

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
NÚCLEO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE
Curso Ciências Contábeis (Ênfase em Controladoria)

**A QUESTÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL E A
FORMAÇÃO DO RESULTADO DA ORGANIZAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA NATURA COSMÉTICOS S.A**

Cristiano Souza Marriel

Priscila Lorena dos Santos

Roberto Marcelino da Silva

Silvia Las-Casas do Carmo

Belo Horizonte
2007

Cristiano Souza Marriel
Priscila Lorena dos Santos
Roberto Marcelino da Silva
Silvia Las-Casas do Carmo

A QUESTÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL E A FORMAÇÃO DO RESULTADO DA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NATURA COSMÉTICOS S.A

Trabalho Interdisciplinar apresentado como requisito parcial de avaliação das disciplinas do 3º período do Curso de Ciências Contábeis (Ênfase em Controladoria) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Núcleo Barreiro no 2º semestre de 2007.

Disciplinas : Contabilidade de Custos
Microeconomia
Contabilidade Geral III
Psicologia
Logística das Organizações
Matemática Financeira

Orientadores: Carlos Alberto de Souza
Marcelo Pereira de Mendonça
Marcelo Prímola Magalhães
Maria Antonieta M. Da Luz
Vicente de Paulo A. de Oliveira
Guilherme M. de Menezes

Belo Horizonte – MG
2007

RESUMO

O Trabalho Interdisciplinar em tela implica na elaboração de um projeto, que envolve as disciplinas: Contabilidade de Custos, Contabilidade Geral III, Logística das Organizações, Matemática Financeira, Microeconômica e Psicologia Aplicada às Organizações.

Em acordo com esta proposta de trabalho, buscamos demonstrar uma parte do que seria a logística no meio empresarial, através de um estudo de caso sobre a empresa NATURA COSMÉTICOS S.A, onde estamos relatando, de um modo simplificado toda a estrutura da empresa, o processo logístico deste a obtenção de matéria prima, até a comercialização dos produtos, a distribuição dos custo gerados com a utilização do processo, a importância da seleção de pessoas para realização do trabalho em equipe e o bom desempenho de toda a empresa com a utilização desta pratica.

Palavra-Chave: LOGÍSTICA, estratégia de negocio, influencia nos custos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa.	11
Figura 2: Fluxograma Cadeia de Suprimento da Natura.....	14
Figura 3 : Apropriação de Gastos da Organização	16
Figura 4: Organograma como ilustração	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo Geral.....	7
1.2 Objetivos Específicos	8
1.3 Justificativa	8
2 A EMPRESA ESTUDADA: “NATURA COSMÉTICOS”	8
3 A CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU PROCESSO NA EMPRESA NATURA ...	10
3.1 Cadeia de Suprimentos da Natura	11
3.1.1 <i>Matéria-Prima</i>	12
3.1.2 <i>Pesquisa e Desenvolvimento</i>	12
3.1.3 <i>Vendas</i>	13
3.1.4 <i>Distribuição</i>	13
4 ASSIMILAÇÃO DOS CUSTOS DE MOVIMENTAÇÃO LOGÍSTICO	14
5 PROCESSO DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL REALIZADO PELA NATURA	17
5.1 A Natura Valorizando O Trabalho Em Equipe.....	19
6 DESEMPENHO DA NATURA NO MERCADO	20
7 RESULTADO CONTÁBIL DA ORGANIZAÇÃO	21
7.1 PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS	22
7.1.1 <i>Resultado das operações</i>	22
7.1.2 <i>Aplicações financeiras</i>	22
7.1.3 <i>Provisão para créditos de liquidação duvidosa</i>	22
7.1.4 <i>Estoques</i>	23
7.1.5 <i>Investimentos</i>	23
7.1.6 <i>Imobilizado e intangível</i>	23
7.1.7 <i>Diferido</i>	23
7.1.8 <i>Passivos circulante e não circulante</i>	24

7.1.9 Imposto de renda e contribuição social.....	24
7.1.10 Empréstimos e financiamentos.....	24
7.1.11 Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas.....	25
7.1.12 Operações de “swap” e “forward”.....	25
7.1.13 Receitas e despesas financeiras.....	25
7.1.14 Juros sobre o capital próprio.....	25
7.1.15 Lucro por ação.....	26
7.1.16 Informações suplementares.....	26
7.1.17 Estimativas contábeis.....	26
8 APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	26
9 PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	27
10 FLUXO DE CAIXA.....	29
11 CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS.....	31
ANEXOS.....	32

1 INTRODUÇÃO

A logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas áreas que envolvem o trabalho logístico oferecem ampla variedade de tarefas estimulantes. Combinadas essas tarefas tornam o gerenciamento integrado da logística uma profissão desafiante e compensadora. Devido à importância estratégica do desempenho logístico, crescente número de executivos bem-sucedidos na área de logística está sendo promovido para posições de alta gerência.

A responsabilidade operacional da logística está diretamente relacionada com a disponibilidade de matéria-prima, produtos semi-acabados e estoque de produtos acabados, no local onde são requisitados, ao menor custo possível. É por meio do processo logístico que os materiais fluem pelos sistemas de produção de uma nação industrial e os produtos são distribuídos para os consumidores pelos canais de marketing.

Com a competitividade do mercado, o capital humano nas companhias tem sido muito valorizado. A Natura investe em programas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, e sabem que o trabalho em equipe estimula a competitividade das empresas e otimiza resultados.

A Natura ao longo de suas atividades mantém preocupação com o desenvolvimento sustentável e procura desenvolver seus produtos de forma a diminuir os impactos de sua ação no ambiente de onde extrai materiais para seus produtos. Nessa linha, a Natura consegue produtos diferenciados e preços competitivos.

1.1 Objetivo Geral

Desenvolver habilidades e práticas de pesquisa científica no ambiente acadêmico da Puc Minas, no Curso de Ciências Contábeis com Ênfase em Controladoria. Usufruir dessas práticas no meio profissional e agregar conhecimento

prático das informações contábeis, nos conteúdos das disciplinas cursadas no semestre, melhorando a formação do profissional contábil.

1.2 Objetivos Específicos

- Contribuir para o desenvolvimento das informações dos demonstrativos contábeis na gestão empresarial;
- Pesquisar artigos e bibliografias referentes à aplicação das informações contábeis como instrumentos de gestão;
- Firmar relações entre os assuntos pesquisados nas disciplinas cursadas no semestre.

1.3 Justificativa

O Trabalho interdisciplinar nos proporciona a oportunidade de pesquisa e junção de todas as disciplinas necessárias para a conclusão do curso de Ciências Contábeis com Ênfase em Controladoria. Busca atender uma ótima formação na área Contábil, onde cada informação é agregada e somada ao conhecimento dos alunos.

2 A EMPRESA ESTUDADA: “NATURA COSMÉTICOS”.

Conforme estudo de caso realizado pela PUC - RIO em 2003, a Natura é a maior companhia de cosméticos de capital brasileiro, a companhia desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos do país.

A Natura é uma companhia de capital aberto desde 2004, com ações listadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Em 2006, a receita bruta consolidada foi de R\$ 3,7 bilhões, 19,9% superior à registrada em 2005. No Brasil sua marca está entre as mais admiradas do mercado. Nos últimos quatro anos, a participação da Natura no mercado brasileiro saltou de 12% para 22,8%.

A estratégia definida pela Natura envolve o crescimento do mercado brasileiro e latino-americano de cosméticos através do canal de vendas diretas. Para isso, a empresa busca o crescimento, capacitação e a retenção da rede de consultoras. A renovação contínua da carteira de produtos através de investimentos em inovação, assim como na eficiência operacional (que resulta no aumento da escala de produção) são outros pontos que compõem sua estratégia na construção da imagem, competitividade e crescimento da marca. (ESTUDO, P.1)

A missão da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar (é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo) / estar-bem (é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo).

