



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

**KLABIN S/A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO INTEGRADO**  
FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA  
**KLABIN S/A**

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS  
DOVAL

ESTUDANTES:

ILDEFONSO PELAES NETO, RA 1012020200214  
TATIANA CRISTINA GONÇALVES PELAES, RA 1012020200213

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	5
3.1.1 BALANCED SCORE CARD (BSC)	6
3.1.2 EBITDA	7
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	9
3.2.1 DFC X DVA	9
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	10
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	13
3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	13
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	15
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>17</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>21</b>

# **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho intitulado como “Finanças Corporativas e Controladoria”, será realizado como uma análise do EBITDA e a Demonstração dos Fluxos de Caixa da empresa Klabin S/A, demonstrando a sua utilização no processo decisório, passando por uma análise na contabilidade gerencial, balanced score card (BSC).

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa a ser analisada nos contextos supracitados é o KLABIN S/A, que se encontra dentro da categoria de empresa brasileira de base florestal. Produtora de papéis e cartões para embalagens, além de ser recicladora e produtora de toras para serrarias. Uma empresa de sociedade anônima aberta, ativa. A sede da empresa se localiza na Av. Brigadeiro Faria Lima, 3600, 3, 4, 5 andares - Itaim Bibi, São Paulo/SP, CEP: 04538-132, com o CNPJ nº 89.637.490/0001-45. Em atividade no mercado local desde 06 de Dezembro de 1978, com 43 anos e 8 meses, a Klabin S/A é uma instituição em atividade econômica de fabricação de celulose e outras pastas de fabricação de papel.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI será apresentado, com relação às atividades, práticas e análise da contabilidade gerencial, bem como Balanced ScoreCard (BSC), o EBITDA, bem como as finanças corporativas e controladoria em sua Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), versus com a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), finalizando esse tópico com o Estudo de caso, em uma análise do DFC da empresa real Klabin S/A.

#### **3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

O Balanced ScoreCard (BSC) é uma ferramenta de gestão de desempenho que foi desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. No ano de 1992, abrangendo os principais consertos da administração da empresa. Com relação ao processo decisório, o BSC possui quatro objetivos que os executivos precisam ter em seu ramos de negócio: crescimento com rentabilidade, ética e segurança (perspectivas financeiras); melhorias contínuas dos processo (perspectivas interna, fazer mais e melhor com menos); satisfação dos clientes (perspectivas do cliente); engajamento total dos colaboradores (perspectivas de aprendizado e crescimento).

Com relação ao EBITDA, vem da sigla em inglês, que em português quer dizer “lucro antes de juros, impostos, depreciação, e amortização”. É uma forma que o investidor tem como descobrir qual a realidade financeira da companhia, representa o caixa da empresa, quanto a empresa gera de recursos. Para calcular o EBITDA da empresa:

Ganhos: despesas operacionais - receita

Juros: os juros não são deduzidos do resultado

Impostos: o lucro de uma empresa antes dos impostos

Depreciação: perda de valor em ativos tangíveis = uso de bens ao longo dos tempo e amortização: relacionada ao vencimento tangíveis como patentes. No cálculo depreciação e amortização são adicionados ao lucro operacional.

Lucro operacional = receita líquida (custo das mercadorias vendidas + despesas operacionais e financeiras).

EBITDA = lucro operacional líquido + depreciação + amortização.

### **3.1.1 BALANCED SCORE CARD (BSC)**

O Balanced ScoreCard (BSC) é a estratégia de planejamento e gerenciamento, onde visa equilibrar o progresso estratégico com o progresso financeiro, auxiliando os responsáveis pelas decisões da empresa como uma visão consciente em relação a performance da organização e conecta o planejamento estratégico com o gerenciamento das atividades diárias, executadas pelas suas equipes. O BSC transforma a visão e a missão da empresa, com metas que podem ser medidas e avaliadas.

O BSC geralmente inclui quatro categorias como desempenho financeiro, desempenho de satisfação do cliente, desempenho de processo interno de negócios e desempenho de colaboradores. Possui também três benefícios, como melhorar o planejamento estratégico, melhorar a comunicação estratégica, melhorar o relatório de desempenho.

