

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTRABILIDADE E FINANÇAS**

**PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E FINANCEIRO
O CASO DA ROSE CORPORATION**

**CURITIBA
MAIO/1998**

**EVANS DE SIQUEIRA
SIMONE VALLE DE SOUZA**

**PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E FINANCEIRO
O CASO DA ROSE CORPORATION**

Esta monografia foi escrita com o objetivo de possibilitar a avaliação de conclusão do curso de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças da UFPR.

**Professor Orientador: Jaime
Bettoni**

**CURITIBA
MAIO/1998**

SUMÁRIO

Introdução	4
------------------	---

Primeira Parte: Apresentação da Empresa

1 - Objetivo do Trabalho.....	6
2 - A Empresa.....	8
3 - Histórico da Empresa.....	10
4 - Estrutura Operacional.....	13
5 - Principais Produtos.....	18

Segunda Parte: Análise de Desempenho Financeiro

6 - Análise de Desempenho Financeiro.....	22
Diagnóstico da Análise de Desempenho Financeiro.....	57

Terceira Parte: Relatório de Procedimentos Executados

7 - Situação Tributária Atual.....	59
8 - Sugestões Apresentadas para Redução da Carga Tributária.....	64
9 - Sugestões Apresentadas para a Área Estratégica e Financeira.....	77

Conclusão.....	80
----------------	----

Bibliografia.....	82
-------------------	----

Introdução

No atual cenário da economia nacional e mundial, é indispensável para qualquer empresa que deseja manter-se competitiva em um contexto globalizado, minimizar os seus custos e despesas.

No Brasil, entre as contas mais representativas de custos das empresas, encontramos os impostos e tributos. Nosso país apresenta uma carga tributária elevada, amparada por uma legislação extremamente complexa e contraditória.

A legislação tributária oferece várias alternativas e muitas vezes a interpretação da legislação é confusa. Esta dificuldade em interpretar a legislação ocorre em função das constantes alterações na mesma. Pode-se dizer que no Brasil a única norma que sempre permanece vigente é a da alteração constante.

Assim, é relevante que as empresas estejam atentas a todas as possibilidades de economia oferecidas pela legislação, e é também de extrema importância que as empresas, ao planejarem suas operações, levem em conta a carga tributária incidente.

Desta forma, o planejamento tributário desempenha um papel crucial na administração de uma empresa, sendo que a falta de um bom planejamento pode prejudicar ou até mesmo inviabilizar um empreendimento.

Analisaremos no decorrer deste trabalho, os efeitos que a carga tributária pode causar nos resultados de uma empresa. Isto possibilitará visualizarmos com mais clareza a importância de um bom planejamento tributário e de um bom sistema de controle de pagamento de impostos.

1 - Objetivo do Trabalho:

O objetivo deste trabalho é de analisar as práticas adotadas pela administração de uma empresa real nos âmbitos financeiro e tributário.

Cabe a este trabalho, buscar alternativas para melhorar a situação fiscal da sociedade, bem como identificar e sugerir alternativas para melhorar os resultados financeiros apresentados pela empresa.

Sabe-se de antemão que o maior problema da empresa, atualmente é a crescente dívida tributária. Daí, torna-se relevante elaborar um planejamento tributário que possibilite à empresa sanar a dívida tributária e se reestruturar para viabilizar suas operações.

Utilizaremos neste trabalho as ferramentas fornecidas pela análise de desempenho financeiro da empresa, através da análise de índices, de coeficientes e da

Rose Corporation ————— *Apresentação da Empresa*
análise dinâmica avançada. Isto tornará visível alguns dos problemas apresentados pela empresa.

Em seguida realizaremos um estudo amplo sobre as operações da empresa e os problemas envolvidos em cada um dessas operações. Estenderemos a nossa análise à dívida tributária da empresa buscando alternativas para solucioná-la.

Por fim, apresentaremos as nossas sugestões e o seu embasamento técnico e legal.

2 - A Empresa:

A empresa que a seguir será analisada, será denominada pelo nome fictício de *Rose Corporation*, e atua no ramo de equipamentos médicos, equipamentos gráficos e equipamentos fotográficos.

Cabe ainda destacar que a empresa é distribuidora exclusiva para o Brasil e alguns países da América Latina de uma grande empresa européia com quase 99% de participação em seu mercado.

A empresa é considerada de grande porte em virtude de seu faturamento e de sua estrutura, e apresenta uma inserção significativa nos mercados em que atua.

Todavia, como será destacado a seguir, a empresa vem apresentando uma relevante redução de seu faturamento, e tem apresentado sucessivos prejuízos.

A causa de tais prejuízos são algumas práticas adotadas pela administração da sociedade, as quais tentaremos identificar neste trabalho.

3 - Histórico Da Empresa

A empresa originária da Europa, instalou-se no Brasil em 1982 como empresa comercial, sendo que em 1983 transferiu-se para a região de Curitiba, já como unidade industrial .

A seguir retrataremos a empresa durante os anos de 1994, 1995, 1996 e 1997, período onde sérios problemas tributários começaram a surgir.

Até 1994 a empresa dedicou-se à distribuição, manufatura e assistência técnica de produtos nas áreas Gráfica e Médica e desenvolvia projetos na área Fotográfica. Políticas governamentais da época encareceram em demasia a importação de peças para a fabricação das referidas máquinas. Aos poucos a empresa passou a se dedicar com maior afinco à distribuição e assistência técnica das máquinas. Já nessa época a empresa começou a ter problemas com os pagamentos às Receitas Federal e Estadual, os pagamentos atrasados cresceram em proporções

Rose Corporation ————— *Apresentação da Empresa*
incompatíveis com o crescimento de seu mercado, as multas eram cobradas em razão de 30 ou 20 %, conforme o caso, em uma economia onde juros bancários não passavam de 5 % ao mês.

Em 1995 a empresa teve um prejuízo de R\$112.000,00, apesar da duplicação do seu volume de vendas. Este fato ocorreu devido ao aumento dos impostos incidentes sobre importações e ao aumento do custo dos produtos.

Em 1996 o exigível a longo prazo era superior ao seu patrimônio líquido e sua dívida com impostos já alcançava o valor do patrimônio líquido. Neste ano a matriz dinamarquesa concluía que o Brasil era um país economicamente inviável. Os administradores da filial brasileira decidiram comprar a empresa, nacionalizar seu capital. Para viabilizar o seu projetos, os novos sócios captaram empréstimo em banco estrangeiro e deram ênfase ao desenvolvimento de sua própria máquina com a nova marca. O produto em desenvolvimento passou a ser o carro chefe da empresa por ser o único no mercado nacional, florescia a esperança da recuperação financeira.

O ano de 1997 foi um ano de investimento em pesquisa e desenvolvimento e um ano de reestruturação da empresa, de reorganização da administração tributária na tentativa de sanar dívidas com as Receitas Federal, Estadual e Municipal. Os impostos devidos foram parcelados em 07/97.

Até 1996 a empresa tinha duas outras coligadas, a Metalúrgica e a Serviços Técnicos. Em Agosto de 1997 a Metalúrgica foi incorporada e a Serviços Técnicos está temporariamente desativada, pretende-se incorporá-la à empresa mãe. Com a desativação da Serviços Técnicos, a *Rose Corporation* passou a prestar serviços de assistência técnica.

4 - Estrutura Operacional

A *Rose Corporation* caracteriza-se por ser uma empresa operacionalmente mista em seus níveis superiores de administração. Mista no sentido de apresentar características de uma empresa de grande porte em contraste a características de uma empresa familiar de pequeno porte. Tal fato é evidenciado em atitudes incoerentes da alta administração, ou seja, atitudes corporativas aliadas à extrema informalidade.

Esta mentalidade reflete-se cadeia abaixo na hierarquia da empresa . Cita-se como exemplo complexos procedimentos referentes a ISO 9000 (em fase de implementação) e livre acesso ao almoxarifado e peças de lotes dos funcionários ligados ao desenvolvimento.

No campo tributário a administração está sempre atenta à mudanças na legislação que possam beneficiar a empresa mas não existe um planejamento para recolhimento de tributos devidos. A empresa tem aberto quase todos os processos de

Rose Corporation _____ *Apresentação da Empresa*
restituição e compensação de impostos julgados indevidos ou ilegais mas nunca procurou uma solução administrativa para o recolhimento de impostos.

A *Rose Corporation* começou como uma empresa pequena com sólido respaldo financeiro por ser filial de uma multinacional líder de mercado em sua área de atuação. Para este início foi contratado um executivo qualificado em administração geral e com um bom currículo em empresas grandes. Os primeiros anos desta empresa foram de grande sucesso pois este executivo centralizava e conseguia controlar todas as atividades importantes para a empresa.

Ao longo dos anos a empresa foi crescendo e começou a apresentar dificuldades por dois motivos principais: 1) Mudanças tecnológicas que estavam além da capacitação do executivo obrigando-o a depender de informações técnicas de terceiros . 2) Interesse em aproveitar o pessoal dentro da empresa transferindo-os para outros cargos ao invés de contratar funcionários novos aptos para a função.

Em 1997 a estrutura operacional apresentava-se da seguinte forma: o executivo inicial perdera a capacidade de controlar todos os elementos da empresa,

Rose Corporation ————— *Apresentação da Empresa*
grande número de funcionários haviam sido transferidos para cargos que estavam além de suas capacidades, outros haviam permanecido em seus cargos porém estes cargos haviam tornado-se complexos demais para sua qualificação. Exemplos:

1) Término e início de comercialização de um novo projeto: O executivo dependia e acreditava em informações e prazos de produção reportados pelo diretor industrial, sendo que as informações muitas vezes eram falhas e os prazos nunca eram cumpridos e o executivo não tinha competência técnica e/ou subsídios de outras fontes.

2) Funcionários transferidos para cargos para os quais não estavam qualificados: montador eletrônico é transferido para a área de projetos acarretando em prejuízos financeiros a atraso no desenvolvimento, estagiários que trabalhavam com software são terceirizados e tornam-se fornecedores de placas eletrônicas causando inúmeros problemas técnicos e de devolução de equipamento.

3) Funcionários cujos cargos ultrapassaram sua qualificação: o supervisor de recursos humanos foi contratado quando a empresa tinha basicamente apenas mão de

obra na linha de montagem, ao longo dos anos a empresa tornou-se complexa e a seleção de cargos como contador de custos, secretária executiva, técnicos de assistência técnica, projetistas, entre outros estava a critério deste funcionário de formação secundária. Inicialmente os insumos da empresa eram todos locais e basicamente plásticos, componentes mecânicos e chaparias metálicas. Com novos desenvolvimentos tecnológicos e a globalização, este funcionário que não falava outras línguas, não tinha conhecimento de comércio exterior e de técnicas de negociação, tornou-se obsoleto.

O Departamento Financeiro não era um oásis em meio ao caos em que se encontrava o restante da empresa. O departamento consistia de quatro funcionários e um diretor. O diretor financeiro, inicialmente contratado como contador da empresa enquanto esta ainda era pequena, mostrava-se, em 1997, conservador e excessivamente metódico na parte contábil limitando-se a esta parte e esquecendo sua função principal, nominalmente obter recursos financeiros para a empresa, diversificar a captação destes recursos, antecipar problemas financeiros e exigir soluções de seus funcionários para os casos de inadimplência de compradores, otimização tributária, redução de custos com produção e matéria prima sem exceder

Rose Corporation ————— *Apresentação da Empresa*
limites de recursos da empresa. O contador de custos também é o responsável pelo CPD, função que muito mais lhe apraz, deixando de lado um adequado controle de custos. O contador sênior limita-se a função de organizador de contas não enfocando tributos. O contador de faturamento é um simples escrivão não tendo poder de barganha com os clientes inadimplentes para com a empresa . O responsável por contas a pagar exerce funções múltiplas como comércio exterior, secretária do executivo e etc., não podendo cumprir nenhuma das tarefas a contento.

Todos estes problemas organizacionais refletem-se diretamente nos resultados financeiros da empresa, e a má organização e a falta de qualificação custaram caro para a empresa como será visto nos capítulos a seguir.

5 - Principais Produtos

A *Rose Corporation* trabalha com quatro linhas de produtos : produtos para a área gráfica, para a área médica, para a área fotográfica e peças de reposição para as três áreas.

1) Área Gráfica:

São produtos atualmente importados sendo que a empresa detém 97% do mercado nacional e é bem conceituada por seus clientes. Estes produtos são trabalhados com margens bastante significativas.

2) Área Médica:

A área médica é composta de produtos de fabricação nacional que estão sendo gradativamente substituídos por produtos importados. A *Rose Corporation* detém entre 30% e 40% do mercado nacional apresentando dois grandes problemas:

I - O lançamento a alguns anos atrás de um produto de péssima qualidade que reduziu seu domínio de mercado de 65% para os níveis atuais sendo que a empresa ainda luta para recuperar seu prestígio.

II - Apresentar um produto médico que não é simples, barato ou sofisticado como os similares oferecidos por seus concorrentes.

Outra faceta interessante é o alto grau de informalidade e sonegação fiscal deste segmento de mercado, em que encontramos o concorrente de máquinas simples fabricando-as e colocando-as no mercado sem nota fiscal e o concorrente de nível alto importando-as junto com outros equipamentos que são isentos de imposto de importação e IPI. Do lado do cliente final encontram-se médicos que por definição tem pouca afinidade ao recolhimento de impostos e não preocupam-se em adquirir

Rose Corporation ————— *Apresentação da Empresa*
produtos sem nota e também licitações públicas para hospitais em que o preço e a
qualidade do produto são definidos por contribuições pecuniárias ao comprador.

Em face a estes problemas esta máquina chegou a ser vendida com prejuízo em alguns casos pois com o aumento no volume das vendas o custo da máquina seria reduzido proporcionalmente, descaracterizando o prejuízo a longo prazo e capitalizando a empresa a curto prazo. Fato que não aconteceu.

3) Área Fotográfica:

O mercado é dominado por marcas famosas como Agfa, Fuji, Kodak, etc., diante das quais a *Rose Corporation* tenta encaixar seu produto, produto este que vem apresentando uma infundável série de problemas técnicos. Inicialmente houve grande interesse por parte de potenciais compradores devido à reputação da Rose nas outras áreas, porém como o produto passou a ser comercializado apenas dois anos após o seu lançamento institucional, antes de ser testado e aperfeiçoado. Uma vez no mercado o produto mostrou-se tecnicamente problemático prejudicando a imagem da

Rose Corporation ————— *Apresentação da Empresa*
empresa. A participação da empresa atualmente é nula no mercado e as chances de ingresso dependerão de um intenso e caro programa de marketing.