A empresa viu no Brasil a oportunidade de expandir seu mercado e graças à variedade demográfica e sócio-econômica do Brasil a empresa desenvolve produtos diferenciados para atender às necessidades específicas deste conjunto particular de condições ambientais. Através de sua loja em Paris, a empresa tem a oportunidade de exportar a biodiversidade brasileira presente em seus produtos para a Europa.

A Natura tem uma necessidade contínua de investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento para atrair e reter seus consumidores, foi verificado neste estudo da PUC - RIO que 97,5% da receita bruta da Natura vem do mercado brasileiro, porém, não podemos deixar de destacar algumas dificuldades encontradas pela empresa como: Total dependência dos representantes de vendas diretas e penetração em regiões remotas, pois, isso aumenta os custos de logística.

3 A CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU PROCESSO NA EMPRESA NATURA.

Ballou salienta a Logística / Cadeia de Suprimentos como:

Conjunto de atividades funcionais (Transportes, controle de estoques, armazenagem etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, ao quais se agrega valor ao consumidor. (BALLOU, 2006, p.29).

Neste termo a logística deve ser formada por um processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz das mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A logística trata da criação de valor — valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los. Por exemplo, os bares que servem bebidas e lanches nos estádios de esportes não terão valor algum para os consumidores, a menos que sejam de fácil acesso por esse público, nos eventos esportivos e artísticos, e contem com estoques correspondentes à demanda característica dessas ocasiões. A boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos (Fig. 1) como contribuinte do processo de agregação de valor. Quando pouco valor pode ser agregado, torna-se questionável a própria existência dessa atividade, agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de colocá-lo ao alcance deles. Para incontáveis empresas no mundo inteiro, a logística vem se transformando num processo cada vez mais importante de agregação de valor, por incontáveis razões.

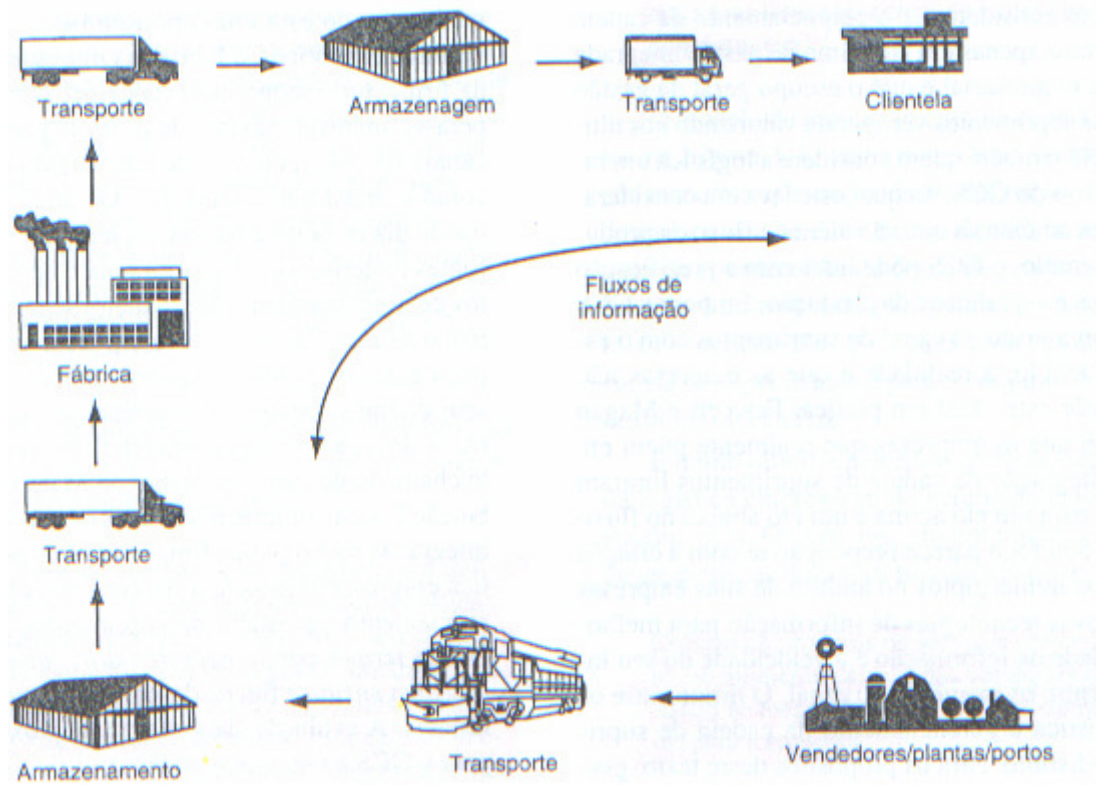


Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa.
 Fonte: – BALLOU (2006)

3.1 Cadeia de Suprimentos da Natura

As operações industriais e logísticas da Natura se concentram no “Espaço Natura”, o centro integrado de pesquisa, desenvolvimento, produção e logística. A fábrica que fica no município de Cajamar em São Paulo é a maior da América do Sul, instalada em uma área de 678 mil metros quadrados (77 mil dos quais de área construída). (ESTUDO, p.1)

A Natura tem uma enorme capacidade de produção e ótimas perspectivas de crescimento estimando alcançar uma marca de 450 milhões de unidades de produtos produzidos. Desta forma, investe aproximadamente R\$ 205 milhões, sendo um dos centros de operações da empresa é um dos mais modernos deste tipo na América Latina, sua estrutura compreende: doze edifícios, quatro fábricas, um armazém vertical de última geração, laboratórios e centros de pesquisa, áreas administrativas e operacionais, centro de treinamento, centro de serviços, biblioteca, estação de tratamento de efluentes e clube poli esportivo.

3.1.1 Matéria-Prima

A Natura compra matéria-prima de diversos fornecedores, sendo os domésticos responsáveis por aproximadamente 90% dos custos. Os dez principais fornecedores representaram 42,8% do total de custos com matéria-prima no ano passado. A empresa também possui contratos de longo prazo com os fornecedores mais importantes e possui alguns custos de matéria-prima atrelados ao dólar. (ESTUDO..., p.69)

A Natura utiliza para produção, diversos recursos extraídos da biodiversidade brasileira (exemplo linha Ekos), comprando os ingredientes necessários de produtores autônomos. Com isso, a empresa não depende de um único fornecedor para a produção de qualquer de suas linhas, ela faz a diversificação, porém, não deixa de prestar atenção na qualidade.

3.1.2 Pesquisa e Desenvolvimento

A Natura possui uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento, com a qual é responsável pela análise mercadológica, aplicação tecnologias, desenvolvimento de produtos e embalagens, assim como de outras áreas. Conta com uma estrutura composta por 11 laboratórios no complexo fabril representando a subsidiária Natura de Inovação

Um dos fatores que contribuem para aumentar a capacidade de pesquisa e desenvolvimento da Natura são as parcerias com universidades e centros de pesquisa. A expectativa da Natura é de que 2,7% da receita líquida serão destinados para investimentos com pesquisa e desenvolvimento.

3.1.3 Vendas

A Natura possui representantes de venda no Brasil e no exterior, sendo que 97% dos representantes de venda são mulheres e, por não terem vínculo empregatício com a empresa, não recebem salários, contribuindo para um menor gasto com despesas administrativas de vendas.