Como mostra a tabela abaixo:

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Aumentar a lucratividade do restaurante	Alcançar lucratividade média de 35% até o final do ano	% do lucro sobre a receita	Readequar os preços no cardápio para segmento premium
Cliente	Melhorar a experiência do consumidor dentro do restaurante	Alcançar NPS de 40 pts até o final do semestre	NPS	Oferecer aperitivo sazonal gratuitamente
Processos Internos	Reduzir a taxa de devolução de pratos	Reduzir para 5% a taxa de devolução de pratos até o final do semestre	Índice de devolução de pratos	O próprio cliente deverá realizar o pedido através de um tablet na mesa
Aprendizado e Crescimento	Aumentar o reconhecimento do restaurante na sua cidade	Aumentar em 15% o número de clientes até o final do ano	Quantidade de clientes	Contratar um chef premiado

### 3.1.2 EBITDA

Segundo a empresa escolhida neste projeto integrado Klabin S/A, EBITDA são medições não contábeis que a companhia elabora, com fins de apresentar medidas do seu desempenho econômico operacional consistindo no resultado antes do imposto de renda da contribuição social acrescido de resultado financeiro líquido e depreciação e amortização. O EBITDA não é reconhecido pelo U.S. GAAP e práticas contábeis adotadas no Brasil, o EBITDA não possui um significado padrão e a definição recorrente da companhia não pode ser comparada com o EBITDA apresentado pelas outras companhias.

Abaixo segue segue o cálculo do EBITDA, segundo dados retirados da empresa Klabin S/A:



Demonstração do Fluxo de Caixa - Individual			
Conta	Descrição	01/01/2022 a 30/06/2022	01/01/2021 a 30/06/2021
		(R\$ mil)	(R\$ mil)
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	2.596.428	1.775.041
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	3.989.320	2.604.180
6.01.01.01	Lucro Líquido do Período	1.735.965	1.028.153
6.01.01.02	Depreciação e Amortização	659.014	523.574
	<b>EBITDA</b>	<b>R\$ 2.394.979,00</b>	<b>R\$ 1.551.727,00</b>
	Fonte: Klabin S/A		

## **3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

Neste tópico, será abordado e analisada a Demonstração dos Fluxos de Caixa e seus comentários na utilização no processo decisório.

### **3.2.1 DFC X DVA**

A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é uma ferramenta de grande ajuda para a administração financeira, indica a situação financeira da empresa. Esse relatório de grande importância para o aspecto financeiro e fiscal, ajuda o time a tomar decisões com base em dados.

No aspecto financeiro e fiscal a elaboração da DFC é importante pelo fato do demonstrativo ser uma obrigação para muitas empresas, sem ele não é possível operar com a tranquilidade de ter uma empresa 100% regularizada e sem pendência com o FISCO.

Esse relatório ajuda os gestores na análise de um determinado momento, a DFC nada mais é do que uma demonstração contábil que mostra os resultados desse fluxo. A DFC não apenas informações sobre caixa, a DFC traz dados sobre todas contas bancárias da empresa e suas aplicações

Em relação a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é o informe contábil que evidencia, de forma sintética, os valores correspondentes à formação da riqueza gerada pela empresa em determinado período e sua respectiva distribuição. Suas informações devem ser extraídas da escrituração, com base nas normas contábeis vigentes. A DVA consta o valor adicionado, a efetiva contribuição da empresa, em uma visão global de desempenho, para geração de riqueza da economia na qual está inserida, sendo o resultado do esforço conjugado de todos os seus fatores de produção. A DVA também pode integrar o balanço social, constitui uma importante fonte de informações a medida que se apresenta esse conjunto de informações.

Com relação ao DFC, pode ser analisado por meio do método de fluxo de caixa direto e indireto. Ambos os métodos tomam como ponto de partida a Análise de Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial, com a inclusão de algumas informações adicionais.

A diferença é que o fluxo de caixa indireto apresenta uma visão comparativa entre regime de caixa e competência. No método, o grupo das atividades operacionais é composto pelas movimentações de entradas e saídas apuradas a partir das contas a pagar e a receber do Balanço Patrimonial, com suporte da DRE. O fluxo de caixa indireto é o fator que ele permite diferenciar o lucro e o caixa gerado em todas as operações, o gestor dessa maneira, consegue visualizar, com mais clareza a posição financeira da companhia, a partir da eficiência e da lucratividade das suas operações. O fluxo de caixa indireto vai além do ciclo entrada/saída de recursos. Vale destacar que o fluxo de caixa direto e indireto são abordagens diferentes da mesma análise. O resultado final não pode variar, mas deve coincidir. O uso de ambos na prática pode proporcionar uma conciliação entre o regime de competência com o regime de caixa.