4) Peças de Reposição – Assistência Técnica :

Na área fotográfica, por ser um projeto novo, há uma enorme demanda de peças de reposição porém todas são cedidas em função da garantia gerando apenas custos para a empresa. Nas outras duas áreas, as peças de reposição são quase todas importadas e vendidas com uma satisfatória margem de lucro, pois a *Rose Corporation* é a única revendedora destas peças no país.

6 – Análise de Desempenho Financeiro

6.1 - Demonstrativos Contábeis Apresentados

Os demonstrativos contábeis apresentados pela empresa em 31/12/94, 31/12/95 e 31/12/96 demonstravam a seguinte situação patrimonial:

ATIVO	1994	1995	1996
Circulante	1.430.955,98	2.611.189,64	2.525.856,71
Caixa e Bancos	13.300,04	9.519,89	89.660,29
Aplicações Financeiras Liquidez Imed.	-	-	-
Duplicatas a Receber	346.520,15	547.039,18	878.229,98
Valores Descontados	(50.674,94)	(83.150,64)	(68.674,19)
Provisão para Devedores Duvidosos	-	-	-
Outros Créditos	401.710,28	524.261,44	507.464,37
Estoques	701.174,44	1.562.635,63	1.100.120,54
....Almoxarifado	451.201,80	910.334,94	580.927,50
....Produtos em Elaboração	170.571,66	154.836,43	212.810,50
....Produtos Acabados	79.400,98	497.464,26	306.382,54
Despesas Antecipadas	18.926,01	50.884,14	19.055,72
Realizável a Longo Prazo	8.135,15	9.891,44	17.346,87
Empresas Ligadas	-	-	-
Empréstimos Compulsórios	5.342,74	7.284,96	8.201,24
Dep. P/Aquis. Linha Telefonica	-	-	-
Aplicações Financeiras	1.584,30	2.558,26	9.097,41
Depósitos Judiciais	1.208,11	48,22	48,22
Permanente	2.045.728,65	2.408.145,50	2.386.709,61
Investimentos	94.713,05	115.987,47	115.987,47
Imobilizado	1.930.724,60	2.274.366,97	2.228.543,21
....Bens do Imobilizado	2.217.084,05	2.711.817,97	2.766.701,98
....Depreciação Acumulada	(286.359,45)	(437.451,00)	(538.158,77)
Diferido	20.291,00	17.791,06	42.178,93
TOTAL DO ATIVO	3.484.819,78	5.029.226,58	4.929.913,19

PASSIVO	1994	1995	1996
Circulante	929.594,58	2.018.773,02	1.991.961,47
Fornecedores	213.517,08	308.122,47	368.422,32
Financiamentos	0,00	217.576,80	52.426,67
Impostos a pagar	229.799,77	965.595,20	1.008.973,16
....Impostos Federais	150.326,27	561.935,94	644.687,98
....Impostos Estaduais	79.170,96	403.556,95	363.426,48
....Impostos Municipais	302,54	102,31	858,70
Obrigações Trabalhistas	160.945,65	256.215,72	304.745,89
Outras Contas a Pagar	325.332,08	271.262,83	257.393,43
Exigível a Longo Prazo	342.863,86	629.644,19	1.763.366,77
Empresas Ligadas	205.712,87	413.764,86	640.890,02
Impostos Estaduais	24.704,39	130.433,62	391.784,54
Impostos Federais	92.254,54	85.444,82	574.780,99
Empréstimos no Exterior	-	-	155.910,33
Depósitos Judiciais	20.192,06	0,89	0,89
Resultados de Exercícios Futuros	-	4.000,00	-
Patrimônio Líquido	2.212.361,34	2.376.809,37	1.174.584,95
Capital Social	109.090,89	2.200.000,00	2.200.000,00
....Capital Estrangeiro	101.225,44	2.041.380,00	2.041.380,00
....Capital Nacional	7.865,45	158.620,00	158.620,00
Reserva de Capital	1.696.726,62	288.881,66	288.881,66
Reserva de Reavaliação	133.792,37	-	-
Lucros ou Prejuízos Acumulados	272.751,46	(112.072,29)	(1.314.296,71)
TOTAL DO PASSIVO	3.484.819,78	4.929.913,19	5.029.226,58

RESULTADO	1994	1995	1996
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	2.218.113,46	4.609.244,11	4.766.910,45
Vendas Mercado Interno	2.001.634,82	4.367.469,55	4.205.145,05
Vendas Mercado Externo	97.616,22	176.732,63	210.252,06
Prestação de Serviços	118.862,42	65.041,93	351.513,34
DEDUÇÕES DE VENDA	562.322,53	1.246.620,36	1.223.944,37
Impostos Incidentes sobre vendas	515.266,59	1.070.932,71	1.032.872,39
Devoluções de Vendas	47.055,94	175.687,65	191.071,98
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.655.790,93	3.362.623,75	3.542.966,08
Custo dos Produtos Vendidos	491.648,52	2.319.641,01	2.856.299,30
LUCRO BRUTO OPERACIONAL	1.164.142,41	1.042.982,74	686.666,78
DESPESAS OPERACIONAIS	809.279,16	1.263.114,98	1.799.392,78
Despesas de Vendas	234.333,77	432.500,77	690.195,15
Despesas Administrativas	216.628,15	433.063,69	556.372,66
Despesas Financeiras	622.588,92	598.340,17	599.303,25
Receitas Financeiras	(70.193,33)	(44.636,46)	(34.660,42)
Despesas Tributárias	9.186,37	3.802,12	6.019,76
Outros Resultados Operacionais	(203.264,72)	(159.955,31)	(17.837,62)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CMB	354.863,25	(220.132,24)	(1.112.726,00)
CORREÇÃO MONET. DO BALANÇO	154.647,97	(108.160,55)	(0,24)
LUCRO OPERACIONAL	509.511,22	(328.292,79)	(1.112.726,24)
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	2.381,64	4.198,61	3.336,69
RESULTADO DO EXERCÍCIO	507.129,58	(332.491,40)	(1.116.062,93)
Provisão IRPJ/CSL	27.961,17	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO	479.168,41	(332.491,40)	(1.116.062,93)

6.2 - Balanços Reclassificados

De acordo com a boa técnica da análise financeira reclassificamos algumas das contas apresentadas para grupos que representavam melhor o seu significado do ponto de vista financeiro, e os balanços passaram a ter a seguinte estrutura:

ATIVO	1994	1995	1996
Circulante	1.481.630,92	2.694.340,28	2.594.530,90
Caixa e Bancos	13.300,04	9.519,89	89.660,29
Aplicações Financeiras Liquidez Imed.	-	-	-
Duplicatas a Receber	346.520,15	547.039,18	878.229,98
Valores Descontados	-	-	-
Provisão para Devedores Duvidosos	-	-	-
Outros Créditos	401.710,28	524.261,44	507.464,37
Estoques	701.174,44	1.562.635,63	1.100.120,54
....Almoxarifado	451.201,80	910.334,94	580.927,50
....Produtos em Elaboração	170.571,66	154.836,43	212.810,50
....Produtos Acabados	79.400,98	497.464,26	306.382,54
Despesas Antecipadas	18.926,01	50.884,14	19.055,72
Realizavel a Longo Prazo	8.135,15	9.891,44	17.346,87
Empresas Ligadas	-	-	-
Empréstimos Compulsórios	5.342,74	7.284,96	8.201,24
Dep. P/Aquisis. Linha Telefonica	-	-	-
Aplicações Financeiras	1.584,30	2.558,26	9.097,41
Depósitos Judiciais	1.208,11	48,22	48,22
Permanente	2.045.728,65	2.408.145,50	2.386.709,61
Investimentos	94.713,05	115.987,47	115.987,47
Imobilizado	1.930.724,60	2.274.366,97	2.228.543,21
....Bens do Imobilizado	2.217.084,05	2.711.817,97	2.766.701,98
....Depreciação Acumulada	(286.359,45)	(437.451,00)	(538.158,77)
Diferido	20.291,00	17.791,06	42.178,93
TOTAL DO ATIVO	3.535.494,72	5.112.377,22	4.998.587,38

PASSIVO	1994	1995	1996
Circulante	980.269,52	2.101.923,66	2.060.635,66
Fornecedores	213.517,08	308.122,47	368.422,32
Financiamentos	50.674,94	300.727,44	121.100,86
Impostos a pagar	229.799,77	965.595,20	1.008.973,16
....Impostos Federais	150.326,27	561.935,94	644.687,98
....Impostos Estaduais	79.170,96	403.556,95	363.426,48
....Impostos Municipais	302,54	102,31	858,70
Obrigações Trabalhistas	160.945,65	256.215,72	304.745,89
Outras Contas a Pagar	325.332,08	271.262,83	257.393,43
Exigível a Longo Prazo	342.863,86	629.644,19	1.763.366,77
Empresas Ligadas	205.712,87	413.764,86	640.890,02
Impostos Estaduais	24.704,39	130.433,62	391.784,54
Impostos Federais	92.254,54	85.444,82	574.780,99
Empréstimos no Exterior	-	-	155.910,33
Depósitos Judiciais	20.192,06	0,89	0,89
Resultados de Exercícios Futuros	-	4.000,00	-
Patrimônio Líquido	2.212.361,34	2.376.809,37	1.174.584,95
Capital Social	109.090,89	2.200.000,00	2.200.000,00
....Capital Estrangeiro	101.225,44	2.041.380,00	2.041.380,00
....Capital Nacional	7.865,45	158.620,00	158.620,00
Reserva de Capital	1.696.726,62	288.881,66	288.881,66
Reserva de Reavaliação	133.792,37	-	-
Lucros ou Prejuízos Acumulados	272.751,46	(112.072,29)	(1.314.296,71)
TOTAL DO PASSIVO	3.535.494,72	5.112.377,22	4.998.587,38

RESULTADO	1994	1995	1996
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	2.218.113,46	4.609.244,11	4.766.910,45
Vendas Mercado Interno	2.001.634,82	4.367.469,55	4.205.145,05
Vendas Mercado Externo	97.616,22	176.732,63	210.252,06
Prestação de Serviços	118.862,42	65.041,93	351.513,34
DEDUÇÕES DE VENDA	562.322,53	1.246.620,36	1.223.944,37
Impostos Incidentes sobre vendas	515.266,59	1.070.932,71	1.032.872,39
Devoluções de Vendas	47.055,94	175.687,65	191.071,98
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.655.790,93	3.362.623,75	3.542.966,08
Custo dos Produtos Vendidos	491.648,52	2.319.641,01	2.856.299,30
LUCRO BRUTO OPERACIONAL	1.164.142,41	1.042.982,74	686.666,78
DESPESAS OPERACIONAIS	809.279,16	1.263.114,98	1.799.392,78
Despesas de Vendas	234.333,77	432.500,77	690.195,15
Despesas Administrativas	216.628,15	433.063,69	556.372,66
Despesas Financeiras	622.588,92	598.340,17	599.303,25
Receitas Financeiras	(70.193,33)	(44.636,46)	(34.660,42)
Despesas Tributárias	9.186,37	3.802,12	6.019,76
Outros Resultados Operacionais	(203.264,72)	(159.955,31)	(17.837,62)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CMB	354.863,25	(220.132,24)	(1.112.726,00)
CORREÇÃO MONET. DO BALANÇO	154.647,97	(108.160,55)	(0,24)
LUCRO OPERACIONAL	509.511,22	(328.292,79)	(1.112.726,24)
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	2.381,64	4.198,61	3.336,69
RESULTADO DO EXERCÍCIO	507.129,58	(332.491,40)	(1.116.062,93)
Provisão IRPJ/CSL	27.961,17	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO	479.168,41	(332.491,40)	(1.116.062,93)

6.3 - Demonstrativos em moeda constante:

Para tornar possível uma comparação lógica entre os demonstrativos, procedemos a atualização monetária de todas os demonstrativos até a data-base de 31/12/96, o indicador utilizado foi o IGP-M do FGV, cujas variação acumuladas foram: 94 a 96+ 15,15% e 95 a 96= 9,20%, e com a atualização a empresa apresenta a seguinte situação patrimonial:

IGP-M 95= 15,25% IGPM 96= 9,20%			
Fator de Atualização	1,2585	1,0920	1,0000
ATIVO	1994	1995	1996
Circulante	1.864.676,96	2.942.219,59	2.594.530,90
Caixa e Bancos	16.738,50	10.395,72	89.660,29
Aplicações Financeiras Liquidez Imed.	-	-	-
Duplicatas a Receber	436.106,00	597.366,78	878.229,98
Valores Descontados	-	-	-
Provisão para Devedores Duvidosos	-	-	-
Outros Créditos	505.564,44	572.493,49	507.464,37
Estoques	882.449,07	1.706.398,11	1.100.120,54
....Almoxarifado	567.851,00	994.085,75	580.927,50
....Produtos em Elaboração	214.669,55	169.081,38	212.810,50
....Produtos Acabados	99.928,52	543.230,97	306.382,54
Despesas Antecipadas	23.818,95	55.565,48	19.055,72
Realizavel a Longo Prazo	10.238,33	10.801,45	17.346,87
Empresas Ligadas	-	-	-
Empréstimos Compulsórios	6.724,00	7.955,18	8.201,24
Dep. P/Aquisis. Linha Telefonica	-	-	-
Aplicações Financeiras	1.993,89	2.793,62	9.097,41
Depósitos Judiciais	1.520,44	52,66	48,22
Permanente	2.574.610,88	2.629.694,89	2.386.709,61
Investimentos	119.199,21	126.658,32	115.987,47
Imobilizado	2.429.874,83	2.483.608,73	2.228.543,21
....Bens do Imobilizado	2.790.266,79	2.961.305,22	2.766.701,98
....Depreciação Acumulada	(360.391,96)	(477.696,49)	(538.158,77)
Diferido	25.536,83	19.427,84	42.178,93
TOTAL DO ATIVO	4.449.526,17	5.582.715,92	4.998.587,38