A comercialização dos produtos é feita em ciclos de 3 semanas, sendo que, a cada ciclo são impressos novos exemplares do catálogo Vitrine Natura, com a apresentação dos produtos e ofertas promocionais, contendo 38 dados retirados do prospecto de emissão pública da Natura. Os representantes de venda geralmente têm 21 dias para pagar pelos produtos, sendo que em datas especiais, como Natal e Dia das Mães, podem ser dívidas em duas prestações iguais (21 e 42 dias). Apesar dos catálogos de produtos da Natura já possuírem preços tabelados, os representantes são livres para estabelecerem seus preços para o consumidor.

A Natura possui uma ampla estrutura de vendas que conta com 6 gerências de mercado, 27 gerentes de vendas e 680 promotoras, distribuídos em pontos estratégicos, para uma melhor supervisão em todas as regiões do país.

3.1.4 Distribuição

A Natura comercializa seus produtos dentro e fora do território nacional, através de seus representantes. A distribuição no exterior é feita entre os países: Argentina, Peru, Chile e com uma pequena abertura, no mercado Europeu.

O canal exclusivo de vendas diretas associado à força de sua marca geram boas margens de crescimento das vendas, conquistando a sua participação no mercado dos canais de distribuição convencionais. Apesar de o canal ser diferente, concorre de forma eqüitativa com os seguintes gigantes do setor de cosmético global que atuam no Brasil: Avon, L'Oréal e Nívea. Apesar da Johnson & Johnson, Unilever, Colgate-Palmolive também atuarem no país, as áreas do mercado explorado por estas é um pouco diferente do mercado alvo da Natura. A empresa recebeu em 2003, em média 22.000 encomendas por dia, das quais aproximadamente 98% foram encaminhadas em 24 horas. A logística de transporte dos produtos para as residências dos representantes de venda envolve a utilização de vinte e seis diferentes empresas e serviço postal e o tempo de entrega nas poucas regiões classificadas como de difícil acesso leva até dez dias. (ESTUDO..., p. 72)

Diante destas informações podemos observar (Fig.2) alguns pontos interessantes na cadeia de suprimentos da natura:

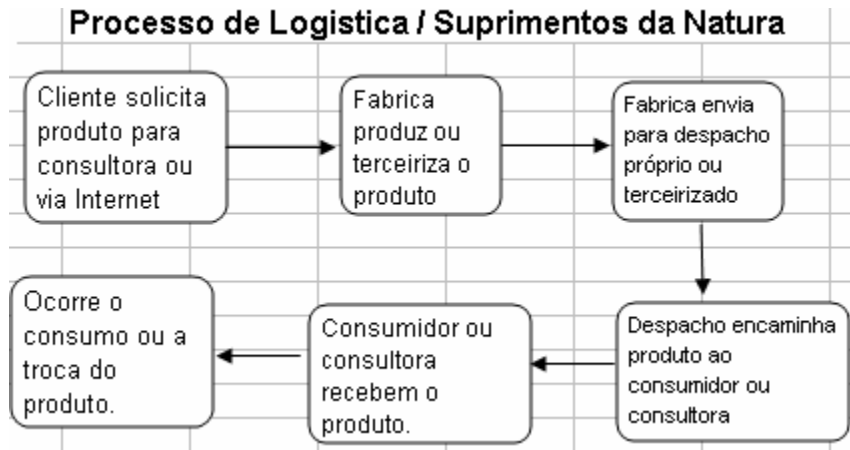


Figura 2: Fluxograma Cadeia de Suprimento da Natura.
Fonte: Autores da Obra, 2007

4 ASSIMILAÇÃO DOS CUSTOS DE MOVIMENTAÇÃO LOGÍSTICO

As atividades desempenhadas através da Logística são diversas e envolvem todo o sistema de compras, vendas, armazenagem, recebimentos, expedição, processamento de pedidos e a movimentação dos produtos para posterior entrega aos clientes. Em algumas empresas a atividade logística adentra como parte das despesas gerais de vendas e administrativas de seu resultado.

Como afirma a Natura Cosméticos S.A. (2006) seu setor logístico é firmado pela empresa Natura Logística e Serviços Ltda., onde “suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos”.

A Natura Logística e Serviços Ltda., por ser uma prestadora de serviço, causa um gasto para a Empresa Natura Cosméticos S.A.

Segundo Eliseu Martins:

Gasto – Compra de um produto ou serviço qualquer que gera sacrifício financeiro para a entidade (Desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). (MARTINS, 2006, p.24).

Os Gastos vem englobar elementos como desembolso, investimentos, Custos, Despesas e Perdas. Há de se ressaltar que serão abordados apenas Custos e Despesas, por possuírem maior relevância nas atividades Industriais.

A começar por Custos, Martins (2006, p.25) dispõe que se trata de um “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. E continua o autor definindo Despesas como “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas” (MARTINS, 2006, p.25).

A Empresa Natura Cosméticos S.A., além de ter sua fábrica matriz, possui filiais de distribuição, em que são armazenadas o seu estoque de produtos acabados para que possam ser distribuídos, a partir dali, para os Consultores ou Consultoras, que conforme a empresa citada acima, são pessoas cadastradas para a distribuição dos produtos por meio de venda direta até os consumidores.

Pode-se observar através do Organograma de apropriação de gastos da organização (FIG. 3), a análise de forma analógica realizada entre Logística/Cadeia de Suprimentos e a apropriação dos custos desde a fábrica Natura Cosméticos S.A. até seus consumidores:

