em Fortaleza. Com isso ela contribui expressivamente para o fortalecimento da base industrial do Ceará, de forma descentralizada, ajudando a dinamizar a economia cearense, gerando emprego e renda no sertão na zona norte, na região do cariri e na área metropolitana da nossa capital.

A grandeza dos seus números, medidos pela quantidade de empregos diretos e indiretos gerados; pela sua produção, que abastece o mercado interno e externo; pelo volume de recursos mobilizados no funcionamento do empreendimento; e, notadamente, por sua relevante contribuição para a composição da renda pública brasileira, faz da Grendene uma empresa muito importante para o Brasil.
A Grendene tem contribuído para o desenvolvimento socioeconômico do Ceará. Além do significativo incremento da nossa economia, com empregos que beneficiam milhares de famílias e da atração de outras empresas fornecedoras de insumos para a produção e distribuição dos produtos fabricados, a localização estratégica das suas unidades fabris em três distintas regiões do Estado fortalece a política pública de diminuição das desigualdades sócio-territoriais, no esforço de promover a desconcentração de renda e de incrementar o desenvolvimento regional e local, uma das prioridades básicas do governo estadual.

E, também, por ser uma indústria apoiada em modernas tecnologias, ela precisa de permanente qualificação técnica de seus milhares de funcionários, o que ajuda a disseminar, especialmente, nas cidades em que está instalada, o interesse das pessoas pelo aprendizado e pela formação técnica, o que contribui para elevar o nível da formação profissional das pessoas, condição fundamental para o presente e para o futuro.

A Grendene, gerada pela inteligência dos irmãos Alexandre e Pedro Grendene, apresenta resultados muito positivos, o que revela o talento e a qualidade da sua equipe de dirigentes e dos milhares de cearenses que trabalham nas suas unidades situadas no Ceará".

## Mão-de-obra

Em dezembro de 2007, a Grendene possuía 23,6 mil funcionários, grande parte dos quais situados no Estado do Ceará, diretamente envolvidos no processo produtivo.

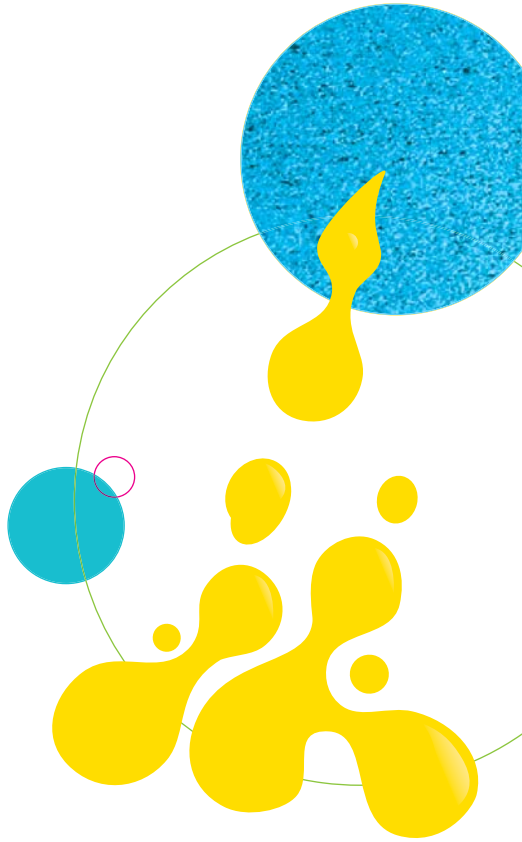
Para a Grendene foi um grande desafio chegar ao sertão nordestino no início dos anos 90, onde a atividade predominante na época era agropastoril, e ali desenvolver um dos maiores e mais modernos complexos de produção de calçados do mundo.

Com muito treinamento, disciplina e a imensa boa vontade, esforço e boa acolhida da população, somada à tecnologia da Grendene, foi possível obter os altos níveis de produtividade e qualidade, que tornaram a Grendene o maior exportador de calçados do Brasil.

Em termos de nível de escolaridade, demonstramos a composição do quadro de funcionários:

| Grau de instrução geral | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|
| Fundamental incompleto | 7.969 | 5.910 | 4.274 | 4.567 |
| Fundamental completo | 3.158 | 3.627 | 3.799 | 3.149 |
| Médio incompleto | 4.073 | 2.992 | 3.765 | 5.544 |
| Médio completo | 7.047 | 7.026 | 8.555 | 8.976 |
| Superior incompleto | 324 | 551 | 634 | 845 |
| Superior completo | 572 | 319 | 329 | 359 |
| Mestrado, pós-graduação | 61 | 68 | 88 | 144 |
| **Total** | **23.204** | **20.493** | **21.444** | **23.584** |

| Grau de instrução geral | 2007 | Acumulado | % s/total | Acumulado % |
|---|---|---|---|---|
| Fundamental incompleto | 4.567 | 4.567 | 19,4% | 19,4% |
| Fundamental completo | 3.149 | 7.716 | 13,4% | 32,7% |
| Médio incompleto | 5.544 | 13.260 | 23,5% | 56,2% |
| Médio completo | 8.976 | 22.236 | 38,1% | 94,3% |
| Superior incompleto | 845 | 23.081 | 3,6% | 97,9% |
| Superior completo | 359 | 23.440 | 1,5% | 99,4% |
| Mestrado, pós-graduação | 144 | 23.584 | 0,6% | 100,0% |



### A Academia e o Contexto do Negócio

A Academia Grendene surgiu como uma iniciativa para fortalecer a competitividade da Grendene através do desenvolvimento de competências fundamentais para se diferenciar no mercado e perpetuar sua existência.

Desde sua implantação, a Academia ajudou na evolução da maturidade da Empresa, na unificação dos esforços, padronização das práticas dos valores da Grendene, ao mesmo tempo em que trouxe contribuições significativas através dos processos de qualificação e desenvolvimento oferecidos aos gestores da Empresa.

Hoje, pode-se dizer que a Academia Grendene está cada vez mais consolidada, devido às inúmeras sementes plantadas e a alguns resultados já reconhecidos. E se por um lado esse reconhecimento é gratificante e motivo de orgulho, por outro nos convoca a um compromisso ainda maior, tanto na preparação e entrega das ações para 2008, quanto no esforço para assimilar e multiplicar todos os estímulos que a Academia nos fornece.

### A Que se Propõe a Academia?

Incrementar os resultados globais do negócio; criar uma cultura organizacional corporativa, que desenvolva talentos humanos, alinhando-os às estratégias do negócio e garantindo competitividade e perpetuação da Empresa; atrair e manter talentos através de um processo de educação continuada; sistematizar todos os investimentos em treinamento e desenvolvimento; e perpetuar os valores Grendene: Lucro/Competitividade/Inovação e Agilidade/Ética.

## Pilares da academia




Cidadania corporativa: Valores, Cultura, Regras.

Conhecimento do negócio: Tecnologia e Mercado.

Processo de aprendizagem: Conhecimento e Competências.

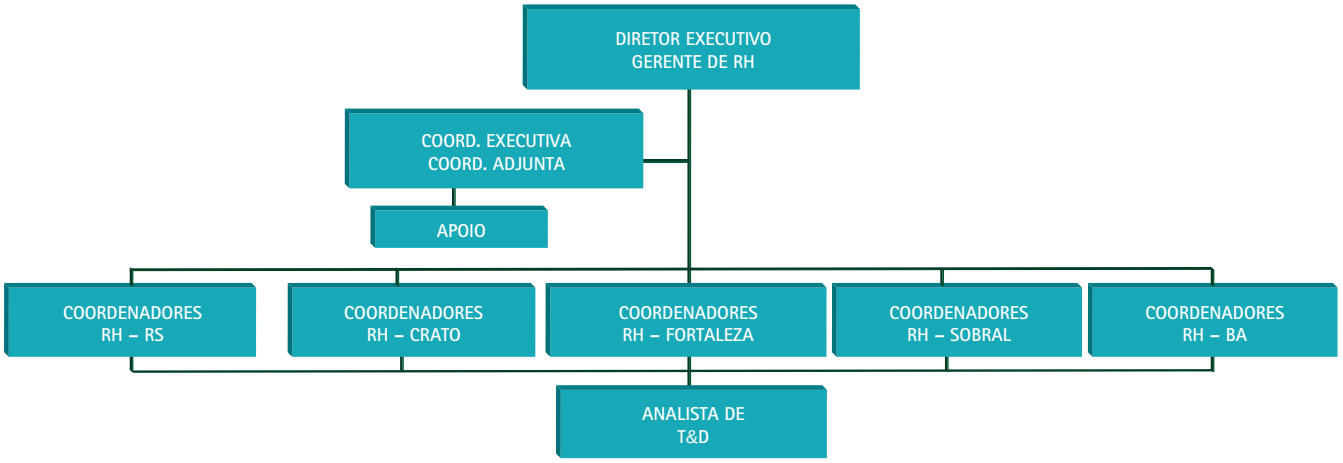
## Premissas da academia

Todos os programas e iniciativas estarão em sintonia com as dimensões definidas pela Grendene:




## Núcleo Executivo da Academia

**Atribuições**: Identificar demandas de qualificação, propor políticas de desenvolvimento e executar o orçamento e a gestão financeira da Academia, já validados junto ao Conselho, garantindo o alinhamento das pessoas com a carta de valores da Empresa e o desenvolvimento das competências necessárias a um modelo de gestão alinhado às exigências do mercado.



## Retrospectiva

Apresentamos a seguir uma pequena retrospectiva dos eventos ocorridos desde o início da Academia:

- **2005 – Reflexão sobre O QUE SOMOS e O QUE QUEREMOS SER**: hora de arar a terra, preparar o solo para plantar o futuro. Definição do Perfil do Gestor Grendene e criação de nossa Carta de Valores.
- **2006– Movimento consistente com raízes profundas:** divulgação, sensibilização e consolidação de nossos v**alores**. Alinhamento entre discurso e prática.
- **2007– A terra já é fértil**: as sementes das competências necessárias para fazer germinar o futuro já foram plantadas. Integração, alinhamento e foco para agregar um novo modelo mental e novas ferramentas; tudo para garantir a profissionalização da colheita.
- **2008– É hora de acreditar na Colheita, Cuidar, Regar e Zelar**: algumas sementes já começam a brotar. A qualidade dos frutos depende da consistência da adesão de cada um. Precisamos prosperar de forma compartilhada e integrada. Para sermos fortes, precisamos construir a floresta. Palestra de abertura – Paixão por Fazer Acontecer.

## O que realizamos em 2007

Durante o ano de 2007 foram realizados os seguintes eventos:

- Palestra de Abertura - Tema: Paixão por Fazer Acontecer.
- PDG – Programa de Desenvolvimento de Gestores I.
- Fóruns do Conhecimento Compartilhado.
- Ciclos de Leitura Orientada.
- Boletim da Academia.
- Acompanhamento do Programa de Desenvolvimento Individual.

**Gestão experiente e especializada no setor**

A Grendene possui executivos com ampla experiência no setor calçadista, que evoluíram em conjunto com a Empresa, e apresenta baixos níveis de *turn over* em seus patamares gerenciais e administrativos. Os executivos da Grendene já enfrentaram inúmeros desafios e crises nacionais e internacionais, estando hoje aptos a enfrentar desafios futuros do setor. O investimento em treinamento e desenvolvimento profissional é prioritário para a administração da Grendene e tem resultado na formação e manutenção de talentos, que contribuem para o aprimoramento de suas atividades, proporcionando uma constante geração de valor aos acionistas.



*Executivos da Grendene na Couromoda 2008 – Da esquerda para a direita: Claudio Chies, Hermes Basso, Magno Kleber de Freitas, Luiz Moroni, Edson Matsuo, Marcius Dal Bó, Ricardo Alarcon e Francisco Schmitt*



*Washington Olivetto*

"A Grendene é a grande marca das grandes marcas: é Grendene, mas é também Ipanema Gisele Bündchen, Melissa, Rider, Ipanema, Guga Kuerten, Sandy, Barbie, Disney, Xuxa, Senninha, Homem-Aranha, Grendha, Grendha Ivete Sangalo etc., etc., etc."

## 8.2.2. GESTÃO DAS MARCAS

Ao longo dos anos, a Grendene consolidou marcas fortes e reconhecidas no mercado nacional, a exemplo das sandálias Melissa e da linha Rider. Essas marcas viraram sinônimo de produto, associadas a sapato de plástico e sandália *after sport*, respectivamente. Os produtos diferenciam-se pela originalidade, funcionalidade, pelo *design* e apelo emocional ao público consumidor. Essa estratégia apóia-se na associação a celebridades nacionais e internacionais e, no caso da linha Kid's, por meio de licenciamentos de personagens infantis conhecidos no Brasil e no exterior.

Das marcas mais recentes, a Ipanema, lançada em 2001, já contabiliza uma importante participação de mercado. Em 2002, passou a ter uma linha especial Ipanema, assinada pela *top model* Gisele Bündchen. Os licenciamentos incluem, entre outros, os nomes Xuxa, Senninha, Guga, Sandy, Wanessa Camargo, Eliana, Rouge, Kelly Key, Ivete Sangalo, Adriane Galisteu, Alexandre Herchcovitch, Pininfarina, Mormaii, além dos personagens Bob Esponja, Hello Kitty, Meninas Superpoderosas e personagens da Disney, da Mattel (como a Barbie), da Warner Bros. (a exemplo dos Looney Tunes) e do Sítio do Pica Pau Amarelo.



*Nizan Guanaes*

"A Grendene sempre acreditou no marketing. Apostou no *design*, criatividade da propaganda, antes que isso fosse claro para todos. Décadas depois, soube ver antes de muita gente que só a propaganda já não bastava. E começou a olhar para a mídia, *buzz marketing*, RP. Enfim, ela é mercadologicamente uma empresa visionária. E criação de marca é valor."

## 8.2.3. CAPITAL INTELECTUAL

**Inovação e Agilidade**: antecipar-se às dificuldades, inovar e fazer melhor.

**Pesquisa e desenvolvimento**: inovação constante através da tradução das referências, criação de conceitos e tendências na moda, *designs*, modelos de calçados, cartela de cores e composição de materiais. São cerca de 120 profissionais, criando em torno de 450 modelos por ano, entre arquitetos, estilistas de moda, *designers*, administradores de empresas, modelistas, químicos, costureiros, técnicos, especialistas em marketing e maqueteiros.

**Mídia Internacional:**
A Grendene é hoje reconhecida internacionalmente pela qualidade e ousadia dos seus designs:

**Na Inglaterra**


Herald INTERNATIONAL Tribune

Foreign affairs: U.S. style goes global

At Alfa Romeo, an effort to reinvent brand's magic

Giants shatter Patriots' bid for perfection

Fashion

Jelly brand molds

Brazil's footwear style

## Na França



Même les escarpins sont en plastique

On avait déjà la méduse, la chaussure des pêcheurs marseillais et, depuis 2007, les crocs, ces sabots de plastique coloré. Il ne manquait plus que des escarpins moulés, comme un fauteuil Starck. C'est désormais chose faite, grâce à l'initiative de Brésiliens propriétaires d'une usine de bouchons de bouteilles en plastique, le groupe Grendene. En 1979, ils viennent à Marseille d'où ils emportent l'idée de la méduse. Là-bas, l'*Farofa* devient vite un best-seller, et la marque Melissa entre, dès lors, dans le cœur des Brésiliens, avec 50 millions de paires vendues en vingt-cinq ans. A base de PVC recyclé, « bio, pop et psychédélique », le produit a des fans partout dans le monde. Méduse très décolletée (36 euros), compensé à bride cheville (64 euros) ou escarpin à talon carré (39 euros, photo de gauche) : pour l'été, les modèles sont très flashy. Pour l'hiver également, si l'on en croit ces riches lieus rouges signés de la créatrice britannique Vivienne Westwood pour Melissa (« Maryjane », 139 euros). En plus d'être écolos et hypoallergéniques, les Melissa sentent le bonbon, entre banane et fraise Tagada. Enfin, les vieilles paires usées rapportées à l'usine sont aussitôt refondues. ■ V. L.