Fator de Atualização	1,2585	1,0920	1,0000
PASSIVO	1994	1995	1996
Circulante	1.233.698,60	2.295.300,64	2.060.635,66
Fornecedores	268.717,65	336.469,74	368.422,32
Financiamentos	63.775,93	328.394,36	121.100,86
Impostos a pagar	289.209,90	1.054.429,96	1.008.973,16
....Impostos Federais	189.190,12	613.634,05	644.687,98
....Impostos Estaduais	99.639,03	440.684,19	363.426,48
....Impostos Municipais	380,76	111,72	858,70
Obrigações Trabalhistas	202.554,93	279.787,57	304.745,89
Outras Contas a Pagar	409.440,18	296.219,01	257.393,43
Exigível a Longo Prazo	431.504,45	687.571,46	1.763.366,77
Empresas Ligadas	258.895,82	451.831,23	640.890,02
Impostos Estaduais	31.091,22	142.433,51	391.784,54
Impostos Federais	116.105,11	93.305,74	574.780,99
Empréstimos no Exterior	-	-	155.910,33
Depósitos Judiciais	25.412,31	0,97	0,89
Resultados de Exercícios Futuros	-	4.368,00	-
Patrimônio Líquido	2.784.323,12	2.595.475,83	1.174.584,95
Capital Social	137.294,16	2.402.400,00	2.200.000,00
....Capital Estrangeiro	127.395,25	2.229.186,96	2.041.380,00
....Capital Nacional	9.898,90	173.213,04	158.620,00
Reserva de Capital	2.135.381,35	315.458,77	288.881,66
Reserva de Reavaliação	168.381,71	-	-
Lucros ou Prejuízos Acumulados	343.265,89	(122.382,94)	(1.314.296,71)
TOTAL DO PASSIVO	4.449.526,17	5.582.715,92	4.998.587,38

Fator de Atualização	1,2585	1,0920	1,0000
RESULTADO	1994	1995	1996
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	2.791.562,33	5.033.294,57	4.766.910,45
Vendas Mercado Interno	2.519.117,47	4.769.276,75	4.205.145,05
Vendas Mercado Externo	122.852,94	192.992,03	210.252,06
Prestação de Serviços	149.591,92	71.025,79	351.513,34
DEDUÇÕES DE VENDA	707.699,77	1.361.309,43	1.223.944,37
Impostos Incidentes sobre vendas	648.478,46	1.169.458,52	1.032.872,39
Devoluções de Vendas	59.221,31	191.850,91	191.071,98
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	2.083.862,56	3.671.985,14	3.542.966,08
Custo dos Produtos Vendidos	618.754,41	2.533.047,98	2.856.299,30
LUCRO BRUTO OPERACIONAL	1.465.108,15	1.138.937,15	686.666,78
DESPESAS OPERACIONAIS	1.018.502,10	1.379.321,56	1.799.392,78
Despesas de Vendas	294.916,08	472.290,84	690.195,15
Despesas Administrativas	272.633,03	472.905,55	556.372,66
Despesas Financeiras	783.546,83	653.387,47	599.303,25
Receitas Financeiras	(88.340,41)	(48.743,01)	(34.660,42)
Despesas Tributárias	11.561,32	4.151,92	6.019,76
Outros Resultados Operacionais	(255.814,75)	(174.671,20)	(17.837,62)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CMB	446.606,05	(240.384,41)	(1.112.726,00)
CORREÇÃO MONET. DO BALANÇO	194.629,11	(118.111,32)	(0,24)
LUCRO OPERACIONAL	641.235,16	(358.495,73)	(1.112.726,24)
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	2.997,37	4.584,88	3.336,69
RESULTADO DO EXERCÍCIO	638.237,79	(363.080,61)	(1.116.062,93)
Provisão IRPJ/CSL	35.189,97	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO	603.047,82	(363.080,61)	(1.116.062,93)

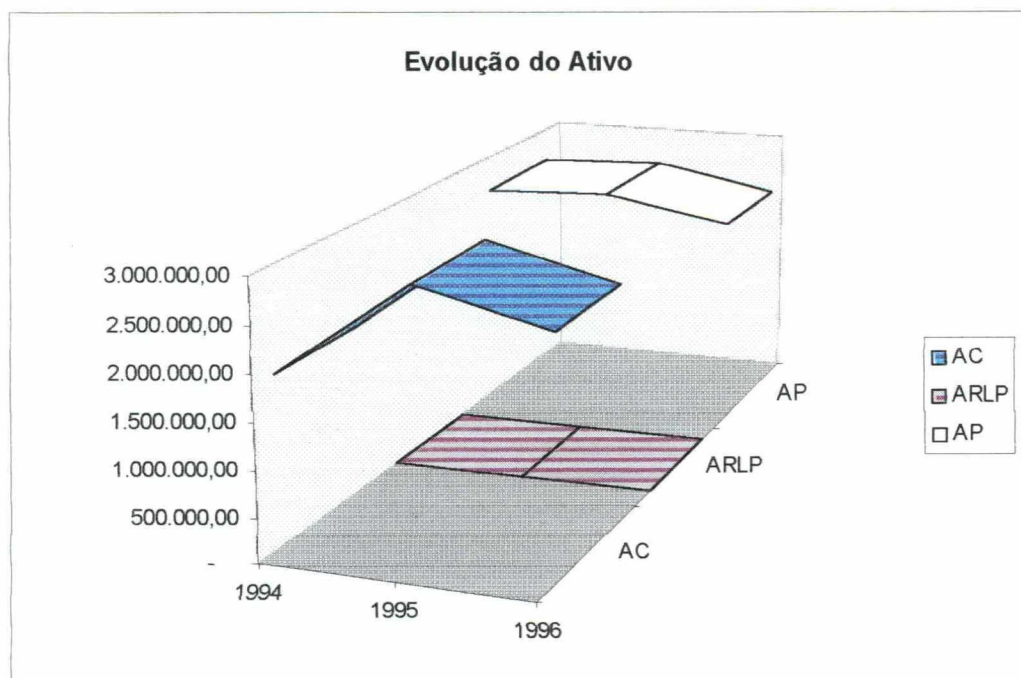
6.4 - Análise Horizontal

Ativo

As contas do ativo da empresa apresentaram a seguinte evolução nos períodos analisados:

ATIVO	1994	1995	1996
Circulante	100,00%	157,79%	139,14%
Caixa e Bancos	100,00%	62,11%	535,65%
Aplicações Financeiras Liquidez Imed.	0,00%	0,00%	0,00%
Duplicatas a Receber	100,00%	136,98%	201,38%
Valores Descontados	0,00%	0,00%	0,00%
Provisão para Devedores Duvidosos	0,00%	0,00%	0,00%
Outros Créditos	100,00%	113,24%	100,38%
Estoques	100,00%	193,37%	124,67%
....Almoxarifado	100,00%	175,06%	102,30%
....Produtos em Elaboração	100,00%	78,76%	99,13%
....Produtos Acabados	100,00%	543,62%	306,60%
Despesas Antecipadas	100,00%	233,28%	80,00%
Realizável a Longo Prazo	100,00%	105,50%	169,43%
Empresas Ligadas	0,00%	0,00%	0,00%
Empréstimos Compulsórios	100,00%	118,31%	121,97%
Dep. P/Aquis. Linha Telefonica	0,00%	0,00%	0,00%
Aplicações Financeiras	100,00%	140,11%	456,26%
Depósitos Judiciais	100,00%	3,46%	3,17%
Permanente	100,00%	102,14%	92,70%
Investimentos	100,00%	106,26%	97,31%
Imobilizado	100,00%	102,21%	91,71%
....Bens do Imobilizado	100,00%	102,21%	91,71%
....Depreciação Acumulada	0,00%	0,00%	0,00%
Diferido	100,00%	76,08%	165,17%
TOTAL DO ATIVO	100,00%	125,47%	112,34%

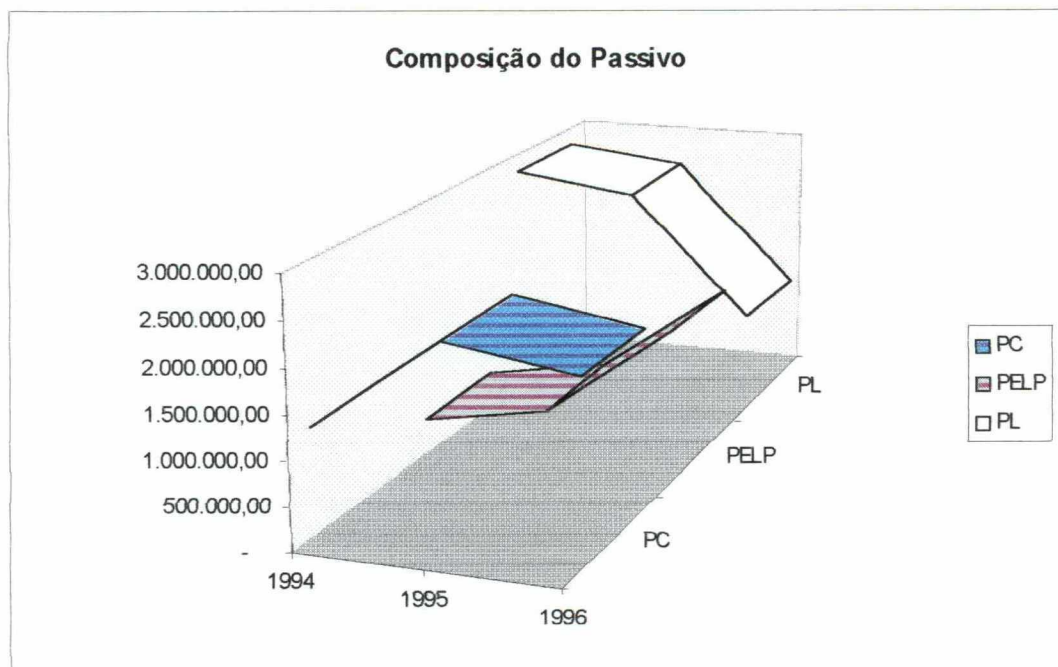
O ativo total da empresa apresentou inicialmente uma aumento de 25% em 1995 e fechou com um variação de 12%, enquanto que o ativo circulante apresentou um evolução de 57% em 1995 e 39% em 96, a maior evolução ficou por conta do ativo realizável a longo prazo, que todavia representa uma parcela pequena do ativo total. Esta situação pode ser visualizada no gráfico abaixo:



Passivo

PASSIVO	1994	1995	1996
Circulante	100,00%	186,05%	167,03%
Fornecedores	100,00%	125,21%	137,10%
Financiamentos	0,00%	0,00%	0,00%
Impostos a pagar	100,00%	364,59%	348,87%
....Impostos Federais	100,00%	324,35%	340,76%
....Impostos Estaduais	100,00%	442,28%	364,74%
....Impostos Municipais	100,00%	29,34%	225,53%
Obrigações Trabalhistas	100,00%	138,13%	150,45%
Outras Contas a Pagar	100,00%	72,35%	62,86%
Exigível a Longo Prazo	100,00%	159,34%	408,66%
Empresas Ligadas	100,00%	174,52%	247,55%
Impostos Estaduais	100,00%	458,11%	1260,11%
Impostos Federais	100,00%	80,36%	495,05%
Empréstimos no Exterior	0,00%	0,00%	0,00%
Depósitos Judiciais	100,00%	0,00%	0,00%
Resultados de Exercícios Futuros	0,00%	0,00%	0,00%
Patrimônio Líquido	100,00%	93,22%	42,19%
Capital Social	100,00%	1749,82%	1602,40%
....Capital Estrangeiro	100,00%	1749,82%	1602,40%
....Capital Nacional	100,00%	1749,82%	1602,40%
Reserva de Capital	100,00%	14,77%	13,53%
Reserva de Reavaliação	100,00%	0,00%	0,00%
Lucros ou Prejuízos Acumulados	100,00%	-35,65%	-382,88%
TOTAL DO PASSIVO	100,00%	125,47%	112,34%

O passivo circulante da empresa aumentou 67% em 1996 com relação a 1994, e enquanto que o ativo circulante aumentou somente 12%. O exigível a longo prazo aumentou 308%, o maior parte deste aumento do endividamento é sustentado pelo aumento dos impostos estaduais (1.160%) e impostos federais (395%). O patrimônio líquido reduziu-se para 42% do que representava no início, fato que explicado pelos sucessivos prejuízos apurados pela empresa. O comportamento do passivo pode ser melhor visualizado no gráfico abaixo:

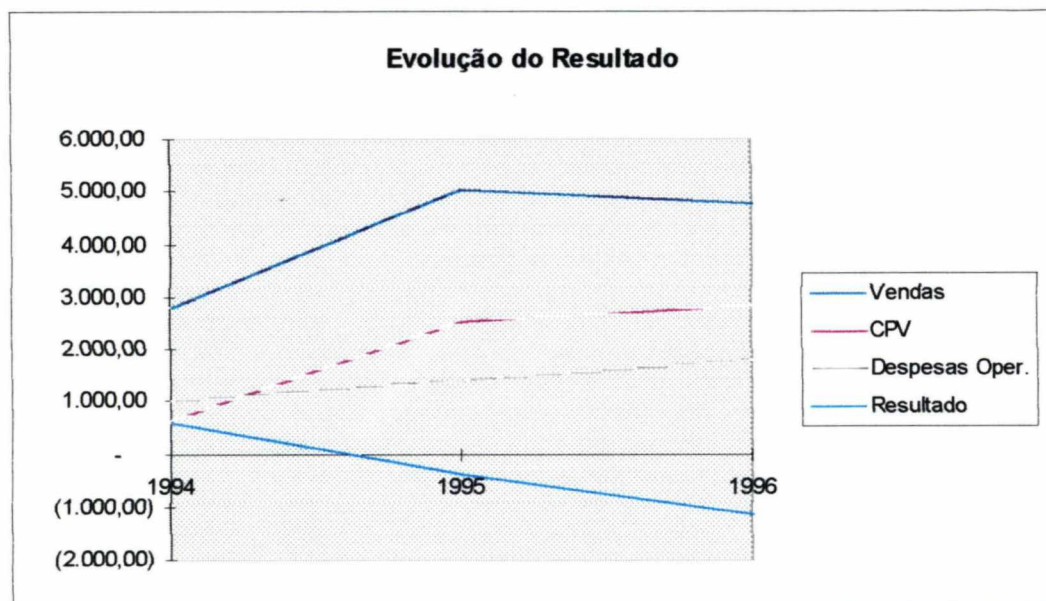


As contas de resultado apresentarão a seguinte evolução:

RESULTADO	1994	1995	1996
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	100,00%	180,30%	170,76%
Vendas Mercado Interno	100,00%	189,32%	166,93%
Vendas Mercado Externo	100,00%	157,09%	171,14%
Prestação de Serviços	100,00%	47,48%	234,98%
DEDUÇÕES DE VENDA	100,00%	192,36%	172,95%
Impostos Incidentes sobre vendas	100,00%	180,34%	159,28%
Devoluções de Vendas	100,00%	323,96%	322,64%
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	100,00%	176,21%	170,02%
Custo dos Produtos Vendidos	100,00%	409,38%	461,62%
LUCRO BRUTO OPERACIONAL	100,00%	77,74%	46,87%
DESPESAS OPERACIONAIS	100,00%	135,43%	176,67%
Despesas de Vendas	100,00%	160,14%	234,03%
Despesas Administrativas	100,00%	173,46%	204,07%
Despesas Financeiras	100,00%	83,39%	76,49%
Receitas Financeiras	100,00%	55,18%	39,24%
Despesas Tributárias	100,00%	35,91%	52,07%
Outros Resultados Operacionais	100,00%	68,28%	6,97%
LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CMB	100,00%	-53,82%	-249,15%
CORREÇÃO MONET. DO BALANÇO	100,00%	-60,69%	0,00%
LUCRO OPERACIONAL	100,00%	-55,91%	-173,53%
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	100,00%	152,96%	111,32%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	100,00%	-56,89%	-174,87%
Provisão IRPJ/CSL	100,00%	0,00%	0,00%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	100,00%	-60,21%	-185,07%

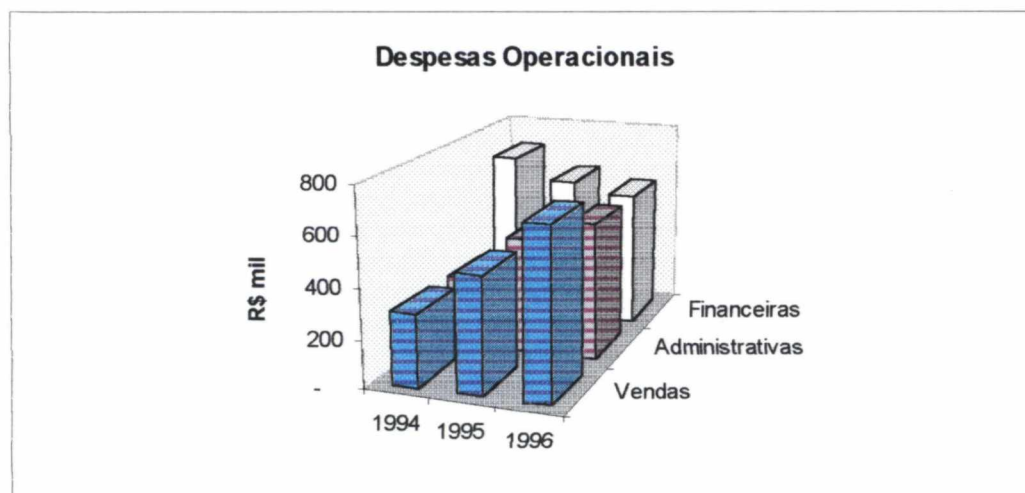
Observa-se, que a receita operacional bruta foi a conta que apresentou a menor evolução, aumentou 80% em 1995 e fechou em 71% em 1996, enquanto que o CPV fechou

96 com um aumento de 361% e as deduções de venda aumentarão em 223%. Este significativo aumento no CPV e nas deduções ocorreu em função do aumento da carga tributária sobre insumos importados, o qual é um dos principais componente de custos na empresa, e também em função da mudança de critérios na avaliação dos custos.



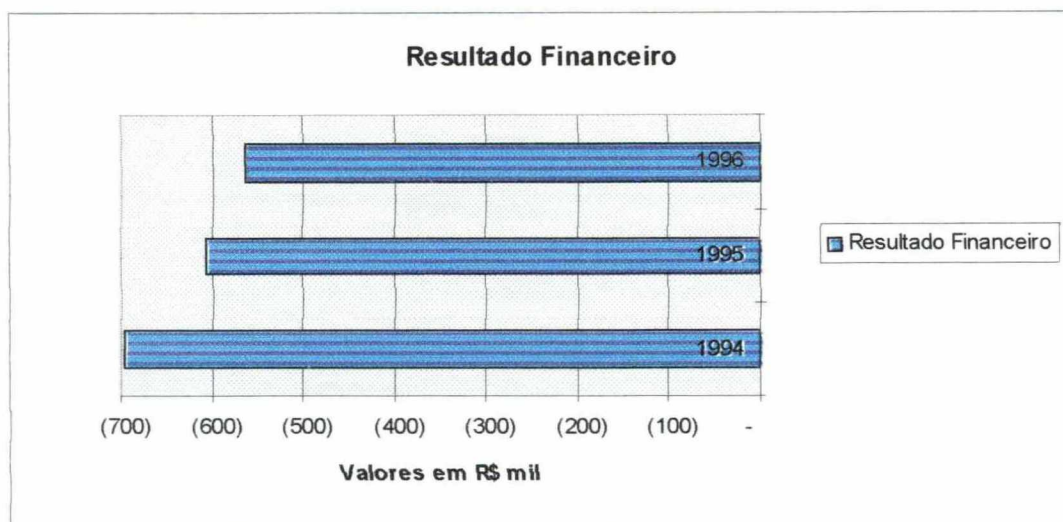
Despesas Operacionais:

As despesas operacionais e os encargos financeiros líquidos diminuíram, em compensação todas as demais contas de despesas aumentaram, como pode-se observar no gráfico abaixo:



Resultado Financeiro

No gráfico abaixo, podemos visualizar melhor o comportamento dos encargos financeiros líquidos, os quais apresentaram uma queda.



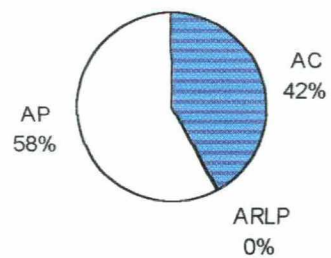
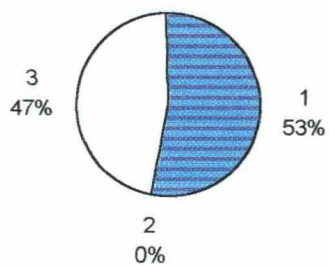
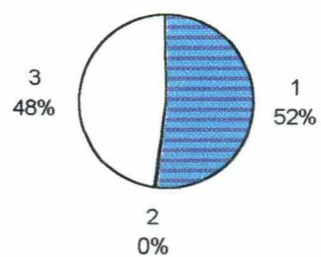
6.5 - Análise Vertical

Ativo:

As contas do ativo apresentam o seguinte comportamento na análise vertical:

ATIVO	1994	1995	1996
Circulante	41,91%	52,70%	51,91%
Caixa e Bancos	0,38%	0,19%	1,79%
Aplicações Financeiras Liquidez Imed.	0,00%	0,00%	0,00%
Duplicatas a Receber	9,80%	10,70%	17,57%
Valores Descontados	0,00%	0,00%	0,00%
Provisão para Devedores Duvidosos	0,00%	0,00%	0,00%
Outros Créditos	11,36%	10,25%	10,15%
Estoques	19,83%	30,57%	22,01%
....Almoxarifado	12,76%	17,81%	11,62%
....Produtos em Elaboração	4,82%	3,03%	4,26%
....Produtos Acabados	2,25%	9,73%	6,13%
Despesas Antecipadas	0,54%	1,00%	0,38%
Realizável a Longo Prazo	0,23%	0,19%	0,35%
Empresas Ligadas	0,00%	0,00%	0,00%
Empréstimos Compulsórios	0,15%	0,14%	0,16%
Dep. P/Aquis. Linha Telefonica	0,00%	0,00%	0,00%
Aplicações Financeiras	0,04%	0,05%	0,18%
Depósitos Judiciais	0,03%	0,00%	0,00%
Permanente	57,86%	47,10%	47,75%
Investimentos	2,68%	2,27%	2,32%
Imobilizado	54,61%	44,49%	44,58%
....Bens do Imobilizado	54,61%	44,49%	44,58%
....Depreciação Acumulada	0,00%	0,00%	0,00%
Diferido	0,57%	0,35%	0,84%
TOTAL DO ATIVO	100,00%	100,00%	100,00%

Em 1994 o principal componente do ativo era o permanente, em 1995 e em 1996 o ativo circulante passou a ser o principal componente, o ativo realizável a longo prazo é imaterial. Observa-se a composição do ativo nos gráficos abaixo:

Composição do Ativo - 1994**Composição do Ativo - 1995****Composição do Ativo - 1996**

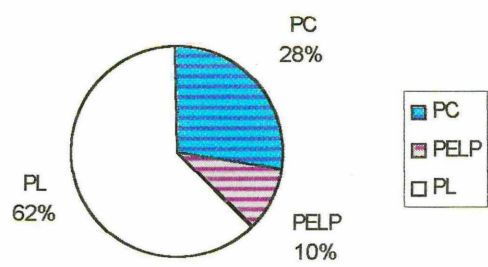
Passivo

PASSIVO	1994	1995	1996
Circulante	27,73%	41,11%	41,22%
Fornecedores	6,04%	6,03%	7,37%
Financiamentos	1,43%	5,88%	2,42%
Impostos a pagar	6,50%	18,89%	20,19%
....Impostos Federais	4,25%	10,99%	12,90%
....Impostos Estaduais	2,24%	7,89%	7,27%
....Impostos Municipais	0,01%	0,00%	0,02%
Obrigações Trabalhistas	4,55%	5,01%	6,10%
Outras Contas a Pagar	9,20%	5,31%	5,15%
Exigível a Longo Prazo	9,70%	12,32%	35,28%
Empresas Ligadas	5,82%	8,09%	12,82%
Impostos Estaduais	0,70%	2,55%	7,84%
Impostos Federais	2,61%	1,67%	11,50%
Empréstimos no Exterior	0,00%	0,00%	3,12%
Depósitos Judiciais	0,57%	0,00%	0,00%
Resultados de Exercícios Futuros	0,00%	0,00%	0,00%
Patrimônio Líquido	62,58%	46,49%	23,50%
Capital Social	3,09%	43,03%	44,01%
....Capital Estrangeiro	2,86%	39,93%	40,84%
....Capital Nacional	0,22%	3,10%	3,17%
Reserva de Capital	47,99%	5,65%	5,78%
Reserva de Reavaliação	3,78%	0,00%	0,00%
Lucros ou Prejuízos Acumulados	7,71%	-2,19%	-26,29%
TOTAL DO PASSIVO	100,00%	100,00%	100,00%

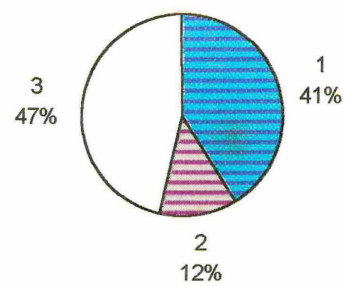
Em 1994 o principal componente do passivo era o patrimônio líquido, em 1995 e 1996 o principal componente passou a ser o passivo circulante seguido pelo exigível a longo prazo e patrimônio líquido o que apontou um crescente aumento no endividamento da empresa, e uma crescente apuração de resultados negativos.

Esta situação pode ser visualizada no gráfico abaixo:

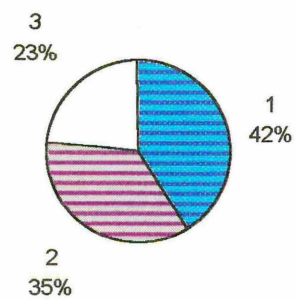
Composição do Passivo - 1994



Composição do Passivo - 1995



Composição do Passivo- 1996



Resultado

As contas de resultado apresetaram o seguinte comportamento:

RESULTADO	1994	1995	1996
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	133,96%	137,07%	134,55%
Vendas Mercado Interno	120,89%	129,88%	118,69%
Vendas Mercado Externo	5,90%	5,26%	5,93%
Prestação de Serviços	7,18%	1,93%	9,92%
DEDUÇÕES DE VENDA	33,96%	37,07%	34,55%
Impostos Incidentes sobre vendas	31,12%	31,85%	29,15%
Devoluções de Vendas	2,84%	5,22%	5,39%
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	100,00%	100,00%	100,00%
Custo dos Produtos Vendidos	29,69%	68,98%	80,62%
LUCRO BRUTO OPERACIONAL	70,31%	31,02%	19,38%
DESPESAS OPERACIONAIS	48,88%	37,56%	50,79%
Despesas de Vendas	14,15%	12,86%	19,48%
Despesas Administrativas	13,08%	12,88%	15,70%
Despesas Financeiras	37,60%	17,79%	16,92%
Receitas Financeiras	-4,24%	-1,33%	-0,98%
Despesas Tributárias	0,55%	0,11%	0,17%
Outros Resultados Operacionais	-12,28%	-4,76%	-0,50%
LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CMB	21,43%	-6,55%	-31,41%
CORREÇÃO MONET. DO BALANÇO	9,34%	-3,22%	0,00%
LUCRO OPERACIONAL	30,77%	-9,76%	-31,41%
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	0,14%	0,12%	0,09%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	30,63%	-9,89%	-31,50%
Provisão IRPJ/CSL	1,69%	0,00%	0,00%
RESULTADO DO EXERCÍCIO	28,94%	-9,89%	-31,50%

A receita operacional bruta, permaneceu praticamente constante em relação à receita líquida, em compensação o custo dos produtos vendidos evoluiu de 30% para 81% e o lucro líquido que representava 29% converteu-se em um prejuízo que representa 31,5% da receita líquida em 1996.

Conclusões Da Análise Vertical e Horizontal**Composição De Contas - Análise Vertical****Composição Do Ativo**

	1994	1995	1996
AC	41,06%	51,92%	51,24%
ARLP	00,23%	00,20%	00,35%
AP	58,71%	47,88%	48,41%

Análise Vertical do Ativo:

Conforme observa-se, os índices acima mostram no decorrer dos anos, um maior direcionamento de recursos às aplicações circulantes e principalmente no ativo realizável a longo prazo, onde o maior incremento ocorreu em aplicações financeiras no percentual de 225,64%, com conseqüente redução no volume de recursos direcionados ao permanente, indicando que a empresa vem procurando fortalecer o giro dos negócios.