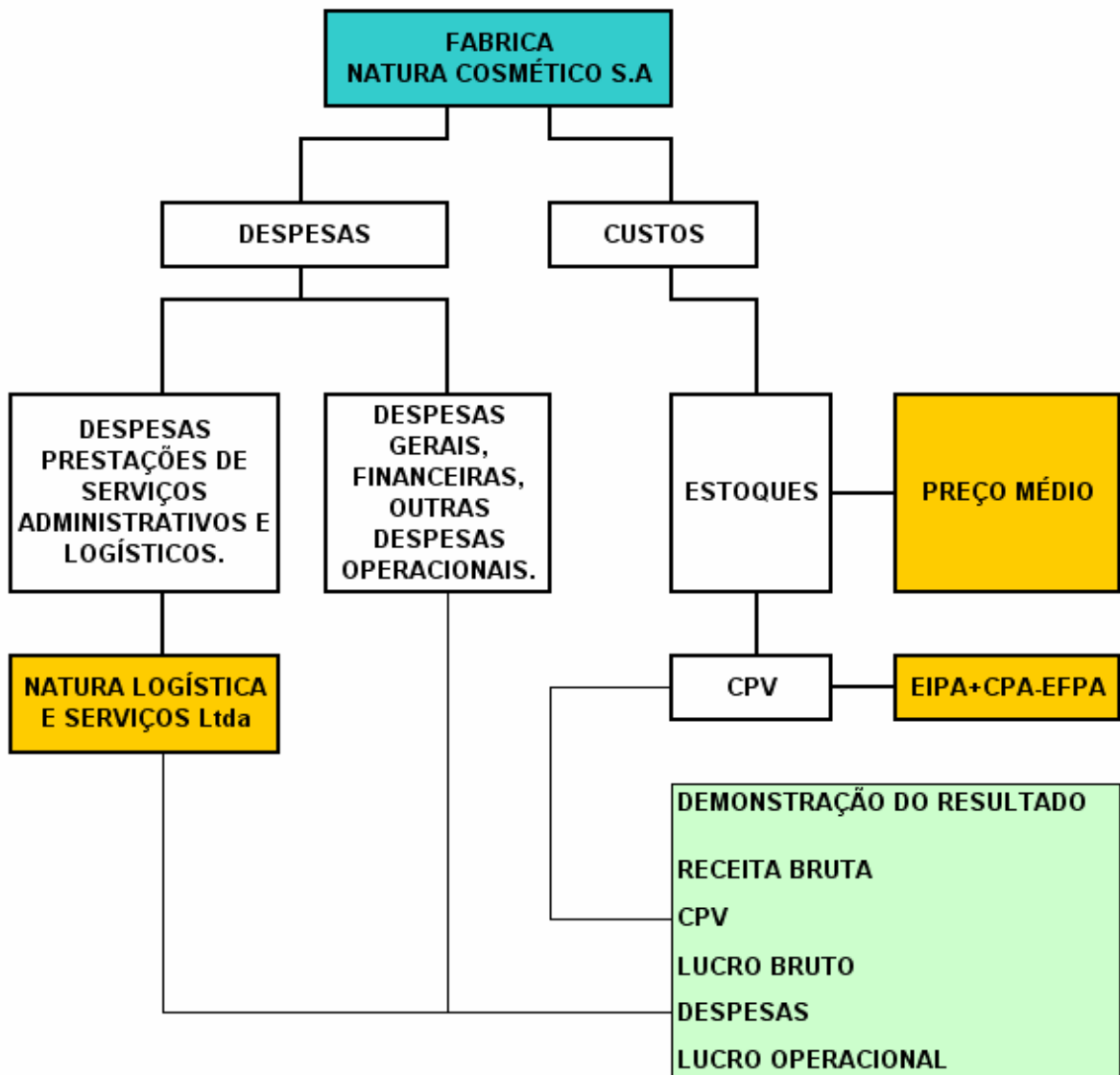


Figura 3 : Apropriação de Gastos da Organização
 Fonte: Autores da Obra, 2007

Conforme o Organograma acima, os gastos da Natura Cosméticos S.A. podem ser divididos em despesas e custos, sendo os custos totais, todo o custo gerado na fabricação de seu produto, desde as matérias-primas e materiais de embalagem (Capim-Limão; Camomila; Cumaru; Priprioca; vasilhame etc.), até os produtos acabados (Sabonetes; Cremes; Perfumes; etc.). Os custos dos estoques de matérias-primas são avaliados pelo critério de custo médio, conforme afirma a Natura Cosméticos S.A. (2006) “Estoque – Registrado pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado e das eventuais perdas, quando aplicável”.

Nas despesas, encontram-se todos os gastos administrativos, no qual se engloba uma das consolidadas participações indiretas (terceiros) que é a Natura Logística e Serviços Ltda.

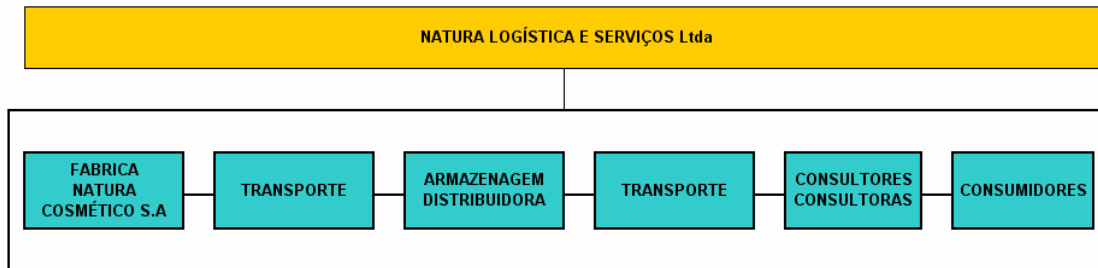


Figura 4: Organograma como ilustração
Fonte: Autores da Obra, 2007.

A Cadeia de Suprimentos (FIG. 2) apresenta o escoamento dos produtos e informações, onde os Custos e/ou Despesas da Natura Logística e Serviços Ltda. serão todos os gastos gerados: no transporte, na manutenção de estoques, no processamento de pedidos, na programação de produtos, nas embalagens de transportes e segurança do produto, na armazenagem, no controle dos materiais, na manutenção de informação desde a fonte de abastecimento, Natura Cosméticos S.A. até o consumidor final.

Segundo o autor, “[...] uma boa gestão da cadeia de suprimento pode gerar vendas, e não apenas reduzir os custos”. (BALLOU, 2006, p.36), ou seja, mesmo se a prestadora de serviço Natura Logística e Serviços Ltda. apresentar um gasto para a Natura Cosméticos S.A., o objetivo final será minimizar estes gastos e aumentar as suas receitas.

5 PROCESSO DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL REALIZADO PELA NATURA

A Natura deixa a cargo de gestores de pessoas a construção de um quadro de funcionários que atenda suas diretrizes e valores, dentre elas estão competência e motivação. Em suas seleções a Natura preza por escolher pessoas de diferentes características para ingressar em seu quadro de funcionários. A diversidade,

segundo Robbins (2001), proporciona a empresa amplitude de perspectivas, criatividade, idéias, flexibilidade e habilidade de solução de problemas. Antes de disponibilizar vagas externamente, a Natura opta pela seleção interna, forma de estimular, valorizar, desenvolver e oferecer oportunidades de crescimentos aos seus colaboradores, maneira como a Natura prefere tratar seus funcionários.

O recrutamento interno pode ser feito por meio de transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferência com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal, e plano de carreiras. O gestor de pessoas deve ter um nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupando do cargo. (PALMEIRA, 1999, p. 363)

Interessados devem estar de acordo com o perfil do cargo pré-estabelecido e corresponder com suas competências funcionais. Isso deve ter ser respeitado tanto no recrutamento interno quanto externo.

O recrutamento externo é feito por meio de técnicas que atraem candidatos que, no momento, não atuam na organização, estejam eles disponíveis ou trabalhando em outras empresas. O recrutamento externo é feito levando-se em consideração a questão de tempo, recursos financeiros e a urgência para se obter o profissional com os pré-requisitos necessários. (PALMEIRA, 1999, p. 364)

O recrutamento interno da empresa se apóia num programa de educação e aprendizagem que capacita o profissional em treinamentos que pretendem passar aos colaboradores conhecimento, habilidades e competências. O programa de educação e aprendizagem é aplicado nos processos internos ou externos de seleção e é feito em parcerias com entidades de renome, como a Fundação Getúlio Vargas e Fundação Dom Cabral. De acordo com Robbins (2001) é no treinamento que o empregado terá uma prévia das atividades e funções que deverá exercer e colocar já em prática suas habilidades.

O planejamento e desenvolvimento dos colaboradores são realizados de forma contínua, não se restringindo ao período de contratação. Ao longo na permanência do funcionário são avaliados no desempenho de suas funções, potencial individual, vontade de crescimento profissional e em seus desejos de mobilidade. A partir dessa avaliação é construído um plano de desenvolvimento individual, para que o colaborador Natura esteja pronto para desenvolver várias atividades em diferentes áreas seja no Brasil ou em uma afiliada internacional. “O

treinamento e desenvolvimento de pessoas é um conjunto de técnicas para gerar condições de melhoria e adequação de aptidões, num enfoque de curto e médio prazo.” (PALMEIRA, 1999, p. 388).

A Natura tem dado grande importância à descoberta de novos talentos que são conquistados através de programas de estagiários e trainees. As oportunidades são divulgadas na internet e nas universidades. Para Natura seu crescimento está intimamente ligado à evolução contínua dos seus colaboradores, por isso sua preocupação com a área de recursos humanos.

5.1 A Natura Valorizando O Trabalho Em Equipe

A Natura acredita na importância do trabalho em equipe. Robbins (2001) declara que o trabalho em equipe proporciona melhores realizações do que o trabalho individual, pois as equipes reúnem variedades de habilidades, avaliação e experiência múltiplas. Sendo as equipes um reforço de competitividade no mercado e um meio eficaz de utilizar melhor os talentos dos empregados.

As equipes de trabalho da Natura cabem o comprometimento com os desafios de trabalho propostos e estabelecer entre seus membros um relacionamento transparente e positivo, o que certamente influenciará na melhoria dos resultados da empresa. Robbins (2001) coloca que existem diversas formas de reconhecimento a ser oferecidas pelo trabalho realizado em equipe e que podem e devem ser proporcionadas aos seus membros.