Melissa. 60 points de vente en France. dont 05, avenue des Champs-Elysées. Paris-8e. Tél. : 01-42-78-13-72.

## Na Internet



STYLE.COM

FASHION SHOWS
NEWS & TRENDS
candycast
style file blog
trend reports
year in fashion
anatomy of a classic
accessories report
style notes
focus on…
style news
PEOPLE & PARTIES
SHOPPING
BEAUTY
VOGUE
VIDEO
MY STYLE
my lookbooks
public lookbooks
forums
search NEW!
subscribe to vogue

fashion blog

style file the latest fashion news from around the globe

< previous post | main | next post >

subscribe via RSS

RECENT POSTS
hunter-gatherers
hedi slimane, music guru
slit to there
circle of friends
a day in the life of: rafe
totengco, accessories designer
downtown, fashion lives on
get out the vote
working it
piping hot
knit wit

CATEGORIES
Dept. of culture
Designer update
Hot spots
Model behavior
Outside sources
Photo diary
Q&A
Shopping alert
Social intelligence
Trend tracking

ARCHIVES
This Week
This Month

FRIDAY, JANUARY 18, 2008 04:06 PM
WHEN VIVIENNE MET MELISSA

Brazilian shoe brand Melissa is known for high-profile collaborations, but it's never pulled in a partner quite like Vivienne Westwood. Fashion's dowager queen of punk has made a pit stop in São Paulo this week, unveiling her new line over brunch this afternoon to a crowded room of fashionistas. Molded from Melissa's signature plastic, the key style is a high-heeled Mary Jane in a range of primary colors. For those with a tear of heights, there are flats in black and maroon. If not a fashion revolution, the designs are bound to lead to at least a mob scene when they hit store shelves in Brazil this season. Stateside shoe freaks can learn more at www.melissa.com.br.

—*Sameer Reddy*

POSTED BY STYLE
< previous post | main | next post >

## Na Espanha



VIERNES, 14 MARZO 2008 — ECONOMÍA — LA VANGUARDIA 69

CONSUMO

'Industria brasilcra', dc la playa al salón

Tras la estela de las chancla, nuevos modelos procedentes de Brasil triunfan en el mercado español

Glamur plástico

## No Brasil



Lady punk vem aí

Por essa ninguém esperava —talvez nem ela mesma. A mulher que ajudou a forjar a identidade punk nos anos 70 virou uma "lady"—título de nobreza concedido pela rainha Elizabeth, da Inglaterra — e aceitou desenhar dois modelos para a grife de acessórios Melissa. Vivienne Westwood, 65 anos, virá a São Paulo neste mês dar o ar de sua graça. Famosa pelas roupas com motivos políticos e eróticos, ela também será motivo de duas exposições: uma mostrará 120 sapatos-ícones e outra contará sua trajetória. No prédio da Bienal, no Parque do Ibirapuera.



The queen

*Mais de dez coisas que você precisa saber sobre Vivienne Westwood, estilista punk que desembarca no Brasil no próximo dia 16 para lançar as sandálias que criou para a Melissa*

Entre os títulos, o de Lady dado pela rainha

Aos 66 anos, Vivienne Westwood é uma lenda viva da moda, de rendimento punk e bem trajetória por acontecimentos importantes

Os modelos Mary Jane e Ultragirl, feitas por Vivienne Westwood para a Melissa



*Alexandre Herchcovitch*

"A tecnologia e qualidade da Grendene permitem a realização dos meus projetos."

## 8.2.4. DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

**Sistemas de Gestão**

A Grendene mantém um alto índice de informatização em relação à média das empresas do mercado. Desde 2002, conta com um novo ERP (Enterprise Resource Planning), que foi totalmente adaptado para atender às necessidades de todas as áreas da Companhia.
A interface *web* é um diferencial desse novo ERP, o que proporciona acesso por Intranet e Internet de todas as funções de negócio do sistema, permitindo o gerenciamento das informações estruturadas e não estruturadas, otimizando a gestão do conhecimento. Além disso, garante que as informações estejam centralizadas e seguras. Todas as unidades conectam-se a um sistema corporativo integrado, com uma única base de dados – que é armazenada e replicada em dois ambientes distintos, com atualização simultânea. Esse *site* de contingência ativo é um modelo que assegura a integridade das informações e confere alto nível de segurança no desempenho das atividades, com gerenciamento de recursos 24 x 7 (24 horas por dia, sete dias na semana), em tempo real. Os sistemas permitem que todos os controles internos sejam automatizados, com monitoramento constante da produção e dos despachos de cargas.

O envio de dados ocorre em tempo real para o centro administrativo, em Farroupilha, o que possibilita maior rapidez e eficácia no atendimento aos clientes. Posteriormente, esses dados podem ser analisados através de sistema de BI (Business Inteligence) totalmente adaptado às necessidades da Grendene.

Adicionalmente, o sistema de telecomunicações é triredundante – duas linhas terrestres e uma por satélite –, permitindo conexão constante entre as unidades industriais e os representantes comerciais, para a operação dos serviços de transmissão de dados, voz e vídeo em um ambiente seguro e continuamente controlado e garantido.



*Vivienne Westwood*

"Eu sempre quis fazer o sapato Mary Jane em plástico, de uma maneira que pudesse eliminar as pequenas costuras. Como na malharia", disse. E acrescentou: "É um produto moderno, de muita qualidade e, principalmente, democrático. A tecnologia que eu encontrei na Grendene não tinha encontrado em nenhum lugar do mundo."

## 8.2.5. DESIGN

Entre inovações, renovações e extensões de linha são desenvolvidos anualmente 500 produtos, em média, e mantidos no portfólio ativo da Companhia cerca de 180 produtos. A Grendene utiliza o conceito de *fast fashion*, de forma a criar barreiras aos competidores e minimizar a pirataria. Além disso, são realizadas pesquisas locais e internacionais de confirmação, participação em feiras de calçados, feiras industriais, congressos de *design* e acompanhamento de revistas especializadas. O processo criativo é auto-sustentável, baseado em tendências, evolução de produtos bem sucedidos, *feedback* de pesquisas de mercado e de vendas. A Companhia investiu R$ 11,7 milhões em pesquisa e desenvolvimento em 2007.

O conceito é de *design* sustentável, com a integração dos aspectos econômicos, sociais e ambientais no desenvolvimento de produtos. A prioridade é utilizar processos que permitam a reciclagem integral dos materiais, mesmo na hipótese de os calçados possuírem componentes fabricados a partir de matérias-primas diferentes, o que traz benefícios financeiros e elimina riscos de impacto negativo ao meio ambiente. Todo o desenvolvimento de produtos tem foco no negócio e no processo de produção.

**Reunião para Aprovação de Produto**



**... e discussão das campanhas de marketing**



Essas reuniões, que ocorrem todas as terças-feiras, reúnem os principais executivos da Grendene.

**Tecnologia de produção:**



Tecnologia de ponta e proprietária na produção integrada e verticalizada de calçados termoplásticos injetados, além da tecnologia no desenvolvimento próprio de matrizes, formulação de PVC na própria fábrica e a produção automatizada de calçados, com a fusão do cabedal e dos componentes ao solado do calçado durante o processo de injeção, diferenciam a Companhia de uma indústria tradicional de calçados. Relacionamento com clientes: a visão da Grendene é de buscar e manter uma parceria de longo prazo, que traga resultados consistentes em toda a cadeia de produção, chegando até o consumidor, estritamente dentro de um conceito de sustentabilidade. Os representantes e vendedores da Grendene atuam como consultores dos clientes, sendo um diferencial para ajudar a atrair e reter clientes. Para viabilizar essa consultoria, existe um sistema de vendas personalizado, denominado SMAV, atualizado com base diária, no qual são disponibilizadas as cartelas de produtos e de cores, histórico de compras, campanhas publicitárias e o plano de mídia, com as datas e horários de veiculação, além do suporte de marketing e pós-venda.




*Viviane Senna*

"A parceria da Grendene com o Instituto Ayrton Senna é caso antigo, que existe há 13 anos. E o sucesso disso se deve à sinergia de idéias e ideais das duas organizações. Grendene abraçou a nossa causa, de garantir educação de qualidade a crianças e jovens do País, por meio do licenciamento do Senninha. E uniu o carisma do personagem aos seus produtos de qualidade, que fazem diferença no mercado de calçados. Essa parceria tem ajudado a realizar o sonho de meu irmão, de construir uma nação mais justa para todos, com oportunidades de vitórias todos os dias. Espero que essa parceria continue contribuindo para que meninos e meninas sejam como Ayrton, campeões na vida."

## 8.2.6. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

**Construindo o futuro através da Educação e Desenvolvimento,** a Grendene sempre esteve comprometida com a responsabilidade socioambiental, promovendo o desenvolvimento humano e o compromisso com a qualidade de vida e com o meio ambiente, com ações que tornam a Companhia econômica, ambiental e socialmente responsável.

Em 2007, o principal destaque foi a **Academia Grendene**, com a missão de desenvolver profissionais alinhados ao negócio e ao mercado, comprometidos com resultados diferenciados, e equipes altamente motivadas, tendo como alicerce a cidadania corporativa (valores, cultura e regras), o conhecimento do negócio (tecnologia e mercado) e o processo de aprendizagem (conhecimento e competência). Implementou programas de interação com outras empresas (visitas); LIG – Liderança Integrada Grendene (programas de treinamentos internos); outros treinamentos continuados de capacitação técnica em parceria com o CENTEC, SENAI, dentre outros. Foram implementados vários programas como: Grendene de portas abertas; Trabalho Seguro; Vida com mais Saúde; Alimentação Saudável; Datas Especiais; Parceiras; entre outros. A Grendene acredita na educação como base para a criação de valor.

**Responsabilidade Ambiental:** As atividades industriais desempenham um importante papel no processo de desenvolvimento e crescimento econômico de um país. A prática ambiental em uma indústria deve envolver: processos de produção mais eficientes com geração de menor quantidade de resíduos e reciclagem de materiais; estratégias preventivas de gerenciamento de riscos ambientais; tecnologias de produção mais limpas que contribuam para a qualidade de vida e proteção ambiental a longo prazo. A Companhia mantém o programa "**Gerenciamento de Resíduos**", sistema de gestão que **visa reduzir, reutilizar, reciclar** e/ou preceder a destinação final de todos os resíduos gerados de maneira adequada, incluindo planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos e recursos para desenvolver e implementar as ações necessárias ao cumprimento das etapas previstas no Programa de Gerenciamento de Resíduos. Em 2007, demonstramos no quadro a seguir os principais resíduos gerados e totalmente reciclados:

| Resíduos | Quantidade Gerada | Estado Físico | Unidade | Descrição |
|---|---|---|---|---|
| PVC | 7.138 | Sólido | Toneladas | 100% reciclado |
| Coverline | 985 | Sólido | Toneladas | 100% reciclado |
| Solventes | 449 | Líquido | Toneladas | 100% reciclado |
| Restos de tintas | 22 | Plástico | Toneladas | 100% reciclado |

**Demais Resíduos**: Os resíduos dos restaurantes da Grendene são armazenados em câmaras refrigeradas, recolhidos diariamente e destinados à ração animal. Somente é encaminhado aos aterros sanitários o lixo orgânico oriundo da varrição dos pavilhões industriais e escritórios e de higiene pessoal dos funcionários. Materiais como latas vazias, tambores metálicos e embalagens de papel e papelão são encaminhados à reciclagem.



*Em suas instalações busca a harmonia entre vegetação, aço e concreto*



*A integração entre homem e natureza*



*A Grendene mantém estufas nas quais são cultivadas mudas de plantas para posterior reflorestamento*



*A água é tratada em uma lagoa de decantação e reutilizada para a conservação da vegetação*



*O PVC não utilizado ou danificado no processo, as sobras e retalhos são totalmente reutilizados*



*A água utilizada para regar as plantas provém do reúso da água das fábricas*



*Tintas não utilizadas são removidas da água para a reutilização da tinta e da água*



*Atualmente, cerca de 720 t de PVC são reutilizadas mensalmente*



*Também o vinil é totalmente reutilizado*




*O lixo tem coleta seletiva, com separação por tipo*



*Embalagens de papelão e plásticos são compactadas e encaminhadas para empresas que podem reciclá-las*



*Atualmente, 84 t de vinil são reutilizadas mensalmente*



*E é encaminhado para um programa de reciclagem em que se ensina aos funcionários a importância da sustentabilidade*



*Atualmente, 82 t de papelão e 6 t de plástico são reprocessadas*



*A acetona utilizada na limpeza dos moldes de sandálias é enviada para a destilaria da Grendene*

Aproximadamente 35 t de acetona são destiladas, resultando em 29 t de acetona para novo uso em cada mês.



*Nenhuma matéria-prima utilizada nos processos da Grendene contém chumbo*

Os óleos lubrificantes utilizados são armazenados e enviados para o reprocessamento em uma companhia com licensa ambiental para refinar óleos lubrificantes.



*As lâmpadas fluorescentes danificadas são enviadas para empresa especialista em descontaminá-las para evitar contaminação da água ou do solo*



Dados rápidos:

| | |
|---|---|
| 36,5 | Toneladas de Tinta Filtrada |
| 722,0 | Toneladas de PVC |
| 84,0 | Toneladas de Vinil |
| 29,0 | Toneladas de Acetona |
| 89,0 | Toneladas de Papel e Plásticos |
| **960,5** | **Toneladas desses materiais reciclados pela Grendene a cada mês, reduzindo o impacto no meio ambiente em 11,5 mil toneladas por ano.** |

