



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

NATURA COSMÉTICOS S/A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

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

PROJETO INTEGRADO
FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA
NATURA COSMÉTICOS S/A

MÓDULO DE CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – PROF. LUIZ F.
PANCINE

ESTUDANTES:

ALEXANDRE JUZ DOS REIS JUNIOR, RA 1012020100484

BRUNO SANTAMARINA BERALDO, RA 1012019100057

DAUDIRENE LÁZARA BARBOSA, RA 18001005

MARIANA MOREIRA SIQUEIRA, RA 1012019200449

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	4
3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)	5
3.1.2 EBITDA	10
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	14
3.2.1 DFC X DVA	14
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	23
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXOS	27

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa demonstrar a importância que as demonstrações contábeis das Finanças Corporativas e Controladoria e seus indicadores financeiros e suas estratégias apresentam no aspecto econômico, utilizando dados reais da Empresa Natura Cosméticos S/A.

Nesse projeto será descrito o processo de elaboração do Balanced Score Card (BSC) que é uma importante ferramenta para o controle das estratégias das empresas e também será analisado o Ebitda que ajuda na avaliação das empresas e revela a capacidade de geração de recursos via operações das organizações, demonstrando a rentabilidade da empresa Natura S.A.

Além disso será utilizado planilhas para a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) indicando as entradas e saídas de dinheiro no caixa durante um período e também a Demonstração do Valor adicionado (DVA) que é a contribuição da empresa dentro de uma visão global de desempenho, exemplificando a sua complementação na gestão Financeira da empresa Natura.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Natura Cosméticos S/A é uma empresa que cujo o Cnpj é nº71.673.990/0001-77 e atua no setor de produtos cosméticos, fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra, hoje presente em mais de 60 países. Foi criada a partir de uma pequena fábrica no bairro Vila Mariana em São Paulo. Suas atividades mais recentes são: 2015 o Rede Natura, o e-commerce da empresa, alcança todo o território brasileiro e chega ao Chile. 2016 começa a inaugurar lojas em todo Brasil e abre uma unidade em Nova York. Em 2017 nasce o grupo Natura & Cp., junção das empresas Natura, Aesop e The Body Shop. E por último, no ano de 2019 a Natura compra a empresa Avon, avaliada em cerca de R\$ 44,5 bilhões. A operação seria feita por meio da troca de ações entre as duas companhias, a Natura deve controlar cerca de 76 % do grupo e o restante será detido pelos acionistas da Avon.

3. PROJETO INTEGRADO

Baseando-se no tema Finanças Corporativas e Controladoria foi possível apresentarmos ferramentas que são fundamentais para o melhor desenvolvimento corporativo e financeiro da empresa. Análises baseadas nos dados demonstrados pela empresa foram realizadas buscando enfatizar a importância destes recursos.

3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Baseado nas ferramentas da contabilidade gerencial, é possível afirmar que o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que pode trazer muitos benefícios para a empresa. Sua função é medir o nível de desempenho empresarial e é dividida em quatro perspectivas sendo elas financeiro, mercado, processos e aprendizado, possibilitando um vínculo financeiro e pessoal.

Outra ferramenta gerencial é o EBITDA, um indicador financeiro que representa o lucro da empresa antes do pagamento dos impostos, juros, amortizações, depreciações. Seu cálculo exclui os custos que não estão ligados diretamente ao negócio central da empresa. Analisando os dados da demonstração de resultados da Natura S/A, foi possível calcularmos seu EBITDA do ano 2020. Partindo da Receita Total R\$ 6.987,18 temos:

DRE	2020
Lucro Líquido	-R\$ 388,50
(+/-) Tributos s/ lucro	-R\$ 44,85
(+/-) Despesas financeiras (liq. Receitas financ.)	R\$ 320,51
EBITDA	R\$ 753,86
Margem EBITDA %	11%
(+/-) Depreciação e Amortização	R\$ 643,12
EBITDA	R\$ 1.396,98
Margem EBITDA %	20%
* Em Milhões de BRL	

A partir do resultado calculado, podemos afirmar que a empresa Natura S/A obteve um lucro de 1.396,68 e margem de 20%. Mesmo tendo prejuízo no ano, a mesma conseguiu gerar caixa operacional.

3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) possibilita que as empresas aprimorem seus processos de negócio e reconheçam e monitorem seus custos, permitindo um melhor processo na tomada de decisão. Usado de modo incorporado, o BSC mostra como aumentar os lucros e gerar valor econômico em longo prazo para a organização.

O BSC é também um importante instrumento para medir o desempenho organizacional, que busca mensurar precisamente ativos intangíveis e definir ações que busquem gerar valor em tais ativos. Essa ferramenta tem por finalidade o alinhamento estratégico e a comunicação interna e externa da organização.

O BSC é um importante instrumento utilizado para medir o desempenho organizacional mediante quatro perspectivas:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizagem/crescimento.

O uso do BSC permite que a empresa acompanhe o desempenho financeiro e controle e faça correções nas estratégias.

O BSC na organização natura: A Natura descreve sua a visão e o alinhamento com sua gestão estratégica, ressaltando a importância da qualidade das relações com seus stakeholders, além de demonstrar preocupação e disposição para garantir o bem estar da sociedade, principalmente nas questões ambientais que envolvem o conceito de desenvolvimento sustentável e com isso pretende ganhar expressão no cenário mundial. Para alinhar estes conceitos à gestão e estratégia, a Natura utiliza ferramentas como o BSC.

Alguns exemplos práticos desta ferramenta: Canal de Ouvidoria oferecido para a comunicação dos consultores com a empresa; Redução do portfólio de produtos; Investir no bem estar e motivação dos seus consultores; Investir na preparação de líderes e proporcionar o controle da empresa como um todo, onde todos podem se comunicar; Atuar junto às comunidades locais, oferecendo oportunidade e crescimento; Respeito ao meio ambiente, sem agredir a biodiversidade existente, ou seja, utilizando de maneira consciente e o Marketing que está diretamente envolvido com grande parte de todo este processo e se insere de modo natural no cotidiano dos envolvidos.

