

CLAUDIA KELLEN DAY

**ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA MADEIREIRA SOL S/A E
IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

CURITIBA

2007

“O homem sábio será o dono de sua mente.
O tolo será seu escravo.”
Publilius Syrus

RESUMO

DAY, Claudia K. Análise Econômico-Financeira da Madeireira Sol S/A e Implantação do Setor de Controladoria. Neste trabalho avaliamos as Demonstrações Contábeis e Financeiras de uma empresa Familiar do setor Industrial, no mercado há 70 anos e visamos identificar possíveis melhorias. Sugerimos a implantação de um novo setor para o “desafogamento” de funções do atual diretor. Através das análises observamos que a empresa em estudo apresenta ótimos índices financeiros, os quais acreditamos que se houvesse uma reestruturação organizacional os mesmos poderão ser melhorados. Vale salientar que a empresa possui muitos enraizamentos, mas acreditamos que ao darmos um *insight* aos “encarregados” e “diretores”, mostrando que com a implantação da Controladoria os índices serão melhorados e estes enraizamentos deixarão de existir. Concluímos que a Madeireira Sol S/A vem atendendo estas análises e o conhecimento obtido durante a realização deste trabalho, pudemos observar que a empresa atinge um estágio avançado de gestão econômico-financeiro, levando-nos a recomendar a criação de um setor de Controladoria para melhorar ainda mais o desempenho da empresa.

Palavras-chave: análise financeira; análise econômica; controladoria; índices; implantação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTAS DE GRÁFICOS	VI
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	8
1.2 MERCADO	8
1.3 CRENÇAS, VALORES, FILOSOFIA, MISSÃO	9
1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA EMPRESA	9
1.5 MODELO DE GESTÃO DA EMPRESA	9
1.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	10
2 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA	11
2.1 PADRONIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	11
2.2 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	13
2.2.1 Análise Vertical e Horizontal da Madeireira Sol S/A	14
2.3 ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES	17
2.3.1 Análise Financeira - Estrutural e Liquidez	18
2.3.2 Análise Econômica - Rentabilidade	21
2.4 ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO	22
2.4.1 Capital de Giro e Necessidade de Capital de Giro	23
3 IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA	25
3.1 CONTROLADORIA	25
3.2 CONTROLLER	26
3.3 INFORMAÇÃO	28
3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES	28
3.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	29
3.6 DESCRITIVO DAS FUNÇÕES (CARGOS) JÁ EXISTENTES E MELHORIAS PROPOSTAS	31
3.7 ESTRUTURA FUNCIONAL DA ÁREA	32
3.8 LOCALIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO DA ÁREA	33
3.9 MISSÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA	33
3.10 CONDIÇÕES PARA CUMPRIMENTO DA MISSÃO	34
3.11 FUNÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA	34
3.12 REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO	34
3.13 PLANEJAMENTO PARA AS ATIVIDADES DA ÁREA	35
3.14 FORMAS DE ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO	35
3.15 CONTROLES DAS ATIVIDADES	36
3.16 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES	37
4 CONCLUSÃO	38
5 REFERÊNCIAS	41

6 ANEXOS	42
ANEXO 1 - Certificado PNQM	43
ANEXO 2 - Balanço Patrimonial Original - 31/12/2004	44
ANEXO 3 - Demonstração do Resultado Original - 31/12/2004	45
ANEXO 4 - Notas Explicativas - 31/12/2004	46
ANEXO 5 - Balanço Patrimonial Original - 31/12/2005	47
ANEXO 6 - Demonstração do Resultado Original - 31/12/2005	48
ANEXO 7 - Notas Explicativas - 31/12/2005	49
ANEXO 8 - Balanço Patrimonial Original - 31/12/2006	50
ANEXO 9 - Demonstração do Resultado Original - 31/12/2006	51
ANEXO 10 Notas Explicativas - 31/12/2006	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Modelo de Gestão da Empresa	9
FIGURA 2 -	Balanço Patrimonial Original	12
FIGURA 3 -	Demonstração do Resultado Original	13
FIGURA 4 -	Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial	16
FIGURA 5 -	Análise Vertical e Horizontal da Demonstração de Resultado	17
FIGURA 6 -	Análise Financeira	19
FIGURA 7 -	Análise Estrutural	20
FIGURA 8 -	Análise Econômica	21
FIGURA 9 -	Análise do Capital de Giro	22
FIGURA 10 -	Necessidade Capital de Giro	24
FIGURA 11 -	Descritivo das Funções Existentes	31
FIGURA 12 -	Estrutura Organizacional Atual	32
FIGURA 13 -	Estrutura Organizacional Proposta	33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Análise de Capital de Giro	22
-------------	----------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo efetuar uma análise econômico-financeira da Madeireira Sol S/A. (nome fictício para preservar a empresa) e a implantação da área de Controladoria. Para tanto utilizaremos as demonstrações financeiras de três períodos consecutivos: 2004, 2005 e 2006.

Este trabalho é baseado em informações extraídas do Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Notas Explicativas e conhecimento de funcionários da empresa citada. O Balanço Patrimonial é um dos principais instrumentos utilizados pelos gestores das empresas, visando a avaliação do desempenho e eficiência na administração dos recursos. Com o resultado de uma análise de balanço, conseguimos identificar pontos fortes e fracos da companhia, auxiliando os administradores nas tomadas de decisões.

A análise econômico-financeira de uma empresa serve para avaliar sua atual situação e para planejamento da empresa, e é de suma importância para o sucesso do negócio.

Em contra-partida muito se fala de Controladoria, mas poucos a conhecem realmente. Alguns a entendem como sendo o conjunto de procedimentos do plano orçamentário, com ênfase no controle entre o real e o orçado. Há quem entenda a Controladoria como um órgão de assessoria da diretoria da empresa, gerando relatórios gerenciais a partir da contabilidade. Outros entendem como controle interno, auditoria interna e normalização de procedimentos, administrativos.

Concordamos com Padoveze (2003) quando diz “controladoria é o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa com o objetivo de leva-la a maior eficácia”, embasados neste conceito desenvolvemos este estudo que visa a aplicação dos conhecimentos teóricos obtidos através das disciplinas Controladoria, Gestão Orçamentária e Gestão Financeira.

A empresa escolhida para este estudo de caso, apresenta uma gestão familiar com uma estrutura tradicional e no momento não possui a área de Controladoria. Analisaremos a possibilidade da implantação desta unidade para uma melhor gestão.

1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa em estudo Madeireira Sol S/A, foi fundada em 1935, por uma jovem suíça, que escolheu o Brasil para fixar definitivamente suas raízes. Após 70 anos, a Madeireira Sol S/A, continua forte e sendo uma empresa familiar. Na atual gestão temos o seu neto como presidente e o bisneto como seu assessor.

Ao longo do tempo, a empresa tem tido a preocupação de manter-se sempre ativa e inovadora, buscando a modernidade através de programas e projetos que a distinguem em seu ramo de atividade. Nesta direção podemos destacar como diferenciais: projetos de reflorestamento, preocupação constante com ecologia, programas de busca da qualidade total, como PNQM¹ (Programa Nacional de Qualidade de Madeira),

Dizem que a boa árvore é a que dá bons frutos, hoje sua matriz está localizada em Curitiba, com filial em Paragominas (PA), tendo também duas empresas no grupo, uma em Ananindeua (PA) e outra em Bocaiúva do Sul (PR), esta responsável por cuidar dos projetos de reflorestamento.

A jovem fundadora da Madeireira Sol S/A foi esta árvore, mesmo não estando mais aqui, faz germinar dia-a-dia a dedicação e o amor pelo trabalho, pelo meio-ambiente e pela qualidade dos produtos que levam a marca Sol.

1.2 MERCADO

Distribuidores e indústrias moveleiras do Brasil, Estados Unidos, Alemanha, Bélgica, Itália, Suécia, Espanha, Dinamarca, Inglaterra, África do Sul, Finlândia e toda a América Latina recebem e aplicam os produtos Sol, dando prova de preferência pela qualidade da marca que, há 70 anos, abastece os mercados mais exigentes com o que há de melhor em produtos de madeira, na forma de lâminas faqueadas, torneadas, compensados e serrados.

¹ Ver Certificado em Anexo.

1.3 CRENÇAS, VALORES, FILOSOFIA, MISSÃO

Apesar do seu reconhecimento mundial a Madeireira Sol S/A não apresenta definido estes itens. Exceto quanto à sua missão: Manter-se sempre ativa e inovadora, buscando a qualidade de seus produtos.

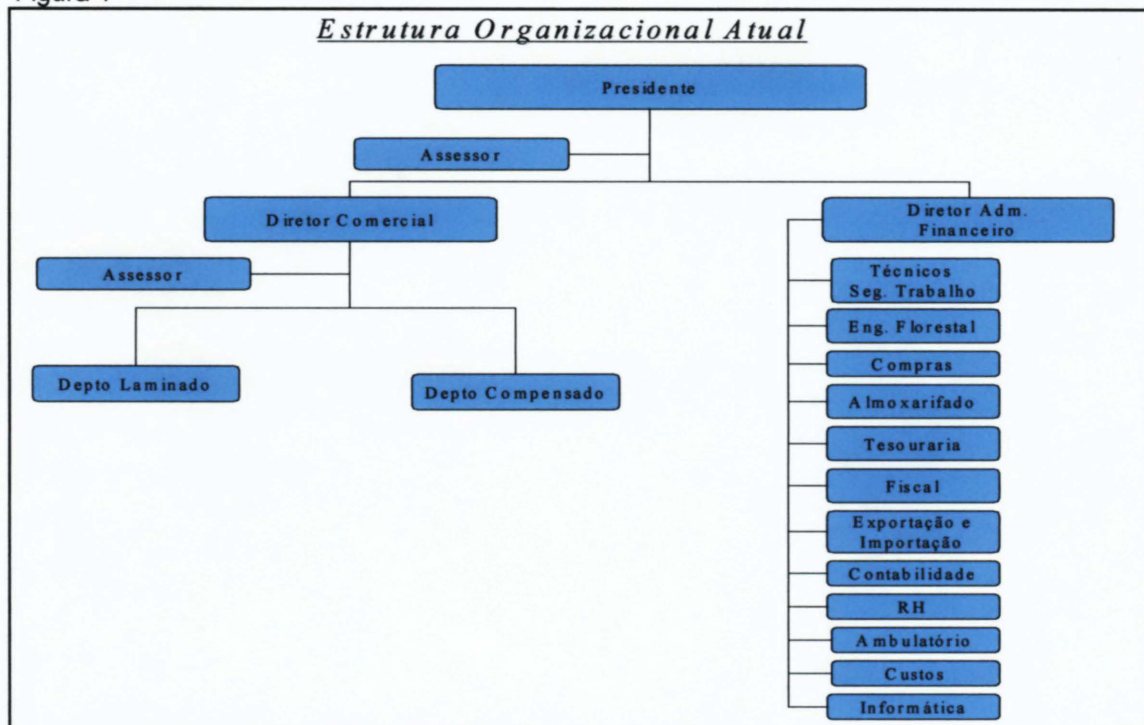
1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA EMPRESA

A Madeireira Sol trabalha hoje com enfoque maior em seus clientes, seus recursos humanos e na comunidade em geral² como meio de garantir sua prosperidade e crescente participação no mercado.

1.5 MODELO DE GESTÃO DA EMPRESA

Atualmente a Madeireira Sol S/A trabalha com a seguinte estrutura organizacional:

Figura 1



Claudia Kellen Day, 2007

² A empresa mantém dentro de suas dependências uma creche para filhos de funcionários e algumas vagas para a comunidade.

1.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

A empresa possui um caderno com informações gerenciais que fica em poder do diretor administrativo/financeiro e do presidente. Pode-se considerar este caderno como o SIG da Madeireira Sol S/A.

2 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

2.1 PADRONIZAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras publicadas, mesmo que estejam expressas em moeda constante ou em dólares, precisam ser padronizadas, ou seja, reclassificadas para fins de análise. Desta forma, antes de iniciar a análise deve-se examinar detalhadamente as demonstrações financeiras. Este trabalho é chamado de padronização e consiste numa crítica às contas das demonstrações financeiras, bem como na transcrição delas para um modelo previamente definido.

Conforme Matarazzo (2003, p.136), a padronização de um balanço para análise é feita pelos seguintes motivos:

- Simplificação;
- Comparabilidade;
- Adequação aos objetivos da análise;
- Precisão nas classificações de contas;
- Descoberta de erros;
- Intimidade do analista com as demonstrações financeiras da empresa.

As principais características da padronização de um balanço são:

- O ativo deve apresentar apenas as contas essenciais;
- O Passivo Circulante é dividido em Operacional e Financeiro, sendo que as “Duplicatas Descontadas” fazem parte deste último;
- No Passivo, acha-se um subtotal representado por Capitais de Terceiros (Passivo Circulante + Passivo Exigível à Longo Prazo)
- No Patrimônio Líquido aparecem “Capital Social” já deduzido de eventuais “Capital a Realizar” e somado às “Reservas”.
- A Demonstração do Resultado evidencia apenas os valores fundamentais para análise;
- A receita líquida de vendas já é deduzida de devoluções, abatimentos e impostos;
- As receitas e despesas financeiras estão líquidas dos efeitos inflacionários.