## 8.2.7 BALANÇO SOCIAL

| 1 – Base de Cálculo | | | 2007 Valor (mil reais) | | | 2006 Valor (mil reais) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Receita líquida (RL) | | | 1.203.213 | | | 1.102.878 |
| Resultado operacional (RO) | | | 179.439 | | | 205.465 |
| Folha de pagamento bruta (FPB) | | | 287.585 | | | 266.386 |
| **2 – Indicadores Sociais Internos** | **Valor (mil)** | **% sobre FPB** | **% sobre RL** | **Valor (mil)** | **% sobre FPB** | **% sobre RL** |
| Alimentação | 25.157 | 8,75% | 2,09% | 23.214 | 8,71% | 2,10% |
| Encargos sociais compulsórios | 69.171 | 24,05% | 5,75% | 63.605 | 23,88% | 5,77% |
| Previdência privada | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Saúde | 2.988 | 1,04% | 0,25% | 2.263 | 0,85% | 0,21% |
| Segurança e saúde no trabalho | 2.901 | 1,01% | 0,24% | 1.449 | 0,54% | 0,13% |
| Educação | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Cultura | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Capacitação e desenvolvimento profissional | 806 | 0,28% | 0,07% | 498 | 0,19% | 0,05% |
| Creches ou auxílio-creche | 252 | 0,09% | 0,02% | 252 | 0,09% | 0,02% |
| Participação nos lucros ou resultados | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Outros | 3.900 | 1,36% | 0,32% | 3.497 | 1,31% | 0,32% |
| **Total – Indicadores sociais internos** | **105.175** | **36,57%** | **8,74%** | **94.778** | **35,58%** | **8,59%** |
| **3 – Indicadores Sociais Externos** | **Valor (mil)** | **% sobre RO** | **% sobre RL** | **Valor (mil)** | **% sobre RO** | **% sobre RL** |
| Educação | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Cultura | 338 | 0,19% | 0,03% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Saúde e saneamento | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Esporte | 5 | 0,00% | 0,00% | 38 | 0,02% | 0,00% |
| Combate à fome e segurança alimentar | 10 | 0,01% | 0,00% | 29 | 0,01% | 0,00% |
| Outros | 0 | 0,00% | 0,00% | 758 | 0,37% | 0,07% |
| **Total das contribuições para a sociedade** | **353** | **0,20%** | **0,03%** | **825** | **0,40%** | **0,07%** |
| Tributos (excluídos encargos sociais) | 231.366 | 128,94% | 19,23% | 187.401 | 91,21% | 16,99% |
| **Total – Indicadores sociais externos** | **231.719** | **129,14%** | **19,26%** | **188.226** | **91,61%** | **17,07%** |

| 4 – Indicadores Ambientais | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL | Valor (mil) | % sobre RO | % sobre RL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Investimentos relacionados com a produção/operação da Empresa | 1.012 | 0,56% | 0,08% | 2.344 | 1,14% | 0,21% |
| Investimentos em programas e/ou projetos externos | 7 | 0,00% | 0,00% | 6 | 0,00% | 0,00% |
| **Total dos investimentos em meio ambiente** | **1.019** | **0,57%** | **0,08%** | **2.350** | **1,14%** | **0,21%** |
| Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, ao consumo em geral na produção/operação e ao aumento da eficácia na utilização de recursos naturais, a Empresa | | | ( ) não possui metas<br>( ) cumpre de 0% a 50%<br>( ) cumpre de 51% a 75%<br>(X) cumpre de 76% a 100% | | | ( ) não possui metas<br>( ) cumpre de 0% a 50%<br>( ) cumpre de 51% a 75%<br>(X) cumpre de 76% a 100% |

| 5 – Indicadores do Corpo Funcional | 2007 | 2006 |
|---|---|---|
| Nº de empregados(as) ao final do período | 23.584 | 21.444 |
| Nº de admissões durante o período | 6.554 | 7.754 |
| Nº de empregados(as) terceirizados(as) | 472 | 158 |
| Nº de estagiários(as) | 41 | 42 |
| Nº de empregados(as) acima de 45 anos | 742 | 589 |
| Nº de mulheres que trabalham na Empresa | 10.773 | 10.047 |
| % de cargos de chefia ocupados por mulheres | 10,78% | 9,74% |
| Nº de negros(as) ou pardos(as) que trabalham na Empresa | 16.290 | 13.847 |
| % de cargos de chefia ocupados por negros(as) ou pardos(as) | 31,30% | 22,93% |
| Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais | 1.115 | 1.022 |

## 6 – Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial

| | 2007 | | | Metas 2008 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Relação entre a maior e a menor remuneração na Empresa | | | 69 | | | 68 |
| Número total de acidentes de trabalho | | | 393 | | | 0 |
| Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela Empresa foram definidos por: | ( ) direção | (X) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | ( ) direção | (X) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) |
| Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: | ( ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | (X) todos(as) + Cipa | ( ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | (X) todos(as) + Cipa |
| Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a Empresa: | ( ) não se envolve | ( ) segue as normas da OIT | (X) incentiva e segue a OIT | ( ) não se envolverá | ( ) seguirá as normas da OIT | (X) incentivará e seguirá a OIT |
| A previdência privada contempla: * Não tem | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) |
| A participação nos lucros ou resultados contempla: Não | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) |
| Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela Empresa: | ( ) não são considerados | (X) são sugeridos | ( ) são exigidos | ( ) não serão considerados | (X) serão sugeridos | ( ) serão exigidos |
| Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a Empresa: | ( ) não se envolve | ( ) apóia | (X) organiza e incentiva | ( ) não se envolverá | ( ) apoiará | (X) organizará e incentivará |
| Número total de reclamações e críticas de consumidores(as): | na Empresa 26.880 | no Procon 9 | na Justiça 17 | na Empresa 25.000 | no Procon 8 | na Justiça 15 |
| % de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas: | na Empresa 100% | no Procon 100% | na Justiça 100% | na Empresa 100% | no Procon 100% | na Justiça 100% |
| Valor adicionado total a distribuir (em mil R$): | | | Em 2007: 795.123 | | | Em 2006: 745.113 |
| Distribuição do Valor Adicionado (DVA): | 35,43% governo 15,06% acionistas | 29,83% colaboradores(as) 18,89% terceiros | 0,79% retido | 35,82% governo 17,21% acionistas | 29,36% colaboradores(as) 16,71% terceiros | 0,9% retido |

## 7 – Outras Informações

A Grendene investiu na consolidação do Sistema de Gestão Ambiental com uma campanha interna direcionada aos funcionários, familiares e comunidade e com o projeto água por meio da divulgação em vídeos, folhetos, cartilhas e treinamento interno.

# 9. ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Alexandre Grendene Bartelle**
Presidente do Conselho de Administração

**Pedro Grendene Bartelle**
Vice-presidente do Conselho de Administração

**Membros do Conselho**
Mailson Ferreira da Nóbrega
Oswaldo de Assis Filho
Renato Ochman
Walter Janssen Neto

## DIRETORIA

**Alexandre Grendene Bartelle**
Diretor-presidente

**Pedro Grendene Bartelle**
Diretor Vice-presidente

**Gelson Luis Rostirolla**
Diretor Financeiro e Diretor Administrativo e de Controladoria

**Francisco Olinto Velo Schmitt**
Relações com Investidores

**Rudimar Dall'Onder**
Diretor Industrial e Comercial

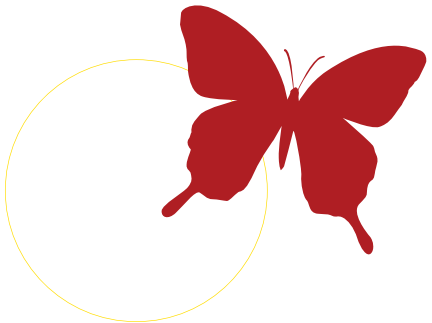
**Luiz Carlos Schneider**
Contador – CRC/CE – SEC – 70.520/O-5



## CONSELHEIROS E DIRETORES

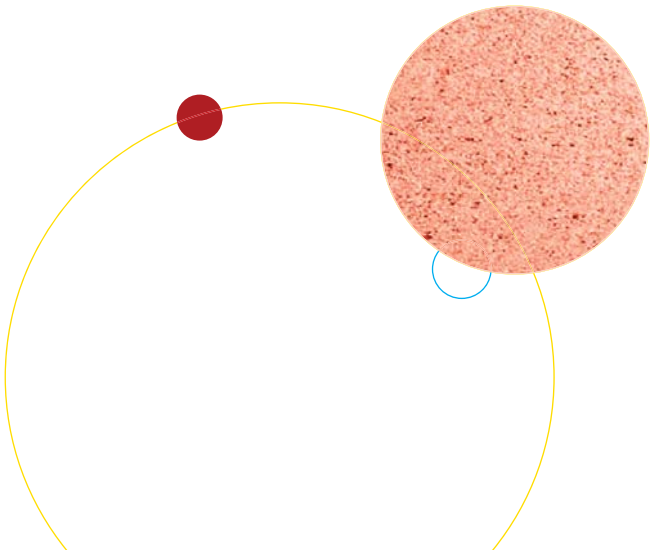
**Alexandre Grendene Bartelle** – Presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente, da empresa Grendene S.A.. Bacharel em Direito pela Universidade de Caxias do Sul (RS), 58 anos. Em 1971, juntamente com seu avô, Pedro Grendene, e seu irmão, Pedro Grendene Bartelle, fundou a Grendene S.A. e, ao longo dos anos, foi um dos responsáveis pelo crescimento da Companhia, com o desenvolvimento de conceitos, tecnologia, produtos e *design* inovadores. Atualmente, a Grendene S.A. tem sua sede administrativa em Farroupilha (RS), fábricas de calçados nos Estados do Ceará e Bahia; e Matrizaria em Carlos Barbosa (RS), além de empresas subsidiárias na Argentina e Estados Unidos como distribuidoras de calçados. Participa em outros negócios no Brasil, incluindo a Única Indústria de Móveis Ltda. – fabricante de cozinhas e armários modulares em madeira; Telasul S/A – fabricante de cozinhas em aço; Agropecuária Jacarezinho Ltda. – empresa do ramo agropecuário e cana de açúcar; SICO – Siderúrgica Centro-Oeste Ltda. – fabricante de laminados de aços longos; Florágua Agroflorestal Ltda. – reflorestamento; IACO Agrícola S/A – Usina de álcool, açúcar e cultivo de cana; e Da Mata S/A – Usina de álcool, açúcar e cultivo de cana.

**Pedro Grendene Bartelle** – Vice-presidente do Conselho de Administração e diretor vice-presidente da empresa Grendene S.A., 58 anos. Em 1971, juntamente com seu avô, Pedro Grendene, e seu irmão, Alexandre Grendene Bartelle, fundou a Grendene S.A. e, ao longo dos anos, foi um dos responsáveis pelo crescimento da Companhia, com o desenvolvimento de conceitos, tecnologia, produtos e *design* inovadores. Atualmente, a Grendene S.A. tem sua sede administrativa em Farroupilha (RS), fábricas de calçados nos Estados do Ceará e Bahia; e Matrizaria em Carlos Barbosa (RS), além de empresas subsidiárias na Argentina e Estados Unidos, como distribuidoras de calçados. Participa em outros negócios como controlador, incluindo as empresas: Vulcabrás S.A., Vulcabrás do Nordeste S.A. e Calçados Azaléia S.A., localizadas nos Estados de São Paulo, Ceará, Bahia e Rio Grande do Sul, respectivamente – fabricantes de calçados e artigos do vestuário; a VDA Calzados Y Artículos Deportivos S.A. – fabricante e distribuidora de calçados, localizada na Argentina; e a Agropecuária Grendene Ltda., empresa do ramo Agropecuário.



**Mailson Ferreira da Nóbrega** – Conselheiro, 66 anos. Graduado em Economia pelo Centro Universitário de Brasília (CEUB), iniciou sua carreira no Banco do Brasil S.A., como chefe da área de crédito rural e industrial de agência em Pernambuco. Após nove anos no Banco do Brasil, assumiu a chefia da Assessoria de Assuntos Econômicos do Ministério da Indústria e do Comércio e, posteriormente, da Assessoria de Assuntos Econômicos do Ministério da Fazenda. Ocupou por duas vezes o cargo de secretário-geral do Ministério da Fazenda e, entre 1988 e 1990, foi ministro da Fazenda e presidente do Conselho Monetário Nacional (CMN), do Conselho Nacional do Comércio Exterior (Concex), do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), do Conselho Federal de Desestatização e do Conselho de Política Fazendária (Confaz). Atualmente, é sócio da Tendências Consultoria Integrada e participa de diversas organizações sociais e empresariais, sendo membro do Conselho de Administração de uma série de empresas no Brasil e no exterior, além do IBGE, da Câmara de Comércio Brasil-Holanda, do conselho editorial do jornal *O Estado de S.Paulo* e do Conselho Superior de Economia da Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp). Atuou, ainda, como representante do governo brasileiro em uma série de eventos e comitês internacionais e é autor de livros e artigos diversos sobre a economia brasileira, publicados no Brasil e no exterior.

**Oswaldo de Assis Filho** – Conselheiro, 58 anos. Graduou-se, em 1973, em Engenharia Eletrônica pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e é mestre em Economia pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Entre 1978 e 1983, foi diretor do Banco Mercantil de São Paulo. Entre 1984 e 1991, foi sócio da Planibanc Corretora de Valores e entre 1992 e 1994 foi sócio da Convenção Corretora de Valores. Em 1994, assumiu a vice-presidência do Banco Itamarati, posição que ocupou até 1996. Entre 1996 e 1997, foi vice-presidente do Banco de Crédito Nacional (BCN) e, em 1998, tornou-se sócio do Banco Pactual S.A., até 2006. Hoje, ocupa a posição de vice-chairman no UBS Pactual. É também diretor da Febraban no mandato de 2007/2010.



**Renato Ochman** – Conselheiro, 48 anos. Advogado, graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, é mestre em Direito Comercial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e pós-graduado em Direito Comercial pela mesma instituição. Iniciou suas atividades como professor assistente de Direito Civil da PUC/SP, tendo lecionado na Fundação Getúlio Vargas entre 1989 e 1993 e entre 2001 e 2003. É sócio do escritório Carvalhosa, Eizirik, Ochman e Real Amadeo Advogados, especializado em direito societário e mercado de capitais. Participa de organizações sociais e empresariais, figurando, atualmente, como membro do Conselho de Administração da Ultrapar Participações S.A., membro do Conselho da Escola Graduada de São Paulo – Graded School e membro do Conselho Fiscal da Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), além de ser autor de diversos artigos jurídicos publicados em jornais e revistas especializadas.

**Walter Janssen Neto** – Conselheiro, 52 anos, é graduado em Economia e Contabilidade; pós-graduado em Economia Industrial pela Universidade Federal de SC e com MBA Executive pela Wharton School da Universidade da Pennsylvania. Possui certificação de Conselheiro Profissional pelo NACD (National Association of Corporate Directors) dos USA; especialização em Governança Corporativa pelas Universidades de Stanford Law School, Chicago Business School e Wharton School; e é membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Foi Executivo do Grupo WEG de SC por 31 anos, onde teve a oportunidade de exercer diversos cargos executivos nas áreas de Suprimentos, Finanças e Vendas. Foi diretor superintendente de Unidade de Negócios, diretor de RH e Marketing Corporativo e, mais recentemente, presidente das operações do grupo WEG nos USA, além de ser membro do Conselho de Administração de várias empresas brasileiras.

**Francisco Olinto Velo Schmitt** – Diretor de Relações com Investidores, 52 anos, graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1978. Possui especialização e mestrado em administração com ênfase em finanças pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialização em Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas e doutorado em administração pela Universidade de São Paulo, USP, título obtido em 2004. Executivo com 25 anos de experiência, membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, atuou em cargos de direção na área financeira e como conselheiro em diversas empresas brasileiras.

**Gelson Luis Rostirolla** – Diretor financeiro e diretor Administrativo e de Controladoria, 55 anos. Graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste Catarinense. Ingressou na Companhia em 1980, como gerente financeiro e, em 1985, assumiu o cargo de diretor financeiro, posição que ocupou até abril de 2005. Atualmente, ocupa o cargo de diretor Administrativo e de Controladoria. Iniciou sua carreira em 1972, como gerente administrativo-financeiro da Letícia Avícola S.A., empresa que atuava no ramo de avicultura. É diretor vice-presidente da Saddle Corp. e membro do Conselho de Administração da Vulcabrás do Nordeste.

**Rudimar Dall'Onder** – Diretor Industrial e Comercial, 51 anos. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Caxias do Sul, ingressou na Companhia em 1979, como gerente do departamento de informática e, em 1987, assumiu o cargo de diretor Industrial e Comercial da Companhia, posição que ocupa desde então.