Sobre as estratégias ligadas ao público alvo, para garantir a satisfação de seus clientes a Natura utiliza uma ferramenta dos Indicadores do BSC, trata-se da perspectiva de clientes que na prática, oferece aos seus consumidores a aquisição imediata dos produtos após a venda, porque trabalha com um amplo estoque agilizando a entrega (pronta entrega). Oferece ainda a segurança de uso do produto, que é testado por especialistas antes de ingressar no mercado, garantindo a saúde dos consumidores.

Sobre a substituição de produtos com defeito, a Natura realiza uma média de 49 mil trocas por mês, atendendo toda e qualquer solicitação em prazo satisfatório. Para

aumentar a participação de compra dos clientes, a Natura realiza anualmente uma pesquisa de satisfação que engloba também questões de preço e quando ocorrem erros na comunicação, mantém o compromisso definido anteriormente. Para fortalecer sua credibilidade com os consumidores finais, a Natura procura informar nos rótulos dos produtos, sobre a origem e destino dos materiais que a empresa utiliza, demonstrando sua responsabilidade com a causa ambiental. Além disso, a Natura disponibiliza um canal de diálogo com seus clientes, procurando interagir, melhorar, inovar e modificar seus produtos ou condutas por meio das sugestões propostas, transmitindo ao cliente a idéia de que ele também faz parte de todo o processo e desta forma aumentando a confiabilidade e fidelidade desses clientes (atende as especificações definidas pelo cliente).

A Natura adota estratégias ligadas ao meio ambiente, por meio da política de ecodesenvolvimento, proporcionando a sustentabilidade social, atendendo as necessidades humanas de colaboradores, empregando pessoas junto às comunidades atuantes, promovendo a educação para a população carente e crescimento profissional dos envolvidos, sustentabilidade econômica, distribuindo oportunidades e renda para as pessoas envolvidas, sustentabilidade ecológica, extraíndo insumos, reflorestando, produzindo substâncias que não prejudiquem o meio ambiente, reciclando seus resíduos e principalmente reduzindo suas emissões através do projeto carbono neutro (objetiva neutralizar as emissões de gás carbônico).

Para apresentar a avaliação sobre o desempenho financeiro, a Natura utiliza a perspectiva financeira, uma outra ferramenta do BSC, onde o crescimento e aumento da produtividade (por meio de treinamento dos colaboradores, aumento do quadro de consultores e eficiência do marketing), unidos proporcionam o aumento da receita bruta inclusive no exterior. Veja o mapa estratégico abaixo:

Referente a imagem 08.

Para obter este resultado, reduziram os custos das matérias primas utilizadas, reajustaram o preço dos produtos, eliminaram alguns produtos do seu portfólio e reduziram despesas administrativas. Nem sempre reduzir custos é o suficiente para garantir aumento de receita, desta forma destaca-se o investimento da Natura no setor

de TI, ampliação da capacidade de produção e logística, além do Marketing (este considerado uma despesa de venda), atuando também na expansão da marca em outros países e proporcionando maior retorno à empresa. Seguindo a linha da perspectiva financeira, a Natura proporciona um grande retorno e distribuição de uma parte da sua renda a seus acionistas (investidores), além de aplicar seus recursos em fundos de investimento que proporcionam rentabilidade adicional. A Natura conseguiu ao final destas ações, aumentar seu lucro líquido e seu EBITDA, demonstrando desempenho financeiro satisfatório.

Os Indicadores de desempenho foram de fundamental importância para a Natura, pois o sistema foi construído para permitir à administração implementar sua gestão estratégica, tomando decisões no tempo correto, solucionando problemas, adequando procedimentos, identificando problemas e em último caso, redefinindo processos, seja de planejamento ou controle. Com todos esses indicadores a Natura consegue ser líder no mercado de cosméticos.

Sobre os indicadores das perspectivas do BSC define-se como um mecanismo para a implementação da estratégia, que permite a realização de metas específicas, onde ocorrem estratégias, ações e resultados. A Natura teve 7,3% de crescimento de um ano para o outro, tem como clientes primeiramente seus (as) consultores (as), que começam a utilizar seus produtos, gostam e então passam a divulgar, estreitando o relacionamento com os consultores(as) e assim aumentar sua produtividade, além disso, seus processos internos tiveram inovações e com isso as entregas ficam sempre em dia e com isso houve sinergia entre as áreas.

Finanças: Para cumprirmos nossa Missão e atingirmos nossa Visão, que resultados financeiros devemos demonstrar aos nossos acionistas?

Clientes: Para cumprirmos nossa Missão e atingirmos nossa Visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes e o que devemos entregar a eles?

Processos: Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos devemos ter um desempenho excelente?

Aprendizado: Para desenvolvermos processos eficazes, que tecnologias, competências e motivação precisamos?

Realização do plano de transformação.

Rejuvenescer a marca:

- Novo modelo de lojas lançado internamente em setembro de 2018
- Redução global de descontos em 2 pontos percentuais (YTD)
- Lançamento bem-sucedido de Body Yogurts em 2018

Otimizar operações de varejo:

- Fechamento de 61 lojas no portfólio
- Mais fechamentos sendo negociados para 2019
- Reduções em aluguéis continuam sendo negociadas

Aprimorar Omnichannel:

- Novo desenho organizacional digital implementado
- Novo roadmap de tecnologia definido

Aprimorar eficiência operacional:

- Economias indiretas de opex atingidas em 2018
- Nova plataforma de colaboração lançada em setembro de 2018

Redesenhar a organização:

- Novo e experiente time de liderança executiva
- Na rota para implementar o novo desenho organizacional
- Modelo global de operações implementado para Marca, Cliente, Finanças, RH

História de sucesso nos últimos seis anos:

Referente a figura 06.

Receita líquida demonstra o vigor do modelo comercial da Natura no Brasil.

Referente a figura 07.

3.1.2 EBITDA

LAJIDA ou EBITDA, como também é denominada, corresponde a um método de análise empresarial, no entanto, se utilizado de modo isolado e sem métodos, não é satisfatório para a análise de uma organização. A sigla EBITDA corresponde a Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, lucro antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciação e amortização.

EBITDA é um indicador que busca mensurar os ativos em longo prazo e o valor econômico agregado, podendo ainda ser usado como indicador facilitador dentro das expectativas financeiras da organização.