Abaixo segue as demonstrações financeiras da Madeireira Sol, após a padronização das contas.

Figura 2

MADEIREIRA SOL S/A			
BALANÇO PATRIMONIAL - EM MILHARES DE R\$			
	31/12/04	31/12/05	31/12/06
ATIVO			
CIRCULANTE			
Financeiro			
Disponível	396	517	161
Aplicações Financeiras	0	0	0
Total Financeiro	396	517	161
Operacional			
Clientes	9.844	6.375	9.244
Estoques	24.858	21.226	19.118
Outros	19762	14207	14596
Total Operacional	54.464	41.808	42.958
TOTAL CIRCULANTE	54.860	42.325	43.119
REALIZ. LP E PERM.			
Realizável a Longo Prazo	4883	5130	6084
Permanente			
Investimentos	15.376	16.194	8.804
Imobilizado	15.716	17.479	18.928
Diferido	0	0	0
TOTAL REALIZ. LP E PERM.	35.975	38.803	33.816
TOTAL ATIVO	90.835	81.128	76.935
PASSIVO			
CIRCULANTE			
Financeiro			
Empréstimos Bancários	229	1.631	327
Duplicatas Descontadas	0	0	0
Total Financeiro	229	1.631	327
Operacional			
Fornecedores	12.939	9.683	11.024
Outros	4.210	4.544	2.755
Total Operacional	17.149	14.227	13.779
TOTAL PASSIVO CIRCULANTE	17.378	15.858	14.106
EXIGÍVEL LONGO PRAZO E PL			
Exigível a Longo Prazo			
Empréstimos/Financiamentos	6.037	5.976	1.997
Outros	16771	2892	2232
TOT. EXÍG. LP	22.808	8.868	4.229
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital + Reservas	28.203	28.631	28.665
Lucros Acumulados	22.446	27.771	29.935
TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO	50.649	56.402	58.600
TOTAL PASSIVO	90.835	81.128	76.935

Claudia Kellen Day, 2007

Figura 3

MADEIREIRA SOL S/A			
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - MILHARES DE R\$			
	31/12/04	31/12/05	31/12/06
RECEITA LÍQUIDA	53.440	48.032	41.507
Custo dos Produtos Vendidos	36.042	35.924	29.589
LUCRO BRUTO	17.398	12.108	11.918
Despesas Operacionais	9.594	10.372	9.399
Outras Rec. Desp. Oper.	549	10.462	-1.676
LUCRO OPER. (sem Res. Fin.)	8.353	12.198	843
Receitas Financeiras	0	0	0
Despesas Financeiras	0	0	0
LUCRO OPERACIONAL	8.353	12.198	843
Resultado Não Operacional	338	434	549
LUCRO ANTES DO I.R.	8.691	12.632	1.392
LUCRO LÍQUIDO	5.718	8.553	682

Claudia Kellen Day, 2007

2.2 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Após a padronização das demonstrações financeiras será aplicada a análise vertical e horizontal. Por intermédio da qual é possível conhecer alguns pontos que escapam da análise genérica através de índices. A análise de balanços deve partir do geral para o particular.

A análise vertical baseia-se na comparação em valores percentuais das demonstrações financeiras. Na análise vertical, calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do ativo e ao total do passivo e na demonstração do resultado calcula-se o percentual de cada conta em relação às vendas, onde seu valor é igualado a 100%.

A análise horizontal é a comparação que se faz de cada conta de uma série de demonstrações financeiras com relação à demonstração anterior ou em relação a mais antiga da série. É basicamente um processo de análise temporal, ou seja, é um

processo de estudo que permite avaliar a evolução verificada dos diversos elementos das demonstrações contábeis ao longo de determinado intervalo de tempo. Onde a grande importância desta técnica é permitir, analisar a tendência passada e futura de cada valor contábil. Na elaboração da análise horizontal os valores da data base são considerados iguais a 100%.

Segundo MATARAZZO (2003, p. 248) “É recomendável que estes dois tipos de análises sejam usados conjuntamente. Não se deve tirar conclusões exclusivamente da Análise Horizontal, pois determinado item, mesmo apresentando variação de 2.000%, por exemplo, pode continuar sendo um item irrelevante dentro da demonstração financeira a que pertence. Por exemplo, uma conta de Investimentos que representa 0,2% do Ativo de uma empresa cresce 2.300% em dois anos ao final dos quais passa a representar 0,7%, ou seja: nada significava para a análise no primeiro balanço e continua a não significar nada no terceiro balanço, apesar do enorme crescimento”.

É desejável que as conclusões baseadas na análise vertical sejam complementadas pelas da análise horizontal. Pois em resumo a análise vertical mostra a importância de cada conta em relação a demonstração financeira e a análise horizontal mostra a evolução de cada conta das demonstrações financeiras.

2.2.1 Análise Vertical e Horizontal da Madeireira Sol S/A

O ativo total da empresa decresceu 15,30% de 31/12/04 a 31/12/06 em termos reais. Esta diminuição pode ser verificado no total do ativo circulante que decresceu 21,40% em 2006, confrontando com o ano de 2004. Em 2004, 60% dos recursos estavam investidos no ativo circulante, sendo que em 2005 estes recursos recuaram para 52% e em 2006 para 56%. A conta disponível decresceu em 2006, 59,34% em relação a 2004 e 68,86% em relação a 2005. A conta estoques em 2006, decresceu 23,09% em relação a 2004 e 9,93% em relação a 2005, fatos estes explicados pela queda do dólar e a constante burocratização com a liberação de compra de matéria-prima e venda por órgãos do governo.

O ativo permanente de 2004 para 2006 decresceu apenas 6,95%, mas 2005 notamos que houve um aumento de 7,86% em relação a 2004, comparando com 2006, as contas mantiveram-se estáveis.

No passivo circulante, notamos que houve um decréscimo de 18,83% no período de 2004 a 2006. Em 2005, a conta fornecedores diminuiu 25,16% comparando com 2004 e aumentou 13,85% comparando com 2006 e notamos que fornecedores não financiou os estoques em nenhum dos anos em análise. O passivo exigível a longo prazo, diminuiu significativamente, analisando período de 2004 a 2006 houve um decréscimo de 81,46%, fato este explicado pela quitação de contrato de mútuo entre coligadas.

É visível que nos dois último anos em análise que as dívidas a curto prazo são maiores que a longo prazo, em 2006 apresentava 18,33% a curto prazo contra 5,5% a longo prazo. O patrimônio líquido da empresa aumentou 15,7% de 2004 a 2006. Na conta de lucros acumulados houve acréscimo de 33,36% em 2006 comparando com 2004, enquanto capital e reservas cresceu 1,64% de 2006 para 2004.

Dados estes que podem ser observados na Figura abaixo.

Figura 4

MADEIREIRA SOL S/A									
ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DOS BALANÇOS									
	31/12/04	AV	AH	31/12/05	AV	AH	31/12/06	AV	AH
ATIVO									
CIRCULANTE									
Financeiro									
Disponível	396	0,44	100,00	517	0,64	130,56	161	0,21	40,66
Aplicações Financeiras	0	0,00	100,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Financeiro	396	0,44	100,00	517	0,64	130,56	161	0,21	40,66
Operacional									
Clientes	9.844	10,84	100,00	6.375	7,86	64,76	9.244	12,02	93,90
Estoques	24.858	27,37	100,00	21.226	26,16	85,39	19.118	24,85	76,91
Outros	19762	21,76	100,00	14207	17,51	71,89	14596	18,97	73,86
Total Operacional	54.464	59,96	100,00	41.808	51,53	76,76	42.958	55,84	78,87
TOTAL CIRCULANTE	54.860	60,40	100,00	42.325	52,17	77,15	43.119	56,05	78,60
REALIZ. LP E PERM.									
Realizável a Longo Prazo	4883	5,38	100,00	5130	6,32	105,06	6084	7,91	124,60
Permanente									
Investimentos	15.376	16,93	100,00	16.194	19,96	105,32	8.804	11,44	57,26
Imobilizado	15.716	17,30	100,00	17.479	21,54	111,22	18.928	24,60	120,44
Diferido	0	0,00	100,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL REALIZ. LP E PERM.	35.975	39,60	100,00	38.803	47,83	107,86	33.816	43,95	94,00
TOTAL ATIVO	90.835	100,00	100,00	81.128	100,00	89,31	76.935	100,00	84,70
PASSIVO									
CIRCULANTE									
Financeiro									
Empréstimos Bancários	229	0,25	100,00	1.631	2,01	712,23	327	0,43	142,79
Duplicatas Descontadas	0	0,00	100,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total Financeiro	229	0,25	100,00	1.631	2,01	712,23	327	0,43	142,79
Operacional									
Fornecedores	12.939	14,24	100,00	9.683	11,94	74,84	11.024	14,33	85,20
Outros	4.210	4,63	100,00	4.544	5,60	107,93	2.755	3,58	65,44
Total Operacional	17.149	18,88	100,00	14.227	17,54	82,96	13.779	17,91	80,35
TOTAL PASSIVO CIRCULANTE	17.378	19,13	100,00	15.858	19,55	91,25	14.106	18,33	81,17
EXIGÍVEL LONGO PRAZO E PL									
Exigível a Longo Prazo									
Empréstimos/Financiamentos	6.037	6,65	100,00	5.976	7,37	98,99	1.997	2,60	33,08
Outros	16771	18,46	100,00	2892	3,56	17,24	2232	2,90	13,31
TOT. EXÍG. LP	22.808	25,11	100,00	8.868	10,93	38,88	4.229	5,50	18,54
PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Capital + Reservas	28.203	31,05	100,00	28.631	35,29	101,52	28.665	37,26	101,64
Lucros Acumulados	22.446	24,71	100,00	27.771	34,23	123,72	29.935	38,91	133,36
TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO	50.649	55,76	100,00	56.402	69,52	111,36	58.600	76,17	115,70
TOTAL PASSIVO	90.835	100,00	100,00	81.128	100,00	89,31	76.935	100,00	84,70

Claudia Kellen Day, 2007

Na demonstração do resultado, o decréscimo real da receita foi 22,63% no período analisado. A empresa não apresentou bom desempenho dos custos dos produtos vendidos, do quais passaram de 67,44% em 2004 para 71,29% em 2006. Com isso o lucro bruto que apresentava 32,56% das vendas caiu para 28,71%. Podemos notar uma preocupação na gestão das despesas operacionais, que ao longo dos três anos diminuiu gradativamente. O lucro do exercício decresceu 88,07% no período em análise, e é visível que a empresa tem um forte controle das situações, devido a competência da gestão administrativa.

Figura 5

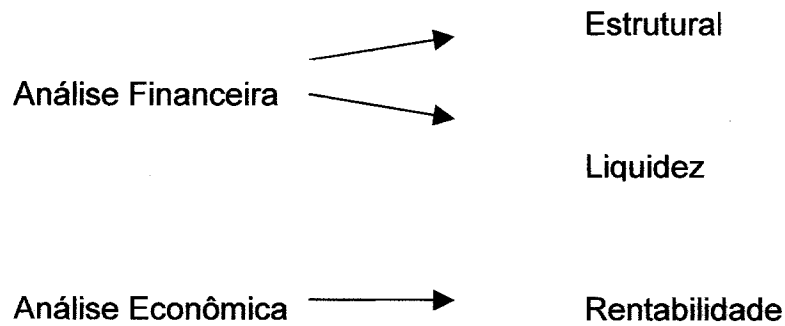
MADEIREIRA SOL S/A									
ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO									
	31/12/04	AV	AH	31/12/05	AV	AH	31/12/06	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	53.440	100,00	100,00	48.032	100,00	89,88	41.507	100,00	77,67
Custo dos Produtos Vendidos	36.042	67,44	100,00	35.924	74,79	99,67	29.589	71,29	82,10
LUCRO BRUTO	17.398	32,56	100,00	12.108	25,21	69,59	11.918	28,71	68,50
Despesas Operacionais	9.594	17,95	100,00	10.372	21,59	108,11	9.399	22,64	97,97
Outras Rec. Desp. Oper.	549	1,03	100,00	10.462	21,78	1905,65	-1.676	-4,04	-305,28
LUCRO OPER. (sem Res. Fin.)	8.353	15,63	100,00	12.198	25,40	146,03	843	2,03	10,09
Receitas Financeiras	0	0,00	100,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Despesas Financeiras	0	0,00	100,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
LUCRO OPERACIONAL	8.353	15,63	100,00	12.198	25,40	146,03	843	2,03	10,09
Resultado Não Operacional	338	0,63	100,00	434	0,90	128,40	549	1,32	162,43
LUCRO ANTES DO I.R.	8.691	16,26	100,00	12.632	26,30	145,35	1.392	3,35	16,02
LUCRO LÍQUIDO	5.718	10,70	100,00	8.553	17,81	149,58	682	1,64	11,93

Claudia Kellen Day, 2007

2.3 ANÁLISE ATRAVÉS DE ÍNDICES

A análise através de índices é a técnica mais empregada pelos analistas, para identificar elementos nas demonstrações financeiras, extraindo as melhores conclusões sobre a empresa analisada. Matarazzo (2003), enfatiza que a característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômico-financeira da empresa, ele comenta que este tipo de análise permite obter relações entre contas ou grupo de contas das demonstrações contábeis, com vistas a revelar aspectos importantes da situação econômica ou financeira da empresa, visando não apenas retratar o que aconteceu no passado, mas sim, fornecer informações para o analista deduzir o que poderá ocorrer no futuro.