# 10. INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

## SEDE
Avenida Pimentel Gomes, 214
Sobral – CE
CEP 62040-050
Telefone: 55 88 3613-1001
Fax: 55 88 3613-1002

## ADMINISTRAÇÃO
Avenida Pedro Grendene, 131
Farroupilha – RS
CEP 95180-000
Telefone: 55 54 2109-9000
Fax: 55 54 2109-9991
www.grendene.com.br




## DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES
Francisco Olinto Velo Schmitt – Diretor
Telefone: 55 54 2109-9022
Fax: 55 54 2109-9991
*E-mail*: dri@grendene.com.br

## AUDITORES INDEPENDENTES
Ernst & Young Auditores Independentes S.S.
Rua Hilário Ribeiro, 202 – 8º andar
Porto Alegre – RS
CEP 90510-040
Telefone: 55 51 2104-2050/2058
Fax: 55 51 2104-2141

## JORNAIS DE DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES
*Diário Oficial do Estado do Ceará, O Povo* e *Valor Econômico*

## BOLSA DE VALORES
Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa)
Nível de Governança Corporativa: Novo Mercado
Data da listagem: 29 de outubro de 2004
Código: GRND3

## DEPARTAMENTO DE ACIONISTAS

Banco Itaú S.A. – Departamento de Custódia/
Serviço de Ações Escriturais

**Brasília**
Contato: Constancia Maria S. de Oliveira
SCS Quadra 3 – Edif. D´Angela, 30, Bloco A,
Sobreloja
Centro – Brasília – DF
CEP 70300-500
Telefone: 55 61 3316-4850

**Belo Horizonte**
Contato: Jussara Maria Miranda de Souza
Av. João Pinheiro 195, Térreo
Centro – Belo Horizonte – MG
CEP 30130-180
Telefone: 55 31 3249-3524

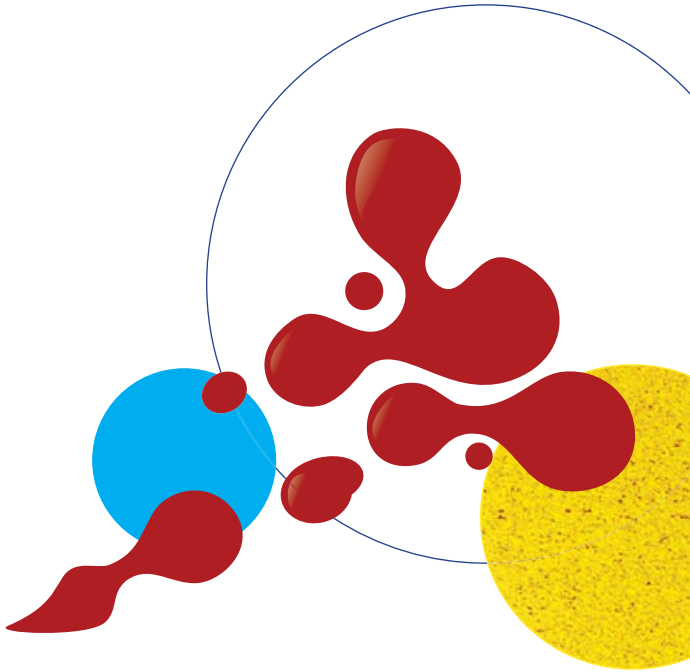
**Curitiba**
Contato: Marcia Regina de N. Machado
Rua João Negrão, 65, Sobreloja
Centro – Curitiba – PR
CEP 80010-200
Telefone: 55 41 3320-4128

**Porto Alegre**
Contato: Sandra Ferreira da Silva
Rua Sete de Setembro, 746, Térreo
Centro – Porto Alegre – RS
CEP 90010-190
Telefone: 55 51 3210-9150

**Rio de Janeiro**
Contato: Mônica Lopes Carvalho Rodrigues
Rua Sete de Setembro, 99, Subsolo
Centro – Rio de Janeiro – RJ
CEP 20050-005
Telefone: 55 21 2508-8086

**São Paulo**
Contato: Claudia A. Germano Vasconcellos
Rua Boa Vista, 176, 1º Subsolo
Centro – São Paulo – SP
CEP 01092-900
Telefone: 55 11 3247-3139

**Salvador**
Contato: Watson Carlos Passos Barreto
Av. Estados Unidos (Ed. Sesquicentenário), 50, 2º andar
Comércio – Salvador – BA
CEP 40020-010
Telefone: 55 71 3319-8010



Grendene®

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2007

# GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

## BALANÇOS PATRIMONIAIS

**31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)**

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Ativo** | | | | |
| **Circulante** | | | | |
| Disponibilidades | **19.428** | 21.481 | **23.019** | 22.675 |
| Aplicações financeiras (Nota 4) | **655.507** | 609.280 | **679.756** | 635.465 |
| Contas a receber de clientes (Nota 5) | **422.060** | 417.248 | **426.653** | 422.304 |
| Estoques (Nota 6) | **117.646** | 111.938 | **120.179** | 114.248 |
| Impostos a recuperar (Nota 7) | **12.545** | 24.625 | **14.212** | 25.656 |
| Títulos de créditos a receber | **7.347** | 4.607 | **7.347** | 6.066 |
| Outros créditos | **6.308** | 4.855 | **6.569** | 5.474 |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos (Nota 15) | **11.850** | 11.647 | **12.426** | 12.085 |
| Despesas do exercício seguinte | **487** | 674 | **646** | 845 |
| **Total do ativo circulante** | **1.253.178** | **1.206.355** | **1.290.807** | **1.244.818** |
| **Não circulante** | | | | |
| Realizável a longo prazo | | | | |
| Depósitos judiciais | **797** | 677 | **797** | 677 |
| Impostos a recuperar (Nota 7) | **325** | 374 | **325** | 374 |
| Títulos e valores a receber | **4.577** | 4.217 | **4.577** | 4.217 |
| Adiantamento para futuro aumento de capital | **810** | - | **-** | - |
| Outros créditos | **239** | 220 | **239** | 220 |
| | **6.748** | 5.488 | **5.938** | 5.488 |
| Permanente | | | | |
| Investimentos (Nota 8) | **37.333** | 39.991 | **1.209** | 1.743 |
| Imobilizado (Nota 9) | **152.049** | 157.073 | **153.854** | 157.413 |
| Intangível (Nota 10) | **7.019** | 7.192 | **7.912** | 7.203 |
| Diferido | **738** | 738 | **738** | 738 |
| | **197.139** | 204.994 | **163.713** | 167.097 |
| **Total do ativo não circulante** | **203.887** | **210.482** | **169.651** | **172.585** |
| **Total do ativo** | **1.457.065** | **1.416.837** | **1.460.458** | **1.417.403** |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

# GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

## BALANÇOS PATRIMONIAIS

**31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)**

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Passivo** | | | | |
| **Circulante** | | | | |
| Instituições financeiras (Nota 11) | **32.522** | 90.040 | **32.522** | 90.040 |
| Financiamentos - Proapi e Provin (Nota 12) | **24.051** | 18.867 | **24.051** | 18.867 |
| Fornecedores | **25.864** | 29.084 | **26.721** | 29.120 |
| Comissões a pagar | **20.960** | 25.271 | **21.358** | 25.121 |
| Impostos, taxas e contribuições | **6.404** | 7.529 | **7.853** | 7.964 |
| Salários e encargos a pagar | **41.804** | 36.743 | **42.222** | 36.773 |
| Contas a pagar | **5.068** | 4.206 | **5.283** | 4.206 |
| Provisão para contingências (Nota 13) | **700** | 600 | **720** | 600 |
| Dividendos propostos | **47.724** | 48.261 | **47.724** | 48.261 |
| Imposto de renda diferido (Nota 15) | **-** | - | **69** | 101 |
| Outras contas a pagar | **7.887** | 6.507 | **8.113** | 7.275 |
| **Total do passivo circulante** | **212.984** | **267.108** | **216.636** | **268.328** |
| **Não circulante** | | | | |
| Exigível a longo prazo | | | | |
| Instituições financeiras (Nota 11) | **37.361** | 68.727 | **37.361** | 68.727 |
| Financiamentos - Proapi e Provin (Nota 12) | **88.254** | 101.118 | **88.254** | 101.118 |
| Total do passivo não circulante | **125.615** | 169.845 | **125.615** | 169.845 |
| Participação de acionistas não controladores | **-** | - | **279** | 201 |
| | **-** | - | **279** | 201 |
| Patrimônio líquido (Nota 14) | | | | |
| Capital social realizado | **964.584** | 843.447 | **964.584** | 843.447 |
| Reserva de capital | **132.615** | 121.137 | **132.615** | 121.137 |
| Reservas de lucros | **21.267** | 15.300 | **20.729** | 14.445 |
| **Total do patrimônio líquido** | **1.118.466** | **979.884** | **1.117.928** | **979.029** |
| **Total do passivo e do patrimônio líquido** | **1.457.065** | **1.416.837** | **1.460.458** | **1.417.403** |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais, exceto o lucro líquido por ação)**

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Receita bruta de vendas e serviços** | **1.502.304** | 1.372.260 | **1.529.192** | 1.392.379 |
| Deduções das vendas | **(316.119)** | (283.395) | **(325.979)** | (289.501) |
| **Receita líquida de vendas** | **1.186.185** | 1.088.865 | **1.203.213** | 1.102.878 |
| Custo dos produtos e serviços vendidos | **(684.415)** | (606.387) | **(685.343)** | (609.886) |
| **Lucro bruto** | **501.770** | 482.478 | **517.870** | 492.992 |
| **Receitas (despesas) operacionais** | | | | |
| Com vendas | **(280.845)** | (271.634) | **(288.554)** | (277.919) |
| Gerais e administrativas | **(40.539)** | (42.466) | **(43.076)** | (45.347) |
| Despesas financeiras (Nota 16) | **(140.649)** | (118.836) | **(148.921)** | (122.972) |
| Receitas financeiras (Nota 16) | **133.552** | 143.914 | **135.164** | 145.489 |
| Resultado de equivalência patrimonial (Nota 8) | **(2.224)** | (2.055) | **555** | - |
| Remuneração dos administradores | **(1.123)** | (864) | **(1.123)** | (864) |
| Outras receitas operacionais | **8.520** | 14.403 | **8.528** | 14.403 |
| Outras despesas operacionais | **(999)** | (316) | **(1.004)** | (317) |
| | **(324.307)** | **(277.854)** | **(338.431)** | **(287.527)** |
| **Resultado operacional** | **177.463** | 204.624 | **179.439** | 205.465 |
| Resultado não operacional | **(56)** | 83 | **(56)** | 83 |
| **Lucro antes dos impostos sobre o lucro e da participação de minoritários** | | | | |
| Imposto de renda e contribuição social (Nota 15) | **177.407** | 204.707 | **179.383** | 205.548 |
| Corrente | **(51.919)** | (73.259) | **(53.631)** | (73.716) |
| Diferido | **203** | 2.993 | **373** | 3.189 |
| Participação de acionistas não controladores | **-** | - | **(117)** | (38) |
| **Lucro líquido do exercício** | **125.691** | 134.441 | **126.008** | 134.983 |
| **Lucro líquido por ação em reais** | **1,26** | 1,34 | | |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais, exceto lucro por ação)**

| | | Reserva de capital | Reservas de lucros | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Capital social realizado | Incentivos fiscais | Legal | Lucros a realizar | Lucros acumulados | Total |
| **Saldos em 31 de dezembro de 2005** | **733.783** | **109.664** | **7.723** | **1.397** | **-** | **852.567** |
| Aumento de capital com reserva | 109.664 | (109.664) | - | - | - | **-** |
| Reversão da reserva de lucro a realizar | - | - | - | (1.397) | 1.397 | **-** |
| Subvenção para investimentos: | | | | | | |
| Financiamentos - Proapi e Provin | - | 88.604 | - | - | - | **88.604** |
| Imposto de renda | - | 32.533 | - | - | - | **32.533** |
| Lucro líquido do exercício | - | - | - | - | 134.441 | **134.441** |
| Destinação proposta: | | | | | | |
| Reserva legal | - | - | 6.722 | - | (6.722) | **-** |
| Reserva de lucros a realizar | - | - | - | 855 | (855) | **-** |
| Dividendos pagos antecipadamente (R$ 0,80 por ação) | - | - | - | - | (80.000) | **(80.000)** |
| Dividendos propostos (R$ 0,48 por ação) | - | - | - | - | (48.261) | **(48.261)** |
| **Saldos em 31 de dezembro de 2006** | **843.447** | **121.137** | **14.445** | **855** | **-** | **979.884** |
| Aumento de capital com reserva | **121.137** | **(121.137)** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| Reversão da reserva de lucro a realizar | **-** | **-** | **-** | **(855)** | **855** | **-** |
| Subvenção para investimentos: | | | | | | |
| Financiamentos - Proapi e Provin (Nota 12) | **-** | **101.772** | **-** | **-** | **-** | **101.772** |
| Imposto de renda (Nota 15) | **-** | **30.843** | **-** | **-** | **-** | **30.843** |
| Lucro líquido do exercício | **-** | **-** | **-** | **-** | **125.691** | **125.691** |
| Destinação proposta: | | | | | | |
| Reserva legal | **-** | **-** | **6.284** | **-** | **(6.284)** | **-** |
| Reserva de lucros a realizar | **-** | **-** | **-** | **538** | **(538)** | **-** |
| Dividendos pagos antecipadamente (R$ 0,72 por ação) | **-** | **-** | **-** | **-** | **(72.000)** | **(72.000)** |
| Dividendos propostos (R$ 0,48 por ação) | **-** | **-** | **-** | **-** | **(47.724)** | **(47.724)** |
| **Saldos em 31 de dezembro de 2007** | **964.584** | **132.615** | **20.729** | **538** | **-** | **1.118.466** |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)**

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Origens de recursos:** | | | | |
| **Das operações:** | | | | |
| Lucro líquido do exercício | **125.691** | 134.441 | **126.008** | 134.983 |
| Participação de acionistas não controladores | **-** | - | **78** | 36 |
| Itens que não afetam o capital circulante líquido: | | | | |
| Baixa de investimento | **894** | 21 | **894** | 21 |
| Baixa de imobilizado/Variação cambial | **4.080** | 1.100 | **2.498** | 1.116 |
| Baixa de intangível | **-** | 4 | **-** | 4 |
| Resultado de equivalência patrimonial/Incentivo fiscal advindo de controlada | **2.224** | 2.055 | **(555)** | - |
| Depreciações/amortização | **19.747** | 27.108 | **19.920** | 27.307 |
| | **152.636** | 164.729 | **148.843** | 163.467 |
| **Dos acionistas e terceiros:** | | | | |
| Incentivos fiscais de imposto de renda e financiamentos (Proapi e Provin) | **132.615** | 121.137 | **133.170** | 121.137 |
| Redução do realizável a longo prazo | **-** | 480 | **-** | 480 |
| Aumento do passivo não circulante | **-** | 18.995 | **-** | 18.995 |
| | **132.615** | 140.612 | **133.170** | 140.612 |
| **Total das origens de recursos** | **285.251** | **305.341** | **282.013** | **304.079** |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS – Continuação
### Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Aplicações de recursos** | | | | |
| **Aumento do realizável a longo prazo:** | 1.260 | - | 450 | - |
| Redução do passivo não circulante | 44.230 | - | 44.230 | - |
| Em investimento | 460 | - | 360 | - |
| Em imobilizado | 17.036 | 9.673 | 17.094 | 9.661 |
| Em intangível | 1.594 | 1.784 | 2.474 | 1.779 |
| Em diferido | - | 738 | - | 738 |
| Dividendos distribuídos antecipadamente | 72.000 | 80.000 | 72.000 | 80.000 |
| Dividendos propostos para distribuição | 47.724 | 48.261 | 47.724 | 48.261 |
| **Total das aplicações de recursos** | 184.304 | 140.456 | 184.332 | 140.439 |
| **Aumento do capital circulante líquido** | 100.947 | 164.885 | 97.681 | 163.640 |
| | | | | |
| Variação do capital circulante: | | | | |
| **Ativo circulante** | | | | |
| No fim do exercício | 1.253.178 | 1.206.355 | 1.290.807 | 1.244.818 |
| No início do exercício | 1.206.355 | 927.882 | 1.244.818 | 970.105 |
| | 46.823 | 278.473 | 45.989 | 274.713 |
| **Passivo circulante** | | | | |
| No fim do exercício | 212.984 | 267.108 | 216.636 | 268.328 |
| No início do exercício | 267.108 | 153.520 | 268.328 | 157.255 |
| | (54.124) | 113.588 | (51.692) | 111.073 |
| **Aumento do capital circulante líquido** | 100.947 | 164.885 | 97.681 | 163.640 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)**