O EBITDA não sofre reflexo por variáveis determinadas conforme cada país, como taxas de juros, normas de depreciação e especialmente, as diferenças entre leis tributárias. Esses fatores deixam mais complexas as projeções sobre o futuro da empresa.

O EBITDA representa uma variável operacional e se modifica pouco, considerando um ano para outro e de um país para outro também. Por esse fator, corresponde a um método de extrema utilidade quando uma empresa decide comparar-se com um concorrente ou ainda globalizar suas operações. Seu indicador possibilita utilizar o passado para presumir o futuro, o que é algo complexo na contabilidade. Pode-se conciliar as previsões futuras de fluxo de caixa com o resultado alcançado em exercícios passados. Foi devido a essa capacidade de análise que o EBITDA ganhou tanta importância nos últimos tempos.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) prevê na Instrução nº 527/2012 como as organizações devem efetuar o cálculo do EBITDA para fins de publicação. Essa instrução foi desenvolvida em função dos diversos métodos que estavam sendo utilizados no mercado para calcular este valor. Ela é válida para empresas de capital aberto.

Vantagens do uso do EBITDA

O Ebitda é necessário para verificar a produtividade e a eficiência da empresa, utilizado para verificar se a empresa teve mais lucro de um ano para o outro, sendo muito utilizadas nas empresas que possuem dívidas, verificando o Ebitda é possível avaliar o desempenho da empresa e constatar se a mesma consegue pagar suas contas e gerar um caixa no futuro.

Considerando um Ebitda negativo, considera que empresa não está sendo rentável, mas isso não quer dizer prejuízo, porque antes teria que avaliar o retorno de seus investimentos. O Ebitda também é muito utilizado para calcular depreciações e amortizações.

Limitações do uso do Ebitda

È necessário avaliar corretamente o Ebitda para não ter uma falsa impressão da saúde financeira de uma organização, ainda mas por que esse indicador não considera a depreciação.

O Ebitda não é muito eficiente para avaliar volume monetário do caixa, porém é muito útil para avaliar o potencial de geração de caixa pelos ativos operacionais.

Como Calcular o Ebitda

O Ebitda de uma organização pode ser calculado na demonstração do resultado do exercício DRE. Sendo necessário descobrir o lucro operacional líquido da empresa utilizando a seguinte fórmula:

Receita líquida - custo das mercadorias - despesas operacionais - despesas financeiras líquidas = lucro operacional líquido.

As despesas operacionais dizem respeito tanto das despesas com vendas de produtos e serviços como também as despesas gerais e administrativas.

Já possuindo o cálculo do lucro operacional líquido é necessário colocar os valores de depreciação e de amortização, que está no cálculo do custo de despesas operacionais, sendo representado com a seguinte fórmula:

Lucro operacional líquido + Depreciações + Amortizações = EBITDA.

Ebitda natura , referente a figura 01.

No 1T o EBITDA ajustado em BRL foi de R\$ 571,5 milhões com margem de 7,6% (-220 pbs), excluindo custos de aquisição não recorrentes relacionados à Avon de R\$ 298,3 milhões, e um efeito não caixa e não recorrente de PPA de R\$ 102,9 milhões, devido à avaliação do valor justo da Avon, resultando em um aumento do valor de estoque (no custo de mercadorias vendidas), e custos de transformação de Natura &Co América Latina e da Avon International. O EBITDA reportado foi de R\$ 145,3 milhões.

Referente a imagem 02.

- (1) Despesas relacionadas à aquisição da Avon: custos não recorrentes associados à aquisição da Avon, principalmente por conta de honorários profissionais e custos de planejamento
- (2) Custos de transformação incluem os custos de transformação na Natura &Co América Latina e os custos do Open Up da Avon International, tanto no 1T20 quanto no 1T19, e The Body Shop em 1T19

- (3) Efeito não caixa e não recorrente do PPA no estoque, devido a um aumento no valor do estoque (no custo de mercadorias vendidas) de Natura &Co América Latina e da Avon International
 - (4) Reversão da provisão para ICMS: Reversão de uma provisão para ICMS na Natura Brasil no 1T19, devido à revisão de uma estimativa de resultado de uma ação judicial
 - (5) As vendas de ativos na Avon International se refere a ganhos sobre a venda de uma fábrica na China em 2019
-
- Natura &Co América Latina: margem EBITDA ajustada de 6,9% (+50 pbs).
 - Avon International: margem EBITDA ajustada de 4,8% (-760 pbs).
 - The Body Shop: margem EBITDA ajustada de 15,0% (-460 pbs).
 - Aesop: margem EBITDA ajustada atingiu 22,8% (+30 pbs)

Referente a imagem 03.

O EBITDA de Natura &Co América Latina atingiu R\$ 234,7 milhões no 1T20, e o EBITDA ajustado foi de R\$ 287,5 milhões (+10,5%). A margem EBITDA foi de 5,6% (-20 pbs) e a margem EBITDA ajustada foi de 6,9% (+50 pbs)

A reconciliação entre o EBITDA e o EBITDA ajustado é apresentada a seguir:

Referente a figura 04.

O EBITDA não é uma medida utilizada nas práticas contábeis adotadas no Brasil, não representando o fluxo de caixa para os períodos apresentados. Também não deve ser considerado como uma alternativa ao lucro líquido na qualidade de indicador do desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa na qualidade de indicador de liquidez. O EBITDA não tem um significado padronizado e sua definição na Natura, eventualmente, pode não ser comparável ao LAJIDA ou EBITDA definido por outras companhias. Ainda que o EBITDA não forneça, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, uma medida do fluxo de caixa, a Administração o utiliza para mensurar o desempenho operacional da Sociedade. Adicionalmente, entendemos

que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como indicador do desempenho operacional de uma companhia e/ou de seu fluxo de caixa.

Caminho para dobrar a Ebitda em 2022: Referente a figura 05.