Composição do Passivo

	1994	1995	1996
PC	26,68%	40,14%	40,41%
PELP	9,84%	12,52%	35,77%
PL	63,48%	47,26%	23,82%

Análise Vertical do Passivo

Conforme observa-se, os índices acima mostram no decorrer dos anos, um maior volume de recursos oriundos de terceiros tanto a curto prazo como a longo prazo, com conseqüente redução na participação de recursos próprios, indicando que a empresa vem utilizando suas reservas bem como também buscando maior volume de capitais externos para alavancar suas atividades.

Evolução das Contas - Análise Horizontal**Ativo**

A evolução das contas do ativo confirmam o crescimento das aplicações no ativo realizável a longo prazo em proporção superior ao crescimento das aplicações no curto prazo e permanente, indicando que a empresa vem efetuando desmobilizações e não dando atenção ao giro dos negócios, conforme verificado na análise vertical.

Passivo

A evolução das contas do passivo mostra o crescimento constante dos recursos oriundos de terceiros no longo prazo, numa proporção bem superior ao crescimento dos recursos de terceiros de curto prazo e dos recursos próprios. O crescimento do exigível a longo prazo no exercício de 1996 em relação ao exercício de 1994 foi de 308,66% quase igualando o

total do saldo do exigível a longo prazo com o circulante, demonstrando que a empresa buscou alavancar suas atividades mediante incremento na captação de recursos de terceiros a longo prazo.

Desempenho nas Vendas e Resultado

Vendas, Custo, Despesas e Resultados

Conforme demonstrado, embora tenha aumentado suas vendas no mercado interno e externo e prestação de serviços para os exercícios de 95 e 96, a empresa apresentou prejuízo em função de um relevante aumento dos custos dos produtos vendidos e despesas operacionais, levando-se em conta também que os percentuais das deduções de venda foram superiores aos percentuais de aumento das vendas. Contudo sabe-se que o aumento do CPV em 95 (409,38%) e em 96 (461,62%) deu-se em função de uma correta avaliação dos custos pela implantação de um sistema informatizado de controle de custos, permitindo a inclusão de valores que no exercício de 1994 não eram contabilizados.

Cabe destacar que caso os custos dos produtos vendidos de 1995 e 1996 permanecessem na mesma proporção em relação a receita operacional líquida do exercício de 1994, a empresa apresentaria resultados positivos para 95 e 96.

Resultado Financeiro

Embora as despesas financeiras tenham diminuído nos exercícios de 94 e 95, as receitas financeiras também tiveram uma diminuição, contribuindo para aumentar o prejuízo.

Despesas Operacionais

Conforme se observa, as vendas do exercício de 1996 foram menores que o exercício de 1995, e nem por isso as despesas de vendas e administrativas foram menores, ao contrário, foram superiores ao ano de 1995 contribuindo significativamente para o prejuízo de 1996.

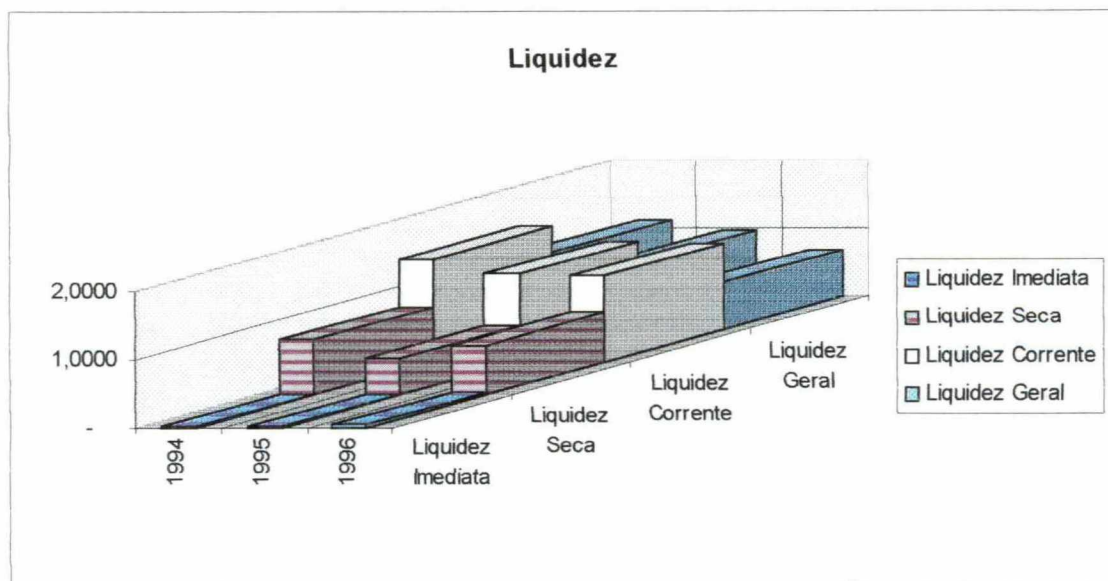
6.6 - Análise de Índices

Os índices calculados sobre as demonstrações financeiras da empresa, foram os seguintes:

INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS			
ANÁLISE FINANCEIRA	1994	1995	1996
Liquidez Imediata	0,0136	0,0045	0,0435
Liquidez Seca	0,7962	0,5384	0,7252
Liquidez Corrente	1,5115	1,2818	1,2591
Liquidez Geral	1,1259	0,9900	0,6830
ANÁLISE ESTRUTURAL	1994	1995	1996
Particip. Cap. Terceiros	59,81%	114,93%	325,56%
Composição do Endividamento	74,09%	76,95%	53,89%
Grau de Imobilização	92,47%	101,32%	203,20%
Capitalização	62,58%	51,74%	22,20%
Endiv. Bancário	2,29%	12,65%	23,58%
ANÁLISE ECONÔMICA	1994	1995	1996
Margem Líquida	28,94%	-9,89%	-31,50%
Rentabilidade do Ativo	13,55%	-7,24%	-21,09%
Rentabilidade do P.L.	21,66%	-13,50%	-59,21%
Produtividade ou Giro	0,4683	0,7320	0,6697

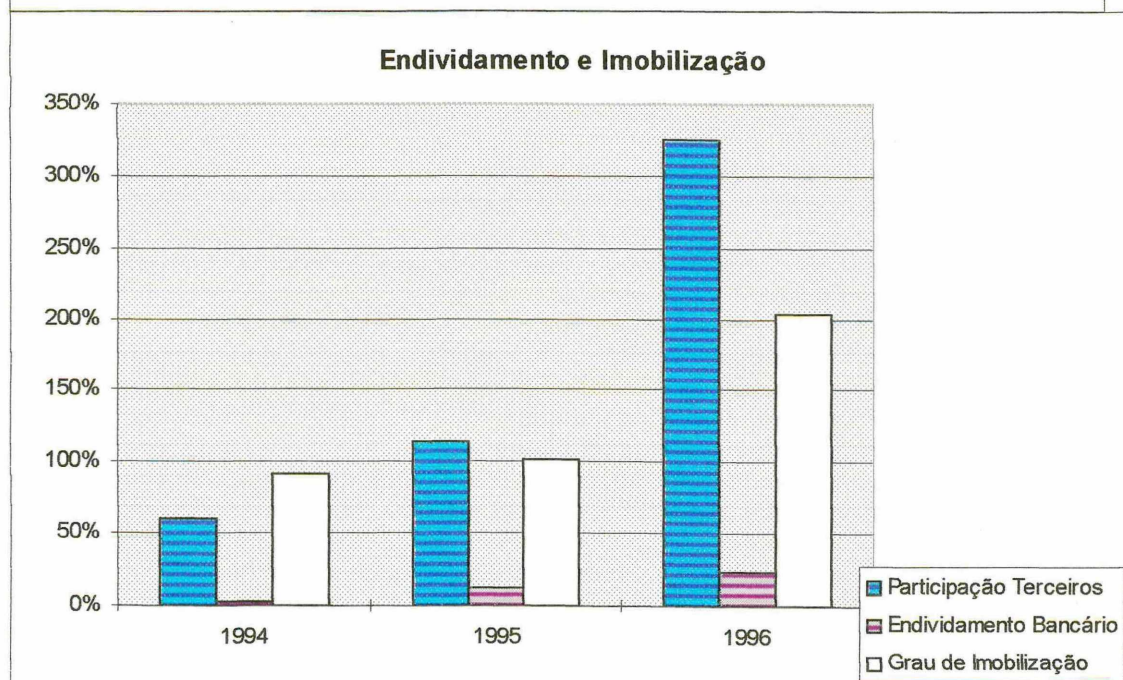
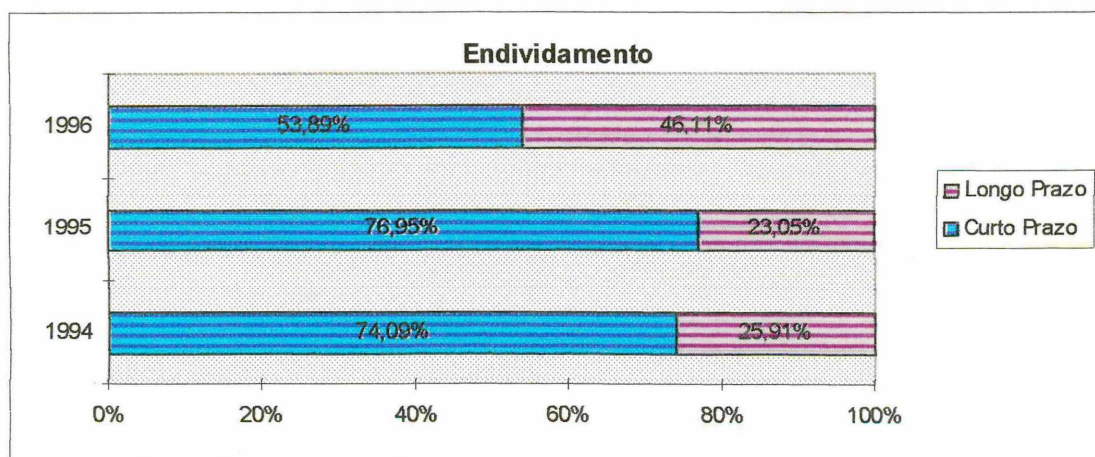
Análise Financeira:

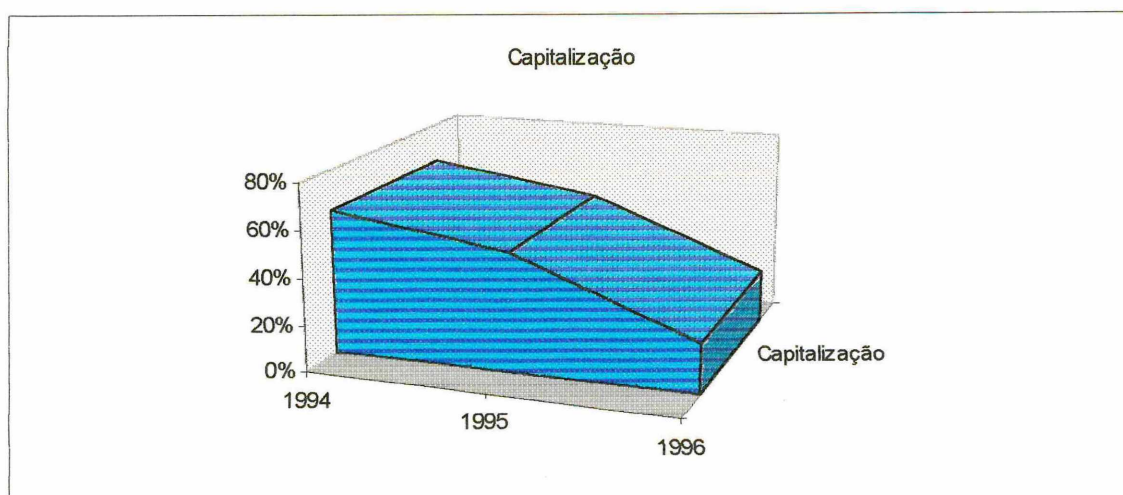
Todos os índices de liquidez apresentaram queda, demonstrando diminuição dos recursos ou aumento do endividamento da empresa. Como se observa o gráfico abaixo:



Análise Estrutural:

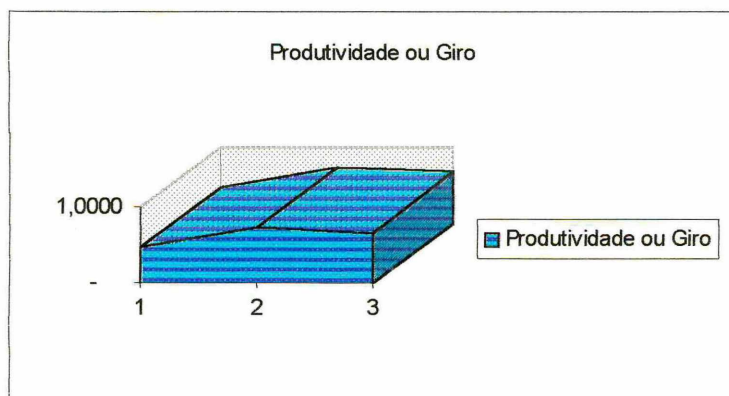
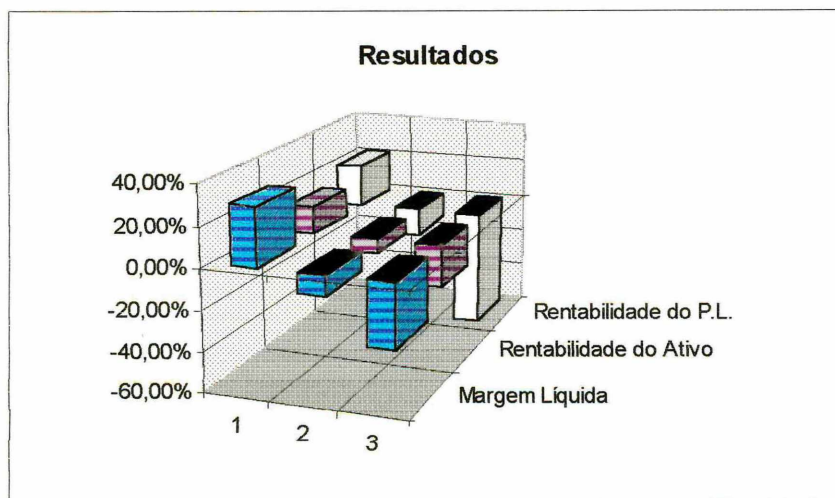
A participação de capital de terceiros aumentou radicalmente indicando um estrondoso aumento do endividamento, o grau de imobilização aumentou apontando também para a diminuição dos capitais próprios. O único aspecto que apresentou melhoras foi a composição do endividamento. Podemos observar esse comportamento nos gráficos abaixo:





Análise Econômica:

As margens de rentabilidade apresentaram-se decrescentes, e a partir de 1994 se tornaram negativas. O único aspecto positivo foi a produtividade ou giro que apresentou um pequeno crescimento.