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Fluxo de caixa das atividades operacionais** | | | | |
| **Lucro líquido do exercício** | **125.691** | **134.441** | **126.008** | **134.983** |
| Participação de acionistas não controladores | **-** | - | **78** | 36 |
| **Ajustes para conciliar o resultado às disponibilidades geradas pelas atividades operacionais:** | | | | |
| Resultado de equivalência patrimonial/Incentivo fiscal advindo de controlada | **2.224** | 2.055 | **(555)** | - |
| Depreciações/amortização | **19.747** | 27.108 | **19.920** | 27.307 |
| Incentivos fiscais de imposto de renda, Proapi e Provin | **132.615** | 121.137 | **133.170** | 121.137 |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | **(203)** | (2.993) | **(373)** | (3.189) |
| Baixa de investimento | **894** | 21 | **894** | 21 |
| Baixa de imobilizado/Variação cambial | **4.080** | 1.100 | **2.498** | 1.116 |
| Baixa de intangível | **-** | 4 | **-** | 4 |
| | **285.048** | 282.873 | **281.640** | 281.415 |
| **Variação nos ativos e passivos circulantes:** | | | | |
| Contas a receber de clientes | **(4.812)** | (95.363) | **(4.349)** | (92.985) |
| Estoques | **(5.708)** | (15.641) | **(5.931)** | (13.928) |
| Outras contas a receber | **6.814** | (17.341) | **8.817** | (16.809) |
| Fornecedores | **(3.220)** | 13.103 | **(2.399)** | 12.440 |
| Salários e encargos a pagar | **5.061** | 3.726 | **5.449** | 3.704 |
| Obrigações tributárias | **(1.125)** | (888) | **(111)** | (795) |
| Outras contas a pagar | **(1.969)** | 8.940 | **(1.728)** | 9.018 |
| **Disponibilidades líquidas geradas pelas atividades operacionais** | **280.089** | **179.409** | **281.388** | **182.060** |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA - Continuação
### Exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Fluxo de caixa das atividades de investimentos:** | | | | |
| Em investimentos | **(460)** | - | **(360)** | - |
| Em imobilizado | **(17.036)** | (9.673) | **(17.094)** | (9.661) |
| Em intangível | **(1.594)** | (1.784) | **(2.474)** | (1.779) |
| Em diferido | **-** | (738) | **-** | (738) |
| **Disponibilidades líquidas aplicadas às atividades de investimentos** | **(19.090)** | **(12.195)** | **(19.928)** | **(12.178)** |
| **Fluxo de caixa das atividades de financiamentos:** | | | | |
| Empréstimos de curto e longo prazo | **(96.564)** | 102.622 | **(96.564)** | 100.679 |
| Dividendos pagos e propostos | **(120.261)** | (123.181) | **(120.261)** | (123.181) |
| **Disponibilidades líquidas aplicadas às atividades de financiamento** | **(216.825)** | **(20.559)** | **(216.825)** | **(22.502)** |
| **Aumento nas disponibilidades** | **44.174** | **146.655** | **44.635** | **147.380** |
| **Demonstração da variação nas disponibilidades:** | | | | |
| No início do exercício | **630.761** | 484.106 | **658.140** | 510.760 |
| No final do exercício | **674.935** | 630.761 | **702.775** | 658.140 |
| **Aumento nas disponibilidades** | **44.174** | **146.655** | **44.635** | **147.380** |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO

**31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)**

| | Controladora | | | | Consolidado | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | % | 2006 | % | 2007 | % | 2006 | % |
| **Receitas** | | | | | | | | |
| Vendas de mercadorias, produtos e serviços | **1.457.106** | | 1.336.202 | | **1.476.268** | | 1.350.215 | |
| Provisão para devedores duvidosos – reversão/constituição | **(435)** | | 43 | | **(435)** | | 43 | |
| Não operacionais | **(56)** | | 83 | | **(56)** | | 83 | |
| | **1.456.615** | | 1.336.328 | | **1.475.777** | | 1.350.341 | |
| **Insumos adquiridos de terceiros** | | | | | | | | |
| Matérias-primas consumidas | **442.748** | | 383.644 | | **426.359** | | 369.673 | |
| Custo das mercadorias e serviços vendidos | **7.220** | | 3.569 | | **23.660** | | 19.872 | |
| Materiais, energia, serviços de terceiros e outros | **339.743** | | 328.341 | | **348.720** | | 335.802 | |
| Perda/recuperação de valores ativos | **(1.447)** | | (1.088) | | **(1.462)** | | (946) | |
| | **788.264** | | 714.466 | | **797.277** | | 724.401 | |
| **Valor adicionado bruto** | **668.351** | | **621.862** | | **678.500** | | **625.940** | |
| **Retenções** | | | | | | | | |
| Depreciação e amortização | **19.137** | | 26.315 | | **19.306** | | 26.514 | |
| | **19.137** | | 26.315 | | **19.306** | | 26.514 | |
| **Valor adicionado líquido** | **649.214** | | **595.547** | | **659.194** | | **599.426** | |
| **Valor adicionado recebido em transferência** | | | | | | | | |
| Resultado de equivalência patrimonial e dividendos avaliados ao custo de aquisição | **(2.203)** | | (2.048) | | **576** | | 7 | |
| Receitas financeiras | **133.552** | | 143.914 | | **135.164** | | 145.489 | |
| Aluguéis | **189** | | 191 | | **189** | | 191 | |
| | **131.538** | | 142.057 | | **135.929** | | 145.687 | |
| **Valor adicionado a distribuir** | **780.752** | **100,00** | **737.604** | **100,00** | **795.123** | **100,00** | **745.113** | **100,00** |
| **Distribuição do valor adicionado** | | | | | | | | |
| Pessoal e encargos | **234.703** | 30,06 | 217.298 | 29,46 | **237.232** | 29,83 | 218.741 | 29,36 |
| Impostos, taxas e contribuições | **279.202** | 35,76 | 266.520 | 36,13 | **281.719** | 35,43 | 266.903 | 35,82 |
| Juros e aluguéis | **141.156** | 18,08 | 119.345 | 16,18 | **150.164** | 18,89 | 124.486 | 16,71 |
| Dividendos | **119.724** | 15,34 | 128.261 | 17,39 | **119.724** | 15,06 | 128.261 | 17,21 |
| Lucros retidos do exercício | **5.967** | 0,76 | 6.180 | 0,84 | **6.284** | 0,79 | 6.722 | 0,90 |
| | **780.752** | | 737.604 | | **795.123** | | 745.113 | |

## GRENDENE S.A. E EMPRESAS CONTROLADAS

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
**31 de dezembro de 2007 e 2006 (Em milhares de reais)**

### 1. Contexto Operacional
A Grendene S.A. foi fundada em 1971, e tem por objeto social: (i) a industrialização, comercialização, exportação e importação de (a) calçados e artigos de vestuário em geral; (b) componentes e partes para calçados e artigos de vestuário em geral; (c) matrizes e moldes para o setor de calçados, artigos de vestuário e plásticos em geral; (d) PVC, resina, óleos plastificantes, EVA e demais matérias-primas e insumos utilizados na fabricação de calçados em geral; (e) acessórios, perfumaria, cosméticos, jóias, relógios, óculos, jogos, brinquedos, brindes e materiais promocionais associados aos produtos produzidos pela sociedade; (ii) a prestação de serviços, inclusive na área de informática, concernentes às atividades descritas no item (i); (iii) a importação de máquinas industriais e respectivos acessórios, bem como equipamentos, ferramentas especiais e aparelhos relacionados com o objeto social da sociedade; (iv) a participação no capital de outras sociedades, no Brasil ou exterior, como sócia, quotista ou acionista, mediante aplicação de recursos próprios ou de incentivos fiscais; e (v) outras atividades diretamente relacionadas aos itens (i) e (iv).

### 2. Base de Preparação e Apresentação das Demonstrações Financeiras
As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e estão apresentadas com observância das disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações e nas normas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

A autorização para conclusão da preparação destas demonstrações financeiras ocorreu na reunião de diretoria realizada em 25 de janeiro de 2008.

O processo de elaboração das demonstrações contábeis envolve a utilização de estimativas contábeis. Essas estimativas foram baseadas no julgamento da administração para determinação do valor adequado a ser registrado nas demonstrações contábeis. Itens significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem a seleção de vidas úteis do ativo imobilizado e de sua recuperabilidade nas operações, análise do risco de crédito para determinação da provisão para créditos de liquidação duvidosa, assim como da análise dos demais riscos para determinação de outras provisões, inclusive para contingências e avaliação dos instrumentos financeiros e demais ativos e passivos na data do balanço. Os resultados finais podem divergir dessas estimativas.

A provisão para imposto de renda e contribuição social foi computada com base na legislação vigente na data do balanço.

Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorra nos próximos doze meses. Caso contrário são demonstrados como não circulantes. Os ativos e passivos monetários denominados em moedas estrangeiras foram convertidos para reais pela taxa de câmbio da data de fechamento do balanço. As diferenças decorrentes de conversão de moeda foram reconhecidas na demonstração do resultado. Para as empresas controladas localizadas no exterior, os ativos e passivos foram convertidos para reais pela taxa de câmbio no fechamento de balanço e os resultados foram apurados pela taxa média do exercício.

As demonstrações contábeis consolidadas incluem as operações da Companhia e das seguintes empresas controladas, cuja participação percentual na data do balanço é assim resumida:

## 2. Base de Preparação e Apresentação das Demonstrações Financeiras - Continuação

| | Participação | |
|---|---|---|
| | Direta | Indireta |
| Saddle Corporation S.A. | 100% | - |
| MHL Calçados Ltda. | 99,998% | - |
| Saddle Calzados S.A. | 95% | - |
| Grendha Shoes Corporation | - | 100% |

Os exercícios sociais das controladas incluídas na consolidação são coincidentes com os da controladora e as políticas contábeis foram aplicadas de forma uniforme nas empresas consolidadas e são consistentes com aquelas utilizadas no exercício anterior.
Os principais procedimentos de consolidação são:

- Eliminação dos saldos das contas de ativos e passivos entre as empresas consolidadas;
- Eliminação das participações no capital, reservas e lucros acumulados das empresas consolidadas; e
- Eliminação dos saldos de receitas e despesas, bem como de lucros não realizados, decorrentes de negócios entre as empresas.

A conciliação do resultado e do patrimônio líquido da controladora e do consolidado é assim demonstrada:

| | Lucro líquido | | Patrimônio líquido | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Controladora | **125.691** | 134.441 | **1.118.466** | 979.884 |
| Lucros não realizados nos estoques | **317** | 542 | **(538)** | (855) |
| Consolidado | **126.008** | 134.983 | **1.117.928** | 979.029 |

Com o objetivo de propiciar informações suplementares, a Companhia está apresentando demonstrações dos fluxos de caixa e demonstrações do valor adicionado (controladora e consolidado). Essas demonstrações foram preparadas de acordo com as Normas e Procedimentos de Contabilidade (NPC) – 20 do IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e Ofício-circular CVM/SNC/SEP n° 1/2007, respectivamente.

## 3. Sumário das Principais Práticas Contábeis

**a) Apuração do resultado**

O resultado das operações é apurado em conformidade com o regime contábil de competência do exercício. A receita de venda de produtos é reconhecida no resultado quando todos os riscos e benefícios inerentes ao produto são transferidos para o comprador. Uma receita não é reconhecida se há uma incerteza significativa da sua realização.

**b) Aplicações financeiras**

As aplicações financeiras são demonstradas pelo valor de aplicação, acrescidas dos rendimentos auferidos até a data do balanço, não excedendo o valor de realização.

**c) Provisão para créditos de liquidação duvidosa**

É apresentada como redução do contas a receber de clientes e títulos de créditos a receber e constituída em montante considerado suficiente pela Administração para fazer face às eventuais perdas na realização do contas a receber de clientes e títulos de créditos a receber.

**d) Provisão para descontos por pontualidade**

É constituída no montante estimado de descontos a serem concedidos, sobre as contas a receber de clientes, pelo pagamento das duplicatas no vencimento, sendo sua contra-partida registrada à rubrica de despesas financeiras.

**e) Estoques**

Os estoques de produtos prontos e em elaboração são avaliados pelo critério fiscal. Tal critério determina que os produtos prontos sejam avaliados com base em 70% do preço de venda à vista na data do balanço, enquanto que os produtos em elaboração são avaliados com base em 80% dos valores dos produtos prontos, conforme apurado anteriormente. Com o objetivo de ajustar tais estoques aos seus prováveis custos médios de produção, é registrada provisão para desvalorização, conforme demonstrado na Nota 6.
Os estoques de matérias-primas, materiais de embalagem, mercadorias para revenda e demais estoques são avaliados ao custo médio de aquisição.
Em ambos os casos, o custo não supera o valor de mercado.

**f) Investimentos**

Os investimentos em controladas são avaliados pelo método da equivalência patrimonial. Os demais investimentos são registrados ao custo de aquisição e ajustados ao valor de mercado, quando aplicável.

**g) Imobilizado**

Está demonstrado ao custo de aquisição, construção ou reavaliação, ajustado por depreciações acumuladas, calculadas pelo método linear, às taxas estabelecidas em função da vida útil estimada dos bens, demonstradas na Nota 9.

**h) Intangível**

Registrado ao custo de aquisição e formação, deduzido da amortização, a qual é calculada pelo método linear, conforme taxas descritas na Nota 10.

**i) Passivos**

Reconhecidos no balanço quando a Companhia possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-la. Alguns passivos envolvem incertezas quanto ao prazo e valor, sendo estimados à medida que são incorridos e registrados através de provisão. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

## 3. Sumário das Principais Práticas Contábeis – Continuação

**j) Financiamentos (Proapi e Provin)**

Representam parcelas de financiamentos concedidos à Companhia para quitação de ICMS devido e em parte pelos produtos exportados, apurado mensalmente e não sujeito a incentivo, que deverão ser pagas em diversas datas de vencimento. As parcelas incentivadas desses financiamentos (Nota 12) são registradas diretamente a crédito do patrimônio líquido, subconta de incentivos fiscais, no momento da obtenção dos referidos financiamentos, considerados como subvenção para investimentos.

**k) Tributação**

As receitas de vendas estão sujeitas aos seguintes impostos e contribuições, pelas seguintes alíquotas básicas:

| | Alíquotas |
|---|---|
| ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços | 7,00% a 17,00% |
| COFINS – Contribuição para Seguridade Social | 7,60% |
| PIS – Programa de Integração Social | 1,65% |

Esses encargos são apresentados como deduções de vendas na demonstração do resultado. Os créditos decorrentes da não cumulatividade do PIS/Cofins são apresentados dedutivamente do custo dos produtos vendidos na demonstração do resultado.

A tributação sobre o lucro compreende o imposto de renda e a contribuição social. O imposto de renda é computado sobre o lucro tributável pela alíquota de 15%, acrescido do adicional de 10% para os lucros que excederem R$ 240 no período de 12 meses, enquanto a contribuição social é computada pela alíquota de 9% sobre o lucro tributável, reconhecidos pelo regime de competência, portanto as inclusões ao lucro contábil de despesas, temporariamente não dedutíveis, ou exclusões de receitas, temporariamente não tributáveis, para apuração do lucro tributável corrente geram créditos ou débitos tributários diferidos.

A Grendene S.A. goza de incentivos fiscais de imposto de renda relativamente à parte de suas operações localizadas na Região Nordeste do País. Esses incentivos são concedidos sob a forma de redução do imposto devido, calculados com base no resultado das atividades incentivadas, sendo registrados diretamente a crédito do patrimônio líquido, subconta de incentivos fiscais. O Laudo Constitutivo que concede a redução do imposto de renda à Companhia tem seus vencimentos nos anos calendários de 2010 para Fortaleza, 2013 para Sobral e 2016 para os estabelecimentos Crato e Teixeira de Freitas.

## 4. Aplicações Financeiras

Referem-se, substancialmente, a aplicações pós-fixadas lastreadas, na média, a 100% do rendimento do CDI. As aplicações financeiras são mantidas em bancos de primeira linha com diversos vencimentos, podendo ser resgatadas a qualquer tempo.