3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

A demonstração de fluxos de caixa (DFC) tem a finalidade geral de apresentar informações sobre os fluxos de transações que afetam o caixa de uma empresa ao longo de um determinado período, de uma forma organizada e estruturada, permitindo uma melhor compreensão da articulação entre as diversas demonstrações contábeis, sendo muito importante para a gestão financeira da empresa, procurando obter informações, cada vez mais detalhadas de seu processo administrativo, facilitando o processo decisório.

3.2.1 DFC X DVA

Conforme Quintana (2014), a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) passou a ser um demonstrativo contábil obrigatório para todas as sociedades anônimas e demais empresas consideradas de grande porte de acordo com a Lei nº 11.638, de 28.12.2007, que alterou a Lei nº 6.404, e 15.12.1976.

Segundo a resolução CFC nº 1.296/10, que aprovou a NBC TG 03, a Demonstração do Fluxo de Caixa é essencial para que os usuários, juntamente com outras informações, avaliem as mudanças nos ativos líquidos da entidade, sua estrutura financeira, sua capacidade para mudar os montantes e a época de ocorrência dos fluxos de caixa e inclusive, análise sobre a liquidez e solvência da empresa.

Uma importante informação que também podemos extrair da DFC é a análise da exatidão das estimativas passadas dos fluxos de caixa futuros, bem como a apreciação da relação entre lucratividade e fluxos de caixa líquidos.

A Demonstração do Fluxo de Caixa é estruturada por atividades operacionais, de investimento e de financiamento, ocorridas no período, conforme serão detalhadas a seguir.

Os fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais apresentam um importante indicador da capacidade financeira da empresa. Nele, podemos verificar se a entidade gera caixa suficiente para amortizar empréstimos, manter sua capacidade operacional, distribuir dividendos e pagar juros, sem a necessidade de recorrer a fontes externas de financiamentos.

1) Atividade Operacional

De acordo com a Resolução CFC nº 1.296/10, os fluxos de caixa das atividades operacionais são derivados das principais atividades geradoras de receita da empresa, como por exemplo:

- A. recebimentos de caixa pela venda de mercadorias e pela prestação de serviços;
- B. recebimentos de caixa decorrentes de royalties, honorários, comissões e outras receitas;
- C. pagamentos de caixa a fornecedores de mercadorias e serviços;
- D. pagamentos de caixa a empregados ou por conta de empregados;
- E. recebimentos e pagamentos de caixa por seguradora de prêmios e sinistros, anuidades e outros benefícios da apólice;
- F. pagamentos ou restituição de caixa de impostos sobre a renda, a menos que possam ser especificamente identificados com as atividades de financiamento ou de investimento; e
- G. recebimentos e pagamentos de caixa de contratos mantidos para negociação imediata ou disponíveis para venda futura.

2) Atividade de Investimento:

Em relação ao fluxo de caixa das atividades de investimento, estes descrevem os montantes de recursos aplicados pela empresa destinados à geração de caixa futuro, através principalmente da entrada e saída de bens permanentes. Exemplos desse tipo de fluxos são:

- A. pagamentos em caixa para aquisição de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo. Esses pagamentos incluem aqueles relacionados aos custos de desenvolvimento ativados e aos ativos imobilizados de construção própria;
- B. recebimentos de caixa resultantes da venda de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo;
- C. pagamentos em caixa para aquisição de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles pagamentos referentes a títulos considerados como equivalentes de caixa ou aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);
- D. recebimentos de caixa provenientes da venda de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles recebimentos referentes aos títulos considerados como equivalentes de caixa e aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);
- E. adiantamentos em caixa e empréstimos feitos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos feitos por instituição financeira);
- F. recebimentos de caixa pela liquidação de adiantamentos ou amortização de empréstimos concedidos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos de instituição financeira);

- G. pagamentos em caixa por contratos futuros, a termo, de opção e swap, exceto quando tais contratos forem mantidos para negociação imediata ou futura, ou os pagamentos forem classificados como atividades de financiamento; e
- H. recebimentos de caixa por contratos futuros, a termo, de opção e swap, exceto quando tais contratos forem mantidos para negociação imediata ou venda futura, ou os recebimentos forem classificados como atividades de financiamento.

3) Atividade de Financiamento:

De acordo com Quintana (2014), o fluxo de caixa de financiamento informa principalmente as exigências que serão colocados para a empresa no futuro, em decorrência dos fluxos gerados pelos financiadores de capital da empresa.

- A. caixa recebido pela emissão de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- B. pagamentos em caixa a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- C. caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos de curto e longo prazos;
- D. amortização de empréstimos e financiamentos; e
- E. pagamentos em caixa pelo arrendatário para redução do passivo relativo a arrendamento.

E por fim, devem ser apresentadas as variações ocorridas nas disponibilidades, compostas por caixa e equivalentes de caixa.

Importante se torna dizer, que uma única transação pode incluir fluxos de caixa em mais de uma atividade, conforme exemplo dado na NBC TG 03, quando o desembolso de caixa para pagamento de empréstimo inclui tanto os juros como o principal, a parte dos juros pode ser classificada como atividade operacional, mas a parte do principal deve ser classificada como atividade de financiamento.

A Demonstração do Fluxo de caixa pode ser elaborada de duas maneiras, pelo método direto ou pelo método indireto.

No método direto, a demonstração é basicamente feita em relação à movimentação do fluxo financeiro da tesouraria, ou seja, é o acompanhamento diário dos pagamentos e recebimentos.

Já no método indireto, teremos que buscar as informações para sua elaboração no Balanço e na DRE da empresa, ou seja, não temos a informação da tesouraria, portanto teremos que reconciliar o Lucro Líquido do Exercício com o Caixa líquido do período através das movimentações das contas da DRE e do Balanço.

No método direto portanto, teremos o valor exato do saldo em Caixa, já no método indireto, é basicamente apresentado a variação dos saldos das disponibilidades.