Na Natura os membros das equipes também recebem capacitação e aprimoramento, o que demonstra o quanto a educação continuada é estimada e auxilia na transformação do indivíduo. Ocorre avaliação constante dos membros das equipes e demais funcionários que também podem emitir suas impressões sobre a empresa, num processo realizado de forma transparente.

A Natura gerencia suas equipe e demais funcionários através do Processo de Gerenciamento de Desempenho, um meio desenvolvido para planejar, desenvolver e acompanhar a performance de suas equipes, colaboradores, do ser crescimento pessoal e profissional. O PGD mapeia os recursos humanos da empresa, identifica

ações diferenciadas de seus funcionários e desenvolve uma cultura de alto desempenho na organização.

Os principais produtos de PGD são:

- Direcionamento e construção dos Planos de Desenvolvimento;
- Acompanhamento do desenvolvimento profissional do colaborador;
- Avaliação anual do seu desempenho face aos objetivos negociados;
- Avaliação comparativa dos recursos humanos da companhia;
- Feedback constante com foco no desenvolvimento;

Estimular em todos os membros da empresa um bom clima organizacional é para Natura um fator importante para alcançar êxitos, pois é através dele que se pode criar condições para que todos sigam na mesma vertente da empresa e que se comprometam a novos desafios em conjunto com a Natura. “A mudança do trabalho individual para o trabalho em equipes requer que empregados cooperem uns com os outros, partilhem informações, enfrentem diferenças e sublimem interesses pessoais para o bem maior da equipe” (ROBBINS, 2001, p. 189).

6 DESEMPENHO DA NATURA NO MERCADO

Natura desempenha um trabalho complicado para a maioria das empresas, casar desenvolvimento operacional, compromisso com a comunidade, com o meio ambiente e hoje é referência nacional nesse aspecto. Seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável, que se apresenta em toda cadeia produtiva desde a matéria-prima à embalagem, é uma vantagem competitiva, pois se preocupa com as limitações de um dos principais fatores de produção, que são os recursos naturais.

A Natura tem conquistado mercado e expandido sua área de atuação. Cunha (1999) reflete sobre o caminho que uma empresa deve percorrer para alcançar a eficácia. Segurança, alta qualidade dos produtos comprometimento social são requisitos imprescindíveis. Consciente da importância da geração de inovação, a Natura reconhece que é indispensável, não só garantir volumes crescentes de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, mas também seu uso de forma mais eficiente, mantendo o foco em no diferencial. Assim reforçará a opção de aprofundar

a pesquisas sobre a biodiversidade brasileira e sua utilização sustentável em nossas formulações. Ao mesmo tempo, intensificará projetos de pesquisa próprios e a associação com redes de pesquisa científicas e acadêmicas no Brasil e no exterior.

Com alto investimento em inovação de seus produtos e na criação de outros ampliou sua oferta de produtos, que estão carregados de tecnologia, testes de segurança e qualidade. Thurston citado por Cunha (1999) define qualidade como aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto atende suas necessidades e satisfaz suas expectativas. Atuando no mercado pelo método de venda direta, a Natura consegue atuar em mais de 5000 municípios e possui quase 500000 consultoras de venda, o que lhe conferiu grande participação no mercado.

A Natura vem registrando bons desempenhos no setor de perfumaria e cosméticos, com o auxílio de preços competitivos, investimento em tecnologia, diferenciação dos seus produtos em relação aos da concorrência, faz dela uma empresa forte no mercado. Segundo Stiglitz e Walsh (2003) nos mercados competitivos, os preços são determinantes pela lei da oferta e da demanda.

7 RESULTADO CONTÁBIL DA ORGANIZAÇÃO

Segundo, Relatório (2006), índices expostos em Balanço Patrimonial (Fig. 5), a Natura chega ao final do exercício de 2006, com indicadores apresentados em Balanço Contábil, com crescimento e lucro, tendo uma receita bruta consolidada de R\$ 3,7 bilhões, com um aumento de 19,9% em relação a 2005, superando a taxa de crescimento do mercado-alvo. No Brasil, sua participação de mercado chegou a 22,8%, contra 21,4% em 2005. Em parte, esse crescimento foi possível graças ao esforço de Consultoras e Consultores, que nesse ano totalizaram 561 mil, 16,2% a mais que em 2005. Nas operações internacionais, a receita bruta aumentou 44,3% e o número de Consultoras e Consultores ultrapassou 56 mil, registrando um crescimento de 49,7% em relação ao ano anterior. O crescimento nominal do segmento de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal foi de 13,4%, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec). Já o setor da venda direta, segundo a Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD), teve uma evolução de 18% em relação a 2005. O Custo

dos Produtos Vendidos (CPV) foi de 32,3% da receita líquida, ligeiramente superior aos 32% de 2005. As despesas de vendas e administrativas também apresentaram crescimento em 2006, evoluindo de 44,3%, em 2005, para 45,5%.

7.1 PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

Práticas contábeis são os procedimentos, as convenções, as regras e as próprias práticas específicas adotados por uma entidade na elaboração e apresentação de suas demonstrações contábeis.

7.1.1 Resultado das operações

Apurado em conformidade com o regime contábil de competência dos exercícios.

7.1.2 Aplicações financeiras

Representadas por investimentos temporários de alta liquidez, exceto para a aplicação financeira de longo prazo, registrados ao custo, acrescido dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços.

7.1.3 Provisão para créditos de liquidação duvidosa

Constituída com base na análise dos riscos de realização dos créditos a receber, sendo considerada suficiente para cobrir eventuais perdas

7.1.4 Estoques

Registrados pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor de mercado e das eventuais perdas, quando aplicável.

7.1.5 Investimentos

Representados principalmente, por investimentos em empresas controladas, avaliados pelo método de equivalência patrimonial.

7.1.6 Imobilizado e intangível

Representados pelo custo de aquisição corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995 e acrescidos de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável e do ágio efundo de comércio decorrentes da aquisição de investimentos. As depreciações e amortizações são calculadas pelo método linear, que leva em consideração as taxas determinadas de acordo com a vida útil-econômica estimada dos bens.

7.1.7 Diferido

Representado pelo ágio gerado na incorporação de ações da Natura Empreendimentos S.A. pela Natura Participações S.A., deduzido da provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros.

7.1.8 Passivos circulante e não circulante

Demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços

7.1.9 Imposto de renda e contribuição social

A provisão para imposto de renda e a contribuição social foram constituída à alíquota de:

- **IRPJ** - 15%, acrescida do adicional específico de 10% sobre o lucro tributável anual excedente a R\$240.
- **CSSL** - A contribuição social foi constituída à alíquota de 9% sobre o lucro tributável.

O imposto de renda e a contribuição social diferidos registrados nos ativos circulante e não circulante decorrem de despesas apropriadas ao resultado (Fig. 6), entretanto, indedutíveis temporariamente. Adicionalmente, foram constituídos o imposto de renda e a contribuição social diferidos sobre os saldos de prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social. Considerando as disposições da Deliberação CVM nº. 273/98 e Instrução CVM nº. 371/02, os impostos diferidos estão registrados pelos valores prováveis de realização..

7.1.10 Empréstimos e financiamentos

Atualizados pelas variações cambiais, monetárias e encargos financeiros incorridos até as datas dos balanços, conforme previsto contratualmente.

7.1.11 Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Atualizadas até as datas dos balanços pelo montante provável de perda, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos advogados da Sociedade. Para fins de demonstração estão apresentadas líquidas dos depósitos judiciais correlacionados.