## 5. Contas a Receber de Clientes

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Títulos a vencer | **449.269** | 412.767 | **452.816** | 416.836 |
| Títulos vencidos até 30 dias | **5.179** | 9.678 | **6.426** | 10.259 |
| Títulos vencidos de 31 até 60 dias | **1.497** | 2.211 | **1.518** | 2.239 |
| Títulos vencidos de 61 até 90 dias | **681** | 1.383 | **726** | 1.389 |
| Títulos vencidos há mais de 91 dias | **3.373** | 7.359 | **3.796** | 7.760 |
| | **459.999** | **433.398** | **465.282** | **438.483** |
| Adiantamentos de contratos de câmbio | **(14.476)** | (348) | **(14.476)** | (348) |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | **(2.359)** | (1.924) | **(2.636)** | (1.953) |
| Provisão para descontos por pontualidade | **(21.104)** | (13.878) | **(21.517)** | (13.878) |
| | **422.060** | **417.248** | **426.653** | **422.304** |

## 6. Estoques

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Produtos prontos | 19.654 | 18.899 | 19.244 | 18.044 |
| Produtos em elaboração | 13.799 | 13.990 | 13.799 | 13.990 |
| Provisão para ajuste aos prováveis custos de produção | (3.642) | (3.838) | (3.642) | (4.520) |
| | 29.811 | 29.051 | 29.401 | 27.514 |
| Matérias-primas | 48.503 | 49.903 | 49.121 | 49.903 |
| Materiais de embalagem | 12.403 | 10.802 | 12.616 | 10.802 |
| Materiais intermediários e diversos | 21.169 | 16.598 | 21.339 | 16.598 |
| Mercadoria para revenda | 732 | 1.040 | 2.845 | 4.887 |
| Adiantamentos a fornecedores | 4.503 | 5.299 | 4.503 | 5.299 |
| Importação em andamento | 1.715 | 1.686 | 1.715 | 1.686 |
| Provisão para ajuste dos estoques obsoletos | (1.190) | (2.441) | (1.361) | (2.441) |
| | 117.646 | 111.938 | 120.179 | 114.248 |

## 7. Impostos a Recuperar

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Imposto de renda e contribuição social | 2.498 | 1.068 | 3.672 | 1.895 |
| Imposto de renda retido na fonte | 6.458 | 1.703 | 6.544 | 1.736 |
| IPI a recuperar | 987 | 637 | 987 | 637 |
| ICMS a recuperar | 2.463 | 2.409 | 2.832 | 2.580 |
| PIS | 40 | 282 | 47 | 282 |
| Cofins | 424 | 13.280 | 455 | 13.280 |
| INSS | - | 5.620 | - | 5.620 |
| | 12.870 | 24.999 | 14.537 | 26.030 |
| (-) Total ativo circulante | (12.545) | (24.625) | (14.212) | (25.656) |
| Total do ativo não circulante | 325 | 374 | 325 | 374 |

## 7. Impostos a Recuperar - Continuação

**a) Imposto de renda e contribuição social**

Referem-se às antecipações de imposto de renda e contribuição social mensais a serem compensadas ao final do exercício com os valores dos respectivos impostos, calculados pela declaração anual de ajuste.

**b) Imposto de renda retido na fonte**

Corresponde ao imposto de renda retido na fonte sobre aplicações financeiras. Esses créditos são realizáveis mediante a compensação com impostos e contribuições federais.

**c) ICMS e IPI a recuperar**

Os saldos são gerados nas operações comerciais, podendo ser compensados com tributos da mesma natureza.

**d) PIS**

Em 2006, a Companhia contabilizou como receita operacional na demonstração do resultado o montante de R$ 245 (receita financeira o valor de R$ 128 e em outras receitas operacionais o valor de R$ 117), referente a crédito reconhecido por decisão judicial, com trânsito em julgado de processo tributário sobre a inconstitucionalidade da Lei 9.718/98, contra a União Federal visando ao ressarcimento por recolhimentos a maiores. O referido crédito foi integralmente compensado no exercício de 2007 com tributos de mesma natureza.

**e) COFINS**

Em 2006, a Companhia contabilizou como receita operacional na demonstração do resultado o montante de R$ 12.895 (receita financeira, o valor de R$ 5.641 e, em outras receitas operacionais, o valor de R$ 7.254), referente a crédito reconhecido por decisão judicial, com trânsito em julgado de processo tributário sobre a inconstitucionalidade da Lei 9.718/98, contra a União Federal visando ao ressarcimento por recolhimentos a maiores. O referido crédito foi integralmente compensado no exercício de 2007 com tributos de mesma natureza.

**f) INSS**

Em 2006, a Companhia contabilizou em outras receitas operacionais na demonstração do resultado o montante de R$ 5.620, referente a crédito reconhecido por decisão judicial, com trânsito em julgado de processo tributário, contra a União Federal visando ao ressarcimento por recolhimentos a maiores de Auxílio Doença e Incra ao INSS. O referido crédito foi integralmente compensado no exercício de 2007 com tributos de mesma natureza.

## 8. Investimentos

Os investimentos da Companhia apresentam a seguinte composição:

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Empresas controladas | 36.124 | 38.248 | – | - |
| Créditos da Eletrobrás | – | 894 | – | 894 |
| Imóveis para venda | 1.209 | 849 | 1.209 | 849 |
| | 37.333 | 39.991 | 1.209 | 1.743 |

As participações em empresas controladas podem ser assim demonstradas:

**a) Controladas diretas (consolidadas)**

| | 2007 | | | | | | 2006 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Capital social | Patrimônio líquido | Resultado do exercício | Participação no capital | Equivalência Patrimonial | Investimento | Equivalência Patrimonial | Investimento |
| Saddle Corporation S.A. | 17.890 | 29.911 | 1.384 | 100,00% | (4.521) | 29.911 | (2.727) | 34.432 |
| Saddle Calzados S.A. | 1.687 | 5.572 | 2.344 | 95,00% | 1.478 | 5.294 | 672 | 3.816 |
| MHL Calçados Ltda. | 100 | 919 | 264 | 99,998% | 819 | 919 | - | - |
| Total | | | | | (2.224) | 36.124 | (2.055) | 38.248 |

O resultado de equivalência patrimonial em 31 de dezembro de 2007 nas controladas Saddle Corporation S.A. e Saddle Calzados S.A. inclui o valor negativo de R$ 6.654 (valor negativo de R$ 3.263 em 2006) relativo aos efeitos da variação cambial advindos da conversão para reais das demonstrações financeiras daquelas controladas, originalmente elaboradas em dólares norte-americanos e pesos, respectivamente; como também, o valor de R$ 555 relativo a incremento patrimonial advindo de incentivos fiscais de imposto de renda e redução do ICMS da controlada MHL Calçados Ltda. Na demonstração de resultado consolidado, o efeito da variação cambial em investimentos é registrado na rubrica de despesas financeiras.

## 8. Investimentos – Continuação

### b) Controlada indireta

Através de sua controlada Saddle Corporation S.A., a seguinte participação indireta é também detida pela Companhia:

| | 2007 | | | | | | 2006 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Capital social | Patrimônio líquido | Resultado do exercício | Participação no capital | Equivalência Patrimonial | Investimento | Equivalência Patrimonial | Investimento |
| Grendha Shoes Corporation | 1.772 | 8.428 | 271 | 100,00% | 271 | 8.428 | (236) | 8.778 |
| | | | | | 271 | 8.428 | (236) | 8.778 |

A movimentação dos investimentos pode ser assim demonstrada:

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Saldos no início do exercício | 39.991 | 42.067 | 1.743 | 1.764 |
| Adições | 460 | - | 360 | - |
| Baixas | (894) | (21) | (894) | (21) |
| Equivalência patrimonial | (2.224) | (2.055) | 555 | - |
| Incentivos fiscais de IR em controladas | - | - | (555) | - |
| Saldos no final do exercício | 37.333 | 39.991 | 1.209 | 1.743 |

## 9. Imobilizado

| | | Controladora | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2007 | | | 2006 | | |
| | Taxas anuais de depreciação | Custo | Depreciação acumulada | Líquido | Custo | Depreciação acumulada | Líquido |
| Terrenos | | 3.270 | – | 3.270 | 2.650 | - | 2.650 |
| Edificações | 4% | 140.934 | (52.535) | 88.399 | 135.530 | (47.540) | 87.990 |
| Instalações | 10% | 33.564 | (14.544) | 19.020 | 30.658 | (11.802) | 18.856 |
| Máquinas e equipamentos (*) | 10% | 138.631 | (110.157) | 28.474 | 136.502 | (105.311) | 31.191 |
| Ferramentas | 20% | 1.765 | (1.256) | 509 | 1.535 | (1.092) | 443 |
| Veículos | 20% | 411 | (337) | 74 | 428 | (294) | 134 |
| Móveis e utensílios | 10% | 6.329 | (3.133) | 3.196 | 5.599 | (2.641) | 2.958 |
| Equipamentos de processamento de dados | 20% | 16.417 | (12.806) | 3.611 | 15.826 | (11.462) | 4.364 |
| Outros bens imobilizados | 10% | 8.611 | (3.640) | 4.971 | 8.339 | (2.639) | 5.700 |
| Imobilizado em andamento | - | 402 | – | 402 | 2.178 | - | 2.178 |
| Importações em andamento | - | 25 | – | 25 | 32 | - | 32 |
| Adiantamentos a fornecedores | - | 98 | – | 98 | 577 | - | 577 |
| | | 350.457 | (198.408) | 152.049 | 339.854 | (182.781) | 157.073 |

(*) Em 31 de dezembro de 2006, a Companhia revisou a vida útil de suas máquinas e equipamentos, que passou a ser depreciada a taxa de 10% ao ano. Os efeitos dessa mudança passaram a ser reconhecidos de forma prospectiva, a partir de janeiro de 2007. Essa alteração na vida útil dos bens fez com que os custos com depreciação do imobilizado fossem reduzidos em aproximadamente R$ 5.909 durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2007, em relação ao mesmo período do ano anterior.

## 9. Imobilizado – Continuação

| | | Consolidado | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2007 | | | 2006 | | |
| | Taxas anuais de depreciação | Custo | Depreciação acumulada | Líquido | Custo | Depreciação acumulada | Líquido |
| Terrenos | | 3.270 | – | 3.270 | 2.650 | - | 2.650 |
| Edificações | 4% | 140.934 | (52.535) | 88.399 | 135.530 | (47.540) | 87.990 |
| Instalações | 10% | 33.579 | (14.546) | 19.033 | 30.677 | (11.804) | 18.873 |
| Máquinas e equipamentos | 10% | 140.275 | (110.200) | 30.075 | 136.502 | (105.311) | 31.191 |
| Ferramentas | 20% | 1.767 | (1.256) | 511 | 1.535 | (1.092) | 443 |
| Veículos | 20% | 444 | (337) | 107 | 428 | (294) | 134 |
| Móveis e utensílios | 10% | 6.717 | (3.413) | 3.304 | 6.067 | (2.919) | 3.148 |
| Equipamentos de processamento de dados | 20% | 16.953 | (13.294) | 3.659 | 16.469 | (11.972) | 4.497 |
| Outros bens imobilizados | 10% | 8.611 | (3.640) | 4.971 | 8.339 | (2.639) | 5.700 |
| Imobilizado em andamento | - | 402 | – | 402 | 2.178 | - | 2.178 |
| Importações em andamento | - | 25 | – | 25 | 32 | - | 32 |
| Adiantamentos a fornecedores | - | 98 | – | 98 | 577 | - | 577 |
| | | 353.075 | (199.221) | 153.854 | 340.984 | (183.571) | 157.413 |

Em anos anteriores, foram efetuadas reavaliações de bens integrantes do imobilizado da Companhia, tendo como base laudos de avaliação elaborados por técnicos especializados. Os saldos dessas reavaliações podem ser assim resumidos:

| | Controladora | |
|---|---|---|
| | 2007 | 2006 |
| Terrenos | 664 | 664 |
| Edificações e benfeitorias | 9.769 | 9.769 |
| | 10.433 | 10.433 |
| (-) Depreciações acumuladas | (6.500) | (6.020) |
| | 3.933 | 4.413 |

| | Consolidado | |
|---|---|---|
| | 2007 | 2006 |
| Terrenos | 664 | 664 |
| Edificações e benfeitorias | 9.769 | 9.769 |
| | 10.433 | 10.433 |
| (-) Depreciações acumuladas | (6.500) | (6.020) |
| | 3.933 | 4.413 |

## 10. Intangível

| | | Controladora | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2007 | | | 2006 | | |
| | Taxas anuais de amortização | Custo | Amortização acumulada | Líquido | Custo | Amortização acumulada | Líquido |
| Marcas e patentes | 10% | 7.929 | (3.759) | 4.170 | 7.481 | (3.067) | 4.414 |
| *Software* | 20% | 7.912 | (5.955) | 1.957 | 6.866 | (5.196) | 1.670 |
| Fundos de comércio | 20% | 800 | (505) | 295 | 800 | (345) | 455 |
| Tecnologia | 20% | 780 | (283) | 497 | 780 | (127) | 653 |
| Outros | - | 100 | - | 100 | - | - | - |
| | | 17.521 | (10.502) | 7.019 | 15.927 | (8.735) | 7.192 |

| | | Consolidado | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2007 | | | 2006 | | |
| | Taxas anuais de amortização | Custo | Amortização acumulada | Líquido | Custo | Amortização acumulada | Líquido |
| Marcas e patentes | 10% | 8.815 | (3.759) | 5.056 | 7.481 | (3.067) | 4.414 |
| *Software* | 20% | 8.172 | (6.208) | 1.964 | 7.170 | (5.489) | 1.681 |
| Fundos de comércio | 20% | 800 | (505) | 295 | 800 | (345) | 455 |
| Tecnologia | 20% | 780 | (283) | 497 | 780 | (127) | 653 |
| Outros | - | 100 | - | 100 | - | - | - |
| | | 18.667 | (10.755) | 7.912 | 16.231 | (9.028) | 7.203 |

## 11. Instituições Financeiras

| | Indexador | Taxa de juros (a.a.) | Controladora 2007 | Controladora 2006 | Consolidado 2007 | Consolidado 2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ativo fixo | | | | | | |
| Banco do Nordeste S.A. | Pré-fixado | 8,625% | **52.373** | 64.506 | **52.373** | 64.506 |
| Capital de giro | | | | | | |
| Banco Bradesco S.A. | TJLP | 2,65% | **-** | 46.387 | **-** | 46.387 |
| Banco Itaú S.A. | TJLP | 2,75% | **-** | 23.205 | **-** | 23.205 |
| Banco do Brasil S.A. | TJLP | 2,50% | **17.510** | 24.669 | **17.510** | 24.669 |
| | | | **69.883** | 158.767 | **69.883** | 158.767 |
| **(-) Total do passivo circulante** | | | **(32.522)** | **(90.040)** | **(32.522)** | **(90.040)** |
| **Total do passivo não circulante** | | | **37.361** | **68.727** | **37.361** | **68.727** |

As garantias vinculadas aos empréstimos e financiamentos são as seguintes: a) alienação fiduciária de máquinas e equipamentos adquiridos; b) terreno; e c) garantia fidejussória prestada por fiança e aval dos diretores da Companhia.

As parcelas de longo prazo subdividem-se por ano de vencimento:

| Vencimento no ano | R$ |
|---|---|
| 2009 | **14.945** |
| 2010 | **14.944** |
| 2011 | **7.472** |
| | **37.361** |

## 12. Financiamentos – Proapi e Provin

A Companhia goza de incentivos fiscais concedidos pelo Estado do Ceará, relativamente, às suas atividades localizadas nesse Estado, por meio da obtenção de financiamento concedido através do FDI – Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará, por intermédio do agente financeiro estabelecido por esse fundo. Os referidos financiamentos são baseados no ICMS devido e em parte pelos produtos exportados, apurados mensalmente. Os financiamentos devem ser liquidados no prazo de 36 e 60 meses após a sua liberação, e, segundo suas cláusulas de concessão, os valores devidos terão desconto de 75% a 99% em relação ao total financiado.