A seguir, demonstramos um exemplo da elaboração da DFC pelo método direto:

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA	
(método Direto)	
ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Recebimento de Clientes	R\$ 560.000,00
Pagamento a Fornecedores	-R\$ 600.000,00
Pagamento de aluguel	-R\$ 40.000,00
Pagamento de Salários e Encargos	-R\$ 50.000,00
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	-R\$ 130.000,00
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	
Compra de Móveis e Utensílios a vista	-R\$ 100.000,00
Compra de Máquinas e Ferramentas	-R\$ 200.000,00
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos	-R\$ 300.000,00
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	
Entrada de Recursos Próprios Aumentod e Capital	R\$ 500.000,00
Caixa Líquido das Atividades de Financiamentos	R\$ 500.000,00
CAIXA LÍQUIDO DO PERÍODO	R\$ 70.000,00
Saldo Inicial das Disponibilidades	R\$ -
Saldo Final das Disponibilidades	R\$ 70.000,00

Fonte: profmariojorge.com.br

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (método Indireto)	
ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Lucro Operacional do Período	R\$ -
Aumento de Estoques	-R\$ 560.000,00
Aumento de Clientes	-R\$ 160.000,00
Aumento de Fornecedores	R\$ 540.000,00
Aumento de Tributos a Pagar	R\$ 50.000,00
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	-R\$ 130.000,00
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	
Aumento de Móveis e Utensílios	-R\$ 100.000,00
Aumento de Máquinas e Ferramentas	-R\$ 200.000,00
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos	-R\$ 300.000,00
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	
Aumento Capital Social	R\$ 500.000,00
Caixa Líquido das Atividades de Financiamentos	R\$ 500.000,00
CAIXA LÍQUIDO DO PERÍODO	R\$ 70.000,00
Saldo Inicial das Disponibilidades	R\$ -
Saldo Final das Disponibilidades	R\$ 70.000,00
Variação das Disponibilidades do Período	R\$ 70.000,00

Fonte: profmariojorge.com.br

A definição da DVA é dada pela resolução CFC nº 1.138/08, que aprovou a NBC TG 09 – Demonstração do Valor Adicionado. Segundo Quintana (2014), a DVA deve proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis informações relativas à riqueza criada pela entidade em determinado período e a forma como essa riqueza foi distribuída.

A Lei 11.638/07 passou a obrigar as empresas de capital aberto a elaborar e divulgar a Demonstração do Valor Adicionado.

De acordo com a NBC TG 09, a DVA deve ser apresentada em duas partes, sendo a primeira parte as informações relativas à riqueza criada pela entidade e a segunda parte os principais componentes da distribuição dessa riqueza.

Na primeira parte, as riquezas criadas serão apresentadas da seguinte forma:

- **Receitas:** Venda de mercadorias, produtos e serviços; Outras receitas; Provisão para créditos de liquidação duvidosa
- **Insumos adquiridos de terceiros:** Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos; Materiais, energia, serviços de terceiros e outros; Perda e recuperação de valores ativos; Depreciação, amortização e exaustão.
- **Valor adicionado recebido em transferência:** Resultado de equivalência patrimonial; Receitas financeiras; Outras receitas

Na segunda parte, a distribuição da riqueza deverá ser detalhadas da seguinte forma:

- **Pessoal:** Remuneração direta; Benefícios; FGTS
- **Impostos, taxas e contribuições:** valores relativos ao imposto de renda, contribuição social sobre o lucro, contribuições ao INSS (incluídos aqui os valores do Seguro de Acidentes do Trabalho) que sejam ônus do empregador, bem como os demais impostos e contribuições a que a empresa esteja sujeita. Inclui impostos estaduais e Municipais.
- **Remuneração de capitais de terceiros:** Juros; Aluguéis; Outras
- **Remuneração de capitais próprios:** Juros sobre o capital próprio (JCP) e dividendos; Lucros retidos e prejuízos do exercício;

A seguir o exemplo do modelo de DVA conforme a resolução CFC nº 1.138/08:

Modelo I – Demonstração do Valor Adicionado – EMPRESAS EM GERAL

DESCRIÇÃO	Em milhares de reais 20X1	Em milhares de reais 20X0
1 – RECEITAS		
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços		
1.2) Outras receitas		
1.3) Receitas relativas à construção de ativos próprios		
1.4) Provisão para créditos de liquidação duvidosa – Reversão / (Constituição)		
2 – INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (inclui os valores dos impostos – ICMS, IPI, PIS e COFINS)		
2.1) Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos		
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		
2.3) Perda / Recuperação de valores ativos		
2.4) Outras (especificar)		
3 – VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)		
4 – DEPRECIAÇÃO, AMORTIZAÇÃO E EXAUSTÃO		
5 – VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)		
6 – VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		
6.1) Resultado de equivalência patrimonial		
6.2) Receitas financeiras		
6.3) Outras		
7 – VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6)		
8 – DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (*)		
8.1) Pessoal		
8.1.1 – Remuneração direta		
8.1.2 – Benefícios		
8.1.3 – F.G.T.S		
8.2) Impostos, taxas e contribuições		
8.2.1 – Federais		
8.2.2 – Estaduais		
8.2.3 – Municipais		
8.3) Remuneração de capitais de terceiros		
8.3.1 – Juros		
8.3.2 – Aluguéis		
8.3.3 – Outras		
8.4) Remuneração de capitais próprios		
8.4.1 – Juros sobre o capital próprio		
8.4.2 – Dividendos		
8.4.3 – Lucros retidos / Prejuízo do exercício		
8.4.4 – Participação dos não-controladores nos lucros retidos (só p/ consolidação)		

3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO

Devido ao avanço da tecnologia e as grandes oscilações do mercado financeiro, toda empresa necessita de uma boa gestão financeira. Nesse aspecto o fluxo de caixa se torna uma ferramenta essencial para identificar o processo que a empresa deverá passar para honrar seus compromissos e responsabilidades em determinado período, além de uma visão ampla das finanças para analisar fatos ocorridos para tomada de decisões. Tudo isso visando captações de recursos para melhores vantagens no mercado.

É possível através da DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) também identificar se algum setor está gastando mais que o esperado, variando desde matéria-prima até despesas com escritório. Para que haja eficácia no resultado da DFC, os setores ou outra fonte de onde se originará os dados, deverão conter as informações atualizadas e precisas para que as previsões a serem efetuadas não tenham variações.

Portanto, foi possível realizar uma análise de fluxo de caixa utilizando dados publicados da empresa Natura como mostra nas Figuras 09, 10, 11 e 12.