7.1.12 Operações de “swap” e “forward”

Os valores nominais das operações de “swap” e “forward” não são registrados no balanço patrimonial. Os resultados líquidos não realizados dessas operações são registrados pelo regime de competência dos exercícios.

7.1.13 Receitas e despesas financeiras

Representam juros e variações monetárias e cambiais decorrentes de aplicações financeiras, depósitos judiciais, empréstimos e financiamentos e operações de “swap” e “forward”.

7.1.14 Juros sobre o capital próprio

Para fins societários, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido. Para fins fiscais, estes foram tratados como despesa financeira, reduzindo a base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social.

7.1.15 Lucro por ação

Calculado com base na quantidade de ações, excluindo as ações em tesouraria, nas datas de encerramento dos balanços.

7.1.16 Informações suplementares

Com o objetivo de permitir análises adicionais, a Sociedade apresenta como informação suplementar, as demonstrações, individual e consolidada, do fluxo de caixa (Anexo I) e do valor adicionado.

7.1.17 Estimativas contábeis

A preparação de demonstrações contábeis requer o uso, pela Administração da Sociedade, de estimativas e premissas que afetam os saldos ativos e passivos, a divulgação de provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas ativos e passivos e o registro das receitas e despesas dos exercícios. Como o julgamento da Administração envolve a determinação de estimativas relacionadas à probabilidade de eventos futuros, os resultados reais eventualmente podem divergir dessas estimativas.

8 APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, expostas pelo RELATÓRIO (2006), foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos

resultados das controladas, os saldos ativos e passivos, as receitas e despesas e os resultados não realizados, líquidos de imposto de renda e contribuição social, decorrentes de operações entre as empresas. Nas empresas controladas pela Sociedade foram destacadas as participações dos acionistas minoritários. As demonstrações contábeis das controladas sediadas no exterior foram convertidas para reais com base nas taxas correntes das moedas estrangeiras vigentes na data das respectivas demonstrações contábeis. Os patrimônios líquidos apresentados em 31 de dezembro de 2006 e de 2005, pela controladora, são diferentes em R\$10.424 e R\$1.871, respectivamente, daqueles apresentados nas demonstrações contábeis consolidadas, pela eliminação dos lucros não realizados nas controladas e na Sociedade. Pela mesma razão, os lucros líquidos apresentados, pela controladora, em 31 de dezembro de 2006 e de 2005, são diferentes em R\$8.553 e R\$476, respectivamente, daqueles apresentados nas demonstrações contábeis consolidadas. (Fig. 6)

9 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Conforme RELATÓRIO (2006) em, 29 de março de 2006, os acionistas, reunidos em Assembléia Geral Extraordinária, deliberaram o desdobramento das ações ordinárias, sem valor nominal, emitidas pela Sociedade, de maneira que cada ação passou a ser representada por cinco ações.

O desdobramento teve como objetivo adequar o valor de cotação das ações da Sociedade, a fim de ampliar o acesso de investidores individuais ao mercado de valores mobiliários, diversificar a composição acionária e aumentar a liquidez das ações da Sociedade. Em decorrência do referido desdobramento, o capital subscrito e integralizado passou de 85.438.611 ações ordinárias, sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2005 para 427.193.055 ações ordinárias, sem valor nominal, em 31 de março de 2006.

Da mesma forma, o saldo do capital autorizado passou de 2.823.414 ações ordinárias, em 31 de dezembro de 2005, para 14.117.070 ações ordinárias, em 31 de março de 2006. Nos meses de maio e junho de 2006, foram subscritas 477.377 ações ordinárias, nos meses de agosto e setembro de 2006, 161.590 ações

ordinárias, e nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2006, 361.438 das 1.702.250 ações ordinárias emitidas, conforme deliberado pelo Conselho de Administração, em reunião realizada em 21 de fevereiro de 2006, com preço médio de integralização de R\$3,09, R\$3,10, e R\$3,11, respectivamente, para atender ao exercício das opções outorgadas aos administradores e colaboradores da Sociedade e das controladas diretas e indiretas, participantes do “Aditamento ao plano de outorga de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias de emissão da companhia relativo ao ano-calendário2003”. Conseqüentemente, a quantidade de ações ordinárias subscritas e integralizadas passou de 427.193.055, em 31 de março de 2006, para 428.193.460, em 31 de dezembro de 2006.

O capital autorizado passou de 14.117.070 ações ordinárias em 31 de março de 2006 para

13.116.665, em 31 de dezembro de 2006. Em 31 de dezembro de 2006, o capital social da Sociedade é de R\$233.862 (R\$230.762 em 31 de dezembro de 2005).b)Valores a receber de acionistas No exercício de 2004 o montante de R\$3.029 foi reclassificado da rubrica “Valores a receber de acionistas” para a rubrica “Ações em tesouraria” até que seja integralizado. estão

Os Juros sobre o capital próprio A Administração da Sociedade, em reunião do Conselho de Administração em, 26 de julho de 2006, propôs o pagamento de juros sobre o capital próprio, nos termos do Estatuto Social, da Deliberação CVM nº. 207/96 e da Lei nº. 9.249/95. Em 31 de dezembro de 2006, o valor bruto, registrado, de juros sobre o capital próprio é de R\$33.569 (R\$34.205 em 31 de dezembro de 2005) e foi calculado observando-se os limites legais, inclusive quanto ao dividendo mínimo obrigatório de 30% nos termos do artigo 202 da Lei nº. 6.404/76 e do Estatuto Social. O imposto de renda na fonte no montante de R\$5.035 (R\$5.131 em 31 de dezembro de 2005) foi retido e recolhido pela Sociedade.d) Política de distribuição de dividendos Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício social, dividendo mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente os seguintes ajustes: Acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas. Decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

O Estatuto Social faculta à Sociedade o direito de levantar balanços semestrais e intermediários e, com base neles, autoriza a distribuição de dividendos

mediante aprovação pelo Conselho de Administração. Os dividendos e juros sobre o capital próprio - bruto, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2005, nos montantes de R\$285.237 (R\$0,6714 por ação) e R\$34.205 (R\$0,0801 por ação), respectivamente, foram aprovados na Assembléia Geral Ordinária de 29 de março de 2006 e corresponderam a 80,5% do lucro líquido consolidado de 2005. Em 28 de fevereiro de 2007, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembléia Geral Ordinária, que será realizada em 2 de abril de 2007, para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio - bruto, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2006, nos montantes totais de R\$325.866 (R\$0,7630 por ação) e R\$33.569 (R\$0,0787 por ação), respectivamente, que correspondem a 78,0% do lucro líquido consolidado de 2006. Desses montantes, já foram pagos, em 10 de agosto de 2006, dividendos e juros sobre o capital próprio-bruto, no montante de R\$112.110 e R\$33.569 (R\$28.534, líquido do IRRF), respectivamente. (Fig. 7)

10 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa (Fig. 8) é composto com realizações de fatos contábeis em que originaram valores alterando assim a composição física dos recursos disponíveis pela empresa.

11 CONCLUSÃO

Em sua gestão a Natura demonstra ser ousada e inovadora, administrando com disciplina os múltiplos processos que compõem sua complexa cadeia de negócios, que abrange as etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição, comercialização e comunicação de produtos e serviços, de forma a atender necessidades e gerar valor para seus negócios e para sociedade.

A Natura dá grande valor ao seu quadro de pessoal e a formação dele. Faz investimentos contínuos em educação e desenvolvimento dos funcionários, oferece oportunidade de crescimento, investe no descobrimento de novos talentos e no bom relacionamento e integração dos mesmos, objetivando que todos se comprometam com os desafios estabelecidos pela empresa, auxiliando no seu crescimento de mercado.