Os incentivos relativos ao ICMS têm validade até os anos de 2019, 2022 e 2025, para os estabelecimentos localizados em Sobral, Crato e Fortaleza, respectivamente, e os da Exportação, até os anos de 2011 e 2014, para os estabelecimentos de Sobral e Crato, respectivamente.

É entendimento da Administração da Companhia que o registro do benefício de redução dos valores devidos se dê no momento da obtenção dos financiamentos, por assim refletir com maior adequação o regime de competência do exercício, uma vez que o custo do ICMS e das exportações, referentes às operações incentivadas, também estão sendo registrados concomitantemente aos benefícios.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2007, foi registrado na Companhia um incremento patrimonial relativo às parcelas incentivadas desses financiamentos no valor de R$ 101.772 (R$ 88.604 em 2006).

Em 31 de dezembro de 2007, estão registradas, no passivo circulante e não circulante, as parcelas não incentivadas desses financiamentos no valor de R$ 24.051 (R$ 18.867 em 2006) e R$ 88.254 (R$ 101.118 em 2006), respectivamente.

## 13. Provisão para Contingências

A Companhia consta como ré em certos processos de natureza trabalhista. A perda estimada foi provisionada no passivo circulante, com base na opinião de seus assessores jurídicos, em montante suficiente para cobrir perdas prováveis que venham ocorrer em função de decisões judiciais desfavoráveis.

## 14. Patrimônio Líquido

### a) Capital social

A Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária, realizada em 16 de abril de 2007, aprovou o aumento de capital social, com capitalização do saldo de reserva de capital, no valor de R$ 121.137.

Em 31 de dezembro de 2007, o capital social totalmente subscrito e integralizado está representado por 100.000.000 de ações ordinárias, no valor de R$ 9,6458 cada e (100.000.000 no valor de R$ 8,4345 em 2006). As ações representativas do capital social estão compreendidas em classe única quanto à natureza dos direitos de seus possuidores e todas com igual direito a voto, respeitadas as condições legais.

## 14. Patrimônio Líquido - Continuação

### b) Reservas de lucros

• Reserva legal

É constituída com base em 5% do lucro líquido do exercício, limitada a 20% do capital social, e totaliza, em 31 de dezembro de 2007, o valor de R$ 20.729 (R$ 14.445 em 2006).

• Reserva de lucros a realizar

Corresponde ao lucro não realizado nas transações com subsidiárias no valor de R$ 538 (R$ 855 em 2006), que são revertidas para lucros acumulados quando do seu efetivo recebimento.

### c) Dividendos

De acordo com o estatuto social, o dividendo mínimo obrigatório é computado com base em 25% do lucro líquido remanescente do exercício, após constituições das reservas previstas em lei.

Dos lucros auferidos no exercício findo em 31 de dezembro de 2007 e com base na capacidade de geração operacional de caixa da Companhia, a Administração propôs para deliberação da Assembléia Geral Ordinária a distribuição de dividendos, calculados conforme segue:

| | 2007 |
|---|---|
| **Lucro líquido do exercício** | **125.691** |
| Apropriação da reserva legal | **(6.284)** |
| Reversão da reserva de lucros a realizar | **855** |
| Constituição da reserva de lucros a realizar | **(538)** |
| **Base de cálculo dos dividendos e proposição para distribuição** | **119.724** |

O Conselho da Administração da Companhia aprovou o pagamento de dividendos intermediários no valor de R$ 72.000, sendo distribuídos R$ 30.000, em 2 de agosto de 2007 (representando R$ 0,30 por ação) e R$ 42.000, em 8 de novembro de 2007 (representando R$ 0,42 por ação). Adicionalmente, a Administração propôs, em 31 de dezembro de 2007, o pagamento complementar de R$ 47.724 (representando R$ 0,48 por ação), perfazendo um dividendo total de R$ 119.724, representando 100% do lucro auferido no exercício findo em 31 de dezembro de 2007, após deduções legais e estatutárias.

## 15. Imposto de Renda e Contribuição Social

### a) Imposto de renda e contribuição social correntes

Os valores de imposto de renda e contribuição social a pagar estão registrados no passivo circulante sob a rubrica: impostos, taxas e contribuições; líquido das compensações realizadas no exercício e dos incentivos fiscais, como demonstrado abaixo:

| | 2007 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Controladora | | | Consolidado | | |
| | Imposto de renda | Contribuição Social | Total | Imposto de renda | Contribuição social | Total |
| Valor devido | 37.706 | 14.213 | 51.919 | 39.326 | 14.305 | 53.631 |
| Incentivos fiscais | (30.843) | - | (30.843) | (30.909) | - | (30.909) |
| Compensações | (9.079) | (14.181) | (23.260) | (9.267) | (14.282) | (23.549) |
| | (2.216) | 32 | (2.184) | (850) | 23 | (827) |

| | 2006 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Controladora | | | Consolidado | | |
| | Imposto de renda | Contribuição Social | Total | Imposto de renda | Contribuição social | Total |
| Valor devido | 53.512 | 19.747 | 73.259 | 53.969 | 19.747 | 73.716 |
| Incentivos fiscais | (32.533) | - | (32.533) | (32.533) | - | (32.533) |
| Compensações | (20.979) | (18.863) | (39.842) | (20.979) | (18.863) | (39.842) |
| | - | 884 | 884 | 457 | 884 | 1.341 |

## 15. Imposto de Renda e Contribuição Social - Continuação

### b) Imposto de renda e contribuição social diferidos

A composição do imposto de renda e contribuição social diferidos está descrita a seguir:

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Ativo diferido: | | | | |
| Imposto de renda | | | | |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | 588 | 478 | 657 | 485 |
| Provisão para descontos por pontualidade | 5.261 | 3.466 | 5.365 | 3.467 |
| Provisão para ajuste aos prováveis custos de produção | 908 | 957 | 908 | 1.127 |
| Provisão para ajuste dos estoques obsoletos | 297 | 607 | 297 | 607 |
| Provisão para rescisão de representantes | - | 1.642 | - | 1.642 |
| Provisão para obrigações a pagar | 1.264 | 1.049 | 1.317 | 1.049 |
| Outros | 389 | 359 | 682 | 619 |
| | 8.707 | 8.558 | 9.226 | 8.996 |
| Contribuição social | | | | |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | 212 | 173 | 212 | 173 |
| Provisão para descontos por pontualidade | 1.899 | 1.249 | 1.937 | 1.249 |
| Provisão para ajuste aos prováveis custos de produção | 328 | 345 | 328 | 345 |
| Provisão para ajuste dos estoques obsoletos | 107 | 220 | 107 | 220 |
| Provisão para rescisão de representantes | - | 592 | - | 592 |
| Provisão para obrigações a pagar | 456 | 379 | 475 | 379 |
| Outros | 141 | 131 | 141 | 131 |
| | 3.143 | 3.089 | 3.200 | 3.089 |
| | 11.850 | 11.647 | 12.426 | 12.085 |
| Passivo diferido: | | | | |
| Imposto de renda | - | - | 69 | 101 |
| | - | - | 69 | 101 |

De acordo com as projeções financeiras da Administração, o imposto de renda diferido ativo, será realizado substancialmente num período máximo de 12 meses.

## 15. Imposto de Renda e Contribuição Social – Continuação

### c) Conciliação da despesa tributária com as alíquotas oficiais

O imposto de renda e a contribuição social, calculados com base nas alíquotas nominais desses tributos, estão reconciliados para o valor registrado como despesa de imposto de renda e contribuição social como segue:

| | 2007 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Controladora | | Consolidado | |
| | Imposto de renda | Contribuição social | Imposto de renda | Contribuição social |
| **Lucro líquido antes dos tributos** | 177.407 | 177.407 | 179.383 | 179.383 |
| Imposto de renda e contrib. social à taxa nominal de 25% e 9%, respectivamente | (44.352) | (15.967) | (44.846) | (16.145) |
| Ajustes para demonstração da taxa efetiva | | | | |
| Resultado negativo de equivalência patrimonial | (551) | (198) | (551) | (198) |
| Adições permanentes | (1.364) | (491) | (1.364) | (491) |
| Incentivos fiscais de dedução do IRPJ (PAT) | 948 | - | 954 | - |
| Incentivos fiscais de dedução do IRPJ (Lei Rouanet) | 854 | - | 854 | - |
| Incentivo à Inovação Tecnológica | 6.112 | 2.200 | 6.112 | 2.200 |
| Outros | 796 | 297 | (223) | 440 |
| **Valor registrado no resultado** | (37.557) | (14.159) | (39.064) | (14.194) |
| Taxa efetiva | 21,2 % | 8,0% | 21,8% | 7,9% |

| | 2006 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Controladora | | Consolidado | |
| | Imposto de renda | Contribuição social | Imposto de renda | Contribuição social |
| **Lucro líquido antes dos tributos** | 204.707 | 204.707 | 205.548 | 205.548 |
| Imposto de renda e contrib. social à taxa nominal de 25% e 9%, respectivamente | (51.177) | (18.424) | (51.387) | (18.499) |
| Ajustes para demonstração da taxa efetiva | | | | |
| Resultado negativo de equivalência patrimonial | (512) | (184) | (512) | (184) |
| Adições permanentes | (964) | (347) | (964) | (347) |
| Incentivos fiscais de dedução do IRPJ (PAT) | 1.316 | - | 1.316 | - |
| Outros | 26 | - | (25) | 75 |
| **Valor registrado no resultado** | (51.311) | (18.955) | (51.572) | (18.955) |
| Taxa efetiva | 25,1% | 9,3% | 25,1% | 9,2% |

## 16. Resultado Financeiro Líquido

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Despesas financeiras** | | | | |
| Descontos concedidos a clientes | **(66.055)** | (46.895) | **(66.804)** | (47.353) |
| Despesas com operações de *hedge* – BM&F | **(5.658)** | (14.656) | **(5.658)** | (14.656) |
| Despesas de financiamentos | **(25.321)** | (21.162) | **(25.321)** | (21.162) |
| Despesas com variação cambial | **(27.450)** | (23.851) | **(34.225)** | (27.221) |
| Provisão para desconto pontualidade | **(7.226)** | (3.037) | **(7.639)** | (3.037) |
| Outras despesas financeiras | **(8.939)** | (9.235) | **(9.274)** | (9.543) |
| | **(140.649)** | **(118.836)** | **(148.921)** | **(122.972)** |
| **Receitas financeiras** | | | | |
| Juros recebidos de clientes | **1.785** | 1.872 | **1.785** | 2.113 |
| Receitas com operações de *hedge* – BM&F | **31.045** | 34.225 | **31.045** | 34.225 |
| Receitas de aplicações financeiras | **85.987** | 83.154 | **87.435** | 84.207 |
| Receitas com variação cambial | **11.671** | 16.728 | **11.827** | 17.006 |
| Outras receitas financeiras | **3.064** | 7.935 | **3.072** | 7.938 |
| | **133.552** | **143.914** | **135.164** | **145.489** |
| **Resultado financeiro líquido** | **(7.097)** | 25.078 | **(13.757)** | 22.517 |

## 17. Instrumentos Financeiros

A Companhia apresenta algumas operações que podem ser diretamente interpretadas como "Instrumentos Financeiros" constantes em seus ativos e passivos.

As operações de *hedge* são feitas a partir da contratação de operações de venda e compra de dólar futuro na BM&F de São Paulo, cujo objetivo é maximizar o preço de cotação do dólar dos produtos exportados. Não há outras operações que possam ser interpretadas como instrumentos derivativos. Até 31 de dezembro de 2007, a Companhia registrou um ganho de R$ 25.387 (R$ 19.569 em 2006), líquido dos custos com essas operações.

Os instrumentos financeiros da Companhia e as premissas de avaliação do seu valor justo podem ser assim sumariados:

• Disponibilidades – Os montantes divulgados no balanço patrimonial são formados pelos valores disponíveis em conta-corrente na data do balanço; portanto, representados pelo seu valor justo.

• Contas a receber e a pagar – Os montantes divulgados no balanço patrimonial para essas contas aproximam-se dos valores de mercado, considerando as provisões constituídas e a ausência de atualizações monetárias sobre a parcela vencida do contas a receber.

• Aplicações Financeiras - As aplicações referem-se às operações de curto prazo, sem nenhuma expectativa de geração de perdas para a Companhia. As taxas de juros praticadas são similares às operações de mesma natureza.

• Empréstimos e Financiamentos - Conforme demonstrado na Nota 11, tem os encargos reconhecidos *pro-rata die* até a data do balanço. Essas operações não representam riscos adicionais para a Companhia.

• Outras contas – A Administração não tem conhecimento de nenhuma outra conta contábil que possa representar diferenças relevantes entre os valores registrados e os valores de mercado em 31 de dezembro de 2007, bem como desconhece algum fato relevante ou evento subseqüente a essa data que possa impactar de forma relevante os montantes registrados.

## 18. Transações e Saldos com Partes Relacionadas

Durante os exercícios, a Companhia praticou as seguintes transações com as partes relacionadas:

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **Ativo circulante** | | | | |
| Contas a receber por vendas | | | | |
| Grendha Shoes Corp. | 607 | 824 | - | - |
| Saddle Calzados S.A. | 7.455 | 5.677 | - | - |
| Vulcabras do Nordeste S.A. | 199 | 90 | 199 | 90 |
| MHL Calçados Ltda. | 9.094 | - | - | - |
| | 17.355 | 6.591 | 199 | 90 |
| **Ativo realizável a longo prazo** | | | | |
| Adiantamento para futuro aumento de capital | | | | |
| MHL Calçados Ltda. | 810 | - | - | - |
| | 810 | - | - | - |
| **Total do ativo** | 18.165 | 6.591 | 199 | 90 |
| **Passivo circulante** | | | | |
| Contas a pagar por compras | | | | |
| Telasul S.A. | 210 | 76 | 210 | 76 |
| MHL Calçados Ltda. | 33 | - | - | - |
| Comissões a pagar | | | | |
| Grendha Shoes Corp. | 171 | 224 | - | - |
| Adiantamento de cliente | | | | |
| MHL Calçados Ltda. | 59 | - | - | - |
| | 473 | 300 | 210 | 76 |
| **Total do passivo** | 473 | 300 | 210 | 76 |

## 18. Transações e Saldos com Partes Relacionadas - Continuação

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| Demonstrações de resultado | | | | |
| Vendas e prestações de serviços | | | | |
| Grendha Shoes Corp. | **2.458** | 1.664 | **-** | - |
| Saddle Calzados S.A. | **13.637** | 12.345 | **-** | - |
| Vulcabras do Nordeste S.A. | **3.189** | 2.300 | **3.189** | 2.300 |
| MHL Calçados Ltda. | **9.094** | - | **-** | - |
| | **28.378** | **16.309** | **3.189** | **2.300** |

As transações de compras e vendas realizadas com partes relacionadas são efetuadas em condições de preços e prazos iguais aos praticados com terceiros.
A Companhia figura como garantidora em alguns contratos de financiamentos firmados pela Vulcabras do Nordeste S.A., a qual é controlada por acionista da Grendene S.A. Os contratos têm vencimentos entre 2005 e 2011 e totalizam, em 31 de dezembro de 2007, R$ 21.947. Para garantir essas obrigações, os acionistas Alexandre Grendene Bartelle e Pedro Grendene Bartelle firmaram um Instrumento Particular de Contrato de Contra-garantia, celebrado em 29 de julho de 2004, que garante à Grendene S.A qualquer valor que não venha a ser honrado pela devedora, Vulcabras do Nordeste S.A.
A Companhia utiliza serviços de agenciamento de viagens aéreas de empresa pertencente à parte relacionada. Em 31 de dezembro de 2007, o valor agenciado representou aproximadamente 0,03% das despesas gerais da Empresa.