No entanto, este tipo de análise possui algumas desvantagens, como a grande diversidade de métodos contábeis adotados pelas empresas. Outro problema encontrado é a ocorrência da manipulação das informações contábeis com intuito de embelezar as demonstrações financeiras alterando os resultados. Os principais aspectos revelados pelos índices são a situação financeira e a econômica. Onde a situação financeira é evidenciada através dos índices de estrutura de capitais e de liquidez, e a situação econômica é evidenciada pelos índices de rentabilidade.



2.3.1 Análise Financeira - Estrutural e Liquidez

Os índices que analisam a *estrutura de capital* são utilizados para medir como é composta a fonte de recursos da empresa. Indica qual o grau de dependência da empresa com relação aos capitais de terceiros. Quanto aos índices de *liquidez*, medem a capacidade financeira da empresa para satisfazer seus compromissos frente a terceiros. Os índices de liquidez medem no confronto dos Ativos Circulantes perante as dívidas, quanto é sólida é a base financeira da empresa.

Figura 6

GRUPO	DENOMINAÇÃO	FÓRMULAS	2004	2005	2006
F I N A N C E I R A	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	1,73	0,32	0,49
	Interpretação		Se a empresa fosse liquidada em 31/12/06, teria em caixa disponível R\$ 0,49 para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo. Em 2004 e 2005, a empresa manteve uma situação satisfatória, honraria as dívidas a curto prazo.		
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante - Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,59	0,43	0,67
	Interpretação		Nos três anos em análise, podemos notar que para liquidar o Passivo Circulante, descontando os estoques, a empresa teria mais de R\$ 0,40 para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo, mantendo uma situação satisfatória.		
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	3,16	2,67	3,06
	Interpretação		Nos três anos em análise, demonstra que para liquidar as dívidas do curto prazo, a empresa teria mais que R\$ 2,60 para saldar cada R\$ 1,00 de dívida a curto prazo.		
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante + Real. Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante + Exigível Longo Prazo}}$	1,49	1,92	2,68
	Interpretação		Nos três anos em análise, demonstra bom controle, pois para cada R\$ 1,00 de dívida total, a empresa tinha mais de R\$ 1,40 de Realizável a curto e a longo prazo.		

Claudia Kellen Day, 2007

Figura 7

GRUPO	DENOMINAÇÃO	FÓRMULAS	2004	2005	2006
A N Á L I S E E S T R U T U R A L	Endividamento	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	79,00%	44,00%	31,00%
	Interpretação		Nos três anos em análise, a empresa tomou emprestado para cada R\$100 de capital próprio investido, aproximadamente R\$ 30 de capitais terceiros. Em 2006, observamos uma melhora neste índice.		
	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$	43,00%	64,00%	77,00%
	Interpretação		Notamos que o percentual a cada ano que passa está aumentando. Isto demonstra, por exemplo que em 2006 as obrigações de curto prazo representavam 77% do total das obrigações com terceiros.		
	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	61,00%	60,00%	47,00%
	Interpretação		Nestes índices, também o percentual está diminuindo a cada ano que passa, por exemplo, em 2006 mostra que 47% do patrimônio líquido foi investido no Ativo Permanente. O restante 53% estão aplicados no Ativo Circulante.		
	Imobilização dos Recursos Não Correntes	$\frac{\text{Capitais Próprios Médio}}{\text{Ativo Médio}}$	42,00%	52,00%	44,00%
Interpretação		Observamos que a empresa destinou em média nos últimos 3 anos 46% dos recursos não correntes para o ativo permanente. Por exemplo, em 2005, podemos afirmar que 52% foi destinado para o ativo circulante onde se determina o capital circulante líquido (CCL)			

Claudia Kellen Day, 2007

2.3.2 Análise Econômica - Rentabilidade

Estes índices demonstram a rentabilidade dos capitais que foram investidos. Avalia o retorno sobre os recursos próprios investidos na empresa, ou seja, qual o grau de êxito econômico da empresa.

Figura 8

GRUPO	DENOMINAÇÃO	FÓRMULAS	2004	2005	2006
E C O N Ô M I C A	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	11,00%	18,00%	2,00%
	Interpretação		Observamos em 2006 que para cada R\$ 100 vendidos, a empresa obteve R\$ 2,00 de lucro. Assim, notamos R\$ 11,00 e R\$ 18,00 de lucro em 2004 e 2005, respectivamente.		
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}}$	7,00%	11,00%	1,00%
	Interpretação		Para cada R\$ 100 investidos, a empresa ganhou R\$7,00 em 2004, R\$ 11,00 em 2005 e R\$ 1,00 em 2006, portanto, um aumento apreciável na rentabilidade do ativo, justamente pelo aumento da Margem Líquida e o aumento da Rentabilidade do Ativo		
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	12,00%	16,00%	1,00%
	Interpretação		Para cada R\$ 100 de Capital Próprio investido, a empresa conseguiu R\$ 12,00 de lucro em 2004, R\$ 16,00 de lucro em 2005 e R\$ 1,00 em 2006. As taxas dos anos em análise são superior ao que oferecem os títulos de mercado. Podemos salientar que em 2005 houve um aumento acentuado na rentabilidade da empresa, divergente do que ocorreu em 2006.		

Claudia Kellen Day, 2007

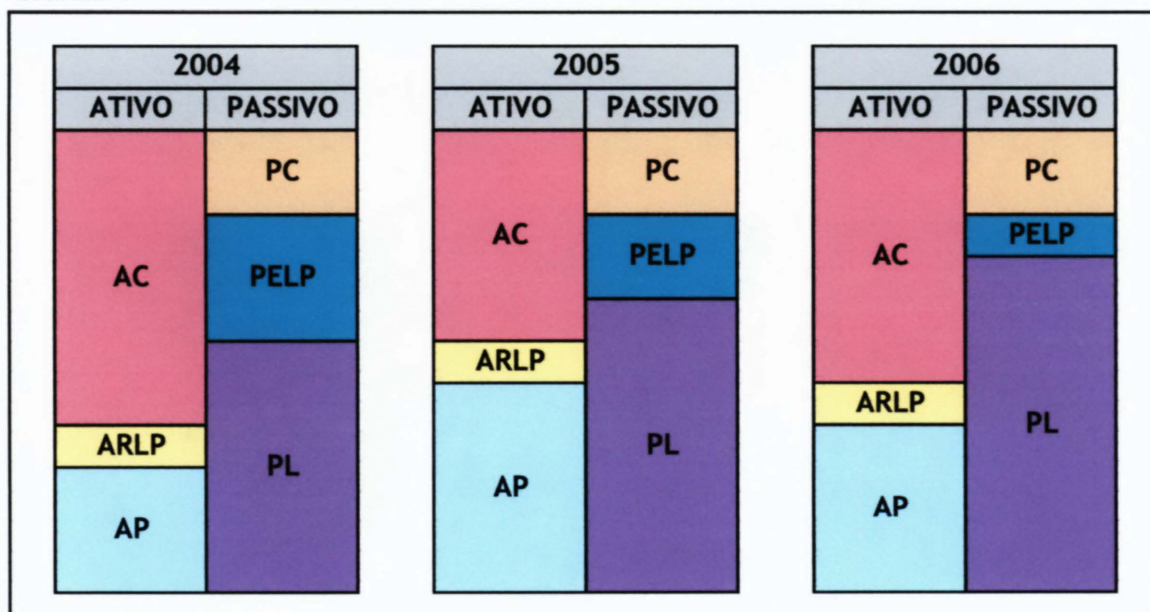
2.4 ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO

Figura 9

ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO	2004	2005	2006
CAPITAL EM GIRO (em circulação) Ativo Total	90.835	81.128	76.935
CAPITAL DE GIRO (Capital circulante) Total Ativo Circulante	54.860	42.325	43.119
CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO Ativo Circulante - Passivo Circulante	37.482	26.467	29.013
CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO Patrimônio Líquido - Ativo Permanente	14.674	17.599	24.784
CAPITAL DISPONÍVEL NA EMPRESA Passivo Exigível Longo Prazo + Patrimônio Líquido	73.457	65.270	62.829

Claudia Kellen Day, 2007

Gráfico 1



Claudia Kellen Day, 2007

Na análise do capital de giro, observamos que nos três anos em análise, sob a ótica das fontes e aplicações de recursos, a empresa pode ser considerada conservadora. Observa-se que nos três anos havia disponibilidade de capital de giro próprio, indicando que os valores investidos no Ativo Permanente foram inferiores ao valor dos recursos próprios. Comparando o valor do capital de giro próprio com o valor das necessidades de capital de giro, verifica-se a existência de uma folga financeira entre as fontes e aplicações de recursos envolvido nos giro dos negócios.

2.4.1 Capital de Giro e Necessidade de Capital de Giro

A necessidade de capital de giro é composta pelas contas cíclicas do ativo e do passivo, ou seja, relacionadas com a atividade operacional da empresa e englobam todas as contas que representam o objeto da empresa: como as contas a receber de clientes, os estoques, fornecedores, impostos a pagar sobre operações, salários etc.

Fleuriet (2003) destaca que *“quando no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Denomina-se necessidade de Capital de giro...”* Neste caso a empresa possui aplicado no seu ativo circulante cíclico valores superiores as fontes de recursos (origens) do passivo circulante cíclico, devendo assim, buscar outras fontes de recursos, seja proveniente de recursos próprios ou de terceiros.

Quando ocorre o contrário, o ativo operacional é menor que o passivo operacional significa que não há necessidade de capital de giro nos negócios.

No caso da NCG negativa, Fleuriet (2003) argumenta que *“no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem depois das entradas de caixa. O passivo cíclico torna-se maior que o ativo cíclico, constituindo-se em fonte de fundo para a empresa. Todavia esta situação não ocorre na pratica com grande freqüência”*.

Analisando o quadro abaixo, verificamos que a empresa em questão, demonstra NCG positiva, o que gera a necessidade de recursos, para as quais a empresa deve obter outras fontes de recursos, que podem ser próprias (aumento de

capital, reinvestimentos dos lucros gerados nas operações) ou de terceiros (empréstimos e financiamentos curto e longo prazo, etc).

Figura 10

MADEIREIRA SOL S/A			
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO			
OBS: VALORES EM \$	31/12/04	31/12/05	31/12/06
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	37.315	27.581	29.179

Claudia Kellen Day, 2007

Podemos observar que comparando o período de 2006 com os anteriores, a NCG, ficou menor, mesmo assim permanece positiva, isto ocorre quando o ativo cíclico (ou aplicações de capital de giro) é maior que o passivo cíclico (ou fontes de capital de giro). Neste caso, no período de 2004/2005, ocorreu aumento tanto no ACC como no PCC, já no período de 2005/2006, houve diminuição no ACC e aumento no PCC, que acabou gerando uma redução de 21,8% na NCG.

NCG = Necessidade de Capital de Giro

ACC = Ativo Circulante Cíclico

PCC = Passivo Circulante Cíclico

3 IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA

3.1 CONTROLADORIA

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Conforme Mosimann e Fisch (1999), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos com relação à gestão econômica e pode ser vista sob dois enfoques:

Como órgão administrativo com missão, funções e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema da empresa;

Como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Pode-se entender que o departamento de controladoria é responsável por elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais. Em poucas palavras, a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa.

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, tem como missão esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área. A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa e desempenhar um importante papel de êxito empresarial, que é a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização. A função básica da controladoria é garantir a perfeita realização do processo de decisão, ação, informação e controle, acompanhando e controlando as atividades da organização.

KANITZ (1946, p. 7), estabelece como função primordial da controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- ✓ **Informação:** compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.
- ✓ **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente ligadas.
- ✓ **Coordenação:** visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos, sob o ponto de vista econômico, tomando conhecimento de eventuais inconsistências dentro da organização, assessorando a direção e sugerindo soluções.
- ✓ **Avaliação:** interpreta fatos e informações, avaliando os resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.
- ✓ **Planejamento:** assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos, se estão consistentes ou viáveis, se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- ✓ **Acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou revisão de planejamento.

3.2 CONTROLLER

No Brasil, a função do controller emergiu com a instalação de empresas multinacionais norte-americanas no país. Nessa época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis, desenvolvendo e implantando sistemas de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

O controller deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas. O controller faz a compilação, síntese e análise das informações geradas. Sua função básica ^é 26

garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade, assim o controller atua como órgão de staff, ligado diretamente a alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisões.

Segundo Nakagawa (1993), os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Entre as principais responsabilidades do controller, segue alguns princípios que devem nortear o trabalho de um controller:

- ✓ **Iniciativa:** o controller deve antecipar e prever problemas da gestão econômica e fornecer informações para os gestores.
- ✓ **Visão econômica:** como tem a função de assessorar outros gestores deve captar efeitos econômicos, estudar métodos utilizados no desempenho das tarefas da área.
- ✓ **Comunicação racional:** ao fornecer informações para outras áreas, deve expressar informações de forma compreensível, simples e útil aos gestores.
- ✓ **Síntese:** deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma a comparar resultado planejado e realizado.
- ✓ **Visão para o futuro:** com base na análise de desempenho e resultados passados, pode sugerir a implementação de ações, com o objetivo de melhorar desempenho futuro.
- ✓ **Oportunidade:** deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou padrões, em função de eventuais mudanças ambientais.
- ✓ **Persistência:** deve acompanhar o desempenho das áreas, estudando e interpretando e cobrando ações para otimizar resultados.
- ✓ **Persuasão:** deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas.