### **3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO**

Segue abaixo a Demonstração dos Fluxos de Caixa da empresa Klabin S/A e sua análise sobre as atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Como mostra a DFC da empresa escolhida na tabela, nas operações houve uma queda na depreciação/exaustão, tanto nos impostos quanto nos juros pagos, gerando assim uma variação no capital de giro. Enquanto que na parte de investimentos houve uma pequena queda nas despesas de Capital aumentando assim outros fluxos de caixas das atividades de financiamento e suas variações. Com o financiamento houve poucas variações para fluxo de caixa, como emissões de ações e emissões de dívidas, assim resultando um crescimento no fluxo de caixa.

**Demonstração do Fluxo de Caixa – Klabin S/A**

\* Em Milhões de BRL (exceto dados por ação)

<b>Encerramento do Exercício:</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2021</b>
	<b>30/jun</b>	<b>31/mar</b>	<b>31/dez</b>	<b>30/set</b>
<b>Periodo:</b>	<b>0 Meses</b>	<b>3 Meses</b>	<b>12 Meses</b>	<b>9 Meses</b>
<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	751,68	874,87	3402,66	2352,55
<b>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais</b>	1300,22	1428,4	4891,25	3476,19
Depreciação /Exaustão	904,16	625,13	2696,34	1964
Amortização	-	-	-	-
Impostos Diferidos	-	413,33	515,17	370,85
Itens não Monetários	1644,44	-452,8	115,68	246,9
Recebimentos	-	-	-	-
Pagamentos em Espécie	-	-	-	-
Impostos Pagos	-	187,53	506,61	313,83
Juros Pagos	-	321,26	1203,48	840,03
Capital de Giro	-2000,06	-32,13	-1838,6	-1458,11

<b>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento</b>	-1555,06	-1417,72	-3675,86	-2540,5
Despesas de Capital	-1859,31	-1451,22	-3877,69	-2718,97
Outros Fluxos de Caixa das Atividades de Financiamento, Total	304,25	33,5	201,84	178,47
<b>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento</b>	981,07	-2266,23	-19,02	813,9
Ítems de Financiamento	-540,84	-291,26	-835,68	-553,03
Total de Dividendos pagos	-365,15	-377	-402	-
Emissão de Ações (Aposentadoria), Líquido	-	-17,32	-159,98	-114,38
Emissão de Dívida (Aposentadoria), Líquido	1887,06	-1580,64	1378,64	1481,32
Efeito do Câmbio	-	-	-	-
<b>Variações Líquidas no Caixa</b>	726,24	-2255,55	1196,37	1749,6
Saldo Inicial em Caixa	4149,66	-	-	-
Saldo Final em Caixa	4875,9	-	-	-
Fluxo de Caixa Livre	-105,59	-	-	-
Crescimento do Fluxo de Caixa Livre	70,69	-	-	-
Rendimento do Fluxo de Caixa Livre	-	-	-	-

### **3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS**

Essa parte do projeto será aplicada à síntese do material "Adaptando-se a mudanças", referente a disciplina formação para vida, com o objetivo de aplicar em uma real utilidade na sociedade.

#### **3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS**

Essa síntese adaptando-se às mudanças, apresenta-se como uma nova adaptação relacionada a todo ser humano, olhando para si mesmo, levando-se a todos se adaptarem no dia a dia. Adaptando-se a novas mudanças, o ser humano sempre cria novas formas em sua rotina. Partindo do ponto de tempo de mudança frenética, nesse mundo globalizado, jogando-se em uma direção de rotinas mais frenéticas, todos devem entrar neste ritmo se querem ser felizes, neste mundo globalizado, sendo esse processo que une a todos, mesmo sem autorização. Nesse tempo moderno, nova globalização, tem-se como principal parceiro a rede mundial de computadores, o qual se tem acesso rapidamente a todas as informações do mundo todo, sem sair de casa. No dia a dia não basta só ser profissional, é necessário ser diferenciado, realizando cursos para se atualizar e diferenciar. Através de tudo isso se tem o ânus de crises e males, como um resultado tecnológico de forma de comunicar essa informação. Sendo impactados pela tecnologia, seu uso para gerar conhecimentos, isso sim, sendo chamado o famoso boom da informação e tecnologia de comunicação e informação, sendo que vive-se hoje em uma sociedade formada por indivíduos que se relacionam, que vai além do físico, em comunidade virtual, através daí o ser humano pode ter sensação frustrante de que escolheu um curso errado para se profissionalizar, gerando aí uma insegurança em sua vida profissional, sendo que consequências dolorosas em um mundo globalizado. O mundo está interligado e a partir daí vem o chegar mais longe e mais rápido, conquistar, alcançar, ganhar, vencer, então gera-se uma solidão e como consequência depressão por não achar bom o suficiente para os fins. O ser humano tem que ser tão bom quanto os