## 19. Seguros (não auditado)

A Companhia adota política de contratar seguros em montantes considerados suficientes para cobrir eventuais sinistros em suas plantas industriais. As premissas de riscos adotadas, dada a sua natureza, não fazem parte do escopo de uma auditoria de demonstrações financeiras; conseqüentemente, não foram examinadas pelos nossos auditores independentes.

## 20. Conciliação com Práticas Contábeis Internacionais – IFRS

A conciliação do patrimônio líquido e do resultado do exercício preparados de acordo com as práticas adotadas no Brasil e normas internacionais de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS), como requerido no regulamento de listagem do Novo Mercado, pode ser assim demonstrada:

| | Controladora | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Patrimônio Líquido | | Demonstração do Resultado | |
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **BR GAAP** | **1.118.466** | **979.884** | **125.691** | **134.441** |
| Depreciação | **27.478** | 34.842 | **(7.364)** | 2.186 |
| Impostos diferidos | **(9.343)** | (11.846) | **2.503** | (743) |
| Ajuste por diferença prática: | | | | |
| Incentivos fiscais | **–** | - | **132.615** | 121.137 |
| Dividendos | **47.724** | 48.261 | **–** | - |
| **IFRS** | **1.184.325** | **1.051.141** | **253.445** | **257.021** |

| | Consolidado | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Patrimônio Líquido | | Demonstração do Resultado | |
| | 2007 | 2006 | 2007 | 2006 |
| **BR GAAP** | **1.117.928** | **979.029** | **126.008** | **134.983** |
| Depreciação | **27.478** | 34.842 | **(7.364)** | 2.186 |
| Impostos diferidos | **(9.343)** | (11.846) | **2.503** | (743) |
| Ajuste por diferença prática: | | | | |
| Incentivos fiscais | **–** | - | **132.615** | 121.137 |
| Dividendos | **47.724** | 48.261 | **–** | - |
| **IFRS** | **1.183.787** | **1.050.286** | **253.762** | **257.563** |

Como demonstrado, os saldos contábeis mensurados de acordo com o IFRS diferem em determinados aspectos dos saldos contábeis mensurados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicadas pela Companhia na elaboração de suas demonstrações financeiras. A seguir descrevemos as principais diferenças:

## 20. Conciliação Com Práticas Contábeis Internacionais - IFRS - Continuação

### a) Dividendos

Em 31 de dezembro de 2007 e 2006, a Companhia reconheceu dividendos a pagar nas demonstrações financeiras preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil com base na proposta de pagamento de dividendos sugerida pela Administração. Para fins de IFRS, os dividendos são mantidos no patrimônio até a aprovação para pagamento. Os dividendos relativos a dezembro de 2006 tiveram seu pagamento aprovado através da 64ª Ata da Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 16 de abril de 2007.

### b) Depreciação

A metodologia do cálculo da depreciação e as vidas úteis do ativo imobilizado são as mesmas nas práticas contábeis adotadas no Brasil e no IFRS. Em 31 de dezembro de 2006, a Companhia revisou e alterou a vida útil de suas máquinas e equipamentos. Essa mudança começou a produzir efeito relevante nas demonstrações financeiras preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil a partir de 1° de janeiro de 2007. Todavia, para fins de IFRS a mudança de vida útil foi aplicada de forma retrospectiva, tendo a depreciação acumulada sido recalculada, considerando a vida útil atual desde a aquisição de cada bem.

### c) Impostos diferidos

Referem-se aos efeitos de imposto de renda e contribuição social diferidos, oriundos das diferenças entre os saldos contábeis mensurados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e o saldo conforme IFRS.

### d) Incentivos fiscais

Referem-se a incentivos fiscais no âmbito estadual e federal para as operações localizadas na Região Nordeste do País (Notas 3, 12 e 15). Os montantes incentivados são registrados diretamente a crédito do patrimônio líquido, subconta de incentivos fiscais, considerados como subvenção para investimentos. Para fins de IFRS, os incentivos são apresentados em resultados de exercício.

## 21. Alterações na Lei das Sociedades Anônimas

Em 28 de dezembro de 2007, foi sancionada pelo presidente da república do Brasil a Lei n° 11.638, que altera e revoga dispositivos da Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e da Lei nº. 6.385 de 7 de dezembro de 1976.

Os requerimentos dessa Lei aplicam-se às demonstrações financeiras relativas aos exercícios sociais encerrados a partir de 1° de janeiro de 2008, contemplando as seguintes modificações aplicáveis às companhias abertas:

**Preparação das demonstrações financeiras**

Os lançamentos de ajustes contábeis efetuados exclusivamente para atender às normas contábeis não são tributáveis ou dedutíveis.

**Alterações nas normas contábeis**

Em algumas combinações de negócios realizadas entres partes, os ativos e passivos serão contabilizados pelo valor de mercado.

Novas reavaliações de ativos imobilizados não são permitidas. Reavaliações antigas são realizadas ou estornadas até o fim do próximo exercício social. A Companhia deverá efetuar, periodicamente, análise da recuperação dos valores registrados nos ativos imobilizado, intangível. Os bens, objeto de arrendamento mercantil financeiro, devem ser registrados no ativo imobilizado.

Alguns ativos financeiros destinados a negociação devem ser avaliados pelo valor de mercado.

Alguns ativos e passivos devem ser ajustados ao seu valor presente, especialmente os de longo prazo.

Os investimentos em coligadas sobre cuja administração tenha influência significativa ou que participe em 20% ou mais do capital votante (e não mais do capital total), em controladas e em outras sociedades que façam parte de um mesmo grupo ou estejam sob controle comum, devem ser avaliados pelo método de equivalência patrimonial.

Os ajustes a valor de mercado dos ativos e passivos devem ser registrados em uma nova conta, denominada ajustes de avaliação patrimonial, no patrimônio líquido.

No presente momento não é possível antecipar os impactos, introduzidos pela Lei n° 11.638, sobre os resultados das operações e sobre a posição patrimonial e financeira da Companhia e empresas controladas para as demonstrações financeiras do exercício a ser encerrado em 31 de dezembro de 2008 e, retrospectivamente, nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2007, quando apresentadas comparativamente com as demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2008.

## PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Ilmos. Srs.
Diretores e Acionistas da
**Grendene S.A.**

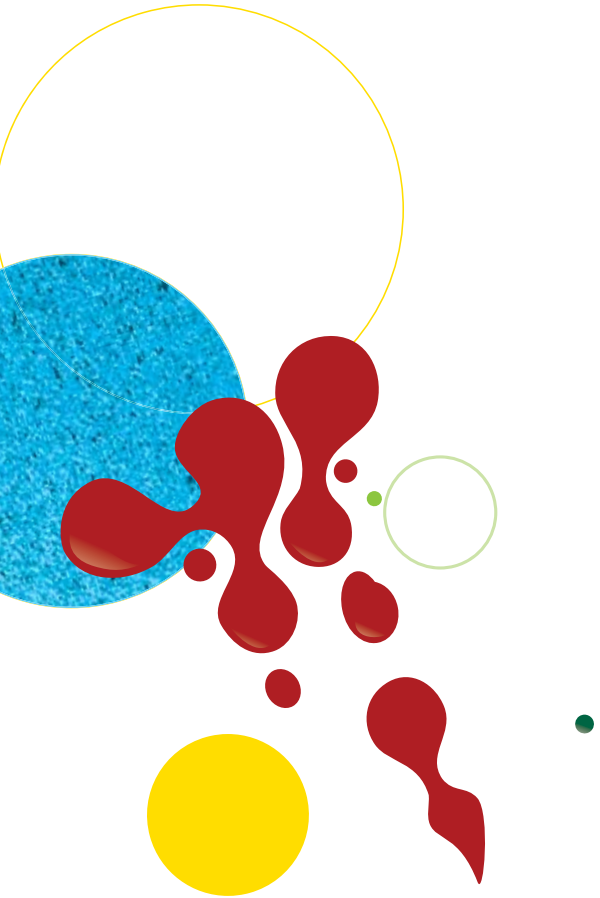
1. Examinamos os balanços patrimoniais da Grendene S.A. e os balanços patrimoniais consolidados da Grendene S.A. e empresas controladas, levantados em 31 de dezembro de 2007 e 2006, e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, elaborados sob a responsabilidade de sua administração. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras.
2. Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e compreenderam: a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da Companhia e empresas controladas; 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 das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela Administração da Companhia e empresas controladas, bem como da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.
3. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras referidas no parágrafo 1º representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Grendene S.A. e a posição patrimonial e financeira consolidada da Grendene S.A. e empresas controladas em 31 de dezembro de 2007 e 2006, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos referentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.
4. Nossos exames foram conduzidos com o objetivo de emitirmos parecer sobre as demonstrações financeiras referidas no parágrafo 1º, tomadas em conjunto. As demonstrações dos fluxos de caixa e as demonstrações do valor adicionado, referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2007 e 2006, apresentadas para propiciar informações suplementares sobre a entidade, não são requeridas como parte integrante das demonstrações financeiras básicas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. As demonstrações do fluxo de caixa e demonstrações do valor adicionado foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos no parágrafo 2º e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações financeiras tomadas em conjunto.
5. As práticas contábeis adotadas no Brasil diferem, em certos aspectos significativos, das práticas contábeis aplicáveis às normas internacionais de contabilidade. As informações relacionadas à natureza e ao efeito dessas diferenças estão apresentadas na Nota 20 às demonstrações financeiras.

Fortaleza, 8 de fevereiro de 2008.

ERNST & YOUNG
Auditores Independentes S.S.
CRC2SP 15199/O-6/F/CE

Américo F. Ferreira Neto
Contador
CRC1SP 192685/O-9/S/CE

# 12. GLOSSÁRIO



**ABICALÇADOS –** Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

**Ações –** Ações ordinárias, nominativas, escriturais, sem valor nominal de emissão da Companhia, livres e desembaraçadas de qualquer ônus ou gravame, a serem vendidas pelos Acionistas Vendedores na presente Oferta.

**Ações Adicionais –** Lote suplementar de ações ordinárias, nominativas, escriturais, sem valor nominal de emissão da Companhia e de titularidade dos Acionistas Vendedores, que poderão ser vendidas conforme a Opção de Lote Suplementar.

**ADENE –** Agência de Desenvolvimento do Nordeste.

**ANBID –** Associação Nacional dos Bancos de Investimento.

**BACEN –** Banco Central do Brasil.

**Banco do Estado do Ceará ou BEC –** Banco do Estado do Ceará S.A.

**Banco do Nordeste –** Banco do Nordeste do Brasil S.A.

**BOVESPA –** Bolsa de Valores de São Paulo.

**CAGR –** Compound annual growth rate (taxa composta de crescimento anual).

**CEDIN –** Conselho Estadual de Desenvolvimento Industrial do Estado do Ceará.

**CMN –** Conselho Monetário Nacional.

**Companhia –** Grendene S.A.

**Consumo Aparente –** Volume total de produtos produzidos, acrescido do volume total de produtos importados, diminuído do volume total de produtos exportados.

**CBLC –** Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia.

**CDI –** Certificado de Depósito Interfinanceiro.

**Constituição Federal –** Constituição da República Federativa do Brasil.

**Coverline –** Tecido impregnado com PVC e utilizado como matéria-prima para a confecção dos cabedais dos calçados.

**CVM –** Comissão de Valores Mobiliários.

**Dólar, US$ –** Dólar dos Estados Unidos da América.

**EBITDA –** Lucro líquido antes das despesas financeiras líquidas; imposto de renda; contribuição social; depreciação; amortização e participação dos minoritários.

**EBITDA Ajustado –** Lucro Líquido Ajustado (conforme definido a seguir) antes das despesas financeiras líquidas; imposto de renda; contribuição social; depreciação; amortização e participação dos minoritários.

**Ernst & Young –** Ernst & Young Auditores Independentes S/S.

**Estatuto –** Estatuto Social da Companhia.

**EVA –** Etileno de Vinil Acetato, matéria-prima utilizada em nosso processo produtivo.

**FDI –** Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará.

**FNE –** Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste.

**GAAP Brasileiro –** Princípios contábeis, geralmente aceitos no Brasil.

**Governo Federal –** Governo Federal da República Federativa do Brasil.

**Grendha Shoes –** Grendha Shoes Corporation.

**IBGE –** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**ICMS –** Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Serviços.

**IPCA –** Índice de Preços ao Consumidor Ampliado, apurado pelo IBGE.

**IGP-M –** Índice Geral de Preços ao Mercado, divulgado pela Fundação Getúlio Vargas.

**INPI –** Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

**Investidor Estrangeiro –** Investidores institucionais qualificados (*qualified institutional buyers*), conforme definidos na Rule 144A, aos quais serão dirigidos os esforços de venda nos Estados Unidos da América, bem como os investidores estrangeiros não residentes no Brasil, aos quais serão dirigidos os esforços de venda nos demais países (exceto nos Estados Unidos da América), conforme o disposto na Regulation S.

**Investidor Institucional –** Investidores pessoas físicas e jurídicas relativamente a valores de investimento que excedam o limite estabelecido para os Investidores Não Institucionais, fundos de investimentos, fundos de pensão, entidades administradoras de recursos de terceiros registrados na CVM, entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, seguradoras, entidades de previdência complementar e de capitalização, clubes de investimento, carteiras de valores mobiliários, pessoas jurídicas com patrimônio líquido superior a R$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) e Investidores Estrangeiros, residentes no exterior, que vierem a participar da Distribuição Pública.

**Investidor Não Institucional –** Investidores pessoas físicas e jurídicas, residentes e domiciliadas no Brasil (que não sejam considerados Investidores Institucionais) e clubes de investimento registrados na BOVESPA, nos termos da regulamentação em vigor.

**Lei das Sociedades por Ações –** Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e alterações posteriores.

**Lucro Líquido Ajustado –** Significa o lucro líquido contábil conforme ajustado para os fins de comparação entre os diferentes períodos.

**MDIC –** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

**Novo Mercado –** Segmento especial de listagem da BOVESPA, com regras diferenciadas de governança corporativa.

**País ou Brasil –** República Federativa do Brasil.

**Pessoas Vinculadas –** Investidores Não Institucionais que sejam (a) administradores da Companhia; (b) controladores ou administradores da Instituição Líder, das Instituições Subcontratadas e das Participantes Especiais; e (c) outras pessoas vinculadas à Distribuição Pública, bem como os cônjuges ou companheiros, ascendentes, descendentes e colaterais até o segundo grau de cada uma das pessoas referidas nos itens (a), (b) e (c).

**PIB –** Produto interno bruto.

**PROAPI –** Programa de Incentivo às Atividades Portuárias e Industriais do Ceará.

**PROVIN –** Programa de Incentivo ao Funcionamento de Empresas.

**PVC –** Poli cloreto de vinila, matéria-prima por nós produzida a partir de resina e utilizada no processo produtivo de nossos calçados.

**Real ou R$ –** Significa a moeda corrente no Brasil.

**Regulamento do Novo Mercado –** Regulamento que prevê as práticas diferenciadas de governança corporativa a serem adotadas pelas companhias com ações listadas no segmento do Novo Mercado.

**Saddle Calzados –** Saddle Calzados S.A.

**Saddle Corp. –** Saddle Corporation Sociedad Anónima.

**SATRA –** SATRA Technology Centre, agência provedora de análises e relatórios de mercado.

**SEC –** Securities and Exchange Commission, a comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos.

**SECEX –** Secretaria de Comércio Exterior.

**SUDENE –** Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste.

**TJLP –** Taxa de Juros de Longo Prazo, divulgada pelo BACEN.