4. CONCLUSÃO

Tendo em vista os aspectos apresentados e observados, nota-se a importância de tomada de decisão estratégica de uma organização. Esse projeto apresentou o método de BSC (Balanced Scorecard) utilizando a empresa Natura Cosméticos S/A como exemplo, demonstrando como a empresa utiliza esse indicador para verificar a satisfação dos clientes, para ajudar na visão do longo prazo nas rotinas do curto prazo. Foi demonstrado também, exemplos da margem Ebitda da empresa para conhecer quanto a companhia está gerando de caixa com base em suas atividades na Sociedade.

Esse projeto também apresentou a Demonstração de Valor Adicionado (DVA) que corresponde à diferença de valores entre aquilo, que a empresa produziu e os bens e serviços que ela utilizou nesse processo que foram produzidos por terceiro. Foi apresentado ainda informações das Demonstrações de Fluxo de Caixa (DFC) para avaliar a capacidade de uma empresa de gerar recursos de caixa, enriquecendo a análise financeira tradicional, trazendo um maior detalhamento dos motivos que levaram à alteração de determinados índices de liquidez, garantindo assim o sucesso esperado.

REFERÊNCIAS

Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12-2019 V1 - Natura Cosméticos S/A. Disponível em <https://www.rad.cvm.gov.br/ENETCONSULTA/frmGerenciaPaginaFRE.aspx?NumeroSequencialDocumento=91402&CodigoTipoInstituicao=2>> Acesso em: 02/09/2020

Ebitda demonstrações contábeis Natura. Disponível em <https://ri.naturaeco.com/pt-br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/>> Acesso em: 01/09/2020.

Natura & CO SA - NTCO3 Demonstração de Resultados. Disponível em <https://br.investing.com/equities/natura-on-nm-income-statement>> Acesso em: 19/09/2020

Natura S/A - Histórico de Cotações. Disponível em <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoDemonstrativoFinanceiros.aspx?codigoCvm=19550&idioma=pt-br>> Acesso em: 03/09/2020.

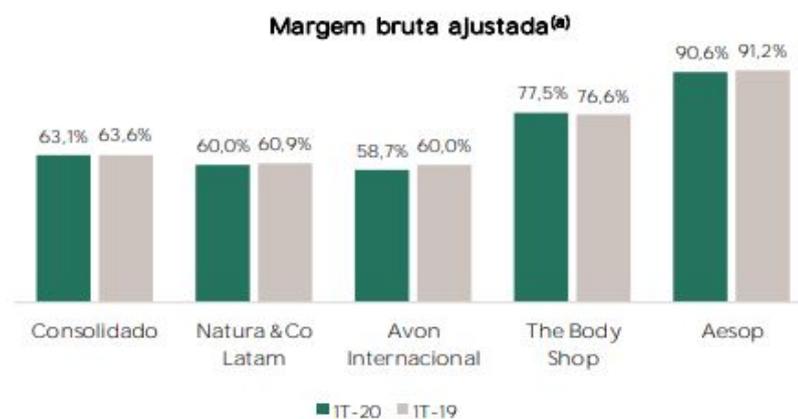
Quintana, Alexandre Costa. Contabilidade Básica, São Paulo, Atlas. 2014.

ROGENSKI, R. Holding da Natura Reorganiza Empresas e Liderança. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/01/03/holding-da-natura-reorganiza-empresas-e-liderancas.html>> Acesso em: 05/09/2020

Tudo sobre o indicador financeiro Ebitda. Disponível em
<<https://blog.egestor.com.br/o-que-e-o-ebitda-e-como-calculat/>> Acesso em:
01/09/2020.

ANEXOS

Figura 01.



(a) Sem efeitos do PPA

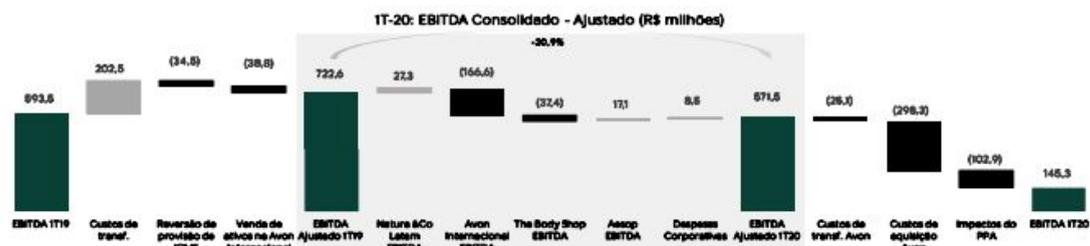
fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 02.

R\$ milhões	EBITDA Consolidado		
	1T-20	1T-19	Var. %
EBITDA Consolidado	145,3	593,5	<i>(75,5)</i>
Custo de aquisição da Avon (1)	298,3	-	-
Custo de transformação (2)	25,1	202,5	<i>(87,6)</i>
Impactos PPA não recorrentes no CMV (3)	102,9	-	-
Reversão de Provisão ICMS (4)	-	(34,5)	-
Venda de Ativos na Avon Internacional (5)	-	(38,8)	-
EBITDA Ajustado	571,5	722,6	<i>(20,9)</i>
Margem EBITDA Ajustada	7,6%	9,8%	<i>(2,2) pp</i>
<i>Margem Bruta Ajustada</i>	63,1%	63,6%	<i>(0,5) pp</i>
<i>Despesas com Vendas, Marketing e Logística/Rec. Líquida</i>	46,0%	42,1%	3,9 pp
<i>Despesas Adm., P&D, TI e Projeto/Receita Líquida</i>	15,4%	14,5%	0,9 pp
Margem EBITDA Ajustada	7,6%	9,8%	<i>(2,2) pp</i>

Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 03.