Os investimentos que a Natura têm feito em tecnologia, desenvolvimento e pesquisa, garantem aos seus produtos qualidade e preço. O método de venda direta ampliou em larga escala sua atividade, em milhares de municípios é possível obter produtos da Natura, abocanhando grande parte do mercado nacional despontando no mercado.

A natura é considerada uma importante promotora de transformação social. Seu bom desempenho e crescimento no mercado contribuem para o reconhecimento e orgulho da empresa.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CUNHA, João Carlos da. Introdução a Qualidade e Produtividade. In: BULGACOV, Sergio (Org). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3. p. 100 – 148.

ESTUDO de caso: Natura Cosméticos S.A. Rio de Janeiro. Disponível em <
http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/8676_5.PDF?NrOcoSis=25872&CdLinPrg=pt>. Acesso em: 25 de set. 2007

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PALMEIRA, Mirian. Gestão de pessoas. In: BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3. p. 353 – 409.

RELATÓRIO anual Natura 2006. Disponível em: <
http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>. Acesso em: 25 de set. 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2001, p. 178 – 190.

STIGLITZ, Joseph E.; WALSH, Carl E. **Introdução a Microeconomia**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANEXOS

ANEXO A – Balanços Patrimoniais

Balanços Patrimoniais

Em 31 de Dezembro de 2006 e 2005

(Em milhares de reais – R\$)

ATIVO	Controladora		Consolidado	
	2006	2005	2006	2005
CIRCULANTE				
Disponibilidades	43.176	38.882	65.293	- 56.198
Aplicações financeiras (Nota 5)	90.186	237.084	209.863	330.241
Contas a receber de clientes (Nota 6)	356.181	302.688	374.168	316.264
Estoques (Nota 7)	28.659	835	237.091	152.307
Impostos a recuperar (Nota 8)	1.517	508	38.687	23.967
Adiantamentos a colaboradores e fornecedores	9.939	3.312	12.705	5.331
Partes relacionadas (Nota 10)	7.140	4.850	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos (Nota 9.a)	17.860	16.404	32.236	25.757
Outros créditos	8.462	8.160	20.535	14.799
Total do ativo circulante	563.120	612.723	990.578	924.864
NÃO CIRCULANTE				
Realizável a longo prazo				
Valores a receber de acionistas (Notas 10.f e 19.b)	20	130	20	130
Adiantamento para futuro aumento de capital (Notas 10.d e 10.e)	590	1.007	-	-
Impostos a recuperar (Nota 8)	1.990	1.432	20.981	9.574
Imposto de renda e contribuição social diferidos (Nota 9.a)	20.692	17.680	35.809	29.324
Depósitos judiciais (Nota 16)	193	-	250	-
Adiantamento a fornecedores	1.639	-	2.715	-
Outros créditos	-	-	557	526
Aplicações financeiras (Notas 5 e 16.i)	-	-	4.336	3.968
Permanente:				
Investimentos (Nota 11)	707.422	516.929	630	8
Imobilizado (Nota 12)	26.190	14.415	471.901	348.911
Intangível (Nota 12)	3.550	3.259	25.034	22.126
Total do ativo não circulante	762.286	554.852	562.233	414.567
TOTAL DO ATIVO	1.325.406	1.167.575	1.552.811	1.339.431
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CIRCULANTE				
Empréstimos e financiamentos (Nota 14)	45.052	44.942	75.888	68.309
Fornecedores nacionais	48.679	38.070	208.739	148.045
Fornecedores do exterior	-	-	5.518	4.869
Fornecedores - partes relacionadas (Nota 10)	168.927	124.241	-	-
Salários, participações no lucro e encargos sociais (Nota 17)	34.229	30.074	88.718	72.328
Obrigações tributárias (Nota 15)	80.490	75.536	95.672	89.125
Dividendos a pagar (Notas 10 e 19.d)	213.813	195.070	213.813	195.070
Juros sobre o capital próprio a pagar (Notas 10, 19.c e 19.d)	-	17.699	-	17.699
Fretes a pagar	18.805	13.786	18.944	13.786
Provisões diversas	2.726	8.863	3.739	9.026
Outras contas a pagar	17.130	12.780	18.522	13.564
Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward" (Notas 22.b e 22.d)	1.993	2.703	2.185	2.703
Total do passivo circulante	631.844	563.764	731.738	634.524
NÃO CIRCULANTE				
Empréstimos e financiamentos (Nota 14)	28	44.290	127.077	119.156
Provisão para perdas com controladas (Nota 11)	4.565	4.202	-	-
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (Nota 16)	34.775	30.253	49.093	61.122
Outras contas a pagar	3.219	1.806	4.348	3.232
Total do passivo não circulante	42.587	80.551	180.518	183.510
PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS				
PATRIMÔNIO LÍQUIDO (Nota 19)				
Capital social (Nota 19.a)	233.862	230.762	233.862	230.762
Reservas de capital (Notas 19.b e 19.f)	134.867	120.678	134.867	120.678
Reservas de lucros (Notas 19.g e 19.h)	282.480	172.589	272.056	170.718
Ações em tesouraria (Nota 19.a)	(234)	(769)	(234)	(769)
Total do patrimônio líquido	650.975	523.260	640.551	521.389
TOTAL DO PASSIVO	1.325.406	1.167.575	1.552.811	1.339.431

As notas explicativas e os Anexos são parte integrante das demonstrações contábeis.

ANEXO B – Demonstrações do Resultado

Demonstrações do Resultado Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2006 e de 2005

(Em milhares de reais – R\$, exceto o lucro líquido por ação)

	Controladora		Consolidado	
	2006	2005	2006	2005
VENDAS BRUTAS				
Mercado interno	3.731.862	3.127.462	3.754.968	3.149.654
Mercado externo	-	-	133.604	92.616
Outras vendas	1	1	1.388	1.341
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	3.731.863	3.127.463	3.889.960	3.243.611
Impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos	(837.107)	(721.114)	(1.132.973)	(961.447)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.894.756	2.406.349	2.756.987	2.282.164
Custo dos produtos vendidos	(1.161.087)	(960.012)	(891.317)	(731.134)
LUCRO BRUTO	1.733.669	1.446.337	1.865.670	1.551.030
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS				
Com vendas	(730.986)	(606.509)	(885.749)	(722.474)
Administrativas e gerais	(442.924)	(316.767)	(330.845)	(260.545)
Participação dos colaboradores no lucro (Nota 17)	(11.866)	(11.209)	(37.353)	(28.577)
Remuneração dos administradores	(8.569)	(7.467)	(12.385)	(12.289)
Resultado da equivalência patrimonial (Nota 11)	28.229	(6.741)	-	-
Outras despesas operacionais, líquidas	(1.514)	(3.640)	(388)	(5.535)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DOS EFEITOS FINANCEIROS	566.039	494.004	598.950	521.610
Receitas financeiras (Nota 23)	26.707	31.470	43.391	54.714
Despesas financeiras (Nota 23)	(13.239)	(11.800)	(33.453)	(43.453)
LUCRO OPERACIONAL	579.507	513.674	608.888	532.871
Resultado não operacional, líquido	688	(212)	909	(1.242)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	580.195	513.462	609.797	531.629
Imposto de renda e contribuição social (Nota 9.b)	(110.869)	(116.105)	(149.023)	(134.747)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DOS MINORITÁRIOS	469.326	397.357	460.774	396.882
Participação dos minoritários	-	-	(1)	(1)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	469.326	397.357	460.773	396.881
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO EM R\$ (*)	1.0978	0.9349	1.0778	0.9338

(*) O lucro líquido por ação referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2005 foi calculado contemplando o efeito do desdobramento das ações ocorrido em 29 de março de 2006, para permitir a comparação com o exercício findo em 31 de dezembro de 2006, conforme detalhes na nota explicativa nº 19.a.