outros, e preparado para aprender. Como lidar com todo esse processo ser, ter que achar incapaz, sim desenvolver uma capacidade para sair na frente nesse processo. Tudo tem que passar por obstáculos, passar em um vestibular por exemplo. Passando daí para um planejamento do futuro, no qual se torna mais flexível com ritmo de vida, assim tendo oportunidades de mudança, modificação, troca, alteração, para entrarmos nessa mudança temos uma noção dessa oportunidade, a vitória depende dessa nova adaptação, como a Apple teve uma posição importante no mercado de trabalho devido a essas oportunidades, e ter certeza da clareza dessas oportunidades, traçar objetivos que se remete em um caminho planejado e consciente. Resultados desse planejamento, objetivos tem-se a perder nas mudanças de uma sociedade globalizada. Objetivos pessoais e saudáveis para adaptar-se com as mudanças, com planejamento e alinhamento, já a aceitação é uma consequência e não obrigação, o comprometimento com essa mudança é algo pessoal, exige maturidade, daí passa-se a almejar os objetivos, tendo uma postura de responsabilidade e almejar os objetivos, como ser visionário, fazer a diferença, e ser determinado e dinâmico, assim se constrói o próprio destino, com melhor preparo, está aberto para recomeçar com paciência e serenidade, daí com um impulso para ir mais longe de maneira eficaz e eficiente, enfrentar novos cenários, que se remete à empolgação, da mudança, da substituição de um novo tempo, traz dúvidas e incertezas, paradigmas estes como um conjunto de crenças, valores e técnicas comum aos membros de um grupo, é um processo natural, é um resultado de um encontro com novas necessidades, em almejar as razões de nossos objetivos de vida. Uma responsabilidade social são meios de prevenção no meio ambiente e na qualidade de vida do homem, isso deve ocorrer quando se é adotado estratégias, ações, comportamentos e postura que promovem o bem estar de todos, como exemplo disso, quando uma pessoa propõe em formar um grupo de estudo em uma faculdade, escola. Daí vem a necessidade de construir um senso de segurança, uma capacidade de sentir uma força interior, a base de nossas idéias, atitudes e ações, a partir do reconhecimento de nossas características únicas, que nunca teremos o controle sobre tudo, mas conhecimento para aprender lidar em cada situação. Com isso o que de importante surge é o conhecimento, quanto mais o temos, maior o amadurecimento e se reconhece a necessidade de renovar o processo de evolução, assim se aprende melhor lidar com situações inesperadas. Passando assim com a possibilidade na mudança que vai desde a

apresentação de como lidar com os fracassos e as maneiras de como gerar novas possibilidades. A partir daí enfrentar o fracasso que poderá gerar com relação a tristeza e decepção no que implica no processo de fracasso. Aprender a enfrentá-lo com humildade, saber receber um não, que desencadeia uma série de sensação e ações, ao longo da vida, buscar um ajuste do uso da negatividade como um impulso para obter o que se almeja, o aparecimento do óbvio em que pode ser controlado sem questionamento. No mundo do empreendedorismo, o óbvio é o que menos se busca, tem que ir além o óbvio, sim criar, inovar e crescer, e sim estar sempre preparado para mudança, enxergar a mudança como oportunidade e inovação, assim quando se prepara para a mudança, se prepara para iniciar, corrigir e concluir etapas. Passando por etapas de transformação como oportunidades de metamorfose, assim se acredita em caminhos para busca estratégica com ajuda a lidar com as adversidades, transformando mudanças em oportunidades para se obter o sucesso em todas as áreas da vida.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