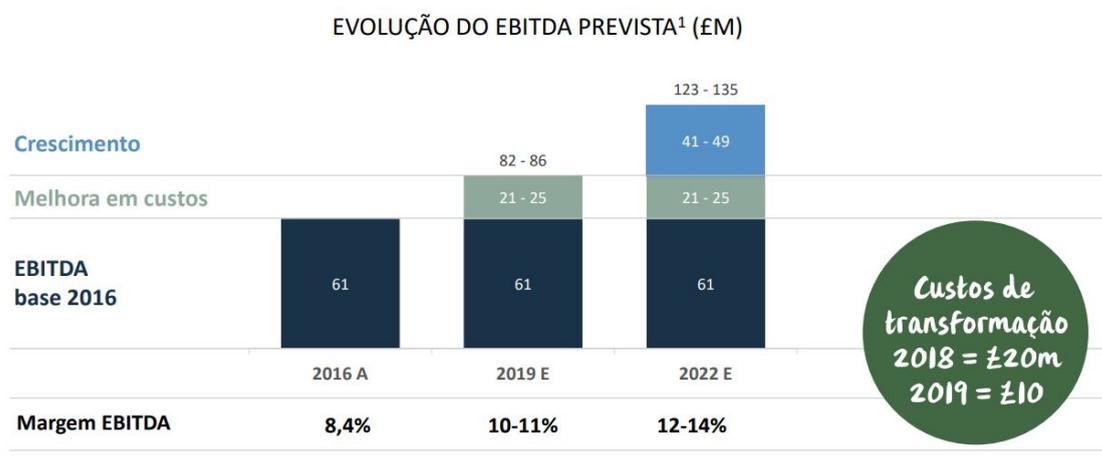
Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 04.

R\$ milhões	1T-20	1T-19	Var. %
EBITDA	234,7	218,6	7,4
Reversão de Provisão ICMS	-	(34,5)	-
Custos de transformação	10,5	76,1	(86,2)
Impactos PPA não recorrentes no CMV	42,3	-	-
EBITDA Ajustado	287,5	260,2	10,5
Margem EBITDA Ajustada	6,9%	6,4%	0,5 pp

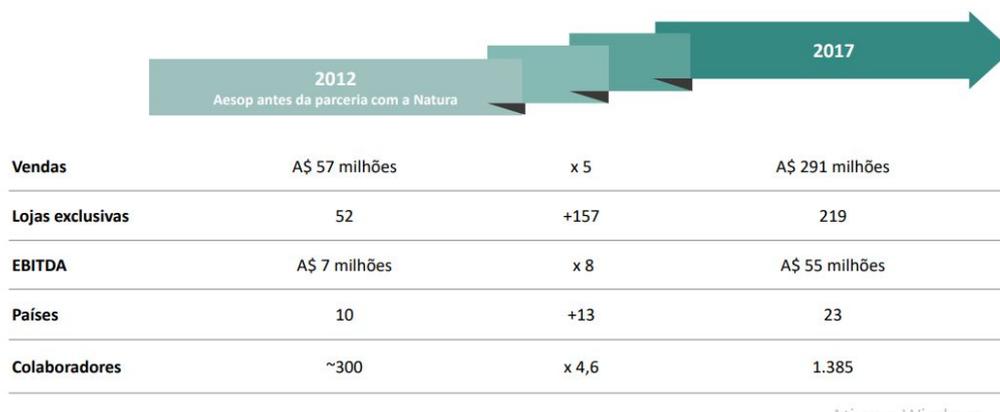
Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 05.



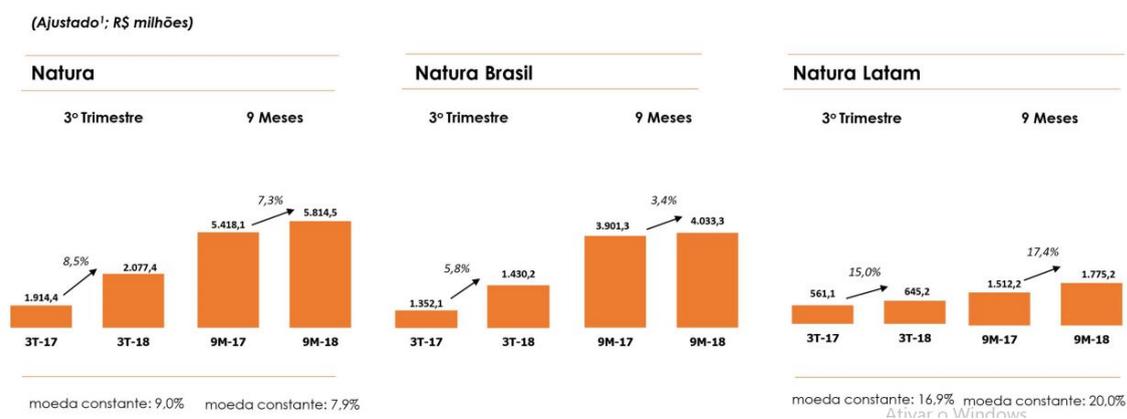
Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 06.



Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 07.



Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 08.



Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 09

NATURA COSMÉTICOS S.A.				
Fluxo de Caixa (R\$ Milhares)	1T19	2T19	3T19	4T19
Caixa Líquido Atividades Operacionais	- 354.199,00	425.418,00	34.679,00	1.229.519,00
Caixa Gerado nas Operações	532.004,00	547.730,00	624.584,00	922.175,00
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-
Lucro líquido do período	13.474,00	55.923,00	63.764,00	-
Depreciações e amortizações	264.312,00	272.388,00	282.842,00	297.874,00
"Provisão (reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos ""swap"" e ""forward""	-	-	-	-
Provisão (Reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"	-	-	-	-
Provisão para aquisição de participação de não controladores	37.920,00	35.060,00	- 65.669,00	- 46.014,00
Provisão (reversão) para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	-	-	-	-
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	3.379,00	7.071,00	99.429,00	- 109.879,00
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	-	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social	5.969,00	24.777,00	6.158,00	122.313,00
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	7.702,00	5.268,00	2.555,00	18.993,00
Resultado de equivalência patrimonial	-	-	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	10.874,00	16.029,00	- 22.729,00	1.590,00
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	79.221,00	87.129,00	412.312,00	- 487,00
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	867,00	638,00	-	-
Provisão (reversão) para créditos de liquidação duvidosa	-	-	-	-
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	-	-	-	-
Provisão (Reversão) para perdas nos estoques	- 22.961,00	- 14.484,00	- 18.536,00	183.379,00
Reconhecimento de créditos tributários extemporâneo	1.985,00	1.986,00	36.836,00	-
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	-	-	-	-
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	-	-	-	-
Atualização monetária de contingências	-	-	2.728,00	1.905,00
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	-	-	-	-
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	-	-	-	-
Outras provisões (reversões) e deságio	-	-	-	-

Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 10

na aquisição de precatórios	-	-	-	-
Lucro líquido do exercício atribuído a não controladores	-	-	-	-
Provisão (reversão) para perdas com imobilizado e intangível	- 10.751,00	- 333,00	- 327,00	14.952,00
Efeito de economia hiperinflacionária	12.267,00	17.156,00	9.397,00	12.839,00
Lucro líquido do período atribuível a não controladores	-	-	-	-
Lucro líquido do período atribuível a não controladores	-	-	-	-
Outros ajustes	-	-	-	-
Hedge de fluxo de caixa	-	-	-	-
Outras provisões (reversões)	- 31.150,00	- 98.319,00	-	-
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido da controlada	-	-	-	-
Variações nos Ativos e Passivos	- 459.832,00	40.084,00	- 250.571,00	412.899,00
(aumento)/redução - Contas a receber	177.412,00	- 154.586,00	- 73.433,00	- 162.205,00
(aumento)/redução - Estoques	- 207.018,00	- 145.844,00	- 174.547,00	332.711,00
(aumento)/redução - AC/Impostos a recuperar	-	-	-	-
(aumento)/redução - Imp. a Recuperar	2.143,00	3.850,00	- 104.232,00	-
(aumento)/redução - AC/Outros ativos	-	-	-	-
(aumento)/redução - Outros ativos	- 19.942,00	- 51.487,00	21.324,00	-
(aumento)/redução - NC/Impostos a recuperar	-	-	-	-
(aumento)/redução - NC/Outros ativos	-	-	-	-
aumento/(redução) - Outros passivos	- 216.563,00	152.064,00	68.273,00	113.306,00
aumento/(redução) - Fornecedores	- 79.096,00	4.149,00	78.307,00	-
aumento/(redução) - PC/ Salários, PLR e encargos	-	-	-	-
aumento/(redução) - Obrig.Tributárias	- 5.640,00	145.176,00	- 29.036,00	-
aumento/(redução) - PC/ Obrigações tributárias	-	-	-	-
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	- 111.128,00	86.762,00	- 37.227,00	-
aumento/(redução) - PC/ Participação de acionistas não controladores	-	-	-	-
aumento/(redução) - NC/ Obrigações tributárias	-	-	-	-
aumento/(redução) - NC/ Provisão para riscos trib., civ. trab.	-	-	-	-
aumento/(redução) - NC/ Outros passivos	-	-	-	-

Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 11

aumento/(redução) - Salários	-	-	-	-
aumento/(redução) - NC/ rovisão para riscos trib., civ. trab.	-	-	-	-
Outros	- 426.371,00	- 162.396,00	- 339.334,00	- 105.555,00
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	1.288,00	2.276,00	502,00	-
Recuperações (Pagamentos) de imposto de renda e contribuição social	- 116.456,00	- 108.235,00	126.506,00	- 223.072,00
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	- 20.805,00	- 12.503,00	- 30.738,00	- 2.374,00
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais	- 254.675,00	- 2.609,00	- 234.999,00	- 1.612,00
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	- 4.749,00	- 8.162,00	- 6.420,00	- 7.848,00
Depósitos judiciais	-	-	-	-
Pagamentos de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-	-	-	-
Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	- 30.974,00	-	-	-
Caixa Líquido Atividades de Investimento	658.760,00	- 338.187,00	- 177.300,00	- 457.623,00
Imobilizado incorporado pela Compra AESOP	-	-	-	-
Adições de imobilizado e intangível	- 80.119,00	- 137.321,00	- 154.180,00	- 214.775,00
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	3.254,00	5.200,00	3.343,00	10.885,00
Aumento de capital em controladas	-	-	-	-
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais	-	-	-	-
Aplicação em títulos e valores mobiliários	- 1.629.566,00	- 1.918.170,00	- 2.327.598,00	- 1.286.196,00
Aquisição The Body Shop PLC, líquido do caixa obtido	-	-	-	-
Participação de não controladores	-	-	-	-
Recebimentos de dividendos de controladas	-	-	-	-
Resgate de títulos e valores mobiliários	2.337.074,00	1.701.504,00	2.287.356,00	1.019.455,00
Investimentos em controladas	-	-	-	-
Imobilizados incorporado	-	-	-	-
Recebimento de dividendos de controladas	-	-	-	-
Caixa adquirido na combinação de negócios	-	-	-	-
Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	28.117,00	10.600,00	13.779,00	13.008,00
Caixa Líquido Atividades de Financiamento	- 658.776,00	- 55.102,00	161.728,00	- 221.058,00
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	- 1.897,00	3.771,00	998,00	-

Fonte: Relatório anual Natura site.

Figura 12

Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	- 510.542,00	- 84.370,00	- 1.624.406,00	- 403.295,00
Antecipação de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício corrente	-	-	-	-
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	90.507,00	204.335,00	1.856.397,00	294.906,00
Compra de ações em tesouraria	-	-	-	-
Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	-	-	-	-
(353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)	-	-	-	-
Aquisição de ações para manutenção em tesouraria para atendimento de exercício de opções	-	-	-	-
exercício de opções de opções de compra de opções	-	-	-	-
por liquidação de operações com derivativos	- 96.277,00	- 56.702,00	-	-
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	-	-	-	-
Amortização de Arrendamento mercantil financeiro- principal	-	-	-	-
Amortização de arrendamento mercantil - principal	- 143.895,00	-	-	- 114.226,00
Recebimento pelo exercício de opções de ações	-	-	-	396,00
Aquisição adicional de ações da Emeis	-	-	-	-
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de opções de compra de opções	-	-	-	-
Integralização de capital	2.430,00	-	-	-
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	898,00	-	-	-
Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes	6.073,00	- 16.360,00	8.941,00	1.452,00
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	- 348.142,00	15.769,00	28.048,00	552.290,00
Saldo Final de Caixa e Equivalentes	866.906,00	882.675,00	910.723,00	1.463.013,00

Fonte: Relatório anual Natura site.