- ✓ **Liderança:** como administrador de sua área, tem subordinados e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos.

3.3 INFORMAÇÃO

A contabilidade faz uma distinção relevante entre dados e informações. Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não são de interesse da pessoa, não podem ser definidos como informação.

A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito surpresa na pessoa que o recebe. Além disso, deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão.

A informação é como um subconjunto de dados que foram selecionados e organizados, tornando-se úteis nas soluções de problemas e tomadas de decisões.

3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 54) “um sistema de informações pode ser conceituado com uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas de empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”.

Todo sistema de informação pode ser visto, do ponto de vista mais técnico, como um conjunto de programas e de estruturas de dados. É possível classificar os sistemas de informações em sistemas de processamento de transações e sistemas de suporte à decisão. Os sistemas de processamento de transações têm como principal objetivo o registro acurado das operações e fatos relevantes das áreas de negócio. A ênfase nesses sistemas é com a validação dos dados, visando maior qualidade e depuração das bases de dados. Já os sistemas de suporte à decisão

são projetados para apoiar os gestores de negócio no processo de tomada de decisão numa perspectiva de mais longo prazo.

Segundo NAKAGAWA (1993 p. 63), o sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos, significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.

Todo sistema é parte de um sistema maior, podendo ser chamado de subsistema. Podemos então concluir que o sistema de informação é um subsistema do “sistema empresa”, tendo dentro desse mesmo sistema os subsistemas de orçamentos, custos, contabilidade, sendo que dentro do sistema contabilidade podem existir outros subsistemas.

O sistema de informações deve ser confiável, para que a mensagem nele introduzida seja corretamente interpretada em seu destino. As principais reações decorrentes de excesso de informações são: omissão, erro de processamento, entre outros.

3.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

É o processo de transformação de dados em informações. Quando este processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

É necessário um sistema de informações eficiente para um processo adequado de decisões. A informática é uma inovação tecnológica que permite o armazenamento e tratamento da informação. Para o processamento da informação, são necessários recursos tecnológicos e humanos, novas formas de coordenação e controle.

Os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- ✓ Redução de custos nas operações,
- ✓ Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço,
- ✓ Melhoria na produtividade,
- ✓ Melhorias nos serviços realizados e oferecidos,
- ✓ Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas,
- ✓ Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão,
- ✓ Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões,
- ✓ Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações,
- ✓ Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema,
- ✓ Redução do grau de centralização de decisões na empresa,
- ✓ Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

O sistema de informações permite caracterizar as informações básicas que serão necessárias à contribuição dos cadastros de cada subsistema. A empresa deve ser enfocada do ponto de vista de suas funções e atividades, independentemente da estrutura organizacional vigente.

Áreas funcionais do sistema de informações gerenciais (SIG)

- ✓ Marketing;
- ✓ Produção;
- ✓ Administração financeira;
- ✓ Administração de materiais;
- ✓ Administração de recursos humanos;
- ✓ Administração de serviços;
- ✓ Gestão empresarial.

A principal característica de um modelo de decisões de uma empresa deve residir no fato de que o processo de planejamento e controle interage com os sistemas de informações, na busca de eficiência e eficácia de suas operações. Esta forma de integração é capaz de assegurar que os gerentes tenham o suporte necessário de informações para a análise das atividades previstas nas etapas que caracterizam seu processo de tomada de decisões seja feita de modo que os recursos da empresa sejam utilizados adequadamente.

3.6 DESCRITIVO DAS FUNÇÕES (CARGOS) JÁ EXISTENTES E AS MELHORIAS PROPOSTAS

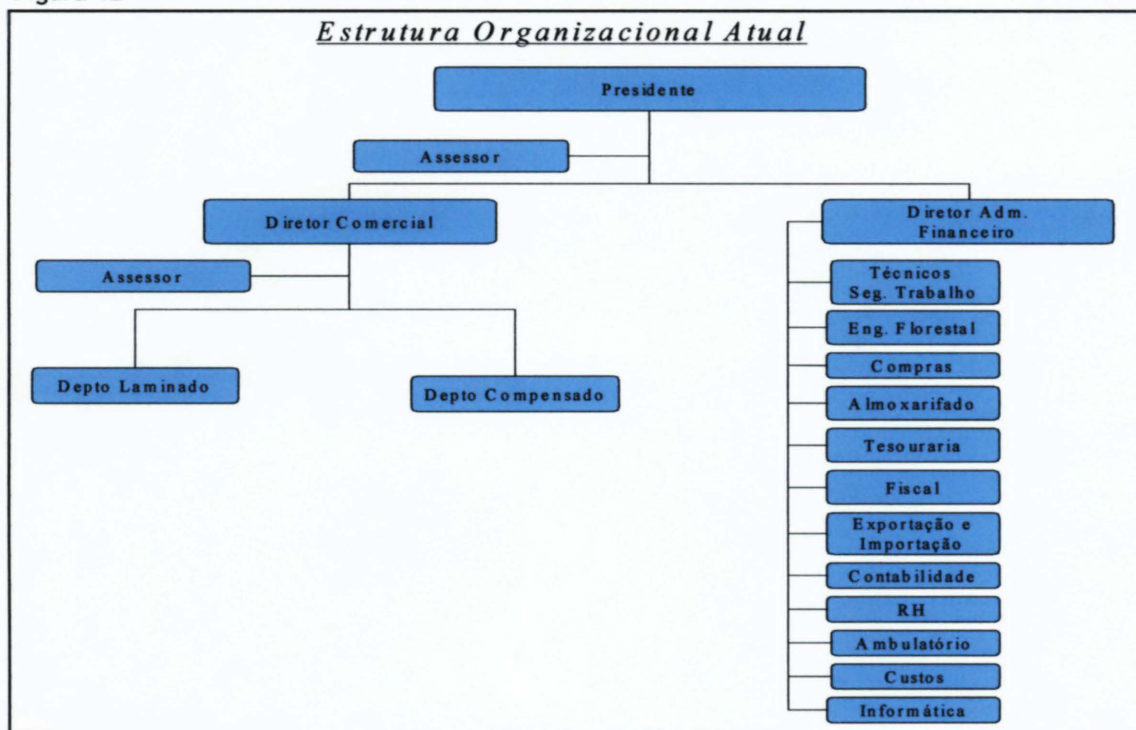
Figura 11

FUNÇÃO(CARGO)	ATUALMENTE	SUGESTÃO
DIRETOR ADMINISTRATIVO	RESPONSÁVEL POR DOZE SETORES, TOMADAS DE DECISÕES EM INVESTIMENTOS, PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO, CONTROLE DE DESPESAS, CONTROLE CONTAS A PAGAR/RECEBER, IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES (FECHAMENTO DE CÂMBIO), CUSTOS, CONTROLE AÇÕES JUDICIAIS.	AO RECEBER INFORMAÇÕES PELO CONTROLLER, BUSCAR NOVAS FORMAS DE INVESTIMENTO PARA EMPRESA, NOVOS MERCADOS.
CONTADORA	FECHAMENTO CONTÁBIL, CONTROLE DO IMOBILIZADO, LANÇAMENTOS CONTÁBEIS, CONCILIAÇÕES, ELABORAÇÃO BALANÇO GERENCIAL.	FICAR RESPONSÁVEL POR IMPOSTOS INDIRETOS E DIRETOS, CONTAS A PAGAR/RECEBER, IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO, CUSTOS.
ANALISTAS CONTÁBEIS (2)	DECLARAÇÕES ACESSÓRIAS À SRF, LANÇAMENTOS CONTÁBEIS, CONCILIAÇÕES, DESPESAS.	REMANEJAMENTO DE SERVIÇOS, DEIXAR A AUXILIAR ADMINISTRATIVA COM TODAS CONCILIAÇÕES, LANÇAMENTOS CONTÁBEIS, DESPESAS E AJUDA CONTAS A PAGAR. REPASSAR TAREFAS DA CONTADORA COMO FECHAMENTO CONTÁBIL E ELABORAÇÃO BALANÇO GERENCIAL AOS ANALISTAS, SENDO QUE UM DOS ANALISTAS PODERIA NESTE MOMENTO ASSUMIR O CARGO DE CONTROLLER.
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	CONCILIAÇÕES, AJUDA NO CONTAS A PAGAR	
CONTROLLER	NÃO EXISTE	RECEBER DADOS DA CONTABILIDADE, ALMOXARIFADO, COMPRAS, RH E INFORMÁTICA E TRANSFORMAR EM INFORMAÇÕES A SEREM PASSADAS AO DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO
RH	RESPONSÁVEL POR FOLHA DE PAGAMENTOS, PROCESSOS TRABALHISTAS, TUDO QUE SE REFERE AOS FUNCIONÁRIOS, CONTRATAÇÃO DE TERCEIRIZADOS.	ALÉM DAS FUNÇÕES JÁ MENCIONADAS, TERIA SOB SUA RESPONSABILIDADE OS TÉCNICOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO E AMBULATÓRIO.

Claudia Kellen Day, 2007

3.7 ESTRUTURA FUNCIONAL DA ÁREA

Figura 12

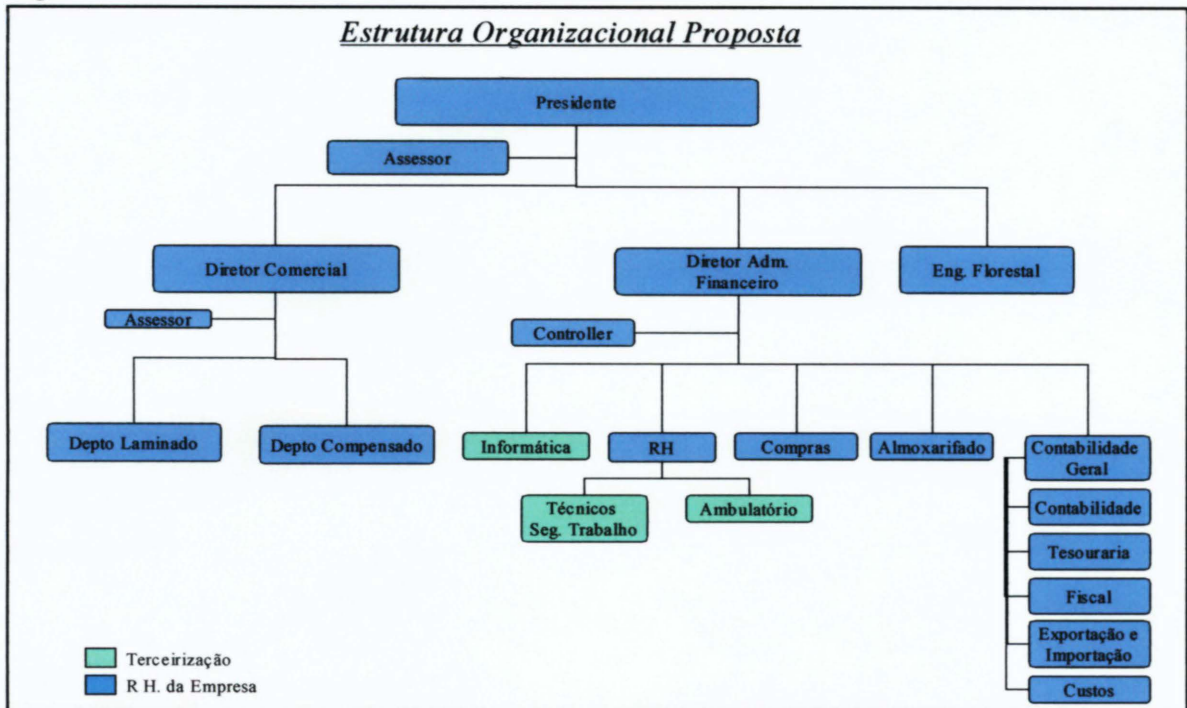


Claudia Kellen Day, 2007

A Madeira Sol S/A na atual estrutura funcional possui uma grande sobrecarga de tarefas e responsabilidades diretas sobre o Diretor Administrativo/Financeiro isto vem acarretando muitas funções operacionais a este diretor que poderiam ser delegadas a um Controller ao qual sugerimos a implantação.

Também sugerimos a alteração da contabilidade como um *Focal Point* para os departamentos de Contabilidade, Tesouraria, Fiscal, Exportação e Importação (Parte Burocrática) e Custos, alocamos no Departamento de RH os Técnicos de Segurança e o Ambulatório com a proposta de terceirização destas atividades, como podemos visualizar no organograma abaixo, “desafogamento” de funções ao Diretor Administrativo/Financeiro.

Figura 13



Claudia Kellen Day, 2007

3.8 LOCALIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO DA ÁREA

Inicialmente estruturamos a controladoria como um *staff* da Diretoria Administrativa e Financeira no intuito de assessorar gerencialmente nas tomadas de decisões desta área, mas acreditamos que com a evolução desta gestão ela poderá ser suporte também para a Presidência e demais diretorias.