No contexto deste trabalho segue descrição do estudante na prática, como em época moderna, hoje em dia, atualmente o mundo totalmente globalizado, o indivíduo para se adaptar nessa época de mudanças, nessa era de mudanças e adaptações, todos devem correr em direção desse processo, deve estar muito bem informado, atualizado de conhecimento, cuja modernidade se dá através do conhecimento, mostrando que está apto para mudanças, que se adapta com facilidades através dessa mudança, tendo como base e ferramentas para essa adaptação, meios de adquirir conhecimento, meios modernos como a rede mundial de computadores como Internet, redes sociais. Assim buscando se atualizar através de novos conhecimentos em que deve estar apto em adaptar-se através de mudanças, assim ser um indivíduo diferenciado sem frustração e saber o que quer se profissionalizar, um indivíduo que deve ter força para enfrentar fracassos, ser empreendedor, saber criar, inovar, saber crescer, receber tudo isso como uma oportunidade de aprendizado e inovação para a vida. Acreditar naquilo que está colocando em prática. Segue o link: <https://youtu.be/OrlcFo19dQM>.



## **4. CONCLUSÃO**

Nesta parte conclui-se que há uma importância real para que a empresa escolhida tem opções para que o resultado no final do período como finanças corporativas e controladoria e suas demonstrações dos fluxos de caixa e demonstrações do valor adicionado, bem como o balanced scorecard e o EBTIDA da empresa tem suas variações positivas perante o mercado, mas vendo que no último período tem-se verificado uma queda no fluxo de caixa e suas variações.

## REFERÊNCIAS

[B3]. *Klabin S/A*. 2022. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2022.

Academia de executivos. O que é balanced scorecard - BSC?. 2019. Disponível em: <[https://academiadeexecutivos.com/o-bsc-balanced-scorecard-no-mundo-v-u-c/?gclid=EAIaIQobChMIz8Hk97XQ-QIVEz6RCh2kaQ2NEAAYAiAAEgLVX\\_D\\_BwE](https://academiadeexecutivos.com/o-bsc-balanced-scorecard-no-mundo-v-u-c/?gclid=EAIaIQobChMIz8Hk97XQ-QIVEz6RCh2kaQ2NEAAYAiAAEgLVX_D_BwE)>. Acesso em: 26 ago. 2022.

AGILIZE CONTABILIDADE. *Demonstração dos fluxos de caixa*: conheça a importância dela para o seu negócio!. Agilize: 2021. Disponível em: <<https://agilize.com.br/blog/financeiro/demonstracao-dos-fluxos-de-caixa/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

BIASOTTO, Eduardo. *Ampliação no BSC na gestão da TPM*: estudo de caso em indústria de processo. UFSC: Florianópolis, 2006. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/243665237/3-TPM-COM-BSC-NA-KLABIN-pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2022.

BTG PACTUAL. *Ebitda*: o que é, para que serve e como calcular? 2019. Disponível em: <[https://www.btgpactuldigital.com/como-investir/artigos/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calcular?cmpid=c04:m05:google:11177116067::110394111315&utm\\_medium=spl&utm\\_source=google&utm\\_campaign=11177116067&utm\\_content=110394111315&creative=603002635856&adposition=&keyword=&matchtype=&targetid=d](https://www.btgpactuldigital.com/como-investir/artigos/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calcular?cmpid=c04:m05:google:11177116067::110394111315&utm_medium=spl&utm_source=google&utm_campaign=11177116067&utm_content=110394111315&creative=603002635856&adposition=&keyword=&matchtype=&targetid=d)>

[sa-1592469244208&device=c&feeditemid=&loc\\_interest\\_ms=&loc\\_physical\\_ms=9100351&placement=&s\\_kwcid=AL!9288!3!603002635856!!!g!!&gclid=EAIAIQobChMIkPqKs7bQ-QIVDUWRCh0c6wGiEAAYAyAAEgIf7PD\\_BwE](https://www.google.com/search?q=sa-1592469244208&device=c&feeditemid=&loc_interest_ms=&loc_physical_ms=9100351&placement=&s_kwcid=AL!9288!3!603002635856!!!g!!&gclid=EAIAIQobChMIkPqKs7bQ-QIVDUWRCh0c6wGiEAAYAyAAEgIf7PD_BwE)>. Acesso em 28 ago. 2022.