Conclusões Da Análise De Índices

A empresa Rose Corporation aumentou seu endividamento de 57,52% em 94 para 319,72% em 96, aumento este considerado relevante com o qual a empresa passou a depender muito mais de terceiros. Contudo a empresa conseguiu um maior prazo para o pagamento de suas dívidas a curto prazo, o custo percentual era de 73,06% em 94 passando para 53,04% em 96, mudando o perfil da dívida. O grau de imobilização do patrimônio líquido apresentou uma relevante elevação passando de 92,47% em 94 para 203,20% em 95 absorvendo com isso todo o patrimônio líquido da empresa e ainda capitais de terceiros. O percentual de participação de recursos próprios reduziu significativamente, passando de 63,49% em 94 para 22,54% em 96, fazendo com que a empresa buscasse recursos externos para alavancar seus negócios aumentando seu endividamento bancário que, conforme demonstrado, passou de 2,29% em 94 para 23,58% em 96. Todos esses fatores contribuíram para que os índices de liquidez caíssem, com exceção da liquidez imediata e seca que tiveram um ligeiro aumento em 96 em relação a 95, contudo os índices de liquidez são preocupantes tendo que a empresa gerar recursos de curto prazo para melhorar a liquidez.

Do ponto de vista econômico, a situação que era razoável em 94 piorou nos exercícios seguintes, a margem líquida que era de 28,94% em 94 passou para 31,50%. O percentual negativo demonstra uma diminuição do lucro em relação às vendas em função dos altos custos das vendas. A rentabilidade caiu de 13,75% em 94 para 21,42% percentual negativo demonstrando que seu poder de capitalização desceu a níveis muito baixos. Isso causou reflexo na rentabilidade do patrimônio líquido que desceu de 21,66% em 95 para 59,21% percentual negativo, demonstrando que a empresa não remunerou seu capital próprio em função dos prejuízos apresentados. O índice de produtividade ou giro aumentou no período de 1994 até 1996, apesar de sofrer uma ligeira queda de 1995 para 1996, demonstrando que a empresa aumentou o seu volume de vendas no período em relação ao seu ativo médio.

6.7 - Análise Dinâmica Avançada:**6.7.1 - Reclassificação para Análise Dinâmica**

Demonstramos abaixo a reclassificação das contas para análise dinâmica:

DESCRIÇÃO	1994	1995	1996
Ativo Circulante Financeiro	16.738,50	10.395,72	89.660,29
Disponível	16.738,50	10.395,72	89.660,29
Passivo Circulante Oneroso	63.775,93	328.394,36	121.100,86
Financiamentos	63.775,93	328.394,36	121.100,86
Ativo Circulante Cíclico	1.847.938,46	2.931.823,87	2.504.870,61
Duplicatas a Receber	436.106,00	597.366,78	878.229,98
Estoque	882.449,07	1.706.398,11	1.100.120,54
Outros Créditos a Curto Prazo	529.383,39	628.058,97	526.520,09
Passivo Circulante Cíclico	1.169.922,67	1.966.906,27	1.939.534,80
Fornecedores	268.717,65	336.469,74	368.422,32
Salários e Encargos a pagar	202.554,93	279.787,57	304.745,89
Impostos e Contrib. a recolher	289.209,90	1.054.429,96	1.008.973,16
Outras contas a pagar	409.440,18	296.219,01	257.393,43
Ativo não Circulante	2.584.849,21	2.640.496,34	2.404.056,48
Realizável a Longo Prazo	10.238,33	10.801,45	17.346,87
Permanente	2.574.610,88	2.629.694,89	2.386.709,61
Passivo não Circulante	3.215.827,57	3.287.415,29	2.937.951,72
Exigível a Longo Prazo	431.504,45	691.939,46	1.763.366,77
Patrimônio Líquido	2.784.323,12	2.595.475,83	1.174.584,95
Total do Ativo	4.449.526,17	5.582.715,92	4.998.587,38
Total do Passivo	4.449.526,17	5.582.715,92	4.998.587,38

6.7.2 - Dados da Análise Dinâmica:

Calculamos os seguintes dados para procedermos a análise dinâmica:

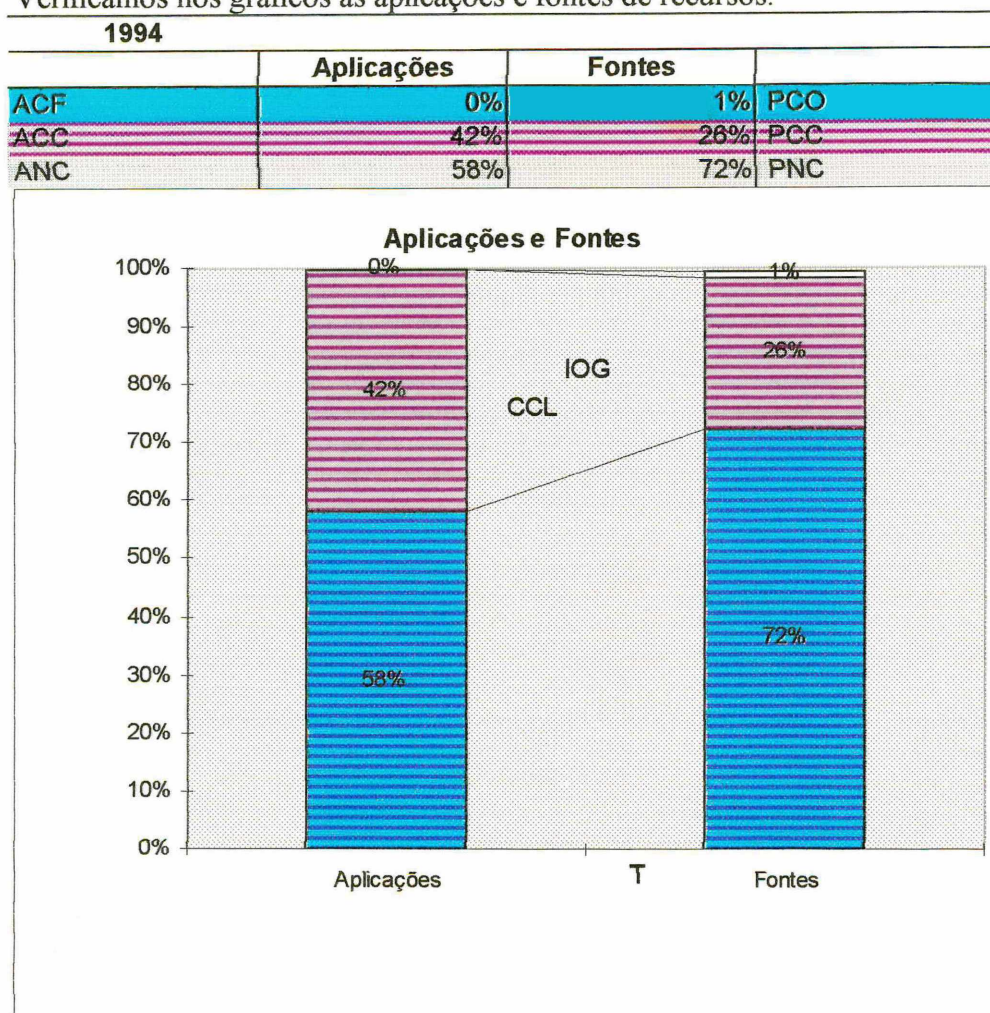
DESCRIÇÃO	1994	1995	1996
Receita de Vendas (ROB-DA)	2.732.341,02	4.841.443,65	4.575.838,47
Inv. Operac. em Giro (IOG)	678.015,80	964.917,59	565.335,81
Autofinanciamento (AUT)	603.047,82	(363.080,61)	(1.116.062,93)
Capital Circulante Líquido (CCL)	630.978,36	646.918,95	533.895,24
Saldo de Tesouraria (T)	(47.037,43)	(317.998,64)	(31.440,57)
Classificação Financeira	III	III	III
Descrição Situação Financeira	Insatisfatória	Insatisfatória	Insatisfatória
Porcentagens sobre Vendas			
IOG/(ROB-DA)	24,81%	19,93%	12,35%
AUT/(ROB-DA)	22,07%	-7,50%	-24,39%
CCL/(ROB-DA)	23,09%	13,36%	11,67%
T/(ROB-DA)	-1,72%	-6,57%	-0,69%
Crescimento das Vendas			
Taxas Anuais		77,19%	-5,49%
Taxas Acumuladas		77,19%	67,47%
Outros Indicadores			
CCL/IOG (vezes)	0,9306	0,6704	0,9444
T /IOG (vezes)	(0,0694)	(0,3296)	(0,0556)
Cfe (dias de vendas)	138	112	141

6.7.3 - Enquadramento da Situação Financeira

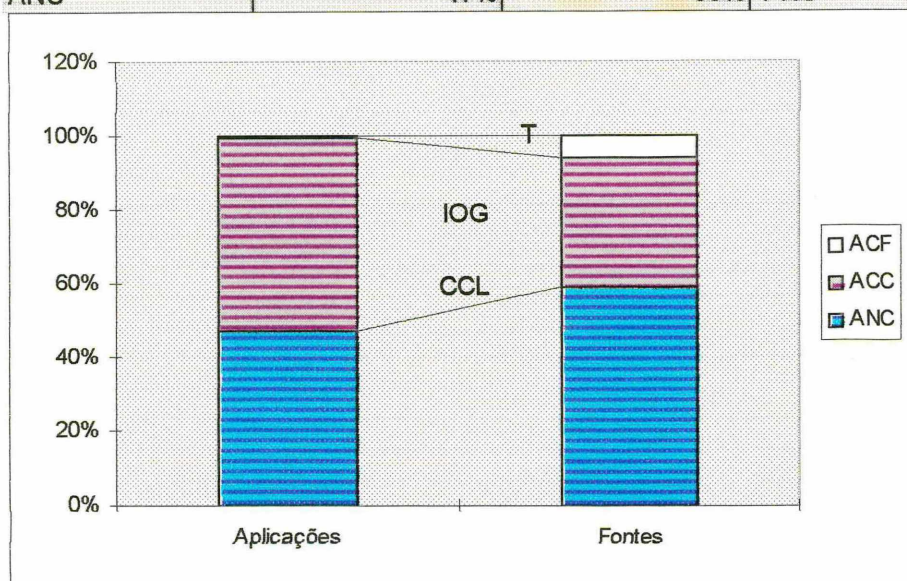
A empresa apresenta em todos os períodos analisados um capital circulante líquido (CCL) menor que o investimento operacional em giro (IOG) e um saldo em tesouraria negativo, por isto a empresa foi enquadrada como sendo do tipo III, “situação insatisfatória”. Este tipo de estrutura patrimonial mostra que a empresa está bastante dependente de empréstimos de curto prazo para financiar suas operações. Nesta caso em específico os empréstimos a curto prazo foram substituídos pelo não pagamento de tributos no curto prazo, os quais foram responsáveis por financiar a necessidade de capital de giro da empresa.

6.7.4 - Aplicações X Fontes

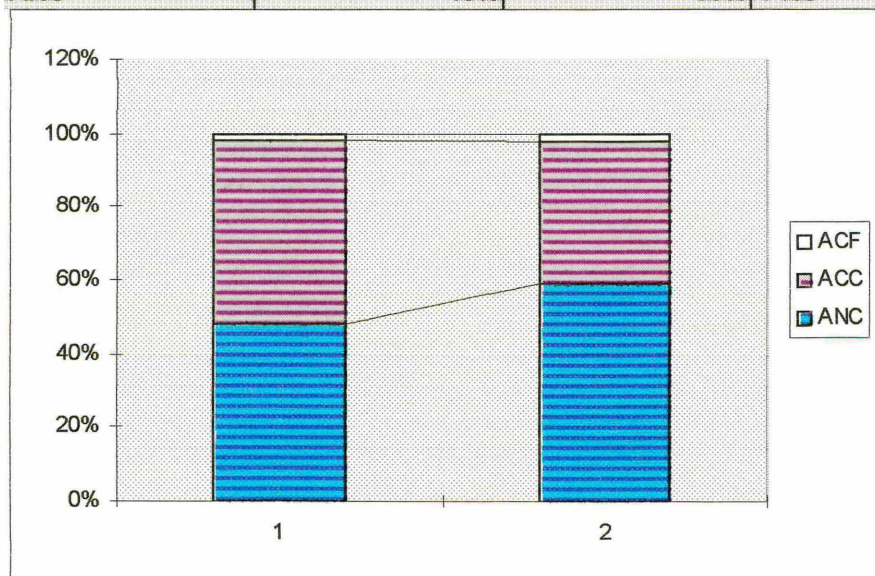
Verificamos nos gráficos as aplicações e fontes de recursos.



1995			
	Aplicações	Fontes	
ACF	0%	6%	PCO
ACC	53%	35%	PGG
ANC	47%	59%	PNC



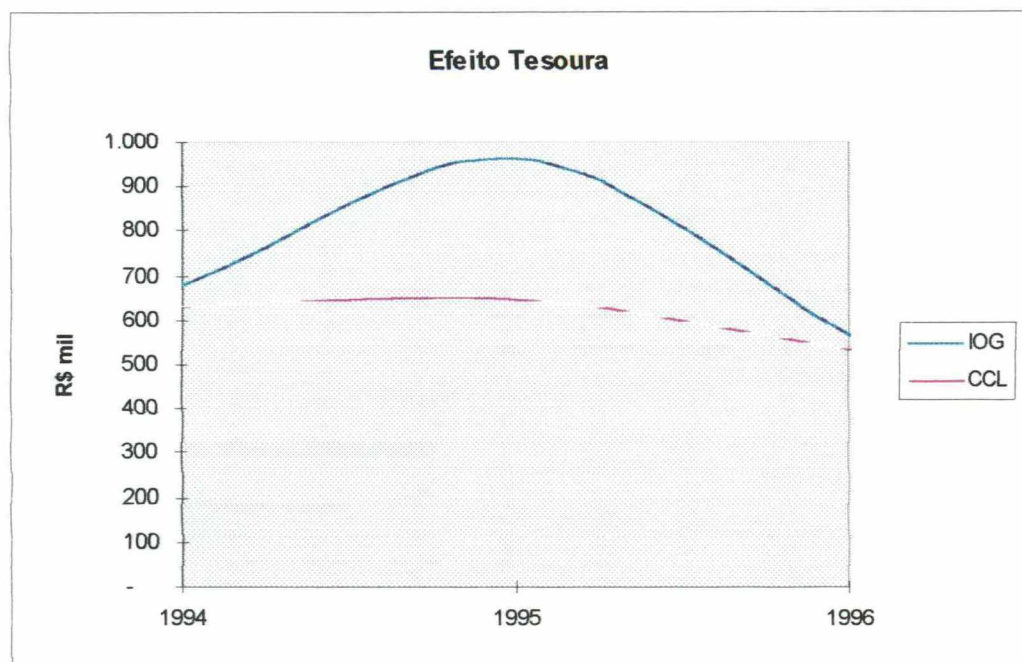
1996			
	Aplicações	Fontes	
ACF	2%	2%	PCO
ACC	50%	39%	PCC
ANC	48%	59%	PNC



Observa-se que a necessidade de capital de giro caiu, porém não o suficiente para alcançar patamares satisfatórios. Não eliminando desta forma a necessidade de financiamentos, os quais foram supridos por capitais de terceiros.