3.9 MISSÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA

A controladoria tem a missão de suportar todo o processo de gestão empresarial, tendo como principal característica mensurar economicamente as operações para planejamento, controle, avaliação dos resultados e desempenho da empresa financeiramente.

3.10 CONDIÇÕES PARA CUMPRIMENTO DA MISSÃO

Para o cumprimento da missão da controladoria é necessária à aceitação e implementação da nova estrutura organizacional proposta bem como a quebra dos paradigmas existentes e mudança cultural de gestão existente.

3.11 FUNÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA

A controladoria em sentido amplo tem a função de reunir, analisar, interpretar, organizar as informações para uma melhor análise gerencial na tomada de decisão da diretoria. Também é função da controladoria zelar pela qualidade dos controles internos necessários a proteção dos bens e direitos da empresa, analisar as causas e efeitos das modificações patrimoniais e dar sugestões para a correção dos mesmos bem como a melhoria de processos já existentes.

É função da controladoria a coordenação de esforços para a otimização da gestão de negócios da empresa, pela criação, implantação, operação e manutenção dos sistemas de informações que dêem suporte ao processo de planejamento e controle.

3.12 REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO

O Controller tem que possuir uma visão pró-ativa e voltada para o futuro, ser imparcial e possuir uma comunicação racional, bom poder de síntese, persistência, consciência das limitações do grupo e ter iniciativas.

Ter uma visão ampla de todos os processos da empresa, sua história, políticas, suas operações, princípios e procedimentos contábeis, conhecimento geral do setor de atividade econômica de qual a empresa está inserida bem como possuir a habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de forma que estes se tornem a base para decisões e planejamento.

3.13 PLANEJAMENTO PARA AS ATIVIDADES DA ÁREA

Para a realização do planejamento da área de controladoria propomos, que primeiramente, seja realizada a reestruturação dos sistemas que geram as informações para que seja realizada uma análise gerencial baseado nos BP/Fluxo de Caixa/Demonstração de Resultados, com o auxílio do departamento de Informática para a obtenção destas informações; a administração deste sistema deverá ser monitorada permanentemente pelo controller para que se alcance a integração desejada;

Para que o planejamento seja eficaz, neste momento, propomos a implantação de um orçamento trimestral para a empresa, com projeções e simulações de resultado, e por responsabilidades setoriais;

Também serão de responsabilidade da área os dados estatísticos para análise de mercado, ambiental e projeção de cenários.

Para a obtenção de um planejamento de sucesso deve-se observar os objetivos globais da instituição.

3.14 FORMAS DE ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO

O acompanhamento do planejamento da controladoria deve ser realizado através de relatórios de acordo com as necessidades gerenciais da empresa com base nas informações existentes podendo ser semanal, quinzenal ou mensal.

Utilização e implantação de ferramentas que mensurem as variações existentes entre o orçamento e o efetivo realizado, com as devidas explicações demonstrando as causas e os efeitos decorrentes, podemos citar como exemplo de modelo de ferramenta de gerenciamento de desempenho o Balance Scorecard.

O planejamento deverá servir de base para reduzir as incertezas e riscos no processo decisório da empresa, interagindo continuamente com os controles.

3.15 CONTROLES DAS ATIVIDADES

Sendo o controle uma fase do processo decisório e com base no sistema de informação deve ser avaliada a eficácia empresarial de cada área atribuindo a ela receitas e custos sobre as quais elas têm efetivo controle.

O Controller através de seu poder de síntese deve identificar as atividades que necessitam de um maior controle e que são geradoras de informações vitais para as análises gerenciais, visando corrigir os prováveis ou eventuais desvios em relação ao plano desenhado originalmente.

Através do controle das atividades da empresa poderá ser observada alguma oportunidade antes não identificada e que poderão gerar ganhos para a empresa ou redução de custos. Os controles também possibilitam a identificação de erros e ineficiências, como exemplo da empresa Madeireira Sol S/A podemos citar:

- ✓ Onerar financeiramente a empresa de despesas de táxi para realização de serviços externos, sendo que a empresa possui um veículo de sua frota própria que não está sendo utilizado;
- ✓ Gastos com funcionários sem terem vínculos com a atividade fim da empresa, como exemplo podemos citar o médico, que vai somente 2 horas ao dia, e que a realização deste serviço poderia ser feita por uma empresa terceirizada especializada, reduzindo os valores de salários e encargos sociais da empresa, seria menos dispendiosa, não criaria vínculo empregatício, o mesmo sugerimos ao caso da enfermeira e com os técnicos de segurança.
- ✓ Acompanhando a análise das atividades da empresa podemos também sugerir a terceirização da área de informática uma vez que em grande maioria das ocorrências são resolvidos através da assistência técnica direcionada (maquinas e equipamentos industriais) ou prestadores de serviço.
- ✓ A empresa possui uma grande despesa com refeições que são realizadas no próprio refeitório, este serviço é prestado por uma empresa terceirizada, mas que não realiza nenhum controle efetivo das refeições realmente consumidas, para este episódio propomos a inclusão de um

catraca com leitura do cartão funcional de cada funcionário para a marcação das refeições.

- ✓ Aproveitamos para sugerir que com a marcação da quantidade de refeições poderá ser realizado uma co-participação do funcionário no valor da refeição que será um valor simbólico, e que este valor poderá ser revertido para a melhoria das refeições já existentes não onerando a empresa, mas trazendo um benefício para os colaboradores e indiretamente um ganho motivacional na empresa.

3.16 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES

A classificação de controles deve ser determinada pela empresa, objetivando os pontos em que ela tem maior necessidade ou deficiência de informações, porém não podemos excluir os processos de informações já existentes e sim dar manutenção nos mesmos.

Os Controles deve ter objetividade, ou seja, devem ser endereçadas as pessoas certas contendo apenas as informações que elas estão interessadas ou que são responsáveis; devem ser econômicos, portanto devem conter somente as informações relevantes, cujo custo de apuração seja razoável ante o seu valor. Os relatórios devem ter a maior concisão possível, se houver necessidade de maior detalhamento eles devem ser incluídos em relatórios à parte, deve-se evitar a utilização de termos técnicos.

Também devem ser consistentes e com base de comparação, como dados de períodos anteriores, sendo instrumento auxiliar das decisões e acioná-las, assim o primeiro requisito de um Controller para qualquer nível de organograma é ser compreendido e aceito prontamente como base para qualquer ação corretiva a ser decidida.

4 CONCLUSÃO

A empresa Madeira Sol S/A, demonstrou a existência de um bom planejamento estratégico, que podemos observar na primeira visualização de suas Demonstrações Financeiras.

O desempenho da empresa, medido pelos indicadores de análise financeira, apresentou-se altamente positivo, com boa capacidade financeira de curto prazo e independente da realização dos estoques. A participação de capitais de terceiros encontra-se baixa, sendo preponderantemente constituída por dívidas de longo prazo. A análise da imobilização do capital próprio indica que a empresa possui uma relação saudável entre os investimentos no Ativo Permanente e os recursos próprios (Patrimônio Líquido). A rentabilidade, medida pelo principal indicador de resultados, indica que foi favorável a remuneração dos capitais próprios investidos.

Tanto ao analisarmos 2004 como 2005, observamos que a empresa apresentava necessidades de capital de giro em níveis elevados. Em ambos os períodos havia disponibilidade de capital de giro próprio, indicando que os valores investidos no Ativo Permanente eram inferiores ao valor dos recursos próprios. Ao compararmos o valor do capital de giro próprio com o valor das necessidades de capital de giro, verifica-se a existência de uma folga financeira efetiva entre as fontes e aplicações de recursos envolvidos no giro dos negócios. Comparando esta folga em relação à Receita Bruta, ela pode ser considerada muito expressiva. Neste sentido, a análise do capital de giro, sob a ótica das fontes e aplicações de recursos, pode ser considerada como uma posição conservadora.

O conjunto das políticas financeiras de curto prazo em 2005 e 2006 pode ser considerado satisfatório. Aparentemente os impostos incidentes sobre o faturamento vêm sendo recolhidos regularmente. Quanto às obrigações trabalhistas, também há indicativos de que as mesmas vem sendo recolhidas em dia.

Nos períodos analisados, a empresa apresentou capacidade de geração de caixa relativamente expressiva. Analisando as necessidades de capital de giro pode ser verificado que a capacidade de geração de caixa encontra-se em situação razoável de compatibilidade com as políticas financeiras de curto prazo, no período

de 2006, indicando que, numa fase de evolução positiva das vendas, o aumento das necessidades de recursos para o giro dos negócios, poderia ser coberto, em grande parte, com a geração de recursos próprios.

Tendo como conceito em que a controladoria é o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa com o objetivo de levá-la a maior eficácia”, ao analisarmos alguns pontos na estrutura organizacional podemos observar que a empresa poderá apresentar maior crescimento se algumas tarefas hoje efetuados pelo Diretor Administrativo/Financeiro, fosse função do Controller. Pois desta forma o Diretor poderia estar mais envolvido em questões estratégicas e maneiras de maior ganho para a empresa.

Verificando o organograma, podemos verificar que na situação atual este diretor tem 12 setores que se reportam a ele, com nossa proposta de reestruturação ele teria apenas 5 setores e o Controller para auxiliá-lo com informações para tomadas de decisões. Neste primeiro momento, observamos também que o ambiente da empresa pode ser melhorado com algumas mudanças, como o alimentação servida no refeitório, a comunicação que pode ser mais clara e transparente, ressaltamos que a grande maioria dos funcionários são competentes e dispostos a passarem por esta nova reestruturação.

Com a implantação da Controladoria, muitas despesas abusivas poderão ser controladas, pois hoje mesmo que se queira saber onde economizar ou otimizar recursos, não existe como aplicar, pois os valores são somente verificados sem a menor referência com um valor orçado ou histórico, onerando muitas atividades e por consequência o resultado da empresa.

Enfim, nos dias de hoje, onde a palavra chave é redução de custo, fica evidente nesta empresa, a necessidade de controle é algo fundamental para seu desenvolvimento.

A aplicação deste recurso possibilitará grandes ganhos e menores perdas, o que acreditamos que fará com que seu sucesso seja ainda maior. Podemos concluir que a Madeireira Sol S/A vem atendendo as expectativas de seus acionistas ano a ano. Levando em consideração estas análises e o conhecimento obtido durante a realização deste trabalho, podemos observar que a empresa atinge um estágio

avançado de gestão econômico-financeiro, levando-nos a recomendar a criação de um setor de Controladoria para melhorar ainda mais o desempenho da empresa.

5 REFERÊNCIAS

FLEURIET, Michel et alii. O Modelo Fleuriet. *A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamentos financeiros*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

GARRET A. *O Redescobrir de Pessoas Disponível* em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/tide_003.php> Acesso 15/04/2004.

KANITZ, S. C. *Controladoria: teoria e estudo de caso*. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSIMANN, Clara P., et al. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. *Introdução a Controladoria: Conceitos, Sistemas, implementação*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de Oliveira. *CONTROLADORIA: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E OPERACIONAL: conceitos – estrutura – aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREZ, J. H. et al. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

SILVEIRA, Moisés Prates. *Gestão Financeira das Empresas*. Apostila do Curso Especialização em Gestão de Negócios, UFPR, 2006.

SOUZA Y. S. *Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional*. Disponível em: RAE-eletrônica, v. 3 n.1 jan-jun/2004. Acesso em 28/06/04.

UFPR – Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba: Editora UFPR, 2000.