CESÁRIO, Isabella Malheiro. *A eficiência do Balanced Scorecard medida por meio do EVA: o caso da Cia Suzano de Papel e Celulose*. 2017. Disponível em: <<https://silo.tips/download/a-eficiencia-do-balanced-scorecard-medida-por-meio-do-eva-o-caso-da-cia-suzano-d>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

INFORME CADASTRAL.Klabin S/A. 2022. Disponível em: <<https://www.informecadastral.com.br/cnpj/klabin-sa-89637490000145>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

INVEST NEWS. *Ebitda: o que é, como calcular e importância para as empresas*. 2022. Disponível em: <[https://investnews.com.br/guias/ebitda-o-que-e-como-calcular/amp/?gclid=EAIAIQobChMIkPqKs7bQ-QIVDUWRCh0c6wGiEAAYBCAAEgLtyfD\\_BwE](https://investnews.com.br/guias/ebitda-o-que-e-como-calcular/amp/?gclid=EAIAIQobChMIkPqKs7bQ-QIVDUWRCh0c6wGiEAAYBCAAEgLtyfD_BwE)>. Acesso em: 28 ago 2022.

INVESTING.COM. *Klabin S/A (KLBN4)*. 2022. Disponível em: <<https://br.investing.com/equities/klabin-s-a-pn-n1-cash-flow>>. Acesso em: 07 set. 2022.

INVESTSIDE. 2022. Disponível em: <[https://www.investsite.com.br/fluxo\\_caixa.php?cod\\_negociacao=KLBN4](https://www.investsite.com.br/fluxo_caixa.php?cod_negociacao=KLBN4)>. Acesso em: 07 set.2022.

Klabin. *Garantias, responsabilidades e danos*. 2022. Disponível em: <<https://ri.klabin.com.br/termos-e-condicoes/>>. Acesso em: 07 set. 2022.

Klabin. *Klabin registra aumento de 70% no EBTIDA ajustado do quarto trimestre de 2021*. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://klabin.com.br/reputacao/press-releases/-/2022-02-09-klabin-registra-aumento-d-e-70-no-ebitda-ajustado-do-quarto-trimestre-de-2021>> Acesso em: 28 ago. 2022.

KLBIN. *Klabin apresenta: as árvores que nos tocam*. 2022. Disponível em: <<https://klabin.com.br/>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MIRO. *Modelo para matriz de Balanced Scorecard (BSC)*. 2022. Disponível em: <[https://miro.com/pt/modelos/bsc-balanced-scorecard/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=S|GOO|NB|BR|PT-PT|Pareto-DSA&utm\\_adgroup=&utm\\_custom=17140453904&utm\\_content=595979455198&utm\\_term=&matchtype=&device=cgclid=EAIaIQobChMIz8Hk97XQ-QIVEz6RCh2kaQ2NEAAYASAAEgKh2vD\\_BwE&loc=9100351](https://miro.com/pt/modelos/bsc-balanced-scorecard/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=S|GOO|NB|BR|PT-PT|Pareto-DSA&utm_adgroup=&utm_custom=17140453904&utm_content=595979455198&utm_term=&matchtype=&device=cgclid=EAIaIQobChMIz8Hk97XQ-QIVEz6RCh2kaQ2NEAAYASAAEgKh2vD_BwE&loc=9100351)>. Acesso em: 26 ago. 2022.

UFABC JR. *Modelos de gestão empresarial: saiba quais são os 3 principais*. 2020. Disponível em: <[https://ufabcjr.com.br/modelos-de-gestao-empresarial-3-principais/?gclid=EAIaIQobChMIz8Hk97XQ-QIVEz6RCh2kaQ2NEAAYAyAAEgLNCPD\\_BwE](https://ufabcjr.com.br/modelos-de-gestao-empresarial-3-principais/?gclid=EAIaIQobChMIz8Hk97XQ-QIVEz6RCh2kaQ2NEAAYAyAAEgLNCPD_BwE)>. Acesso em: 28 ago. 2022.

ZANLUCA, Júlio César. *Demonstração do valor adicionado: DVA*. 2022. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/demonstracaodovalor.htm>>. Acesso em 07 set. 2022.

## **ANEXOS**

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.