As notas explicativas e os Anexos são parte integrante das demonstrações contábeis.

ANEXO C – Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (Controladora) Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2006 e de 2005

(Em milhares de reais - R\$, exceto dividendos e juros sobre capital por ação)

	Capital Social	Reservas de capital			Reservas de lucros			TOTAL
		Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Subvenções para investimentos	Legal	Retenção	Lucros Acumulados	
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2004	230.762	(3.655)	105.673	9.998	18.650	76.024	-	437.452
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações (Nota 19.e)	-	337	4.537	-	-	-	-	4.874
Amortização de valores a receber de acionistas (Nota 19.b)	-	2.053	249	-	-	-	-	2.302
Incentivos fiscais	-	-	-	717	-	-	-	717
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	397.357	397.357
Destinação do lucro líquido:								
Dividendos - R\$0,6714 por ação em circulação no fim do exercício (Nota 19.d) (*)	-	-	-	-	-	-	(285.237)	(285.237)
Juros sobre o capital próprio - R\$0,0801 por ação em circulação no fim do exercício (Notas 19.c e 19.d) (*)	-	-	-	-	-	-	(34.205)	(34.205)
Reserva de retenção de lucros (Nota 19.h)	-	-	-	-	-	77.915	(77.915)	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2005	<u>230.762</u>	<u>(1.265)</u>	<u>110.459</u>	<u>10.715</u>	<u>18.650</u>	<u>153.939</u>	<u>-</u>	<u>523.260</u>
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações (Nota 19.e)	-	541	8.039	-	-	-	-	8.580
Amortização de valores a receber de acionistas (Nota 19.b)	-	-	2.272	-	-	-	-	2.272
Aumento de capital por subscrição de ações (Nota 19.a)	3.100	-	-	-	-	-	-	3.100
Incentivos fiscais	-	-	-	3.872	-	-	-	3.872
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	469.326	469.326
Destinação do lucro líquido:								
Dividendos - R\$0,7630 por ação em circulação no fim do exercício (Nota 19.d)	-	-	-	-	-	-	(325.866)	(325.866)
Juros sobre o capital próprio - R\$0,0787 por ação em circulação no fim do exercício (Notas 19.c e 19.d)	-	-	-	-	-	-	(33.569)	(33.569)
Reserva de retenção de lucros (Nota 19.h)	-	-	-	-	-	109.891	(109.891)	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006	<u>233.862</u>	<u>(724)</u>	<u>120.770</u>	<u>14.587</u>	<u>18.650</u>	<u>263.830</u>	<u>-</u>	<u>650.975</u>

(*) Os dividendos e juros sobre o capital próprio - bruto por ação referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2005 estão ajustados de acordo com o desdobramento das ações ocorrido em 29 de março de 2006, para permitir a comparação com o exercício findo em 31 de dezembro de 2006, conforme detalhes na nota explicativa nº 19.a.

As notas explicativas e os Anexos são parte integrante das demonstrações contábeis.

ANEXO D – Demonstrações do Fluxo de caixa

Demonstrações do fluxo de caixa

ANEXO I

Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2006 e de 2005

(Em milhares de reais – R\$)

	Controladora		Consolidado		(continuação)	Controladora		Consolidado	
	2006	2005	2006	2005		2006	2005	2006	2005
ATIVIDADES OPERACIONAIS									
Lucro líquido do exercício	469.326	397.357	460.773	396.681	CAIXA LÍQUIDO GERADO NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	437.052	426.739	432.102	462.707
Ajustes para reconciliar o lucro líquido ao caixa gerado pelas atividades operacionais:					ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Depreciações e amortizações (Nota 12)	6.966	4.989	54.601	44.035	Adições de imobilizado e intangível (Nota 12)	(21.165)	(9.991)	(193.596)	(111.636)
Variações monetárias e cambiais, líquidas, dos itens não correntes, exceto de riscos tributários, cíveis e trabalhistas	7.339	7.800	14.529	6.312	Investimentos (Nota 11)	(163.423)	(149.425)	-	-
Provisão decorrente dos contratos de "swap" e "forward" (Notas 22.b e 22.d)	1.585	1.231	4.022	12.064	CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	(184.588)	(159.416)	(193.596)	(111.636)
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas, inclui variações monetárias sobre as provisões (Nota 16)	8.547	14.074	12.998	31.040	ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Provisão para perdas na realização dos estoques (Nota 7)	146	-	1.626	1.943	Redução - empréstimos e financiamentos de curto prazo (Nota 14)	(52.207)	(12.907)	(116.005)	(75.104)
Imposto de renda e contribuição social diferidos (Nota 9.a)	(4.468)	(9.262)	(12.964)	(12.150)	Captações - empréstimos e financiamentos de longo prazo (Nota 14)	-	65.342	111.322	120.366
Valor do resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	736	(204)	2.476	2.242	Pagamentos de contratos de "swap" e "forward" (Notas 22.b e 22.d)	(2.295)	(3.072)	(4.540)	(15.499)
Resultado equivalência patrimonial (Nota 11)	(28.229)	6.741	-	-	Pagamento de dividendos (Nota 19.d)	(307.123)	(203.812)	(307.123)	(203.812)
Participação dos minoritários	-	-	(4)	1	Pagamento de juros sobre o capital próprio (Notas 19.c e 19.d)	(51.268)	(30.129)	(51.268)	(30.129)
	<u>461.948</u>	<u>422.726</u>	<u>538.057</u>	<u>482.368</u>	Aumento de capital (Nota 19.a)	3.100	-	3.100	-
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					Subvenções para investimentos	3.872	717	3.872	717
Circulante:					Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações (Nota 19.e)	8.581	4.929	8.581	4.929
Contas a receber (Nota 6)	(53.493)	(66.235)	(57.904)	(66.198)	Amortização de valores a receber de acionistas (Nota 19.b)	2.272	2.288	2.272	2.288
Estoques (Nota 7)	(27.970)	800	(86.410)	(32.289)	CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(395.068)	(176.644)	(349.789)	(196.244)
Outros ativos	(2.528)	(7.750)	(2.317)	7.152	(REDUÇÃO) AUMENTO LÍQUIDO NAS DISPONIBILIDADES	<u>(142.604)</u>	<u>90.679</u>	<u>(111.283)</u>	<u>154.827</u>
Não circulante					Saldo inicial do caixa	275.966	185.287	386.439	231.612
(realizável a longo prazo):					Saldo final do caixa	133.362	275.966	275.156	386.439
Depósitos judiciais (Nota 16)	(1.467)	(888)	(29.369)	(2.688)	VARIAÇÃO NO CAIXA	<u>(142.604)</u>	<u>90.679</u>	<u>(111.283)</u>	<u>154.827</u>
Impostos a recuperar (Nota 8)	(558)	(556)	(8.019)	(5.726)	INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O FLUXO DE CAIXA				
Outros ativos	(1.051)	(4.252)	(2.575)	4.111	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	112.978	103.859	143.276	111.605
Subtotal	<u>(87.067)</u>	<u>(78.881)</u>	<u>(186.594)</u>	<u>(95.638)</u>	Pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos	4.073	2.484	9.902	6.645
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS									
Circulante:									
Fornecedores	49.383	42.816	54.736	41.849					
Salários, participações no lucro e encargos sociais, líquidos (Nota 17)	3.376	2.574	15.545	9.125					
Obrigações tributárias, líquidas (Notas 8 e 15)	3.944	25.261	(4.366)	19.794					
Outros passivos	4.054	12.799	6.233	9.589					
Não circulante:									
Outros passivos	1.414	(556)	8.491	(4.380)					
Subtotal	<u>62.171</u>	<u>82.894</u>	<u>80.639</u>	<u>75.977</u>					