6 ANEXOS

Anexo 1 – Certificado PNQM

Anexo 2 – Balanço Patrimonial Original – 31/12/2004

Anexo 3 – Demonstração do Resultado Original – 31/12/2004

Anexo 4 – Notas Explicativas – 31/12/2004

Anexo 5 – Balanço Patrimonial Original – 31/12/2005

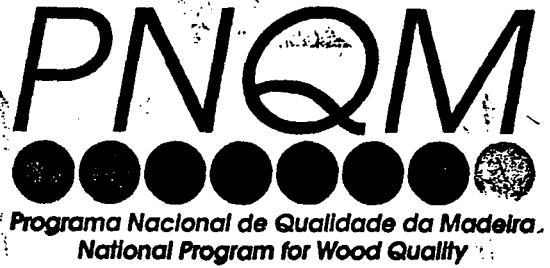
Anexo 6 – Demonstração do Resultado Original – 31/12/2005

Anexo 7 – Notas Explicativas – 31/12/2005

Anexo 8 – Balanço Patrimonial Original – 31/12/2006

Anexo 9 – Demonstração do Resultado Original – 31/12/2006

Anexo 10 – Notas Explicativas – 31/12/2006



CERTIFICADO

O Conselho Nacional de Qualidade da Madeira – CNQM, no desempenho de suas atribuições estatutárias e com base em decisão tomada em Reunião Ordinária, CERTIFICA que a empresa:

[Redacted Name]

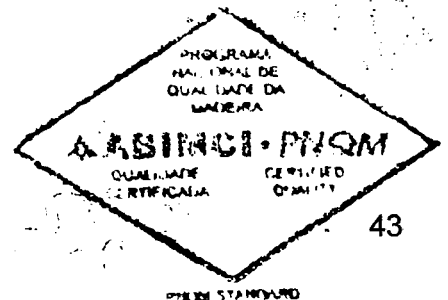
foi APROVADA na Auditoria de Certificação do processo de produção de chapas de compensado Tropical, atendendo às normas e requisitos estabelecidos pelo Programa Nacional de Qualidade da Madeira - PNQM

Curitiba, 05 de dezembro de 2006

ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente

CNQM – Conselho Nacional de Qualidade da Madeira
Secretaria Executiva

Empresa certificada nº: [Redacted]
Certificado nº: [Redacted]
Válido até: 05/06/2007
Reunião Ordinária de: 05/12/2006
Auditoria realizada em: 10/11/2006



BALANÇO PATRIMONIAL - 31 de dezembro de 2004 e 2003
(Em milhares de reais)

ATIVO	<u>2004</u>	<u>2003</u>	PASSIVO	<u>2004</u>	<u>2003</u>
Circulante			Circulante		
Depósitos bancários	396	881	Fornecedores	1.303	791
Duplicatas / cambiais a receber	10.355	7.509	Financiamentos/Finame	229	3.308
Provisão para crédito de liquidação duvidosa	(105)	(119)	Adiantamentos sobre contratos de câmbio	11.636	7.723
Adiantamentos sobre cambiais entregues	(406)	(1.477)	Impostos a recolher	69	307
Estoques	24.858	23.731	Provisão IRPJ, CSSL e Cofins adicional 1%	1.654	860
Impostos a recuperar	18.948	18.514	Salários e encargos sociais	437	214
Outros créditos	657	768	Provisão para férias	603	518
Despesas antecipadas	157	88	Gratificações à Diretoria	0	147
	<u>54.860</u>	<u>49.895</u>	Dividendos a pagar	1.358	901
			Credores diversos	89	204
				<u>17.378</u>	<u>14.973</u>
Realizável a longo prazo			Exigível a longo prazo		
Créditos com coligadas	2.777	2.330	Débitos com coligadas	4.187	4.381
Depósitos judiciais	1.434	1.337	Financiamento	1.850	466
Projetos florestais	641	557	Impostos e contribuições	1.865	2.144
Outros créditos	31	35	Provisão para contingências	460	465
	<u>4.883</u>	<u>4.259</u>	Outros	9	11
				<u>8.371</u>	<u>7.467</u>
Permanente			Receita de Exercícios Futuros	<u>14.437</u>	<u>15.248</u>
Investimentos	15.376	15.454	Patrimônio líquido		
Imobilizado	15.716	14.369	Capital social	25.292	25.292
	<u>31.092</u>	<u>29.823</u>	Reserva de lucros	2.911	2.625
			Lucros acumulados	22.446	18.372
				<u>50.649</u>	<u>46.289</u>
Total do Ativo	<u>90.835</u>	<u>83.977</u>	Total do Passivo	<u>90.835</u>	<u>83.977</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2004 e 2003
(Em milhares de reais)

	<u>2004</u>	<u>2003</u>
Receita operacional bruta		
Vendas de produtos	56.596	44.380
Devoluções e impostos sobre vendas	<u>(3.156)</u>	<u>(2.763)</u>
Receita operacional líquida	53.440	41.617
Custo dos produtos vendidos	<u>(36.042)</u>	<u>(29.930)</u>
Lucro bruto	17.398	11.687
Despesas operacionais		
Vendas, administrativas e gerais	(9.594)	(7.982)
Resultado financeiro líquido	(945)	(985)
Resultado de equivalência patrimonial	9	803
Outras receitas/Despesas operacionais	<u>1.485</u>	<u>1.682</u>
	<u>(9.045)</u>	<u>(6.482)</u>
Lucro operacional	8.353	5.205
Receitas não operacionais	<u>338</u>	<u>188</u>
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	8.691	5.393
Contribuição social	(807)	(471)
Imposto de renda	<u>(2.166)</u>	<u>(1.130)</u>
Lucro líquido do exercício	<u>5.718</u>	<u>3.792</u>
Lucro por ação (R\$)	<u>13,00</u>	<u>8,62</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

Fonte: Jornal Indústria e Comércio, 2007

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
31 de dezembro de 2004 e 2003 - (Em milhares de reais)

1. Contexto Operacional

A [redacted] tem por objetivo a industrialização e o beneficiamento de madeiras, o comércio em geral e a importação e exportação de produtos afins, podendo ainda participar de outras sociedades como quotista ou acionista.

2. Apresentação das Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras estão sendo apresentadas em conformidade com as disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, e conforme principais práticas contábeis.

3. Principais Práticas Contábeis

a) Apuração do resultado
As receitas e despesas são apropriadas de acordo com o regime de competência.

b) Provisão para créditos de liquidação duvidosa
Foi constituída em montante considerado suficiente, pela administração, para cobrir eventuais perdas na realização dos créditos, de acordo com a Legislação em vigor.

c) Estoques
Estão demonstrados ao custo médio de aquisição ou produção, sendo inferiores ao custo de reposição e ao valor líquido de realização.

e) Créditos e débitos com coligadas
Referem-se a contratos de mútuo com sociedades controladas, representando o principal mais juros calculados com base na taxa CETIP.

f) Investimentos
Os investimentos relevantes em controladas e coligadas são avaliados pelo método da equivalência patrimonial, com base em balanços levantados na mesma data. Os demais investimentos são avaliados pelo valor de custo e quando aplicável, deduzido de provisão para perdas.

g) Imobilizado
É demonstrado pelo custo de aquisição ou construção, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e deduzido da depreciação acumulada, calculada pelo método linear, de acordo com as taxas demonstradas na nota explicativa nr.9.

h) Provisões para imposto de renda e contribuição social
São registrados com base no lucro real determinado de acordo com a legislação tributária e alíquotas vigentes.

i) Adiantamento sobre contratos de câmbio
Os adiantamentos sobre contratos de câmbio foram atualizados para 31 de dezembro de 2004, pela variação cambial e pelos juros contratuais.

4. Estoques

	2004	2003
Produtos acabados	16.356	17.784
Produtos em elaboração	249	167
Matéria-prima	7.986	5.580
Materiais de consumo	267	200
	<u>24.858</u>	<u>23.731</u>

5. Impostos a Recuperar

	2004	2003
Crédito de ICMS	2.728	1.656
Crédito de IPI	15.225	16.840
Crédito de Pis	126	0
Crédito de Cofins	851	0
Outros	18	18
	<u>18.948</u>	<u>18.514</u>

Em jun/2000 a Empresa foi beneficiada por Ação Judicial transitada em julgado que determinou o creditamento dos valores de IPI sobre matérias primas isentas, alíquota zero e não tributadas. O valor total dos créditos, bem como as compensações estão ainda em processo de homologação final na Secretaria da Receita Federal. A contrapartida do valor do principal destes créditos foi contabilizado na conta Futuros no passivo, e a correção/juros(taxa SELIC) foi

6. Projetos Florestais

Referem-se a despesas incorporadas ao valor de custo em projeto de reflorestamento administrado pela Companhia [redacted] decorrentes de gastos com desenvolvimento e manutenção das florestas.

7. Transações com Partes Relacionadas

Empresa	Mútuo Ativo		Mútuo Passivo	
	2004	2003	2004	2003
[redacted]	2.121	1.725	4.187	4.381
[redacted]	656	605		
	<u>2.777</u>	<u>2.330</u>	<u>4.187</u>	<u>4.381</u>

As transações com partes relacionadas são efetuadas em condições normais de mercado.

8. Investimentos

	2004	2003
Participações em controladas	15.183	15.173
Participações por incentivos fiscais	43	43
Participações diversas	150	238
	<u>15.376</u>	<u>15.454</u>

A companhia detém as seguintes participações relevantes:

Descrição	2004		2003	
Capital social	1.400	6.060	662	8.122
Patrimônio líquido	1.199	12.249	2.303	15.751
Lucro (prejuízo) do exercício	(93)	133	(67)	(27)
Percentual de participação	60,0000	99,2802	99,9846	
Quotas possuídas	420.000	6.016,583	601.898	
Valor corrigido dos investimentos	775	12.029	2.370	15.174
Resultado de equivalência patrimonial	(55)	132	(68)	9
Valor patrimonial do investimento	720	12.161	2.302	15.183
			15.183	15.173

9. Imobilizado

	2004		2003	
	Taxa de depreciação	Custo Corrigido	Depreciação acumulada	Líquido
Imóveis	4%	2.584	(225)	2.359
Máquinas e equipamentos	10%	13.305	(10.547)	2.758
Veículos	20%	1.951	(1.471)	480
Instalações	10%	1.597	(1.583)	14
Móveis e utensílios	10%	337	(311)	26
Florestamento e reflorestamentos	-	8.276	(270)	8.006
Benfeitorias em imóveis de terceiros	4%	1.395	(800)	595
Outras imobilizações	-	1.848	(370)	1.478
				644
				<u>797</u>

10. Adiantamento sobre Contratos de Câmbio

Estão representados por contratos e estão sujeitos a variação cambial e juros de 3,50% a 4,60% a.a. (4,00% a.a. em 2003), com vencimentos programados para o exercício de 2005.

11. Contingências

A Companhia está questionando judicialmente a aplicação de tributos considerados de alta indagação jurídica. Para aqueles processos cujas decisões são imprevisíveis, na opinião dos consultores jurídicos da Companhia, foram constituídas as respectivas provisões. Para fazer face a essas discussões, em determinados casos, foram efetuados depósitos judiciais no montante dos passivos correspondentes.

Os saldos de depósitos judiciais e da provisão para contingências são os seguintes:

	Depósitos judiciais		Provisão para contingência	
	2004	2003	2004	2003
Reclamatórias Trabalhistas	463	425	425	425
COFINS adicional 1%	865	849	865	860
Outros depósitos judiciais	106	63	35	40
	<u>1.434</u>	<u>1.337</u>	<u>1.325</u>	<u>1.325</u>

Adicionalmente a Companhia pleiteia o direito de ressarcimento do ICMS sobre exportação de laminas (cerca de R\$ 1.500 mil). Apesar que seus consultores consideram como provável as chances de êxito, a companhia não procedeu nenhum registro contábil destes possíveis créditos.

12. Parcelamento de Impostos e Contribuições

No exercício de 2003 a companhia aderiu ao parcelamento especial (PAES) de acordo com a lei 10.264 de 30/05/03, reconhecendo um débito tributário referente ao questionamento jurídico a respeito da aplicação da lei 8.200 de 28/06/91 no montante de R\$ 2.487 mil, que foi parcelado em 120 meses a partir de julho/2003 com correção pela TJLP.

Para este evento já havia sido constituído uma provisão no valor de R\$ 786 mil.

	2004	2003
PAES - Curto prazo	249	249
- Longo prazo	1.865	2.114
	<u>2.114</u>	<u>2.363</u>

13. Capital Social e Dividendos

O capital social em 31 de dezembro de 2004 esta representado por 440.090 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

A administração da Companhia destinou dividendos no valor de R\$ 1.358 mil, que correspondem a 25% dos lucros a disposição dos acionistas, conforme cálculo demonstrado a seguir:

	2004
Lucro líquido do exercício	5.718
(-) Constituição da reserva legal	(286)
Lucros a disposição dos acionistas	5.432
Dividendos propostos	<u>1.358</u>

14. Seguros

A Companhia é auto-seguradora de suas florestas e dos projetos de reflorestamento, em decorrência da diluição dos riscos envolvidos pela

BALANÇO PATRIMONIAL 31 de dezembro de 2005 e 2004
(Em milhares de reais)

Anexo 5

	<u>2005</u>	<u>2004</u>		<u>2005</u>	<u>2004</u>
ATIVO			PASSIVO		
Circulante			Circulante		
Depósitos bancários	517	396	Fornecedores	1.058	1.303
Duplicatas / cambiais a receber	10.224	10.355	Financiamentos/Finame	1.631	229
Provisão para crédito de liquidação duvidosa	(104)	(105)	Adiantamentos sobre contratos de câmbio	8.625	11.636
Adiantamentos sobre cambiais entregues	(3.745)	(406)	Impostos a recolher	55	69
Estoques	21.226	24.858	Provisão IRPJ, CSSL e Cofins adicional 1%	1.253	1.654
Impostos a recuperar	13.566	18.948	Salários e encargos sociais	209	437
Outros créditos	468	657	Provisão para férias	595	603
Despesas antecipadas	173	157	Gratificações à Diretoria	299	0
	<u>42.325</u>	<u>54.860</u>	Dividendos a pagar	2.031	1.358
			Credores diversos	102	89
				<u>15.858</u>	<u>17.378</u>
Realizável a longo prazo			Exigível a longo prazo		
Créditos com coligadas	3.132	2.777	Débitos com coligadas	5.240	4.187
Depósitos judiciais	1.195	1.434	Financiamento	736	1.850
Projetos florestais	732	641	Impostos e contribuições	2.526	1.865
Outros créditos	71	31	Provisão para contingências	182	460
	<u>5.130</u>	<u>4.883</u>	Outros	184	9
				<u>8.868</u>	<u>8.371</u>
Permanente			Receita de Exercícios Futuros	0	14.437
Investimentos	16.194	15.376	Patrimônio líquido		
Imobilizado	17.479	15.716	Capital social	25.292	25.292
	<u>33.673</u>	<u>31.092</u>	Reserva de lucros	3.339	2.911
			Lucros acumulados	27.771	22.446
Total do Ativo	<u><u>81.128</u></u>	<u><u>90.835</u></u>		<u>56.402</u>	<u>50.649</u>
			Total do Passivo	<u><u>81.128</u></u>	<u><u>90.835</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2005 e 2004
(Em milhares de reais)

	<u>2005</u>	<u>2004</u>
Receita operacional bruta		
Vendas de produtos	51.350	56.596
Devoluções e impostos sobre vendas	(3.318)	(3.156)
Receita operacional líquida	<u>48.032</u>	<u>53.440</u>
Custo dos produtos vendidos	<u>(35.924)</u>	<u>(36.042)</u>
Lucro bruto	12.108	17.398
Despesas operacionais		
Vendas, administrativas e gerais	(10.372)	(9.594)
Resultado financeiro líquido	(1.516)	(945)
Resultado de equivalência patrimonial	839	9
Outras receitas/Despesas operacionais	<u>11.139</u>	<u>1.485</u>
Lucro operacional	<u>90</u>	<u>(9.045)</u>
Receitas não operacionais	12.198	8.353
Receitas não operacionais	<u>434</u>	<u>338</u>
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	12.632	8.691
Contribuição social	(1.105)	(807)
Imposto de renda	<u>(2.974)</u>	<u>(2.166)</u>
Imposto de Renda		
Lucro líquido do exercício	<u>8.553</u>	<u>5.718</u>
Lucro líquido do exercício		
Lucro por ação (R\$)	<u>19.43</u>	<u>13.00</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

Fonte: Jornal Indústria e Comércio, 2007

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

31 de dezembro de 2005 e 2004

(Em milhares de reais)

1. Contexto Operacional

A [redacted] tem por objetivo a industrialização e o beneficiamento de madeiras, o comércio em geral e a importação e exportação de produtos afins, podendo ainda participar de outras sociedades como quotista ou acionista.