6.7.5 - Efeito Tesoura

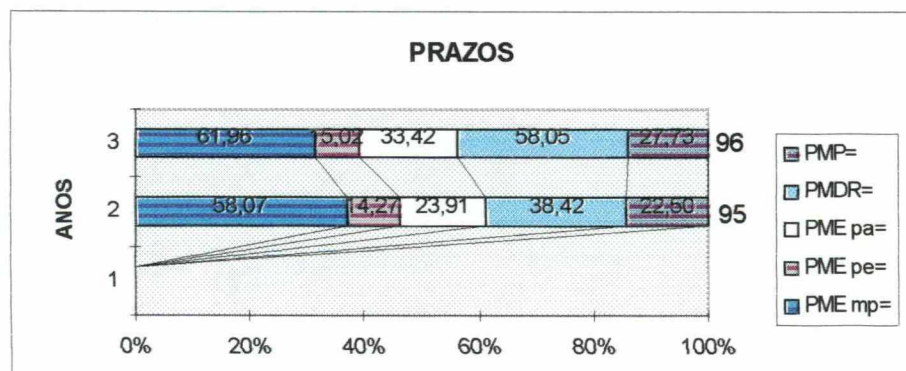
Observamos abaixo a realização do efeito tesoura:



Uma vez que o saldo em Tesouraria é negativa durante todos os períodos, o CCL é inferior ao IOG, embora ambos tenham decrescido em 1996. O IOG é sempre maior que o CCL desta forma, concluímos que o **OVERTRADE** já ocorreu como observar-se no gráfico abaixo.

6.7.6 - Ciclo Financeiro Equivalente

		1996
PME mp=	58,07	61,96
PME pe=	14,27	15,02
PME pa=	23,91	33,42
PMDR=	38,42	58,05
PMP=	22,50	27,73
Total	112,17	140,72



O ciclo financeiro aumentou de 1995 para 1996. Percebeu-se um aumento de 17% no prazo de pagamentos acompanhado por um aumento de 52% no prazo de recebimento. Com a queda das vendas o prazo de estoque de produtos acabados também aumentou, a implicação disso tudo é que a necessidade de capital de giro aumentou.

6.7.7 - Movimentação dos Estoques

Os estoques apresentaram a seguinte movimentação:

Movimentação dos Estoques		1996
Custo da Produção Acabada: $CPA = Efpa - Eipa + CPV$	2.976.350,44	2.619.450,87
Custo da produção do Período: $CPP = Efpe - Eipe + CPA$	2.930.762,27	2.663.179,99
MAP = $Eimp + CL - Efmp$	2.331.184,85	1.986.319,48
Compras Líquidas dos Impostos: CL cfe DIRPJ	2.757.419,61	1.573.161,23
Compras Brutas: $COB = (CL \times (1 + ipi)) / (1 - icm) (c)$	3.654.408,20	2.084.910,58
ESTOQUES	1995	1996
Materiais de Produção:		
Estoque Inicial	567.851,00	994.085,75
Compras Líquidas	2.757.419,61	1.573.161,23
Materiais Aplicados na Produção	2.331.184,85	1.986.319,48
Estoque Final	994.085,75	580.927,50
Produtos em elaboração		
Estoque Inicial	214.669,55	169.081,38
Materiais Aplicados na Produção	2.331.184,85	1.986.319,48
MOD e CIF	599.577,42	676.860,50
Custo da Produção Acabada	2.976.350,44	2.619.450,87
Estoque Final	169.081,38	212.810,50
Produtos Acabados		
Estoque Inicial	99.928,52	543.230,97
Custo da Produção Acabada	2.976.350,44	2.619.450,87
Custo dos Produtos Vendidos	2.533.047,98	2.856.299,30
Estoque Final	543.230,97	306.382,54

SALDOS MÉDIOS		1996
Estoques de materiais de produção	780.968,38	787.506,63
Estoques de produtos em elaboração	191.875,47	190.945,94
Estoques de produtos acabados	321.579,74	424.806,76
Duplic. a receber dos clientes	516.736,39	737.798,38
Duplic. a pagar dos fornecedores	302.593,69	352.446,03

O ativo da empresa apresentou uma variação de 12% no decorrer do período analisado enquanto o ativo circulante apresentou uma evolução de 5% em 1995 e 39% em 1996. A evolução do ativo circulante deu-se em função do aumento dos estoques e em função do aumento das vendas em 95 (189,32% no mercado interno e 157,09% no mercado externo) e em 96 (166,93% no mercado interno e 171,14% no mercado externo). O ativo realizável a longo prazo, por sua vez, teve um aumento de 105,50% em 95 e 169,43% em 96 impulsionado por aumento de empréstimos compulsórios (118,31% em 95 e 121,97% em 96) e por aumento nas aplicações financeiras a longo prazo (140,11% em 95 e 456,26% em 96), pela aquisição de Certificados de Depósito Bancário (CDB) a longo prazo.

Em relação ao ativo circulante, o passivo circulante aumentou consideravelmente em 96 (67%) com relação a 94, fato este explicado pelo aumento do endividamento, sustentado pelo aumento da dívida de impostos estaduais (1.160%) e federais (395%), com o acúmulo de prejuízos em 95 (-35,65%) e 96 (-382,88%) o PL caiu abruptamente (42%).

A situação financeira da empresa pode ser visualizada nos gráficos desenvolvidos nesta pesquisa . A empresa foi classificada como Tipo III, Insatisfatória, pois foi financiada, durante os três períodos, por capital de terceiros. Seu IOG (necessidade de capital de giro) foi sustentado pelo passivo não cíclico. Durante os três períodos analisados a empresa dependeu de empréstimos de curto prazo para financiar suas operações. A empresa esteve financeiramente vulnerável e a queda nas vendas em 96, o aumento do

Rose Corporation—————*Análise de Desempenho Financeiro*
endividamento com impostos e o crescente prejuízo acumulado, complicaram a
estabilidade financeira da Rose Corporation.

Percebe-se uma desaceleração no crescimento do IOG nos anos de 1995 (19,93%) e 1996 (12,35%) em relação a 1994, explicando pelo aumento do endividamento. O não pagamento de impostos federais e estaduais financiou o capital de giro.

O crescimento das vendas em 1995 também contribuíram para a desaceleração do IOG bem como do CCL e diminuiu o saldo negativo de tesouraria.

Recomendações

Diante do exposto, recomendamos à Rose Corporation que adote medidas de redução de custos de fabricação, aumento de vendas e diminuição de prazos de recebimento como premissas básicas. No entanto é fundamental que a empresa procure formas de negociação de dívidas junto a Receita Federal e Estadual a fim de reduzir seu endividamento maior, este que vem comprometendo o capital de giro da empresa. Algumas sugestões sobre como negociar esta dívida serão colocadas nos próximos capítulos, na análise tributária. Após a negociação de dívidas a Rose Corporation deve fazer, em caráter de urgência, um planejamento tributário, conforme será também exposto na continuação deste trabalho. Além disso, entendemos que é necessário a implementação de um sistema de controles internos que permita identificar com clareza o aumento nos componentes de custos e buscar formas para reduzi-los.

7.1 – Impostos aos Quais a Empresa está Sujeita:

Na venda de máquinas a empresa contribui com ICMS (17%) e IPI (18%).
Na prestação de serviços técnicos a empresa contribui com ISS (3%). Sobre seu faturamento a Rose Corporation recolhe PIS (0,65%), COFINS (2%), IR (15%) e CS (8%).

Na compra de peças importadas para fabricação a empresa recolhe 17% de Imposto de Importação e se credita apenas de IPI (de 5 a 15%); na compra de peças para fabricação nacionais se credita de IPI (de 0 a 10%) e ICMS (de 12 a 17%). Na compra de máquinas importadas a empresa recolhe 3% de Imposto de Importação e se credita de IPI (18%) .

O ICMS acaba sendo a carga tributária mais pesada para a empresa pois os créditos são poucos uma vez que a maioria das máquinas vendidas (70%) e das peças para fabricação (51%) são importadas.

O IPI consome o capital de giro pois pago à vista na importação e de dez a vinte dias após a venda no caso das máquinas industrializadas, e a venda é faturada para 28/56 dias.

O produto fotográfico tem 50% de insumos nacionais comprados geralmente em mercados com alíquota de 17% de ICMS e 50% de insumos importados, sem crédito de ICMS.

Efetuamos uma extensa análise sobre todas as medidas judiciais na área tributária promovidas pela empresa, e, após nossa análise do contencioso fiscal da empresa, conclui-se que a empresa entrou com quase todas as medidas judiciais cabíveis. Como dissemos anteriormente o presidente desta empresa é um advogado e, assim, está sempre acompanhando as mudanças e aberturas na legislação. Porém, verificamos ainda uma possibilidade, o diferencial de PIS devido pela Lei 07/70 e

Rose Corporation ————— *Relatório dos Procedimentos Executados*
valores pagos com base nos Decretos-Lei 2.445 e 2.449/88, descrita no próximo capítulo.

7.2 - Dívida Tributária da Empresa:

A Contribuição Social está parcelada em dois processos: o primeiro apresenta um saldo devedor de R\$7.076,58, faltando seis parcelas para a completa quitação; e o segundo apresenta um saldo de R\$16.716,70, faltando 17 parcelas.

Os pagamentos atrasados de COFINS somam R\$ 92.965,52 e está parcelado faltando 68 parcelas a pagar.

Para a quitação do IPI atrasado faltam 68 parcelas que totalizam R\$745.205,88.

O IRPJ tem um saldo a pagar de R\$50.146,19 parcelado em 59 parcelas.

Para quitar o INSS atrasado foram feitos três parcelamentos:

R\$27.639,81 parcelado em 96 vezes;

R\$174.749,49 parcelado em 40 vezes;

Rose Corporation —————Relatório dos Procedimentos Executados
R\$57.122,24 parcelado em 20 vezes e ainda resta um saldo

atrasado de aproximadamente R\$200.000,00 cujo parcelamento ainda não foi liberado mas o processo está em andamento.

O ICMS atrasado tem 12 contratos de parcelamento com o número de parcelas variando de 48 a 98 e totalizando R\$558.504,52.

Com a Incorporação da Metalúrgica a Rose Corporation herdou um parcelamento de INSS no valor R\$ 22.245,20.

O ISS está atrasado em R\$ 9.194,39 e não foi possível parcelamento para este tributo.

No total, esta empresa deve, em 07/97, R\$ 1.961.566,52 às

Receitas Federal e Estadual e Municipal conforme foi resumido no quadro abaixo:

Descrição	Valor R\$	Status
CSL	7.076,58	Parcelado, faltavam 6 parcelas
CSL	16.716,70	Parcelado, faltavam 16 parcelas
COFINS	92.965,52	Parcelado, faltavam 68 parcelas
IPI	745.205,88	Parcelado, faltavam 68 parcelas
IRPJ	50.146,19	Parcelado, faltavam 59 parcelas

INSS (1)	27.639,81	Parcelado, faltavam 96 parcelas
INSS (2)	174.749,49	Parcelado, faltavam 40 parcelas
INSS (3)	57.122,24	Parcelado, faltavam 20 parcelas
INSS	200.000,00	Em atraso aguardando deferimento.
ICMS	558.504,52	12 parcelamentos variando de 48 a 98 parcelas
INSS	22.245,20	Proveniente da incorporação da Metalúrgica.
ISS	9.194,39	Em atraso
Total	1.961.566,52	

8 - Sugestões Apresentadas Para Redução Da Carga Tributária

8.1 - Imposto Sobre Produtos Industrializados Incidente Sobre Importações.

Como já descrito anteriormente, as mercadorias revendidas da área gráfica e parte da área médica são importados da Europa. A empresa mantém uma média de importação de equipamentos de aproximadamente um container por mês, cujo valor declarado das mercadorias é de aproximadamente R\$ 100.000,00. Sobre estas mercadorias, incide uma alíquota de II de 3% e de IPI de 18%. Isto representa um IPI a ser pago antecipadamente pela empresa no valor de R\$18.540,00, mais II no montante de R\$3.000,00. O que representa uma carga tributária anual nesta operação no valor de R\$258.480,00.

Cabe destacar ainda, que a empresa recolhe estes impostos antecipadamente (no desembaraço da importação). Adicione-se a isso o fato de que a empresa também é obrigada a pagar à vista a mercadoria que importa ao seu fornecedor estrangeiro. Por outro lado, as vendas são todas realizadas a prazo, uma vez que as mercadorias

Rose Corporation ————— *Relatório dos Procedimentos Executados*
tem um preço alto, e não haveria outra maneira de inseri-las no mercado sem prazos de pagamentos alongados.

A Rose Corporation sempre teve capital de giro e margem de lucro suficientes para viabilizar este procedimento de negócio. Todavia, com o agravamento da situação financeira da empresa, esta passou a sofrer sérias dificuldades para manter a comercialização destes produtos viável, e como pode se observar na análise financeira, não conseguiu mantê-lo rentável.

Como se sabe, a tributação na importação de mercadorias é estabelecida pela legislação aduaneira e é determinada de acordo com os interesses da política econômica do país. A legislação estabelece diferentes alíquotas para diferentes impostos. Estas alíquotas podem ser encontradas na NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul). Verificamos que ao longo dos anos produtos são aperfeiçoados, tirados de linha, novos produtos são lançados, em suma sempre há alterações nas especificações técnicas dos produtos importados, ainda que sutis, e podem trazer uma grande diferença na tributação incidente sobre estes produtos.