2. Apresentação das Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras estão sendo apresentadas em conformidade com as disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, e conforme principais práticas contábeis.

3. Principais Práticas Contábeis

a) Apuração do resultado

As receitas e despesas são apropriadas de acordo com o regime de competência.

b) Provisão para créditos de liquidação duvidosa

Foi constituída em montante considerado suficiente, pela administração, para cobrir eventuais perdas na realização dos créditos, de acordo com a Legislação em vigor.

c) Estoques

Estão demonstrados ao custo médio de aquisição ou produção, sendo inferiores ao custo de reposição e ao valor líquido de realização.

d) Créditos e débitos com coligadas

Referem-se a contratos de mútuo com sociedades controladas, representando o principal mais juros calculados com base na taxa CETIP.

e) Investimentos

Os investimentos relevantes em controladas e coligadas são avaliados pelo método da equivalência patrimonial, com base em balanços levantados na mesma data. Os demais investimentos são avaliados pelo valor de custo e quando aplicável, deduzido de provisão para perdas.

f) Imobilizado

É demonstrado pelo custo de aquisição ou construção, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e deduzido da depreciação acumulada, calculada pelo método linear, de acordo com as taxas demonstradas na nota explicativa nr.9.

g) Provisões para imposto de renda e contribuição social

São registrados com base no lucro real determinado de acordo com a legislação tributária e alíquotas vigentes.

h) Adiantamento sobre contratos de câmbios

Os adiantamentos sobre contratos de câmbio foram atualizados para 31 de dezembro de 2005, pela variação cambial e pelos juros contratuais.

4. Estoques

	2005	2004
Produtos acabados	14.201	16.356
Produtos em elaboração	163	249
Matéria-prima	6.549	7.986
Materiais de consumo	313	287
	<u>21.228</u>	<u>24.858</u>

5. Impostos a Recuperar

	2005	2004
Crédito de ICMS	4.188	2.728
Crédito de IPI	7.760	15.225
Crédito de PIS	192	126
Crédito de Cofins	1.021	851
Outros	405	18
	<u>13.566</u>	<u>18.948</u>

Em jun/2000 a Empresa foi beneficiada por Ação Judicial transitada em julgado que determinou o creditamento dos valores de IPI sobre matérias primas isentas, alíquota zero e não tributadas. O valor total dos créditos, bem como as compensações estão ainda em processo de homologação final na Secretaria da Receita Federal.

Em 2000 a Empresa contabilizou o valor por ela apurado a débito de IPI a Recuperar e a crédito de Receita de Exercícios Futuros, para utilização via compensação de impostos nos períodos subsequentes. Este valor encontra-se no balanço de dez04: R\$ 14.436.893,86.

Em 05/02/05 a Secretaria da Receita Federal expediu uma Instrução Normativa (IN 517 de 25/02/05) na qual determina que os credores da SRF decorrentes de ações judiciais deveriam submeter ao órgão uma planilha demonstrando os valores dos créditos. A [redacted] submeteu sua planilha atendendo a referida IN, pela qual apresentou um crédito junto a SRF no valor de R\$ 10.001.417,31(Dez milhões, um mil, quatrocentos e dezessete reais e trinta e um centavos)

atualizado na data de 31/07/2000.

De conformidade com nossos consultores tributários tomamos as seguintes decisões, no exercício de 2005:

a- Reverter o lançamento contábil anterior (R\$ 14.436.893,86) Receita Exercícios Futuros contra a conta de ativo IPI a Recuperar, uma vez que este valor ainda não havia sido contabilizado como resultado;

b- Reconhecer e contabilizar o valor da planilha apresentada à SRF (R\$ 10.001.417,31). Este valor foi atualizado até o mês de abril05 e descontado dele os valores de impostos que já haviam sido compensados. Após todas estas atualizações apuramos em abril05 um crédito no valor de R\$ 11.033.139,12;

c- Este crédito foi contabilizado em maio, na conta Outras Receitas Operacionais no Demonstrativo de Resultados contra a conta de IPI a Recuperar no Ativo; Tributamos este valor e "pagamos" o IR e CSSL via compensação com os R\$ 11 milhões. Desta forma o valor líquido que temos em maio05 na conta IPI a Recuperar é de R\$ 7.294.765,00;

d- O saldo de R\$ 7.294.765,00 será utilizado para "pagar" (compensar) impostos federais administrados pela Secretaria da Receita Federal, conforme legislação em vigor.

e- Contudo a SRF está contestando o valor do crédito de R\$ 11 milhões alegando que o que foi homologado foi o direito de crédito mas não o valor que foi apresentado na planilha que atendeu o disposto na IN 517;

f- O assunto está sendo tratado pelos advogados que defenderam a tese e tiveram sucesso judicialmente, e, segundo os quais nossa chance de êxito são bastante grandes.

6. Projetos Florestais

Referem-se a despesas incorporadas ao valor de custo em projeto de reflorestamento administrado pela Companhia [redacted], decorrentes de gastos com desenvolvimento e manutenção das florestas.

7. Transações com Partes Relacionadas

Empresa	Mútuo Ativo		Mútuo Passivo	
	2005	2004	2005	2004
[redacted]	2.306	2.121	5.240	4.187
[redacted]	828	656		
	<u>3.132</u>	<u>2.777</u>	<u>5.240</u>	<u>4.187</u>

As transações com partes relacionadas são efetuadas em condições normais de mercado.

8. Investimentos

	2005	2004
Participações em controladas	16.001	15.183
Participações por incentivos fiscais	43	43
Participações diversas	150	150
	<u>16.194</u>	<u>15.376</u>

A companhia detém as seguintes participações relevantes:

Descrição	2005		2004	
	2005	2004	2005	2004
Capital social	1.400	6.060	862	8.122
Patrimônio Líquido	1.286	13.057	2.259	16.602
Lucro (prejuízo) do exercício	87	843	(44)	886
Percentual de participação	60.000	99.3342	99.9846	
Quotas possuídas	420.000	6.019.859	661.898	
Valor corrigido dos investimentos	720	12.139	2.303	15.162
Resultado de equivalência patrimonial	52	831	(44)	839
Valor patrimonial do investimento	<u>772</u>	<u>12.970</u>	<u>2.259</u>	<u>16.001</u>

9. Imobilizado

	Taxa de depreciação	Custo Corrigido	2005		2004	
			Depreciação acumulada	Líquida	Líquida	
Imóveis	4%	3.217	(229)	2.988	2.359	
Máquinas e equipamentos	10%	13.507	(11.021)	2.486	2.758	
Veículos	20%	1.843	(1.527)	316	480	
Instalações	10%	1.836	(1.603)	233	214	
Móveis e utensílios	10%	344	(318)	26	26	
Florestamento e reflorestamentos		9.250	(336)	8.914	8.006	
Beneficiários em imóveis de terceiros	4%	1.398	(854)	544	595	
Outras imobilizações		2.355	(383)	1.972	1.478	
		<u>33.750</u>	<u>(16.271)</u>	<u>17.479</u>	<u>15.716</u>	

10. Adiantamento sobre Contratos de Câmbio

Estão representados por contratos e estão sujeitos a variação cambial e juros de 5,20% a 6,80% a.a., com vencimentos programados para o exercício de 2006.

11. Contingências

A Companhia está questionando judicialmente a aplicação de tributos considerados de alta indagação jurídica. Para aqueles processos cujas decisões são imprevisíveis, na opinião dos consultores jurídicos da Companhia, foram constituídas as respectivas provisões. Para fazer face a essas discussões, em determinados casos, foram efetuados depósitos judiciais no montante dos passivos correspondentes.

Os saldos de depósitos judiciais e da provisão para contingências são os seguintes:

	Depósitos judiciais		Provisão para contingência	
	2005	2004	2005	2004
Reclamatórias Trabalhistas	207	463	147	425
COFINS adicional 1%	865	865	865	865
Outros depósitos judiciais	123	106	35	35
	<u>1.195</u>	<u>1.434</u>	<u>1.047</u>	<u>1.325</u>

Em 08/07/2005 recebemos autos de infração no valor de R\$ 8.726.816,75 nos quais a Secretaria da Receita Federal indefere as compensações efetuadas em aproveitamento aos créditos de IPI ganhos judicialmente conforme nota n.05 acima, e em 04/08/2005 protocolamos os recursos aos referidos autos.

De acordo com nossos consultores tributários e jurídicos os recursos aos autos de infração estão consistentes e os riscos de insucesso são muito pequenos, e que em um cenário mais pessimista (correção pela selic simples até junho de 2000) o crédito que ainda teríamos seria de R\$ 1.200.000,00.

Adicionalmente a Companhia pleiteia o direito de ressarcimento do ICMS sobre exportação de laminas (cerca de R\$ 1.500 mil). Apesar que seus consultores consideram como provável as chances de êxito, a companhia não procedeu nenhum registro contábil destes possíveis créditos.

12. Parcelamento de Impostos e Contribuições

No exercício de 2003 a companhia aderiu ao parcelamento especial (PAES) de acordo com a lei 10.264 de 30/05/03, reconhecendo um débito tributário referente ao questionamento jurídico a respeito da aplicação da lei 8.200 de 28/06/91 no montante de R\$ 2.487 mil, que foi parcelado em 120 meses a partir de julho/2003 com correção pela TJLP.

Para este evento já havia sido constituída uma provisão no valor de R\$ 786 mil.

	2005	2004
PAES - Curto prazo	389	249
- Longo prazo	2.526	1.885
	<u>2.915</u>	<u>2.114</u>

13. Capital Social e Dividendos

O capital social em 31 de dezembro de 2005 esta representado por 440.090 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

A administração da Companhia destinou dividendos no valor de R\$ 2.031 mil, que correspondem a 25% dos lucros a disposição dos acionistas, conforme cálculo demonstrado a seguir:

	2005
Lucro líquido do exercício	8.553
(-) Constituição da reserva legal	(428)
Lucros a disposição dos acionistas	8.125
Dividendos propostos	<u>2.031</u>

14. Seguros

A Companhia é auto-seguradora de suas florestas e dos projetos de reflorestamento, em decorrência da diluição dos riscos envolvidos pela diversidade da localização dos florestamentos e reflorestamentos.

BALANÇO PATRIMONIAL 31 de dezembro de 2006 e 2005
(Em milhares de reais)

	<u>2006</u>	<u>2005</u>		<u>2006</u>	<u>2005</u>
ATIVO			PASSIVO		
Circulante			Circulante		
Depósitos bancários	161	517	Fornecedores	1.099	1.058
Duplicatas / cambiais a receber	12.827	10.224	Financiamentos/Finame	327	1.631
Provisão para crédito de liquidação duvidosa	(76)	(104)	Adiantamentos sobre contratos de câmbio	9.925	8.625
Adiantamentos sobre cambiais entregues	(3.507)	(3.745)	Impostos a recolher	67	55
Estoques	19.118	21.226	Provisão IRPJ, CSSL e Cofins adicional 1%	1.370	1.253
Impostos a recuperar	13.571	13.566	Salários e encargos sociais	208	209
Outros créditos	942	468	Provisão para férias	682	595
Despesas antecipadas	83	173	Gratificações à Diretoria	87	299
Total do Circulante	<u>43.119</u>	<u>42.325</u>	Dividendos a pagar	162	2.031
			Credores diversos	179	102
Não Circulante			Total do Circulante	<u>14.106</u>	<u>15.858</u>
Realizável a longo prazo			Não Circulante		
Créditos com coligadas	3.955	3.132	Exigível a longo prazo		
Depósitos judiciais	1.043	1.195	Débitos com coligadas		5.240
Projetos florestais	1.027	732	Financiamento	1.997	736
Outros créditos	59	71	Impostos e contribuições	2.137	2.526
	<u>6.084</u>	<u>5.130</u>	Provisão para contingências	104	182
Permanente			Outros	(9)	184
Investimentos	8.804	16.194	Total do Passivo não Circulante	<u>4.229</u>	<u>8.868</u>
Imobilizado	18.928	17.479	Patrimônio Líquido		
	<u>27.732</u>	<u>33.673</u>	Capital social	28.630	25.292
Total do Ativo não Circulante	<u>33.816</u>	<u>38.803</u>	Reserva de lucros	35	3.339
			Lucros acumulados	29.935	27.771
Total do Ativo	<u><u>76.935</u></u>	<u><u>81.128</u></u>	Total do Patrimônio Líquido	<u>58.600</u>	<u>56.402</u>
			Total do Passivo e do Patrimônio Líquido	<u><u>76.935</u></u>	<u><u>81.128</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2006 e 2005
(Em milhares de reais)

	<u>2006</u>	<u>2005</u>
Receita operacional bruta		
Vendas de produtos	44.250	51.350
Devoluções e impostos sobre vendas	<u>(2.743)</u>	<u>(3.318)</u>
Receita operacional líquida	41.507	48.032
Custo dos produtos vendidos	<u>(29.589)</u>	<u>(35.924)</u>
Lucro bruto	11.918	12.108
Despesas operacionais		
Vendas, administrativas e gerais	(9.399)	(10.372)
Resultado financeiro líquido	(1.321)	(1.516)
Resultado de equivalência patrimonial	(607)	839
Outras receitas/Despesas operacionais	252	11.139
	<u>(11.075)</u>	<u>90</u>
Lucro operacional	843	12.198
Receitas não operacionais	<u>549</u>	<u>434</u>
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	1.392	12.632
Contribuição social	(198)	(1.105)
Imposto de renda	<u>(512)</u>	<u>(2.974)</u>
Imposto de Renda		
Lucro líquido do exercício	<u>682</u>	<u>8.553</u>
Lucro por ação (R\$)	<u><u>1,55</u></u>	<u><u>19,43</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

Fonte: Jornal Indústria e Comércio, 2007

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
31 de dezembro de 2006 e 2005
(Em milhares de reais)

1. Contexto Operacional

A [redacted] tem por objetivo a industrialização e o beneficiamento de madeiras, o comércio em geral e a importação e exportação de produtos afins, podendo ainda participar de outras sociedades como quotista ou acionista.

2. Apresentação das Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras estão sendo apresentadas em conformidade com as disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, e conforme principais práticas contábeis.

3. Principais Práticas Contábeis

a) **Apuração do resultado**
As receitas e despesas são apropriadas de acordo com o regime de competência.
b) **Provisão para créditos de liquidação duvidosa**
Foi constituída em montante considerado suficiente, pela administração, para cobrir eventuais perdas na realização dos créditos, de acordo com a Legislação em vigor.

c) **Estoques**
Estão demonstrados ao custo médio de aquisição ou produção, sendo inferiores ao custo de reposição e ao valor líquido de realização.

d) **Créditos e débitos com coligadas**
Referem-se a contratos de mútuo com sociedades controladas, representando o principal mais juros calculados com base na taxa CETIP.

e) **Investimentos**
Os investimentos relevantes em controladas e coligadas são avaliados pelo método da equivalência patrimonial, com base em balanços levantados na mesma data. Os demais investimentos são avaliados pelo valor de custo e quando aplicável, deduzido da provisão para perdas.

f) **Imobilizado**
É demonstrado pelo custo de aquisição ou construção, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e deduzido da depreciação acumulada, calculada pelo método linear, de acordo com as taxas demonstradas na nota explicativa nr.9.

g) **Provisões para imposto de renda e contribuição social**
São registrados com base no lucro real determinado de acordo com a legislação tributária e alíquotas vigentes.

h) **Adiantamento sobre contratos de câmbio**
Os adiantamentos sobre contratos de câmbio foram atualizados para 31 de dezembro de 2006, pela variação cambial e pelos juros contratuais.

4. Estoques

	2006	2005
Produtos acabados	12.590	14.201
Produtos em elaboração	2.306	163
Materia-prima	3.930	6.549
Materiais de consumo	292	313
	<u>19.118</u>	<u>21.226</u>

5. Impostos a Recuperar

	2006	2005
Crédito de ICMS	3.636	4.188
Crédito de IPI	8.154	7.760
Crédito de Pis	302	192
Crédito de Cofins	1.045	1.021
Outros	434	405
	<u>13.571</u>	<u>13.566</u>

Em jun/2000 a Empresa foi beneficiada por Ação Judicial transitada em julgado que determinou o creditamento dos valores de IPI sobre matérias primas isentas, alíquota zero e não tributadas.

Em 2000 a Empresa contabilizou o valor por ela apurado a débito de IPI a Recuperar e a crédito de Receita de Exercícios Futuros, para utilização via compensação de impostos nos períodos subsequentes.

Em 05/02/05 a Secretaria da Receita Federal expediu uma Instrução Normativa (IN 517 de 25/02/05) na qual determina que os credores da SRF decorrentes de ações judiciais deveriam submeter ao órgão uma planilha demonstrando os valores dos créditos. A [redacted] submeteu sua planilha atendendo a referida IN, pela qual apresentou um crédito junto a SRF no valor de R\$ 10.001.417,31(Dez milhões, um mil, quatrocentos e dezessete reais e trinta e um centavos) atualizado na data de 31/07/2000.

De conformidade com nossos consultores tributários tomamos as seguintes decisões, no exercício de 2005:

- a- Reverter o lançamento contábil anterior (R\$ 14.436.893,86) Receita Exercícios Futuros contra a conta de ativo IPI a Recuperar, uma vez que este valor ainda não havia sido contabilizado como resultado;
- b- Reconhecer e contabilizar o valor da planilha apresentada à SRF (R\$

10.001.417,31). Este valor foi atualizado até o mês de abril/05 e descontado dele os valores de impostos que já haviam sido compensados. Após todas estas atualizações apuramos em abril/05 um crédito no valor de R\$ 11.033.139,12;

c- Esta crédito foi contabilizado em maio/05, na conta Outras Receitas Operacionais no Demonstrativo de Resultados contra a conta de IPI a Recuperar no Ativo; Tributamos este valor e "pagamos" o IR e CSSL via compensação com os R\$ 11 milhões. Desta forma o valor líquido que temos em maio/05 na conta IPI a Recuperar é de R\$ 7.294.765,00;

d- O saldo de R\$ 7.294.765,00 será utilizado para "pagar" (compensar) impostos federais administrados pela Secretaria da Receita Federal, conforme legislação em vigor.
e- Contudo a SRF está contestando o valor do crédito de R\$ 11 milhões alegando que o que foi homologado foi o direito de crédito mas não o valor que foi apresentado na planilha que atendeu o disposto na IN 517;

f- O assunto está sendo tratado pelos advogados que defenderam a tese e tiveram sucesso judicialmente, e, segundo os quais nossa chance de êxito são bastante grandes.
g- Atualmente o processo encontra-se para julgamento no Conselho de Contribuintes em Brasília.

6. Projetos Florestais

Referem-se a despesas incorporadas ao valor de custo em projeto de reflorestamento administrado pela Companhia [redacted] decorrentes de gastos com desenvolvimento e manutenção das florestas.

7. Transações com Partes Relacionadas

Empresa	Mútuo Ativo		Mútuo Passivo	
	2006	2005	2006	2005
[redacted]	465	-	-	5.240
[redacted]	2.622	2.306	-	-
[redacted]	868	826	-	-
	<u>3.955</u>	<u>3.132</u>	-	<u>5.240</u>

As transações com partes relacionadas são efetuadas em condições normais de mercado. Em outubro/2006 a [redacted] quitou o mútuo passivo que tinha com a [redacted] no valor de R\$ 6.783.021,28, com recursos de dividendos recebidos da própria [redacted]

8. Investimentos

	2006	2005
Participações em controladas	8.611	16.001
Participações por incentivos fiscais	43	43
Participações diversas	150	150
	<u>8.804</u>	<u>16.194</u>

A diminuição na participação em controladas deve-se aos seguintes fatos:

- Distribuição de dividendos da [redacted]	R\$ 6.828.482,11
- Contabilização do PAES da [redacted]	R\$ 662.612,59
Ltda que diminuiu o PL	R\$ 246.527,11
- Resultado negativo da Allbrands	R\$ 7.737.621,81

A companhia detém as seguintes participações relevantes:

Descrição	2006		2005	
	2006	2005	2006	2005
Capital social	1.400	6.060	662	8.122
Patrimônio líquido	890	5.859	2.256	9.005
Lucro (prejuízo) do exercício	(247)	306	(3)	56
Percentual de participação	60.0000	99.3342	99.9846	661.898
Quotas possuídas	840.000	6.019.859	661.898	
Valor corrigido dos investimentos	772	6.187	2.259	9.218
Resultado de e equivalência patrimonial	(237)	(367)	(3)	(607)
Valor patrimonial do investimento	<u>535</u>	<u>5.820</u>	<u>2.256</u>	<u>8.611</u>

9. Imobilizado

	2006		2005	
	Taxa de depreciação	Custo Corrigido	Depreciação acumulada	Líquido
Imóveis	4%	300	(234)	66
Terrenos	-	3.425	-	3.425
Máquinas e equipamentos	10%	13.743	(11.516)	2.227
Veículos	20%	1.672	(1.445)	227
Instalações	10%	2.146	(1.643)	503
Móveis e utensílios	10%	349	(324)	25
Florestamento e reflorestamentos	-	10.205	(345)	9.860
Beneficentias em imóveis de terceiros	4%	1.398	(905)	493
Outras imobilizações	-	2.494	(392)	2.102
		<u>35.732</u>	<u>(16.804)</u>	<u>18.928</u>
				<u>17.479</u>

10. Adiantamento sobre Contratos de Câmbio

Estão representados por contratos e estão sujeitos a variação cambial e juros de 7,05% a 7,50% a.a., com vencimentos programados para o exercício de 2007.

11. Contingências

A Companhia está questionando judicialmente a aplicação de tributos considerados de alta indagação jurídica. Para aqueles processos cujas decisões são imprevisíveis, na opinião dos consultores jurídicos da Companhia, foram constituídas as respectivas provisões. Para fazer face a essas discussões, em determinados casos, foram efetuados depósitos judiciais no montante dos passivos correspondentes.

Os saldos de depósitos judiciais e da provisão para contingências são os seguintes:

	Depósitos Judiciais		Provisão para contingência	
	2006	2005	2006	2005
Reclamatórias Trabalhistas	140	207	69	147
COFINS adicional 1%	865	865	865	865
Outros depósitos judiciais	38	123	35	35
	<u>1.043</u>	<u>1.195</u>	<u>969</u>	<u>1.047</u>

Em 06/07/2005 recebemos autos de infração no valor de R\$ 8.726.816,75 nos quais a Secretaria da Receita Federal indefere as compensações efetuadas em aproveitamento aos créditos de IPI ganhos judicialmente conforme nota n.05 acima, e em 04/08/2005 protocolamos os recursos aos referidos autos.

De acordo com nossos consultores tributários e jurídicos os recursos aos autos de infração estão consistentes e os riscos de insucesso são pequenos, e que em um cenário mais pessimista (correção pela selic simples até junho de 2000) o crédito que ainda teríamos seria de R\$ 1.200.000,00.

Adicionalmente a Companhia pleiteia o direito de ressarcimento do ICMS sobre exportação de laminas (cerca de R\$ 1.500 mil). Apesar que seus consultores consideram como provável as chances de êxito, a companhia não procedeu nenhum registro contábil destes possíveis créditos.

12. Parcelamento de Impostos e Contribuições

No exercício de 2003 a companhia aderiu ao parcelamento especial (PAES) de acordo com a lei 10.264 de 30/05/03, reconhecendo um débito tributário referente ao questionamento jurídico a respeito da aplicação da lei 8.200 de 28/08/91 no montante de R\$ 2.487 mil, que foi parcelado em 120 meses a partir de julho/2003 com correção pela T.JLP.

Para este evento já havia sido constituído uma provisão no valor de R\$ 786 mil.

	2006	2005
PAES - Curto prazo	389	389
- Longo prazo	2.137	2.526
	<u>2.526</u>	<u>2.915</u>

13. Capital Social e Dividendos

O capital social em 31 de dezembro de 2.006 esta representado por 440.090 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

A administração da Companhia destinou dividendos no valor de R\$ 162 mil, que correspondem a 25% dos lucros a disposição dos acionistas, conforme cálculo demonstrado a seguir:

	2006
Lucro líquido do exercício	682
(-) Constituição da reserva legal	(34)
Lucros a disposição dos acionistas	<u>648</u>
Dividendos propostos	<u>162</u>

14. Seguros

A Companhia é auto-seguradora de suas florestas e dos projetos de reflorestamento, em decorrência da diluição dos riscos envolvidos pela diversidade da localização dos florestamentos e reflorestamentos.