Todavia, verificou-se que ao longo de todos estes anos, a empresa vem utilizando sempre a mesma classificação fiscal, e nunca foi verificado se os produtos atuais se enquadram na classificação fiscal que vem sendo utilizada.

Nosso primeiro procedimento, foi o de verificar se a aplicação do código da NCM para os produtos importados pela empresa estava adequado. O código utilizado era um código bastante específico, não deixando margens com relação à sua interpretação. Todavia, verificou-se que os produtos que a empresa importa hoje não são exatamente os mesmos que ela importava a três anos atrás quando este código passou a ser utilizado.

Em uma análise da tabela de códigos da NCM, verificou-se que o código que mais se encaixava às especificações técnicas dos equipamentos importados era um outro código, com tributação menor. O código mais adequado, traria uma alíquota de IPI igual a 5% e o II igual a 5%, podendo o IPI ser também de 0% desde que as importações sejam transportados por um navio de bandeira brasileira.

Assim, recomendamos à empresa que passasse a utilizar este código para desembaraçar suas importações. A adoção deste simples procedimento pode significar uma redução da carga tributária da empresa no montante de até R\$ 230.000,00 ano.

Este procedimento foi imediatamente aceito pela empresa, que já vem desembaraçando suas importações com este novo código, tendo até já sido fiscalizado e não apresentado problemas.

Um estudo mostrou que a compra de peças importadas para a fabricação destes produtos apesar de não constituir crédito em ICMS representa um custo muito menor.

As peças de reposição são quase todas importadas onerando a empresa de ICMS, uma vez que não houve crédito no momento da compra, mas a margem de lucro é compensatória.

8.2 - Imposto Sobre Circulação De Mercadorias - ICMS

Como demonstrado no capítulo dívida tributária, a empresa apresenta uma dívida de ICMS em 07/97 no montante de R\$ 558 mil.

Porém efetuando uma verificação nos registros contábeis da empresa, observou-se a existência de títulos precatórios emitidos pelo governo do estado. Tais títulos são provenientes de uma indenização, têm o seu vencimento para junho/99 e montam o valor aproximado de R\$ 500 mil.

Consideramos uma incoerência econômica, um agente econômico ter um dívida com outro agente econômico que também tem uma dívida em sentido inverso. Neste caso, a empresa devendo para o estado do Paraná (ICMS) e o estado do Paraná devendo para a empresa (precatórios).

Assim, consultamos um advogado especialista na área sobre a possibilidade jurídica de se compensar uma dívida com a outra. E, após uma exposição de razões e

Rose Corporation _____ *Relatório dos Procedimentos Executados*
precedentes jurisprudenciais, concluiu-se que as possibilidades de êxito numa
demanda deste tipo são boas.

Desta forma, recomendamos à administração da sociedade que ingressasse
com tal medida objetivando conseguir uma significativa redução na dívida com
ICMS.

Cabe informar que a empresa adotou o procedimento recomendado e esta
aguardando a necessária segurança judicial para suspender os pagamentos dos
parcelamentos de ICMS.

8.3 - ISS

A empresa assumiu as atividades da coligada que prestava serviços de
assistência técnica, com isso, passou a ser contribuinte do ISS. Além disso, a
atividade revelou-se não rentável.

Sugerimos à empresa contar com a colaboração dos técnicos treinados por ela mesma, e que se encontram em todo o território nacional e não mais prestar este serviço. Quanto à sua coligada de prestação de serviços, desativada naquele momento, sugerimos o fechamento.

Para que os clientes da Rose Corporation possam resolver problemas simples ou problemas com o assistente técnico da sua região sugerimos a permanência do sistema 0800, um telefone direto com um técnico dentro da Rose Corporation.

Desta forma, a empresa diminui sua carga tributária pois deixa de ser contribuinte do ISS e, com a demissão de alguns funcionários contratados como técnicos, recolhe menos INSS e FGTS sem contar vale transporte, alimentação, férias, 13º salário, contribuição sindical e outros gastos que somam-se 100% do salário real e, ainda, reduz custos com viagens e manutenção da Assistência Técnica.

A sugestão foi acatada e, até o presente momento foram demitidos os técnicos contratados pela empresa, restando apenas um para atender o serviço 0800. A extinção da Serviços foi aprovada mas ainda não concretizou.

8.4 - Crédito Do PIS Da Lei 07/70

No período de julho de 1988 até outubro de 1995, a empresa recolheu suas contribuições ao PIS com base nos Decretos-Lei 2.445 e 2.449/97, os quais foram julgados inconstitucionais.

Desta forma, tudo o que a empresa recolheu com base em tais decretos e que excedesse os valores devidos com base na Lei 07/70, constituiu-se um crédito para a empresa.

Assim procedemos o cálculo e o levantamento deste crédito e concluímos que a empresa apresentava um crédito de R\$ 170 mil. O qual depende de uma medida judicial e cujas as possibilidades de êxito são excelentes.

Todavia, verificou-se os pagamentos mensais de PIS da empresa não representam um grande desembolso de dinheiro. E que a empresa apresenta uma dívida de COFINS de aproximadamente R\$ 100 mil.

Assim, consultamos um advogado tributário sobre a possibilidade jurídica de se compensar este crédito de PIS com débitos de COFINS e concluiu-se que as possibilidades são boas, embora as decisões judiciais neste sentido não apontem para um direção totalmente conhecida.

Desta forma recomendamos à empresa que ingressasse com medida judicial objetivando a compensação deste crédito de PIS com os débitos de COFINS, desta forma podendo se eliminar a dívida com COFINS apresentada pela empresa.

8.5 – Tributos Em Atraso

A empresa encontra-se atrasada com o pagamento de ISS e não foi tomada nenhuma medida até o presente momento.

Sugerimos que a Rose Corporation negocie com a Prefeitura Municipal um parcelamento deste imposto atrasado.

A empresa está pleiteando um novo parcelamento do INSS para o saldo de R\$200.000,00 em atraso. Caso não seja deferido este parcelamento, sugerimos que a empresa tente fazer este pagamento com títulos da dívida do seguridade social.

Estes títulos podem ser adquiridos em leilão por preços abaixo do valor de face e que podem ser compensados com o saldo devedor de INSS. Neste caso a empresa pagaria um valor menor que os duzentos mil e quitaria a dívida com o INSS.

Estando em dia com o INSS a empresa pode conseguir uma CND (Certidão Negativa de Débito), instrumento necessário para que a empresa faça alguns empréstimos de longo prazo junto a bancos como, por exemplo, a 63, capital estrangeiro financiado a juros estrangeiros e a longo prazo (até dois anos) e outros empréstimos de longo prazo que ajudariam a capitalizar a empresa a curto prazo.

8.6 - IRPJ e CSL

A empresa apresenta a seguinte situação em 31/12/97:

Prejuízos Fiscais Acumulados	Valor R\$
Até 1994	436.784,20
De 1995 até 1997	1.021.031,85
Total	1.457.816,05

Base Negativa de CSL	Valor R\$
Até 1994	410.415,96
De 1995 até 1997	959.393,09
Total	1.369.809,05

Além disso, a empresa apresenta R\$ 15.000,00 de IRPJ e R\$ 7.200,00 de CSL a serem compensados, relativo a impostos retidos sobre aplicações financeiras e recolhimentos por estimativa relativos ao ano base de 1995.

Verificamos que a empresa apresenta títulos atraso no valor aproximado de R\$ 180.000,00, sendo que destes valores aproximadamente R\$ 150.000,00, referem-se a títulos sobre os quais poderia se constituir uma provisão para devedores duvidosos que preenche os requisitos de dedutibilidade estabelecido pela Lei 9.430/97. Esta provisão ainda não foi constituída para não comprometer ainda mais o resultado contábil da empresa.

Assim, na hipótese da empresa vier a apresentar resultados tributáveis em função de sua lucratividade apresentamos as seguintes alternativas:

- 1 - Constituir provisão para devedores duvidosos com base na Lei 9.430/97;
- 2 - Considerando as possibilidades de êxito, ingressar com medida judicial objetivando compensar integralmente os prejuízos fiscais e bases negativas de contribuição social; e
- 3 - Como última alternativa, compensar os saldos de IRRF, IRPJ e CSL apresentados pela empresa, antes de efetuar qualquer pagamento à SRF.

8.7 – Implantação de Manuais de Procedimentos Fiscais e Contábeis

Verificamos que a empresa não possui manuais de procedimentos fiscais e contábeis, em virtude disso muitas vezes os procedimentos adotados são inconsistentes e não padronizados.

Desta forma sugerimos à empresa que sejam implantados tais manuais tão logo quanto possível, entendemos ainda que os mesmos devem ser desenvolvidos de forma a atender as necessidades da empresa. E ainda entendemos que os profissionais técnicos das áreas envolvidas deverão participar do desenvolvimento destes manuais, para que haja um maior comprometimento por parte destes em seguir as normas que serão estipuladas.

9 – Sugestões Apresentadas Para a Área Estratégica e Financeira

9.1 – Corte de Custos De Produção Da Área Fotográfica e Médica:

A fabricação das máquinas das área fotográfica e médica exige muitos funcionários mas funcionários baratos pois a fabricação das poucas peças fabricadas na empresa (metalúrgica) e a montagem são simples. A área comercial, bem como a área de desenvolvimento, exige funcionários com altos salários, é mão de obra especializada. A união das duas atividades em uma única empresa fez com que a Rose Corporation mantivesse uma estrutura de empresa multinacional, o que não é a realidade dela. Seu capital e sua pequena participação nestes mercados não suporta tamanha estrutura. Na análise financeira e de custos de produção percebeu-se que esta união representava um expressivo aumento nos custos de comercialização e fabricação das máquinas, tornando-os incompatíveis com os preços praticados no mercado.

Este estudo concluiu que seria um bom negócio para a empresa vender estes produtos desde que não tivesse que fabricá-los. Assim verificamos a viabilidade de terceirizar a produção da empresa. Concluiu-se que se fosse terceirizada a produção da empresa, haveria uma redução de custos de 50 a 70%, dependendo da máquina.

Sugerimos a criação da PPP Indústria de Máquinas, que passaria a produzir as máquinas enquanto a Rose Corporation passaria a ser distribuidora exclusiva das máquinas produzidas pela PPP. A PPP pode ser uma pequena empresa e pode apropriar os custos de produção sem desvirtuar o custo da máquina ao mesmo tempo a Rose Corporation reduz seu quadro de funcionários em $\frac{1}{4}$ e torna-se um empresa puramente comercial.

Quanto à tecnologia desenvolvida pela Rose, a PPP terá apenas o direito de produzir máquinas e poderá continuar a desenvolver o projeto. A propriedade da tecnologia até o momento da venda da indústria à PPP é da Rose Corporation. Esta tecnologia foi cotada monetariamente para que possa ser feito um contrato de uso e desenvolvimento da tecnologia sem prejudicar nenhuma das partes. Até o presente momento ela representa R\$ 1.500.000,00 da patrimônio da Rose Corporation.

Desta forma, a Rose Corporation deixou de ser uma empresa industrial e passou a ser uma empresa comercial. Tornando as suas operações menos complexas e mais transparentes.

Conclusão

Com as sugestões aqui apresentadas, objetivamos basicamente atingir as seguintes metas:

- Redução da Dívida Tributária;
- Redução da Carga Tributária; e
- Viabilização da Empresa.

Com relação à primeira meta: Redução da Dívida Tributária, considerando as duas medidas judiciais ajuizadas e suas possibilidades de êxito, a empresa poderá obter uma redução de seu passivo tributário no montante de R\$ 770 mil, sendo R\$ 500 mil de ICMS e R\$ 170 mil de PIS/COFINS. Assim a dívida passaria de 1.961 mil para 1.291 mil, o que significa uma redução de 39%.

A meta de redução da carga tributária da empresa foi alcançada através da mudança de procedimento na importação com a adoção de um código de NCM mais

Rose Corporation _____ *Relatório dos Procedimentos Executados*
adequado. Procedimento que reduziu a alíquota de IPI de 18% para 0%. Também, objetivando deixar de ser contribuinte do ISS a empresa terceirizou a prestação de serviços de assistência técnica.

Com relação ao última meta: Viabilização da empresa: a organização mudou radicalmente o seu enfoque de operações, terceirizando a sua produção e a assistência técnica. Passou a dedicar-se única e exclusivamente à comercialização e distribuição de suas mercadorias, voltando à sua forma original (empresa. comercial).

Tal procedimento, tornou as operações da companhia menos complexas e mais fácil de serem controladas, além de que apresenta uma carga tributária menor. E assim a empresa trabalha em cima de seu nome no mercado e se dedica à sua vocação maior, deixando por conta de seus fornecedores as atividades acessórias.

Assim, concluímos nosso trabalho, com a esperança de que ele tenha trazido boas contribuições para a empresa analisada.

BIBLIOGRAFIA

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges.

A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: Um novo método de Análise, Orçamento e Planejamento Financeiro.

2º Edição. Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral, 1980

FLEURIET, Michel e BRASIL, Haroldo Vinagre.

O Planejamento Financeiro das Pequenas e Médias Empresas: Um Modelo Integrado

2º Edição. Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral, 1981.

MATARAZZO, Dante Carmine

Análise Financeira de Balanços

2º Edição. São Paulo. Atlas. 1992.

MARTINS, Eliseu e NETO, Alexandre Assaf.

Administração Financeira

São Paulo, Atlas, 1985.

GITMAN, Lawrence J.

Princípios de Administração Financeira

3º Edição. São Paulo, Harbra, 1984.

BRAGA, Hugo Rocha.

Introdução à Análise Contábil e Financeira

São Paulo, IBMEC, 1976.

SILVEIRA, Moisés Prates

Apostila de Análise Econômico-Financeira

Curitiba, UFPR- 1997

BETTONI, Jaime

Apostila de Planejamento Tributário

Curitiba, URPJ - 1997

HIGUCHI, Hiromi e HIGUCHI, Fábio Hiroshi.

Imposto de Renda das Empresas

20º Edição. São Paulo. Atlas. - 1996.

RIR/94 - Regulamento do Imposto de Renda

CTN - Código Tributário Nacional

RIPI/82 - Regulamento do Imposto sobre produtos Industrializados.

TAB - Tabela Aduaneira Brasileira - Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM.