



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:

Cleonice Benevides de Sousa, RA 1012018200295

Camila Mara Bernardes, RA 1012018200329

Natália Barzagli Albino, RA 1012018200077

Vera Lúcia Silva Dal Poggetto, RA 1012018200056

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	5
3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)	13
3.1.2 EBITDA	17
3.2.1 DFC X DVA	45
Para que serve a DFC?	51
Estrutura da DFC	51
Resultado da DFC	52
MÉTODOS PARA ELABORAÇÃO DA DFC	52
DIRETO	52
IMPORTANTE:	53
Atividades operacionais	53
Atividades de investimento	53
Atividades de financiamento	54
INDIRETO	54
EXEMPLIFICANDO OS MÉTODOS:	56
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	61
4. CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	70
ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO

Neste projeto integrado, temos como objetivo analisar e evidenciar as práticas de Finanças Corporativas e de Controladoria da Empresa Natura. Desenvolvemos este projeto a fim de praticar as competências e habilidades que foram adquiridas neste processo de aprendizado.

Em contabilidade Gerencial, abordaremos o BSC- Balanced ScoreCard, demonstrando sua relação com o processo decisório. E também trataremos sobre a EBITDA, considerada o lucro antes das taxas dos juros e das depreciações, sendo mais utilizadas por empresas de capital aberto, correspondendo à geração de caixa da empresa. Com isso temos o propósito de analisar a EBITDA, evidenciando o conceito e apresentando os respectivos cálculos baseados nas últimas demonstrações apresentada pela empresa.

A unidade de estudo Finanças Corporativa e Controladoria, tem como propósito a tomada de decisões financeiras, com a utilização de ferramentas que são capazes de auxiliar na realização de uma projeção de dados consistentes. O Site mais retorno avalia que dentro desse conceito existem alguns parâmetros que tem como objetivo a valorização do patrimônio por meio de lucro, resultados positivos ou investimentos. Para saber qual é a viabilidade econômica e financeira de um negócio, é necessário uma análise eficaz para proporcionar, a maximização e a valorização da empresa. Segundo site Gerencianet o estudo finanças corporativas e controladoria, vai além de mensurar a saúde econômica da empresa, consegue, simultaneamente, administrar os riscos financeiros já existentes. A controladoria trabalha com indicadores do passado, presente e visando o futuro para criar estratégias em tempo real.

Através da DFC X DVA da empresa Natura vamos esclarecer os objetivos de cada uma dessas demonstrações, evidenciando suas principais diferenças. E na DFC-Demonstração de Fluxo de Caixa, apresentaremos uma análise sobre as atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

NATURA COSMÉTICOS S/A



CNPJ: 71.673.990/0001-77

Inscrição Estadual: 142.484.958.110

Endereço: Av. Alexandre Colares, 1188 - CEP: 05.106-000 - São Paulo/SP

Telefone: (11) 4389-7317

Endereço Eletrônico: fiscal@natura.net

Site: www.natura.net

Natureza Jurídica: Sociedade Anônima Aberta

Principal Atividade: Comércio Atacadista de Cosméticos e Produtos de Perfumaria

Natura é uma empresa brasileira que atua no setor de produtos cosméticos. Fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra, hoje está presente no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela, França e Estados Unidos, além de outros 63 países indiretamente. A Natura se transformou de marca especializada em venda direta através de catálogos e consultoras de venda, à varejista de peso no mercado de cosméticos inclusive no mercado internacional.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

O Balanced Scorecard (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (Epstein e Manzoni, 1998).

Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan e Norton, 1996; 2000).

Este método resume em um único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (Kaplan e Norton, 1992; 1996).

Hauser e Katz (1998: p. 517) advertem: "toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso". Neste sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1993).

Para facilitar o entendimento da estratégia por toda a empresa, Kaplan e Norton (2000) propuseram o BSC. A Figura 1 ilustra o modelo do BSC. Cada perspectiva deve ter

seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Perspectiva financeira: Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. A primeira irá refletir nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Perspectiva do cliente: Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Perspectiva dos processos internos: Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.

Perspectiva do aprendizado e do crescimento: Empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa.

Visto de maneira integrada, o balanced scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para implementação do BSC, conforme ilustra a Figura 2.

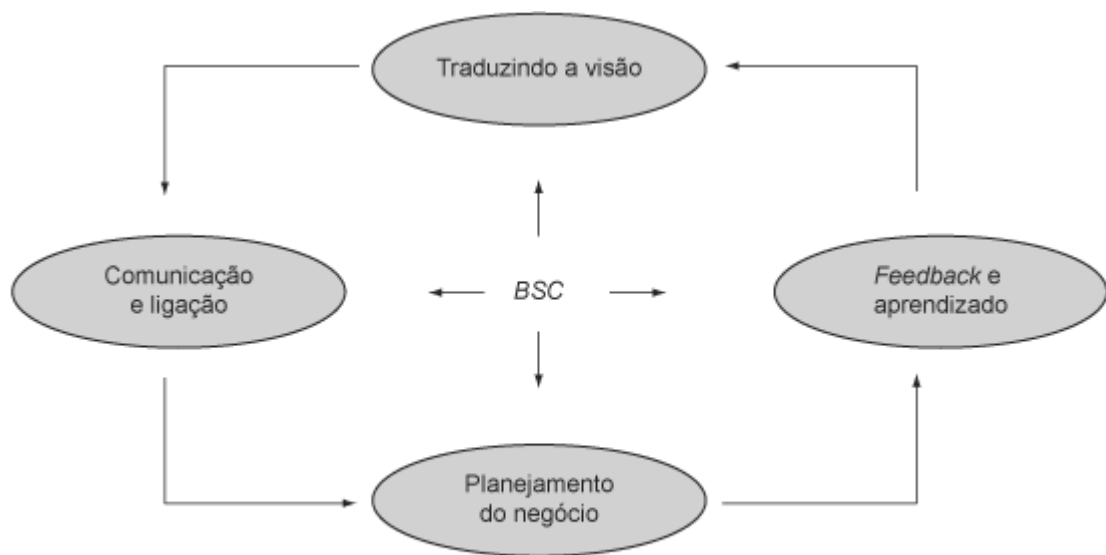


Figura 2. Gerenciando a Estratégia: quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton, 1996).

O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Os autores advertem que devem ser evitadas declarações vagas como "o melhor da classe", pois o processo deve conduzir a definição das medidas de desempenho. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, BSCs.

O processo de comunicação e ligação - consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização.

Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para estes processos.

O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

O processo de feedback e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional.

Esses quatro processos refletem uma seqüência iterativa de ações. Para chegar a um sistema gerenciamento estabilizado, segundo o exemplo apresentado por Kaplan e Norton (1996), talvez seja preciso cerca de trinta meses, sendo que a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

O que é Ebitda?

Ebitda é a sigla em inglês para *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Em português, “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” (também conhecida como Lajida). É um indicador muito utilizado para avaliar empresas de capital aberto.

Quando se lê uma entrevista de um analista de mercado, é provável que verá a repetição desse termo em diversas respostas. E não é por acaso.

Com ele, é possível descobrir quanto a empresa está gerando com suas atividades operacionais, não incluindo investimentos financeiros, empréstimos e impostos.

Dessa forma, a divulgação do Ebitda é uma forma de o investidor descobrir qual é a realidade financeira da companhia e se ela está melhorando sua competitividade e a sua eficiência ano a ano.

Mas apesar de ser um indicador importante, o Ebitda não é o único instrumento de avaliação de empresas na bolsa de valores. É importante analisar informações como alavancagem de lucros, por exemplo.

O Ebitda representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos.

A definição consta no livro *Análise das Demonstrações Contábeis*, de José Laudelino Azzolin (IESDE Brasil, 2012).

Para ficar mais claro, vamos a uma fala do professor de contabilidade Ariovaldo dos Santos, da Universidade de São Paulo:

“O Ebitda mostra o potencial de geração de caixa de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais.”

Portanto, o Ebitda é um número muito interessante para analisar a competitividade e a eficiência da empresa, especialmente em comparação ano a ano e com os concorrentes.

Isso se deve ao fato de que o indicador não leva em conta questões como financiamentos, impostos, amortização e depreciação dos ativos.

Assim, por exemplo, duas empresas de países diferentes podem ser postas lado a lado em uma planilha sem interferências dos juros altos que uma paga ou dos impostos mais baixos da outra.

Embora seja muito utilizado, esse indicador, por si, não revela a situação completa das finanças da empresa. E pode levar a muitos erros, caso não seja complementado com mais dados, conforme Eduardo de Oliveira, sócio responsável por finanças corporativas e reestruturação de empresas da consultoria Deloitte Touche Tohmatsu.

“As pessoas começam a usar o Ebitda como se fosse uma medida exata de valor de empresa, mas ele é um instrumento que mostra, quando muito, se o negócio deve ou não ser analisado a fundo”, afirma Oliveira.

Para que serve o Ebitda?

Como já dito, o Ebitda ajuda a analisar a geração de caixa de uma empresa, medindo com maior precisão a produtividade e a eficiência do negócio.

Isso acontece porque ele desconsidera algumas variáveis complexas, como a tomada de financiamentos, que podem ser analisadas sob uma ótica própria.

Saber se a empresa dá lucro ou prejuízo é fundamental, mas contar apenas com esse dado primário em uma análise não é o melhor caminho para um bom diagnóstico financeiro.

O Ebitda ajuda a ir além da conjuntura de financiamentos e alavancagem em que a empresa está inserida e mostra com maior clareza a situação operacional.

Mas lembre-se que, ao pesquisar sobre uma empresa, o Ebitda é um indicador que deve ser usado em conjunto com outros números, como lucro líquido, evolução do faturamento, situação dos custos, endividamento e lucro por ação.

Como calcular o Ebitda?

Para calcular o Ebitda, é necessário antes descobrir o lucro operacional. No Brasil, ele resulta da subtração, a partir da receita líquida, do custo das mercadorias comercializadas, das despesas operacionais.

Depois, é preciso adicionar ao lucro operacional a depreciação e a amortização inclusos no custo de mercadoria vendida e nas despesas operacionais. O motivo é que essas contas não se constituem de uma redução efetiva do caixa no período.

Por outro lado, também é possível calcular o Ebitda começando pelo lucro líquido da empresa, ou seja, pelo final do demonstrativo de resultado. Assim, é necessário somar ao lucro líquido da empresa, o imposto de renda (IR) e contribuição social (CSLL), o resultado financeiro líquido, a depreciação e a amortização.

Para quem pensa em investir em uma empresa de capital aberto na bolsa de valores brasileira, a boa notícia é que elas costumam publicar esse indicador em seus balanços, para facilitar o trabalho dos analistas do mercado.

Lucro operacional

Lucro operacional é o aquele gerado pela operação do negócio, subtraindo despesas administrativas, comerciais e operacionais. Ele oferece uma visão bem completa sobre os resultados financeiros da empresa.

Ele é calculado com esta fórmula:

$$\text{Lucro operacional} = \text{Lucro Bruto} - \text{Despesas Operacionais} + \text{Receitas Operacionais.}$$

Esse valor faz parte da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Esse documento é um resumo dos resultados em um período, geralmente um ano. É uma das melhores ferramentas para analisar empreendimentos e é bastante usada no mercado.

É importante não confundir lucro operacional com o lucro bruto. O lucro bruto, na verdade, é um estágio anterior: dele, subtraem-se as despesas administrativas, comerciais e operacionais para chegar posteriormente ao lucro operacional.

Aplicação do Ebitda

Para entender a aplicação do Ebitda, vamos partir de uma Demonstração do Resultado de Exercício (DRE) hipotética, que possui Receita Operacional Bruta de R\$ 12.000,00.

Vamos lá?

DRE DA EMPRESA

Receita Operacional Bruta:	12.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta:	(1.500,00)
(=) Receita Operacional Líquida:	10.500,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos:	(6.000,00)

(=) Lucro Bruto: 4.500,00
 (-) Despesas Operacionais: (2.200,00)

Despesas com Vendas: (1.200,00)

Despesas Gerais e Administrativas: (1.000,00)

(=) Lucro Operacional: 2.300,00

Pronto, temos aí as informações necessárias para o cálculo do Ebitda.

Seguimos:

DRE DA EMPRESA

Receita Operacional Bruta: 12.000,00

(-) Deduções da Receita Bruta: (1.500,00)

(=) Receita Operacional Líquida: 10.500,00

(-) Custo dos Produtos Vendidos: (6.000,00)

(=) Lucro Bruto: 4.500,00

(-) Despesas Operacionais: (2.200,00)

Despesas com Vendas: (1.200,00)

Despesas Gerais e Administrativas (1.000,00)

(=) Ebit 2.300,00

(+) Depreciação e amortização 300,00

(=) Ebitda 2.600,00

(=) Ebitda em percentual da Receita Operacional Bruta 21,67%

3.1.1 *BALANCED SCORECARD (BSC)*

O conceito de Balanced Scorecard (também conhecido pela sigla BSC) foi lançado por dois renomados professores de Harvard, David Norton e Robert Kaplan. O objetivo dos estudiosos era apresentar um modelo de gestão estratégica em que a medição de resultados e definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturamento ou mercado.

Em 1992, os professores publicaram seu artigo O Balanced Scorecard: Medidas que impulsionam o desempenho, que teve importante repercussão tanto no meio acadêmico como no empresarial, acabando por revelar ao mundo uma nova metodologia para medir o desempenho das organizações e, ao mesmo tempo, definir estratégias e fazer planejamentos de uma forma muito mais ampla e abrangente, sem estar engessado a métricas unicamente focadas em resultados financeiros.

Balanced Scorecard – conceito:

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) pode ser definido como um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Portanto, o conceito de BSC nos apresenta alguns termos-chave:

- Gestão estratégica
- Mensuração de progressos
- Estratégia
- Objetivos
- Indicadores
- Metas

Iniciativas estratégicas

O segredo do BSC está em fazer com que o administrador da organização consiga entender claramente os objetivos de sua estratégia e, a partir deles, chegar à definição das iniciativas estratégicas que devem ser executadas. Daí vem o nome do livro: A Estratégia em Ação.

Para isso, a mensuração deve levar em conta 4 perspectivas estratégicas que analisaremos em seguida.

O conceito de Balanced Scorecard abrange 4 perspectivas: Financeira, do Mercado, de Processos Internos e Aprendizado

O Balanced Scorecard usa o conceito de 4 perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas e, posteriormente, mensuradas e acompanhadas:

- Perspectiva Financeira
- Perspectiva do Mercado
- Perspectiva de Processos Internos
- Perspectiva de Aprendizado

Para definir cada uma delas, devemos responder a uma pergunta específica em cada caso:

- Perspectiva Financeira

Para satisfazer nossos acionistas, quais objetivos financeiros devemos seguir?

- Perspectiva do Mercado

Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades de nossos clientes devemos atender?

- Perspectiva de Processos Internos

Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?

- Perspectiva de Aprendizado

Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?

Neste contexto, o conceito de Balanced Scorecard quanto às perspectivas estratégicas pode ser assim resumido:

Balanced Scorecard, Conceito:

Para tornar nossa empresa mais valiosa e lucrativa, precisamos satisfazer o mercado e nossos clientes. Para isso, é preciso melhorar nossos processos internos, o que só será possível se aprendermos com a experiência e praticarmos a inovação.

Depois de definir cada uma das perspectivas, ao responder essas perguntas, é preciso transformar a estratégia em ação.

Dessa forma, 4 elementos importantes que fazem parte do conceito de Balanced Scorecard (BSC) deverão ser determinados para cada perspectiva individualmente.

No Brasil e em nossas operações internacionais, adotamos um comportamento identificado com os princípios da gestão responsável. Nossas decisões se pautam pelo respeito aos direitos, valores e interesses de todos aqueles que são diretamente afetados por nossas operações. Para a Natura, a gestão responsável se baseia na relação ética e transparente com todos os seus públicos e em metas empresariais comprometidas com o desenvolvimento sustentável, ou seja, aquele que promove as dimensões econômicas, sociais e ambientais de todas as atividades humanas.

Nesse sentido, ao longo dos últimos anos, adotamos iniciativas que resultaram no fortalecimento e no aprofundamento de nosso compromisso com a sustentabilidade. A criação, em 2002, do Comitê de Sustentabilidade contribuiu para a definição de estratégias e para o debate da aplicação da gestão responsável na realização dos negócios.

Fruto dessa iniciativa, em 2004, o balanced scorecard da companhia passou a refletir as três dimensões da sustentabilidade - econômica, social e ambiental -, fazendo com que, hoje, nosso mapa estratégico contemple metas associadas a essas dimensões e, assim,

influenciar as ações de toda a empresa. Para que nossos princípios sejam incorporados ao planejamento estratégico, às metas empresariais e aos processos internos, criamos o Sistema de Gestão da Sustentabilidade.

Por meio de metodologia, processos e indicadores, o Sistema permite avaliar o desempenho socioambiental da empresa de forma integrada ao planejamento estratégico, norteando as práticas cotidianas e permeando as decisões das pessoas em todas as áreas da Natura.

Para articular os objetivos estratégicos e as realizações concretas, avançamos com o Movimento Natura, lançado no ano anterior. Trata-se de um programa que convida nossas Consultoras e nossos Consultores a participar de projetos de impactos sociais e ambientais como agentes mobilizadores para seus consumidores e suas comunidades.

Em temas controversos, nos quais não há consenso na comunidade científica sobre as conseqüências para o meio ambiente e para os seres humanos do uso de determinadas substâncias, a Natura compromete-se a adotar, sempre que possível, o Princípio da Precaução. Exigimos que nossos fornecedores de fragrâncias cumpram as diretrizes apontadas pela Associação Européia de Cosméticos, Perfumaria e Produtos de Higiene Corporal (Colipa). Além disso, para garantir segurança à saúde humana e ao meio ambiente, temos políticas de eliminação ou restrição de uso de alguns insumos de nosso portfólio de produtos e vetamos o uso de matérias-primas obtidas de vegetais cultivados por meio de práticas que envolvam Organismos Geneticamente Modificados (OGMs). Também mantivemos a aplicação da análise do ciclo de vida em todos os produtos, as embalagens e os materiais utilizados.

Como reconhecimento do compromisso da empresa com a sustentabilidade, em 2006 as ações da Natura permaneceram na composição do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O índice foi criado em 2005, de acordo com metodologia desenvolvida pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp), para identificar as companhias com os melhores desempenhos em todas as dimensões da atuação empresarial.

Uma ferramenta que tem se revelado útil no apoio aos gestores para planejar e visualizar as iniciativas é a Matriz de Investimentos em Responsabilidade Corporativa. A matriz permite avaliar quanto a Natura investe em ações destinadas a melhorar os relacionamentos e a qualidade de vida das pessoas. Os valores investidos constam no quadro abaixo e a descrição das ações estão dispostas ao longo do relatório. Consulte o capítulo respectivo.

Matriz de Investimento em Responsabilidade Corporativa (R\$ milhares) (GRI EN30)

	2004	2005	2006
Colaboradores, familiares e terceiros	6.248,6	8.231,7	11.637,5
Consultoras	170,9	214,0	1.387,6
Consumidores	-	194,1	380,0
Fornecedores	102,1	158,7	130,0
Comunidades fornecedoras	745,0	896,3	1.141,7
Comunidades do entorno	449,2	427,5	433,9
Governo e sociedade	2.140,3	3.820,5	7.453,9
Meio ambiente	308,0	1.111,7	442,7
TOTAL Investido nos públicos	10.164,1	15.054,5	23.007,3
Despesas de gestão	2.277,0	2.559,6	5.799,7
TOTAL Recursos Natura	12.441,1	17.614,1	28.807,0
Porcentagem da receita líquida	0,7%	0,8%	1,0%
Recursos líquidos arrecadados pelas Consultoras no programa Crer para Ver ⁽¹⁾	2.971,8	3.041,7	5.382,4
Incentivos fiscais investidos			
Lei Rouanet	1.591,2	1.726,9	1.936,3
ICMS em MG	-	996,9	1.500,0
1% IR ao CMDCA ⁽²⁾	347,0	-	160,2
1% IR ao CONDECA ⁽³⁾	-	-	388,0
TOTAL GERAL	17.351,1	23.379,7	38.174,0

1. Para mais informações, consulte o capítulo Sociedade.

2. CMDCA - Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente.

3. CONDECA - Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente.

3.1.2 EBITDA

No atual estágio de internacionalização pelo qual o homem moderno passa, torna-se cada vez mais uma necessidade, a criação de diferenciais competitivos para sustentação de mercado. Tal preocupação repousa no seguinte argumento: se de um lado a

internacionalização significa abertura de mercado, em contrapartida implica necessariamente numa maior concorrência.

Concorrência esta que nada mais faz do que revelar as assimetrias sociais, culturais e econômicas da grande aldeia global.

Neste contexto dinâmico e interativo, a qualidade da informação ganha posição de relevo no apoio às funções de planejamento, controle e tomada de decisão. Quadro que ressalta a abordagem comportamental da contabilidade.

O presente artigo aborda o lucro como importante insumo para a construção da informação contábil trazendo à discussão uma variação do lucro contábil muito discutida nos tempos atuais. O lucro operacional ajustado(sem depreciação, amortização ou exaustão e juros), conhecido no ambiente internacional como EBITDA

Conceito de Ebitda

Esse é um conceito muito importante para investidores de todos os níveis. Ele ajuda a entender os balanços das empresas, auxilia a descobrir o potencial de geração de caixa na atividade fim e determina a evolução da produtividade e da eficiência ao longo dos anos.

O Ebitda representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos.

O Ebitda mostra o potencial de geração de caixa de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais.

Portanto, o Ebitda é um número muito interessante para analisar a competitividade e a eficiência da empresa, especialmente em comparação ano a ano e com os concorrentes.

Isso se deve ao fato de que o indicador não leva em conta questões como financiamentos, impostos, amortização e depreciação dos ativos.

Assim, por exemplo, duas empresas de países diferentes podem ser postas lado a lado em uma planilha sem interferências dos juros altos que uma paga ou dos impostos mais baixos da outra.

Embora seja muito utilizado, esse indicador, por si, não revela a situação completa das finanças da empresa. E pode levar a muitos erros, caso não seja complementado com mais dados.

As pessoas começam a usar o Ebitda como se fosse uma medida exata de valor de empresa, mas ele é um instrumento que mostra, quando muito, se o negócio deve ou não ser analisado a fundo.

O Ebitda ajuda a analisar a geração de caixa de uma empresa, medindo com maior precisão a produtividade e a eficiência do negócio.

Isso acontece porque ele desconsidera algumas variáveis complexas, como a tomada de financiamentos, que podem ser analisadas sob uma ótica própria.

Saber se a empresa dá lucro ou prejuízo é fundamental, mas contar apenas com esse dado primário em uma análise não é o melhor caminho para um bom diagnóstico financeiro.

O Ebitda ajuda a ir além da conjuntura de financiamentos e alavancagem em que a empresa está inserida e mostra com maior clareza a situação operacional.

Mas lembre-se que, ao pesquisar sobre uma empresa, o Ebitda é um indicador que deve ser usado em conjunto com outros números, como lucro líquido, evolução do faturamento, situação dos custos, endividamento e lucro por ação.

Para calcular o Ebitda, é necessário antes descobrir o lucro operacional. No Brasil, ele resulta da subtração, a partir da receita líquida, do custo das mercadorias comercializadas, das despesas operacionais.

Depois, é preciso adicionar ao lucro operacional a depreciação e a amortização inclusos no custo de mercadoria vendida e nas despesas operacionais. O motivo é que essas contas não se constituem de uma redução efetiva do caixa no período.

Por outro lado, também é possível calcular o Ebitda começando pelo lucro líquido da empresa, ou seja, pelo final do demonstrativo de resultado. Assim, é necessário somar ao lucro líquido da empresa, o imposto de renda (IR) e contribuição social (CSLL), o resultado financeiro líquido, a depreciação e a amortização.

Para quem pensa em investir em uma empresa de capital aberto na bolsa de valores brasileira, a boa notícia é que elas costumam publicar esse indicador em seus balanços, para facilitar o trabalho dos analistas do mercado.

Lucro operacional é o aquele gerado pela operação do negócio, subtraindo despesas administrativas, comerciais e operacionais. Ele oferece uma visão bem completa sobre os resultados financeiros da empresa.

Ele é calculado com esta fórmula:

Lucro operacional = Lucro Bruto – Despesas Operacionais + Receitas Operacionais.

Esse valor faz parte da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Esse documento é um resumo dos resultados em um período, geralmente um ano. É uma das melhores ferramentas para analisar empreendimentos e é bastante usada no mercado.

É importante não confundir lucro operacional com o lucro bruto. O lucro bruto, na verdade, é um estágio anterior: dele, subtraem-se as despesas administrativas, comerciais e operacionais para chegar posteriormente ao lucro operacional.

Depreciação e amortização

A definição de depreciação pode parecer complicada, mas não é. Trata-se da apuração de um valor depreciável de um ativo ao longo da sua vida útil, isto é, a anotação da redução do valor dos bens por desgaste ou perda de utilidade, seja por ação da natureza, ação humana ou obsolescência.

A depreciação ocorre a partir do momento em que ele é disponibilizado para o uso, quando chega ao local de trabalho em condições plenas de funcionamento. Esse cálculo da

depreciação não termina quando o ativo fica ocioso, a menos que ele esteja totalmente depreciado.

A amortização parte de uma lógica semelhante: consiste na alocação sistemática do valor amortizável de ativo intangível (como marcas e patentes, por exemplo) ao longo do tempo.

A diferença básica entre os dois é que o primeiro se impõe sobre ativos físicos, como uma mesa de trabalho, e o segundo, sobre ativos intangíveis, como direitos ou despesas com prazo limitado, seja legal ou contratual.

A sigla Ebitda tem origem inglesa e significa lucro antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciações e amortizações(LADJA)

A receita de vendas

Receita de vendas

(-)CPV

=Lucro Bruto

(-)Despesas Operacionais C/ vendas Gerais e Administrativas.

(=)EBITDA ou LUCRO OPERACIONAL AJUSTADO.

(-)Despesas Escriturais

=Lucro Operacional Antes do IR e CS

(+ou -)Receitas e Despesas Financeiras

(-)Lucro Antes do IR e CS

=LUCRO LÍQUIDO

O Ebitda concentra informação no operacional e na capacidade da empresa em gerar caixa.

Esta é a principal razão para a exclusão das despesas financeiras (juros pagos credores) posto que não apresentam vínculo com a atividade, embora sejam, muitas vezes inevitáveis ao fomento da atividade.

Aplicação do Ebitda

Para entender a aplicação do Ebitda, vamos partir de uma Demonstração do Resultado de Exercício (DRE) hipotética de uma empresa XYZ, que possui Receita Operacional Bruta de R\$ 12.000,00.

DRE DA EMPRESA XYZ	
Receita Operacional Bruta:	12.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta:	(1.500,00)
(=) Receita Operacional Líquida:	10.500,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos:	(6.000,00)
(=) Lucro Bruto:	4.500,00
(-) Despesas Operacionais:	(2.200,00)
Despesas com Vendas:	(1.200,00)
Despesas Gerais e Administrativas:	(1.000,00)
(=) Lucro Operacional:	2.300,00

Pronto, temos aí as informações necessárias para o cálculo do Ebitda.

DRE DA EMPRESA XYZ	
Receita Operacional Bruta:	12.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta:	(1.500,00)
(=) Receita Operacional Líquida:	10.500,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos:	(6.000,00)
(=) Lucro Bruto:	4.500,00
(-) Despesas Operacionais:	(2.200,00)
Despesas com Vendas:	(1.200,00)
Despesas Gerais e Administrativas	(1.000,00)
(=) Ebit	2.300,00
(+) Depreciação e amortização	300,00
(=) Ebitda	2.600,00
(=) Ebitda em percentual da Receita Operacional Bruta	21,67%

O Ebitda é um indicador confiável para a tendência de lucros da atividade principal de uma empresa. Mas para usá-lo adequadamente, é preciso levar em conta suas limitações.

Uma delas é que ele pode oferecer uma falsa noção da efetiva liquidez da empresa.

É comum que gestores contratam financiamentos para alavancar suas operações, o que leva a casos em que as despesas financeiras se tornam superiores às receitas.

No fim das contas, é possível ter um Ebitda positivo e uma demonstração de resultados com prejuízo líquido.

Além disso, o Ebitda não deixa claro qual será o reinvestimento necessário nos ativos nos próximos anos, o que também pode promover uma visão distorcida da saúde financeira da empresa.

Ou seja, avaliar uma empresa exclusivamente através desse indicador pode não proporcionar as respostas mais corretas sobre as habilidades de geração de caixa no futuro.

Por isso, esse indicador não é o único avaliado pelos especialistas e analistas do mercado.

Hoje os resultados são percebidos também considerando o “lucro por ação” e o Fluxo de Caixa Operacional, para apresentar uma dimensão mais completa da capacidade da empresa em se sustentar, crescer e dar lucro.

Por isso, vamos entender agora um pouquinho dos prós e contras de utilizar esse indicador para o diagnóstico financeiro das empresas.

Vantagens e desvantagens de usar o ebitda como indicador da saúde financeira da empresa

Existem vantagens e desvantagens no uso do Ebitda como medida da saúde financeira de uma empresa.

Na verdade, é essencial que você o utilize em sua análise, mas não depende apenas dele. Se ele for incorporado a uma avaliação maior, que compreenda ainda números relacionados à alavancagem e ao lucro por ação, terá uma utilidade muito grande.

Abaixo, vamos desvendar os principais argumentos a favor e contra:

Vantagens do Ebitda

Entre elas, estão:

Oferece uma régua importante para o analista determinar a produtividade e a eficiência de um negócio, já que retira da equação os efeitos de decisões contábeis e financiamentos

A evolução do Ebitda ao longo dos anos mostra aos acionistas a capacidade da empresa em promover e entregar eficiência e produtividade

A comparação do Ebitda de diferentes empresas, inclusive de diferentes setores, fornece análise de competitividade ao remover o impacto dos custos de financiamentos, que podem ser muito altos em indústrias pesadas e de tecnologia

Essa comparação pode ser até de duas (ou mais) empresas de países diferentes, já que o Ebitda acaba sendo um indicador universal, especialmente porque deixa de fora fatores locais, como a tributação.

Desvantagens do Ebitda

Entre as desvantagens, podemos destacar:

O uso exclusivo do Ebitda como indicador elimina da lupa de análise, por exemplo, uma possível alta alavancagem que pode comprometer os resultados e o caixa no futuro

Uma empresa que investe em ativos financeiros para o seu futuro não terá esse esforço de economia recompensado pelo Ebitda e passará batido de um analista que se basear apenas nesse indicador

A liquidez de uma empresa não pode ser determinada pelo Ebitda, e essa capacidade de converter investimento em dinheiro também é essencial para compreender o valor real da companhia

Investidores leigos podem não entender que um Ebitda positivo pode esconder prejuízo líquido da empresa.

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado - (Reais Mil)

Conta	Descrição	01/01/201	01/01/201	01/01/201
		9	8	7
		a	a	a
		31/12/201	31/12/201	31/12/201
		9	8	7
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	14.444.690	13.397.419	0
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-4.033.454	-3.782.843	0
3.03	Resultado Bruto	10.411.236	9.614.576	0
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-9.059.988	-8.357.883	0
3.04.01	Despesas com Vendas	-6.395.586	-5.828.713	0
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-2.405.576	-2.251.341	0
3.04.02.01	Despesas Gerais e Administrativas			
3.04.02.02	Remuneração dos administradores			
3.04.02.03	Participação dos colab. e adm. no lucro			
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-209.515	-237.884	0
3.04.04	Outras Receitas Operacionais			
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-49.311	-39.945	0

3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial			
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	1.351.248	1.256.693	0
3.06	Resultado Financeiro	-799.640	-583.288	0
3.06.01	Receitas Financeiras	1.947.623	2.056.421	0
3.06.02	Despesas Financeiras	-2.747.263	-2.639.709	0
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	551.608	673.405	0
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-159.217	-125.026	0
3.08.01	Corrente			
3.08.02	Diferido			
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	392.391	548.379	0
3.10	Resultado Líquido de Operações Descontinuadas			
3.10.01	Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas			
3.10.02	Ganhos/Perdas Líquidas sobre Ativos de Operações Descontinuadas			
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	392.391	548.379	0
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	392.391	548.379	0
3.11.02	Atribuído a Sócios Não Controladores			
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)			
3.99.01	Lucro Básico por Ação			
3.99.01.01	ON	0,45440	0,63680	0,00000
3.99.02	Lucro Diluído por Ação			
3.99.02.01	ON	0,45440	0,63560	0,00000

3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

Controladoria e finanças

De modo geral, controladoria e finanças estão inter-relacionados, o que agrega eficiência, lucratividade, produtividade e redução de custos. Ao mesmo tempo, o processo decisório é simplificado, porque os dados estão disponíveis e são analisados de maneira precisa antes de definir o melhor rumo a seguir.

O que é controladoria?

A controladoria é uma função composta por diferentes atividades, que trabalham com métodos de administração, contabilidade e outras áreas. Sua finalidade é otimizar a gestão empresarial a partir de planejamento, execução e controle para subsidiar as tomadas de decisão acertadas.

Por contar com diferentes profissionais, esse setor gerencia e analisa atividades em curto e longo prazos, além de consertar erros executados e aumentar as chances de acerto.

Por isso, o trabalho vai além dos aspectos burocráticos, como cálculo e controle financeiro e de custos operacionais, contratação de colaboradores, compra de materiais ou monitoramento das finanças.

Na verdade, oferece uma visão sistêmica, que abrange o conhecimento da cadeia de valor da organização e do mercado. Diante desse contexto, as principais funções dessa área são:

Desenvolver, manter e sistematizar planos operacionais condizentes com os objetivos organizacionais, isto é, que estejam relacionados à missão da companhia;

Organizar, avaliar e compreender os dados coletados a fim de tomar decisões mais acertadas e gerar as demonstrações exigidas por **stakeholders**;

Atualizar custos gerenciais do negócio para que as informações se mantenham seguras e sirvam de base para o controle da empresa;

Supervisionar impostos e manter um relacionamento com auditores externos e internos, ao mesmo tempo que monitora as funções de tesouraria.

Mais que esses propósitos, há outras funções adicionais que podem ser agregadas pelos profissionais de controladoria. Entre elas estão:

Gestão da cobertura de seguros;

Condução de ofertas públicas de títulos;

Tratamento com possíveis investidores e credores;

Delimitação dos valores de crédito dos clientes;

Gerenciamento dos investimentos da empresa.

Quando finanças e controladoria estão interligadas, o resultado é o aumento da competitividade da organização, com melhorias na produtividade, eficiência e lucratividade.

Portanto, essa é uma função estratégica e com papel gerencial, que precisa ser executada por um **controller**.

Esse profissional precisa ter conhecimentos amplos, que garanta a avaliação de indicadores gerenciais e um detalhamento claro das informações. É assim que se torna possível prever problemas e implementar melhorias, que visem ao crescimento organizacional.

Qual é o papel de Controladoria e finanças na gestão empresarial?

A empresa pode ter um setor específico ou trabalhar a partir da premissa da controladoria. Em qualquer um dos casos, o propósito é reunir informações com base em

padrões de análise técnica para embasar as tomadas de decisão. Por isso, é necessário contar com quatro pilares:

Contabilidade: registra os fatos e fornece as informações contábeis;

Matemática: é a ferramenta de análise lógica;

Direito tributário: repassa os conhecimentos referentes à legislação;

Administração: fornece as bases de orientação geral.

Considerando esse contexto, é preciso compreender alguns critérios técnicos importantes sobre o assunto. Veja quais são eles!

Responsabilidades:

A controladoria tem o dever de repassar informações de qualidade e exatas, seja no modelo analítico, seja no método sintético. O fundamental é garantir o subsídio às tomadas de decisão.

Devido a essas responsabilidades, essa área é uma das mais importantes na empresa, porque fornece informações sobre os cenários internos e externos do negócio.

Além disso, esse processo contribui para a gestão embasada em dados, que levam a decisões mais precisas. Caso contrário, a organização pode enfrentar prejuízos significativos.

Para que todas essas funções sejam abrangidas, as principais atividades exercidas pelo controller são as seguintes.

Assessoria financeira e executiva:

Seu objetivo é auxiliar o crescimento econômico organizacional. Por isso, são realizadas indicações de negócios e finanças, e repassados feedbacks sobre o orçamento. Ademais, há o apoio à liderança em decisões financeiras.

Elaboração de relatórios financeiros gerenciais e auditoria:

Os profissionais externos e especializados fazem a **auditoria financeira** dos relatórios junto ao controller. Essa medida ainda consolida, define e monitora o controle interno dos documentos.

Aconselhamento sobre a elaboração do orçamento

O controller utiliza análises e projeções financeiras para desenvolver e controlar o orçamento empresarial. Esse processo é executado a partir de processos de contabilidade gerencial para garantir o cumprimento das diretrizes legais.

Elaboração de análises financeiras:

O objetivo aqui é fazer análises regulares do capital disponível para fazer uma boa gestão do risco. Para chegar a esse patamar, é necessário realizar projeções de vendas e econômica, e pesquisa financeira.

Informações de resultados financeiros:

As conclusões obtidas das análises financeiras ajudam a tomar decisões financeiras precisas, que abrangem a interpretação dos dados de maneira regular, além do desenvolvimento e da prática de apresentação e elaboração de relatórios de vendas.

Regulação das taxações fiscais:

O propósito é acompanhar as legislações futuras, porque elas são capazes de influenciar a tributação e as operações da companhia.

Nesse momento, também estão incluídos o monitoramento de riscos e a garantia do compliance, isto é, a execução de melhores práticas. Assim, fica mais fácil reconhecer e se adaptar às mudanças econômicas e organizacionais.

Atuação:

A atuação da controladoria é mais ampla que apenas a de suporte. Ela costuma subsidiar práticas relevantes para o negócio, como negociações não comerciais, tomadas de decisão gerenciais e conselhos de gestão.

É importante perceber que as outras áreas fornecem o suporte necessário para a execução das atividades de controladoria. Portanto, é fundamental haver um trabalho conjunto do controller com os gestores dos demais departamentos.

Quando esse trabalho em conjunto é efetivado, as funções da controladoria são executadas de maneira apropriada. Basicamente, o intuito é abordar quatro principais vieses:

- **Planejamento;**
- **Organização;**
- **Direção;**
- **Controle, para mensurar a qualidade e a eficiência dos projetos.**

Nesse contexto, algumas atividades realizadas por essa área são:

- **Custos referentes à contabilidade;**
- **Gerenciamento de despesas e custos;**
- **Formação do preço de venda**
- **Estratégias para captação de recursos;**
- **Análise da produtividade e do desempenho dos colaboradores;**
- **Fluxo de caixa.**

Essa explicação evidencia que a controladoria e finanças é mais que uma ação de natureza contábil. Na realidade, impacta todo o sistema empresarial, porque mantém a eficiência da atividade e fornece informações confiáveis que atendam à gestão do negócio e contribuam para a tomada de decisão.

Posicionamento na organização:

A controladoria e finanças é uma área de apoio, que tende a ficar entre o Conselho de Administração e a diretoria, ou atua como uma das gerências. Normalmente, ela é como um elo entre o gestor do negócio e os gerentes das áreas.

Devido a essa característica, a controladoria tem uma estrutura e um posicionamento diferenciados, que variam conforme as necessidades do negócio. As companhias com uma disposição gerencial mais simples conseguem fazer a implementação de maneira fácil.

Por sua vez, aquelas que são mais desenvolvidas exigem a definição do posicionamento hierárquico, inclusive do controller. Esse aspecto vai variar de acordo com as peculiaridades da companhia e do especialista.

Agora, você já compreendeu exatamente qual é o papel da controladoria na gestão da empresa. Porém, qual é o impacto nas finanças? Vamos explicar melhor em seguida.

Qual é a relação entre controladoria e finanças?

A controladoria e finanças tem várias implicações, mas interfere principalmente no quesito financeiro. É uma função de gerenciamento que supervisiona os relatórios financeiros e de contabilidade para garantir o cumprimento e o monitoramento dos controles internos.

O propósito dessa ação é diminuir riscos a fim de prevenir ou minimizar as perdas. A consequência é o alcance mais fácil dos objetivos e a execução das estratégias organizacionais com eficiência e sucesso.

Devido a esses fatores, é indispensável que o controller tenha conhecimentos de caráter multidisciplinar para ter uma visão ampla, que aborde questões estratégicas e gerenciais.

É assim que ele sai da chamada contabilidade financeira para a gerencial. Enquanto na primeira os dados são gerados para agentes externos, a exemplo de credores e acionistas, na segunda eles são criados para a gestão.

Com isso, o foco é o planejamento e o futuro do negócio. Os dados embasam as tomadas de decisão, ao mesmo tempo que o profissional especializado busca aspectos que podem ser melhorados, por exemplo, pela redução de custos e gestão de pessoas, que visa à valorização dos colaboradores para potencializar os ganhos obtidos.

Mais que isso, a relação entre controladoria e finanças é fornecer um panorama da empresa, que indicará seus pontos positivos e negativos.

Por meio da análise dos dados, é possível descobrir, por exemplo, a necessidade de aumentar as vendas e, então, fornecer um treinamento para a equipe focado no relacionamento com os clientes.

Percebe como a relação com as finanças impacta outras áreas de negócio? É por isso que a controladoria exibe as informações de maneira lógica e com base em um processo de fácil interpretação. Assim, é possível saber como lidar com as dificuldades.

Apesar da importância da controladoria na gestão financeira empresarial, o foco dessa área é fornecer informações para diferentes atividades, inclusive o RH, o comercial e o operacional. Quer um exemplo de como isso acontece?

O comercial precisa de informações de custos e inflação para precificar produtos e serviços. Já o RH requer dados sobre os gastos com mão de obra e os critérios exigidos no escopo de contratação para fazer uma gestão de pessoas eficiente.

Por fim, o operacional deve tomar decisões rápidas para prevenir, eliminar ou evitar prejuízos derivados de situações negativas.

Como fica claro, o objetivo é alavancar o setor financeiro e, por consequência, outras áreas da empresa. É a partir dos dados fornecidos pela controladoria que o profissional será capaz de aperfeiçoar o desempenho da companhia e delinear estratégias específicas, que contribuirão para a melhoria dos indicadores financeiros e econômicos.

Qual é a importância da controladoria?

Considerando todos os aspectos abordados até aqui, é possível perceber que essa área é fundamental para a conquista da competitividade.

A controladoria e finanças na gestão empresarial fortalece o pensamento estratégico e traz uma visão panorâmica dos processos organizacionais, o que garante mais eficiência nas atividades.

A partir das informações fornecidas, os gestores conseguem aprimorar suas atividades e tomar decisões de maneira mais rápida. Com isso, a empresa está mais preparada para reagir perante as demandas do mercado e tem uma postura dinâmica.

Assim, a controladoria auxilia a gestão a partir de três atividades básicas:

- **Planejamento:** abrange a escolha de uma linha de ação e a delimitação de como as atividades serão executadas;
- **Direção e motivação:** consiste na movimentação de pessoas para colocar o planejamento em prática e gerir as operações de rotina;
- **Controle:** garante a realização do plano e sua adaptação conforme o cenário que se apresenta.

Dentro desse escopo, a controladoria subsidia a elaboração do planejamento financeiro, que considera as necessidades de expansão do negócio e a identificação de desequilíbrios futuros. Dessa forma, o administrador identifica os ativos mais rentáveis para aumentar a lucratividade do negócio.

Mais além, são realizados:

- **Controle financeiro:** acompanha e avalia a performance financeira da empresa para detectar desvios e a necessidade de fazer ajustes;
- **Administração de ativos:** objetiva a melhor estrutura dos investimentos empresariais, tanto no que se refere a risco quanto a retorno. O intuito é ter uma gestão eficiente e evitar defasagens na movimentação de dinheiro;

Gerenciamento de passivos: é voltado para a aquisição de fundos e o gerenciamento da carteira para determinar a estrutura mais adequada no que se refere à liquidez, à redução de custos e ao risco financeiro.

Devido a todos esses critérios, a relevância da controladoria é garantir o crescimento sustentável da companhia, com decisões embasadas e maior chance de acertos.

Ela oferece mais segurança para a gestão e consistência nas informações financeiras, o que possibilita aos gestores compreenderem os processos organizacionais, bem como fazerem o monitoramento e o controle das tomadas de decisão.

Por todos esses critérios, as vantagens dessa prática são variadas. Entre elas estão:

- **Consolidação do planejamento financeiro e estratégico;**
- **Eficiência no processo decisório;**
- **Controle do planejamento orçamentário;**
- **Redução de custos;**
- **Monitoramento do mercado externo para avaliar fatores de impacto;**
- **Melhoria das estratégias comerciais;**
- **Aperfeiçoamento das soluções em logística.**

Qual é o impacto da controladoria na gestão empresarial?

A controladoria é uma ferramenta que contribui para a gestão empresarial. Ela reúne e analisa os dados dos setores e os transforma em relatórios, a serem usados pelos gestores para tomarem decisões mais acertadas.

Quando bem organizado, aprimora o desempenho da administração, além da eficiência e da eficácia do negócio por meio do monitoramento dos indicadores gerenciais e indicação de possíveis deficiências.

Por isso, mais que ter um controller, é preciso que esse profissional domine diferentes áreas de conhecimento. Ele deve ser capaz de elaborar relatórios construtivos, delinear

objetivos estratégicos e compreender como os principais setores da organização funcionam, como produção, marketing, financeiro etc.

Nesse contexto, vale a pena contratar uma empresa especializada, como o **Inepad Consulting**. Dessa maneira, é implementada uma controladoria estratégica, embasada no orçamento e nos indicadores. Assim, são geradas informações relevantes que levam a insights importantes para o processo decisório.

Do mesmo modo, é analisada a estrutura organizacional, que embasará um planejamento apropriado para o negócio. O resultado é que o controller e os gestores são capazes de traçar estratégias para receber informações de forma ininterrupta e tomar decisões mais eficazes e conscientes.

Como a controladoria funciona?

Na prática, essa área trabalha com sistemas de informação e controles internos, que estruturam o processo e levam aos planejamentos estratégico e operacional, à execução e ao controle e feedback. Esses aspectos são derivados do modelo de gestão, além da missão, crenças e valores.

Desse modo, existem três aspectos essenciais para esse trabalho:

- **Objetivos da organização, para saber aonde se deseja chegar;**
- **Processo de transformação, com o propósito de acompanhar**
- **Desenvolvimento com rapidez e controle dos processos gerenciais;**
- **Controle, que passa por prever, prevenir e gerir as informações produzidas interna e externamente para embasar os tomadores de decisão.**

Ademais, o feedback é fundamental, porque é por meio dele que as informações dos setores, gerenciais e dos sistemas de informação oferecem uma visão ampla da empresa.

Do mesmo modo, é possível saber se os objetivos são alcançados. Quando não estiverem, o controller corrige as falhas para eliminar os problemas e ultrapassar os obstáculos a fim de conquistar as metas elaboradas no planejamento.

Como elaborar relatórios gerenciais de controladoria?

O controller tem como responsabilidade elaborar o planejamento estratégico e o orçamento anual. Porém, ele também deve acompanhar os resultados mensais e gerar relatórios para informar de maneira clara o que acontece na empresa.

Esse processo requer algumas práticas específicas para garantir sua eficiência. Quer saber quais são elas? Confira a seguir!

Definir o que planejar e acompanhar

Os dados devem ser relevantes para o negócio e comprovar o impacto do trabalho realizado pela consultoria. Os relatórios precisam evidenciar as novas oportunidades de vendas, sua influência em relação aos custos e despesas, e o retorno dos investimentos (ROI) feitos.

Algumas informações importantes nesse contexto são:

- **Margem de contribuição por clientes, produtos e canal;**
- **Despesas por centros de custo, unidade e contas;**
- **Investimentos projetados e efetivados.**

Avaliar o cenário mais amplo e depois faça o detalhamento

O recomendado é avaliar as informações relevantes para depois identificar o desempenho mensal. Essa comparação permite identificar se o que foi planejado foi alcançado.

Em seguida, é possível efetivar o chamado drill down, prática que realiza o detalhamento das informações para explorar diferentes níveis.

Essa análise permite identificar os aspectos que causaram cada um dos resultados. Por exemplo, se a análise mais ampla apresentar que a rentabilidade ficou abaixo do esperado, o drill down facilita saber se o problema foi a redução das vendas, aumento do custo de produção ou preço mais barato.

Identifique os resultados positivos e negativos

O propósito dessa ação é descobrir gargalos e oportunidades. Essa avaliação permite identificar os aspectos que contribuem mais para o crescimento. Por exemplo, você avalia os canais de aquisição e percebe qual apresenta a melhor performance e o que assinala o pior desempenho.

Priorizar os pontos de alavancagem

A ideia aqui é identificar o que traz mais resultados com o emprego do menor esforço possível. Nesse momento, vale a pena considerar que os itens com pior desempenho têm mais chance de se aperfeiçoarem de modo significativo. Por outro lado, os aspectos positivos podem receber mais investimento para trazerem ainda mais retorno.

Elaborar os relatórios gerenciais

Nesse documento é importante abranger os indicadores empresariais e sua análise, oportunidades de melhoria e atividades a serem priorizadas.

Desse modo, os resultados da organização são reais e é possível definir os próximos passos, conforme as necessidades da organização.

Perceba que o funcionamento da controladoria e a elaboração dos relatórios gerenciais são atividades imprescindíveis para o negócio, porque trazem impacto positivo para os resultados. Porém, ainda há uma dúvida a desvendar, que veremos agora.

Qual é o valor agregado da controladoria na gestão empresarial?

Por mais que a controladoria na gestão empresarial seja, muitas vezes, ignorada e negligenciada, é uma área que gera muito valor para o negócio. Quando ela inexistente, o resultado é que a empresa está passível de se desequilibrar, já que não há uma visão ampla do cenário em que está inserida.

Mais além, esse setor é valorizado no que se refere à comunicação das informações relevantes relacionadas ao controle e às análises de resultado.

Na prática, isso significa que é preciso acompanhar a realização do plano, apurar possíveis desvios e transmitir os dados importantes aos gestores, para que tomem as decisões acertadas.

Ao realizar essas ações, o controller efetivamente agrega valor. Isso pode ser percebido pela diferença entre os resultados obtidos por uma empresa sem controladoria e outra que conta com esse setor. A consequência são decisões mais rápidas e acertadas, que levam ao sucesso organizacional e ao crescimento sólido da empresa.

Assim, a controladoria na gestão empresarial é indispensável, porque se torna uma importante ferramenta de administração.

Ela contribui para a elaboração de relatórios gerenciais, que subsidiam as ações dos gestores e contribuem para a efetivação do planejamento estratégico da companhia.

No que se refere à relação entre controladoria e finanças, os benefícios são ainda mais visíveis. Por meio deles, você solidifica os resultados atingidos e garante um futuro de sucesso para o seu negócio.

DFs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa - (Reais Mil) - Método Indireto

Conta	Descrição	01/01/2	01/01/2	01/01/2
		019	018	017
		a	a	a
		31/12/2	31/12/2	31/12/2
		019	018	017
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	1.335.417	844.267	0
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	2.626.493	1.544.809	0
6.01.01.01	Lucro líquido do exercício	392.391	548.379	0

6.01.01.02	Depreciações e amortizações	1.117.416	589.911	0
6.01.01.03	"Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos ""swap"" e ""forward""	-38.703	-543.398	0
6.01.01.04	Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	-24.509	40.193	0
6.01.01.05	Atualização monetária de depósitos judiciais	-13.352	-13.780	0
6.01.01.06	Imposto de renda e contribuição social	159.217	125.026	0
6.01.01.07	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	34.518	16.057	0
6.01.01.08	Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	578.175	1.187.869	0
6.01.01.09	Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	59.232	40.376	0
6.01.01.10	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-78.414	-129.296	0
6.01.01.11	Perdas efetivas e provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	209.505	-237.884	0
6.01.01.12	Provisão para perdas nos estoques	147.140	22.743	0

6.01.01.13	Reconhecimento de créditos tributários extemporâneo			
6.01.01.14	Atualização e variação cambial sobre outros ativos e passivos	5.764	-3.535	0
6.01.01.15	Provisão com plano de assistência médica e créditos de carbono	19.969	-34.914	0
6.01.01.16	Atualização monetária de contingências	9.758	4.346	0
6.01.01.17	Provisão para perdas com imobilizado	3.541	8.516	0
6.01.01.18	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	127.398	52.011	0
6.01.01.19	Efeito de economia hiperinflacionária	51.659	45.198	0
6.01.01.20	Outras provisões (reversões)	-134.212	-173.009	0
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	-257.420	264.134	0
6.01.02.01	(aumento)/redução - AC/Contas a receber	-212.812	60.309	0
6.01.02.02	(aumento)/redução - AC/Estoques	-194.698	-112.331	0
6.01.02.03	(aumento)/redução - AC/Impostos a recuperar	-6.369	84.982	0

6.01.02.04	(aumento)/redução - AC/Outros ativos	-56.440	-67.864	0
6.01.02.05	(aumento)/redução - NC/Impostos a recuperar			
6.01.02.06	(aumento)/redução - NC/Outros ativos			
6.01.02.07	aumento/(redução) - PC/ Fornecedores	117.080	158.978	0
6.01.02.08	aumento/(redução) - PC/ Salários, PLR e encargos	-15.855	215.412	0
6.01.02.09	aumento/(redução) - PC/ Obrigações tributárias	90.470	-23.105	0
6.01.02.10	aumento/(redução) - PC/ Participação de acionistas não controladores			
6.01.02.11	aumento/(redução) - NC/ Outros passivos	21.204	-52.247	0
6.01.02.12	aumento/(redução) - NC/ Obrigações tributárias			
6.01.02.13	aumento/(redução) - NC/ provisão para riscos trib., civ. trab.			
6.01.03	Outros	-1.033.656	-964.676	0

6.01.03.01	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-321.257	-269.966	0
6.01.03.02	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-66.420	-30.967	0
6.01.03.03	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-493.895	-604.224	0
6.01.03.04	Depósitos judiciais	9.674	-364	0
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-27.179	-36.464	0
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-134.579	-22.691	0
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-314.350	389.096	0
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-586.395	-485.016	0
6.02.02	Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	22.682	6.641	0
6.02.03	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	65.504	163.407	0
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-7.161.530	-8.483.684	0
6.02.05	Resgate de títulos e valores mobiliários	7.345.389	9.187.748	0
6.02.06	Aquisição The Body Shop PLC, líquido do caixa obtido			
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-773.208	-1.751.396	0
6.03.01	Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	-2.622.613	-6.552.249	0
6.03.02	Captações de empréstimos e financiamentos	2.446.145	5.015.278	0

6.03.03	Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio	-152.938	-201.652	0
6.03.04	Aumento de capital por subscrição			
6.03.05	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-497.905	-46.241	0
6.03.06	Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de opções de compra de opções	-2.562	1.067	0
6.03.07	Aquisição adicional de ações da Emeis			
6.03.08	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	3.992	32.401	0
6.03.09	Recebimento pelo exercício de opções de ações	52.673	0	0
6.04	Varição Cambial s/ Caixa e Equivalentes	106	39.950	0
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	247.965	-478.083	0
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	1.215.048	1.693.131	0
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	1.463.013	1.215.048	0

Parte superior do formulário

3.2.1 DFC X DVA

DVA

A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é um demonstrativo contábil que tem por finalidade evidenciar a riqueza que foi gerada pela companhia em um período de tempo e a forma como ela foi distribuída entre diversos setores envolvidos no processo.

O conceito de riqueza que está na base da DVA corresponde à diferença de valores entre aquilo que empresa produziu e os bens e serviços que ela utilizou nesse processo, que foram produzidos por terceiros.

Para exercer sua atividade, uma empresa compra matéria-prima, contrata trabalhadores e pega financiamentos bancários, por exemplo. Tudo isso pode ser medido em valores monetários. Quando a companhia coloca no mercado seu produto ou serviço, ele

valerá mais do que a soma dos fatores adquiridos para sua produção. Esse valor que a empresa “adicionou” durante o processo é a riqueza gerada.

Para que serve a DVA?

A DVA é obrigatória para empresas de capital aberto, as chamadas S.A., por força da lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, e sua adoção foi regulamentada em 2008 pelo pronunciamento técnico CPC 09. Nessas companhias que negociam ações em bolsa, o demonstrativo costuma ser elaborado anualmente, junto com os demais relatórios de contabilidade.

Entretanto, embora a legislação não obrigue as demais empresas a publicarem o documento, elas podem fazer isso para fins gerenciais. Com essa finalidade, a DVA pode ser usada para medir a eficiência da empresa na transformação dos recursos em riqueza.

Em uma perspectiva mais social, a análise desse relatório também é útil para avaliar de que forma a organização contribui para a sociedade na qual se insere. Isso pode ser usado, por exemplo, para que órgãos da administração pública tenham uma ideia do tipo de benefícios que a instalação de uma empresa pode trazer a uma comunidade.

Esse documento também serve de base para que sindicatos façam comparações, entre empresas de um mesmo segmento, dos valores destinados aos trabalhadores e da evolução da remuneração, além de ajudar os governos a entenderem de que forma cada categoria contribui para a receita tributária do país, dentre outras funções.

Como elaborar a DVA

Para fazer a DVA, são utilizadas informações disponíveis na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), documento que também é elaborado pela contabilidade da empresa.

Na prática, a DVA é uma forma diferente de visualizar as informações da DRE. Em vez de demonstrar o resultado da empresa no período, ou seja, como chegou a determinado lucro ou prejuízo, na DVA os dados são organizados entre o que a empresa recebeu e o que ela pagou.

Estrutura da DVA

A DVA começa distribuindo as informações dos valores que a empresa recebeu. Nesse primeiro grupo da planilha estão, por exemplo, a receita bruta com vendas e os ganhos de capital. O segundo grupo apresenta os insumos que a empresa adquiriu de terceiros, o que inclui não apenas mercadorias e matéria-prima como também serviços e energia, dentre outros.

A diferença entre os valores do primeiro e do segundo grupo representa o valor adicionado bruto. Desse valor serão descontadas as despesas com amortização, depreciação e exaustão, resultando no valor adicionado líquido produzido pela organização.

Além desse valor que produziu, a empresa pode ter recebido ainda outras quantias por transferência, como juros e doações. A soma desses dois grupos resulta no valor adicionado total que será distribuído.

Depois de detalhar como a empresa gerou riqueza, a segunda metade da DVA tem como objetivo mostrar como ocorreu sua distribuição. Esta etapa começa demonstrando quanto foi gasto com pessoal (salários, benefícios etc.) e, depois, quanto foi pago em impostos e outras contribuições para as três esferas do governo.

A distribuição da riqueza inclui ainda a remuneração da riqueza de terceiros – por exemplo, os juros pagos e os aluguéis – e, por fim, a remuneração dos capitais próprios da companhia, que é onde são informados os lucros retidos pela empresa e os lucros distribuídos entre seus sócios, dentre outras informações.

O resultado apurado na primeira metade do relatório, ou seja, o valor adicionado total distribuído, precisa ser obrigatoriamente igual ao resultado da segunda metade da DVA, que corresponde à distribuição do valor adicionado. Se isso não ocorrer, há erro na contabilidade.

Modelo de DVA

O modelo básico da DVA organiza as contas da seguinte forma:

- 1, RECEITAS (valores brutos, com impostos)
 - 1.1 Venda de mercadorias, produtos e serviços
 - 1.2 Outras receitas
 - 1.3 Resultados não operacionais (ganho de capital)
 - 1.4 Provisão para créditos de liquidação duvidosa – Constituição/Reversão
2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (com ICMS e IPI)
 - 2.1 Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos (valores pagos a terceiros, não inclui gastos com pessoal próprio)
 - 2.2 Materiais, energia, serviços de terceiros
 - 2.3 Perda/recuperação de valores ativos
 - 2.4 Outros
3. VALOR ADICIONADO BRUTO (= 1-2)
4. RETENÇÕES
 - 4.1 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 (pode ser negativo ou positivo)
 - 6.2 Receitas financeiras (por exemplo, juros recebidos)

6.3 Outras receitas (incluem aluguéis recebidos, direitos de franquia, etc.)

7. VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (= 5+6)

8. DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

8.1 Pessoal

8.1.1 Remuneração direta (salários, 13º, férias, comissões, horas-extras)

8.1.2 Benefícios (plano de saúde, alimentação, transporte etc.)

8.1.3 FGTS

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 (pagos a terceiros)

8.3.2 Aluguéis

8.3.3 Outras (outros valores pagos a terceiros, como royalties, franquias, direitos autorais etc.)

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 na consolidação)

Atenção! Os valores de 7 e 8 devem ser exatamente iguais.

Exemplo DVA:

Descrição	31/12/20X3 em R\$
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	65.000.000
Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(49.000.000)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(6.000.000)
Depreciação, amortização e exaustão	(1.400.000)
Resultado de equivalência patrimonial	(1.700.000)
Receitas financeiras	12.000.000

Demonstração do Valor Adicionado – DVA	
1 – RECEITAS	65.000.000
Vendas de mercadorias, produtos e serviços.	65.000.000
2 – INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	(55.000.000)
Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	(49.000.000)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(6.000.000)
3 – VALOR ADICIONADO BRUTO (1 - 2)	10.000.000
4 – DEPRECIAÇÃO, AMORTIZAÇÃO E EXAUSTÃO	(1.400.000)
5 – VALOR ADICIONADO LÍQUIDO (3 - 4)	8.600.000
6 – VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	10.300.000
Resultado de equivalência patrimonial	(1.700.000)
Receitas financeiras	12.000.000
7 – VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5 + 6)	18.900.000

DFC

A sigla DFC significa Demonstração do Fluxo de Caixa e é um relatório de contabilidade que pretende mostrar as entradas e saídas de dinheiro do caixa de uma empresa e quais foram os resultados desse fluxo.

Também conhecida como Demonstrativo do Fluxo de Caixa, a DFC ajuda a entender e analisar a capacidade de uma empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa em um determinado período por meio dos seus pagamentos e recebimentos em dinheiro.

Esse relatório detalha qual a origem dos recursos obtidos por uma empresa e como eles foram aplicados. Apesar de seu nome, a DFC não inclui apenas o fluxo de caixa

propriamente dito. Entram na demonstração, além do caixa, todas as outras contas do grupo do disponível, como contas bancárias e aplicações de liquidez imediata.

Para que serve a DFC?

A elaboração da DFC é obrigatória para diversos tipos de empresas. Para as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2 milhões, a obrigatoriedade foi determinada pela lei nº 11.638/2007, que entrou em vigor em 2008. Já para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a determinação está na NBC TG 1000.

A demonstração deve ser apresentada pelo menos uma vez por ano, junto aos outros relatórios contábeis presentes no balanço da empresa. Sua obrigatoriedade tem relação com o fato de que, por meio de análises e auditorias, é possível entender mais não apenas sobre a saúde financeira da empresa, mas também buscar erros e possíveis fraudes contábeis.

No aspecto gerencial, entre as finalidades da elaboração da DFC está a de obter um controle maior sobre o planejamento financeiro da companhia.

A DFC permite identificar os períodos de sobra e de escassez de recursos, garantindo que haja dinheiro disponível para cumprir as obrigações dentro dos prazos de vencimento e ajudando na tomada de decisões sobre investimentos.

Estrutura da DFC

As normas contábeis estabelecem uma estrutura comum para a elaboração de uma DFC. O objetivo da existência de um modelo é permitir a comparação entre o desempenho de diferentes empresas.

As regras para a elaboração da DFC estão no Pronunciamento Técnico CPC 03. Essa norma elaborada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis diz que a DFC deve ser estruturada em torno de três atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos, serão citadas abaixo.

Resultado da DFC

O resultado final de uma DFC é a soma dos resultados líquidos apurados para cada um dos três grupos de atividade. Esse resultado precisa conciliar também a diferença de saldos entre o início e o fim do período considerado.

MÉTODOS PARA ELABORAÇÃO DA DFC

DIRETO

Consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as informações da tesouraria. O acompanhamento do Disponível é feito dia a dia, as entradas e as saídas de caixa.

O acompanhamento do Disponível é feito dia a dia, as entradas e as saídas de caixa.

É importante entender que a Demonstração dos Fluxos de Caixa refere-se só as movimentações de pagamentos e recebimentos.

Por exemplo, provisões, contratação de despesas a prazo, venda com recebimento a prazo, não entram no fluxo de caixa.

Os fluxos de caixa são apenas entradas e saídas de dinheiro, paguei e recebi.

O método direto é como estar dentro da tesouraria, você sabe exatamente o que foi pago e recebido por dia.

Por exemplo:

- Pagamento de fornecedores,
- Folha de pagamento,

- Pagamento de impostos,
- Pagamento de promissórias,

Lembrando que todos esses pagamentos serão nomeados separadamente na DFC.

Contudo, se você fizer cinco pagamentos de fornecedores eles irão totalizados na mesma linha.

IMPORTANTE:

A DFC é elaborada separando três fluxos diferentes, Fluxo Operacional, Fluxo de Financiamento e Fluxo de Investimento.

Atividades operacionais

As atividades operacionais englobam todos os fluxos decorrentes da produção e da entrega de bens e serviços pela empresa, ou seja, o movimento de recursos por sua atividade principal.

Esse grupo reúne dados tanto da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) como do balanço patrimonial. São as transações ligadas às receitas, custos e despesas, os pagamentos a vista, as contas a receber ou a pagar de transações a prazo, o pagamento de impostos, o pagamento de fornecedores, dentre outros itens.

Atividades de investimento

As atividades de investimento correspondem ao uso, pela empresa, de suas sobras de caixa em aplicações que visam obter benefícios futuros.

Fazem parte desse grupo as transações de compra e venda relacionadas com o ativo não circulante do balanço patrimonial.

Atividades de financiamento

As atividades de financiamento são aquelas em que a empresa toma recursos emprestados de terceiros ou de seus proprietários, devido a uma escassez de caixa. Além dos empréstimos e financiamentos propriamente ditos, também são exemplos os aumentos de capital, a emissão de novas ações e a recompra de papéis, dentre outros.

No balanço patrimonial, fazem parte dessas atividades as contas que correspondem ao exigível a longo prazo, ao patrimônio líquido e aos financiamentos e empréstimos de curto prazo, localizados no passivo circulante.

INDIRETO

Consiste em reconciliar o Lucro líquido do exercício apurado contabilmente pelo regime de competência, com o Caixa líquido do período apurado segundo o regime de caixa.

Pode parecer mais complexo, porém no final é mais simples ainda.

Primeiro, o indireto quer dizer que eu não tenho a informação da tesouraria, então eu terei que buscar essa informação do fluxo de caixa indiretamente, através do Balanço e da DRE.

São as operações, movimentações que serão contabilizadas em Ativo, Passivo, Patrimônio Líquido, Despesas ou Receita.

Então na verdade o Balanço e a Demonstração de Resultado, tem dentro delas a movimentação de todo o Caixa.

Todas as contas que estão ali, com exceção de um detalhe que irei falar em seguida, mas a maioria das contas que estão ali representam as movimentações que passaram pelo Caixa.

Então nós precisamos pegar na Demonstração de Fluxo de caixa, o lucro líquido e ir conciliando com as demais contas do Balanço.

Por exemplo, a empresa tem um Caixa, mas comprou estoque para pagar a prazo.

Esse estoque irá lá para o Ativo, e para o Passivo vai um Fornecedores a pagar, por enquanto não passou nada pelo caixa, mas a partir do momento que você fizer um pagamento você irá baixar o fornecedor e baixar o dinheiro do caixa.

Quando você vender o Estoque você baixa ele conta Custo das Vendas e automaticamente entra um contas a receber se você vender a prazo.

Até aqui o Caixa não foi envolvido, mas quando você receber o Contas a receber irá entrar dinheiro no Caixa.

Veja, foi um valor lá para DRE que ainda não teve movimentação no Caixa, mas no momento seguinte terá.

Como nós fazemos o DRE pelo regime de competência e a DFC pelo regime de Caixa existe aí uma diferença temporal, por conta disso nós precisamos fazer essa demonstração de fluxo de caixa de uma maneira indireta.

O Balanço e a Demonstração de Resultado, lembrando que esses sempre são pelo regime de competência, e tenho que fazer o meu Fluxo de Caixa pelo Regime de Caixa.

EXEMPLIFICANDO OS MÉTODOS:

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

Veja que aqui, no Método Direto, realmente é como se eu estivesse na tesouraria, como se eu estivesse trabalhando no financeiro e apurando tudo que eu paguei e tudo que eu recebi.

Lembrando, sobre Atividades de Investimento, apenas está lá pois é a vista, saiu dinheiro do Caixa, no caso de ser a prazo aparece quando é pago uma parcela.

Quando aumenta Capital eu tenho uma atividade de Financiamento pois não diz respeito apenas a instituição bancária.

Um aumento de Capital nada mais é do que um empréstimo da Pessoa física para pessoa jurídica.

Apenas contextualizando, o exemplo trata de uma empresa que começou do zero, teve período de movimentação e fechou o caixa com setenta mil.

Método baseado nas variações de saldo das contas contábeis, de um período para o outro.

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

Agora o Balanço Patrimonial olha conta por conta, claro com exceção de disponibilidades, Caixa, Bancos, Conta Movimento e Aplicação Financeira de Liquidez Imediata.

Compare sempre dois períodos, tenho que ver se a movimentação entre o período 1 e o período 2 aumenta ou diminui o saldo.

Analisando o exemplo, houve um aumento de saldo do Período 0 para o Período 1 na conta de estoques por isso diminui.

No Ativo funciona assim, diminui o aumento das contas/saldos e a diminuição do saldo de um período para o outro eu aumento.

No caso do passivo, se houve aumento o sinal é positivo (+), se houver diminuição o sinal é negativo (-).

TRATAMENTO DAS VARIAÇÕES DE SALDOS		
	AUMENTARAM	DIMINUÍRAM
CONTAS DO ATIVO	(-)	+
CONTAS DO PASSIVO	+	(-)

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 Aumento de 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

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
Varição das Disponibilidades do Período	R\$ 70.000,00

No Método Direto tem exatamente o saldo do Caixa Líquido (as disponibilidades)

No Método Indireto, que deu o mesmo valor por termos partido de uma empresa com saldo inicial zero, não apresenta o saldo das disponibilidades, apresenta a variação dos saldos das disponibilidades.

Último detalhe, quando utilizar o método indireto, você começa com o lucro operacional, porém nós sabemos que lá no lucro operacional tem despesas e as vezes receitas que não passaram e nunca passarão pelo caixa, exemplo, depreciação, amortização, exaustão e resultado de equivalência patrimonial, então eu irei ajustar esses números com os itens não monetários.

Diferença entre DVA e DFC

O caixa da empresa é o ponto de entrada e saída de todo o dinheiro que circula durante o ano. Portanto, não é de se estranhar que a Demonstração de Fluxo de Caixa seja uma versão resumida de tal movimentação.

Sua importância é enorme, já que se trata de uma ótima forma de descobrir onde a organização está utilizando seu dinheiro, especialmente nos casos de endividamento com terceiros. Para facilitar, ela costuma aglomerar as entradas e saídas em contas.

A DFC não precisa ser feita com base nas entradas e saídas reais do caixa, já que é possível derivá-la do balanço e da DRE.

A DVA é bastante comum em companhias de capital aberto e informa como a riqueza gerada é distribuída. É utilizada para traçar um panorama de como o faturamento impactou o desempenho social e, até mesmo, a economia em geral.

3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO

Através do site da BOVESPA, retiramos informações da empresa Natura Cosméticos nos anos de 2018 e 2019 para assim ponderar nossa análise sobre a Demonstração de Fluxo de Caixa. Portanto falaremos separadamente de cada atividade como a operacional, investimento e financiamento. Vale destacar que encontra-se na tabela a variação de um ano para o outro associando a diferença entre os dois valores.

DESCRIÇÃO	01/01/2019 a 31/12/2019	01/01/2018 a 31/12/2018	VARIAÇÃO
ATIVIDADE OPERACIONAL			
Caixa Líquido Atividades Operacionais	1.335.417	844.267	491.150
Caixa Gerado nas Operações	2.626.493	1.544.809	1.081.684
Lucro líquido do exercício	392.391	548.379	-155.988
Depreciações e amortizações	1.117.416	589.911	527.505
"Provisão dec. dos cont. de ope. com derivativos "swap", "forward"	-38.703	-543.398	504.695
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	-24.509	40.193	-64.702
Atualização monetária de depósitos judiciais	-13.352	-13780	428
Imposto de renda e contribuição social	159.217	125.026	34.191
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	34.518	16.057	18.461
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	578.175	1.187.869	-609.694
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	59.232	40.376	18.856
Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-78.414	-129.296	50.882

Perdas efetivas e prov. p/perdas com clientes, líquidas de reversões	209.505	-237.884	447.389
Provisão para perdas nos estoques	147.140	22.743	124.397
Reconhecimento de créditos tributários extemporâneo			
Atualização e variação cambial sobre outros ativos e passivos	5.764	-3.535	9.299
Provisão com plano de assistência médica e créditos de carbono	19.969	-34.914	54.883
Atualização monetária de contingências	9.758	4.346	5.412
Provisão para perdas com imobilizado	3.541	8.516	-4.975
Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	127.398	52.011	75.387
Efeito de economia hiperinflacionária	51.659	45.198	6.461
Outras provisões (reversões)	-134.212	-173.009	38.797
Variações nos Ativos e Passivos	-257.420	264.134	-521.554
(aumento)/redução- AC/Contas a receber	-212.812	60.309	-273.121
(aumento)/redução - AC/Estoques	-194.698	-112.331	-82.367
(aumento)/redução - AC/Impostos a recuperar	-6.369	84.982	-91.351
(aumento)/redução - AC/Outros ativos	-56.440	-67.864	11.424
(aumento)/redução - NC/Impostos a recuperar			
(aumento)/redução - NC/Outros ativos			
aumento/(redução) - PC/ Fornecedores	117.080	158.978	-41.898
aumento/(redução) - PC/ Salários, PLR e encargos	-15.855	215.412	-231.267
aumento/(redução) - PC/ Obrigações tributárias	90.470	-23.105	113.575
aumento/(redução) - PC/ Partic. de acionistas não controladores			
aumento/(redução) - NC/ Outros passivos	21.204	-52.247	73.451

aumento/(redução) - NC/ Obrigações tributárias			
aumento/(redução) - NC/ provisão para riscos trib., civ. trab.			
Outros	-1.033.656	-964.676	-68.980
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-321.257	-269.966	-51.291
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-66.420	-30.967	-35.453
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-493.895	-604.224	110.329
Depósitos judiciais	9.674	-364	10.038
Pag. relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-27.179	-36.464	9.285
Pag. de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-134.579	-22.691	-111.888
ATIVIDADE DE INVESTIMENTO			
Caixa Líquido Atividades de Investimento	-314.350	389.096	-703.446
Adições de imobilizado e intangível	-586.395	-485.016	-101.379
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	22.682	6.641	16.041
Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	65.504	163.407	-97.903
Aplicações em títulos e valores mobiliários	-7.161.530	-8.483.684	1.322.154
Resgate de títulos e valores mobiliários	7.345.389	9.187.748	-1.842.359
Aquisição The Body Shop PLC, líquido do caixa obtido			
ATIVIDADE DE FINANCIAMENTO			
Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-773.208	-1.751.396	978.188

Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	-2.622.613	-6.552.249	3.929.636
Captações de empréstimos e financiamentos	2.446.145	5.015.278	-2.569.133
Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio	-152.938	-201.652	48.714
Aumento de capital por subscrição			
Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-497.905	-46.241	-451.664
Utiliz. de ações em tes. pelo exer. de op. de compra de opções	-2.562	1.067	-3.629
Aquisição adicional de ações da Emeis			
Pag. de recursos por liq. de operações com derivativos	3.992	32.401	-28.409
Recebimento pelo exercício de opções de ações	52.673	0	52.673
Varição Cambial s/ Caixa e Equivalentes	106	39.950	-39.844
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	247.965	-478.083	726.048
Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	1.215.048	1.693.131	-478.083
Saldo Final de Caixa e Equivalentes	1.463.013	1.215.048	247.965

Análise das atividades Operacionais

As atividades Operacionais são derivadas das principais atividades geradoras de receita de uma entidade, geralmente resultando de transações ou outros eventos que entram na apuração do lucro líquido ou prejuízo.

Conforme pronunciamento do CPC 03, abaixo algumas atividades operacionais que compõem o fluxo de caixa.

- Recebimentos de caixa pela venda de mercadorias e pela prestação de serviços;
- Recebimentos de caixa decorrentes de *royalties*, honorários, comissões e outras receitas;
- Pagamentos de caixa a fornecedores de mercadorias e serviços;
- Pagamentos de caixa a empregados ou por conta de empregados;

- Recebimentos e pagamentos de caixa por seguradora de prêmios e sinistros, anuidades e outros benefícios da apólice;
- 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
- Recebimentos e pagamentos de caixa de contratos mantidos para negociação imediata ou disponíveis para venda futura.

A venda de um ativo imobilizado pode resultar em ganho ou perda, o que será incluído na apuração de lucro ou prejuízo. Alugueis e vendas de tais ativos também serão consideradas fluxo de caixa das atividades operacionais.

No caso da empresa Natura pode ser analisada através da demonstração de fluxo de caixa que houve muitas variações de 2018 para 2019, pois o caixa líquido teve um crescimento de R\$ 491.150,00, e um aumento de R\$ 1.081.684,00 de caixa gerado, ou seja, isso significa que o fluxo de compra e venda de mercadorias teve um aumento bastante considerável em 2019, mas em contrapartida uma queda no lucro líquido de R\$ 155.988,00, isso mostra que a empresa teve um excelente capital de giro em 2019, mas não manteve o mesmo lucro que 2018.

A DFC também revelou que em 2018 seu saldo foi negativo com a perda efetiva e com clientes, mas já em 2019 obteve um saldo positivo em torno de R\$ 209 milhões. Segunda a Natura as contas a receber de clientes são registradas pelo valor nominal e deduzidas da provisão para perdas de crédito esperadas, a qual é estimada a partir da ponderação dos riscos de perdas de cada grupo do “aging list”, considerando os diferentes riscos de acordo com a operação de cobrança.

Já com as provisões de perdas de estoques em 2019 teve um aumento próximo de R\$ 124 milhões referente a 2018, a companhia Natura relata em seu relatório que considera a provisão para perdas nos estoques como produtos descontinuados, materiais com capital de giro lento, com prazo de validade expirado, materiais fora dos parâmetros de qualidade.

As provisões de perdas de imobilizado em 2018 foram de cerca de R\$ 4 milhões a mais que em 2019.

Análise das atividades de investimento

Atividades de investimento são consideradas os investimentos efetuados pela empresa com a finalidade de gerar lucros e fluxo de caixa futuramente. Apenas serão reconhecidos os ativos que constam em demonstrações contábeis classificados como investimento.

De acordo com o CPC 03 segue alguns modelos de atividades que são consideradas investimento:

- 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;
- Recebimentos de caixa resultantes da venda de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo;
- 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);
- 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);
- Adiantamentos em caixa e empréstimos feitos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos feitos por instituição financeira);
- Recebimentos de caixa pela liquidação de adiantamentos ou amortização de empréstimos concedidos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos de instituição financeira);
- 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

- 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.

Com esta análise verificamos que a Natura esteve em uma situação positivamente favorável em 2018 (R\$ 389 milhões) do que em 2019 (-314.350 milhões). Um dos principais fatores que contribuíram para que no ano de 2018 gerasse um saldo positivo foi o maior resgate de títulos e valores mobiliários, e resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários. Em 2019 houve um maior empenho de capital em adição de imobilizado e intangível, o que contribuiu para um fluxo negativo. No recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível a princípio teve um retorno baixo em 2018, mas em 2019 o retorno foi melhor, pois teve uma diferença de R\$ 16.041,00 a mais que em de 2018.

Análise das atividades de Financiamento

Como o próprio nome diz, são atividades provindas de financiamentos, tais como:

- Caixa recebido pela emissão de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- Pagamentos em caixa a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- Caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos de curtos e longos prazos;
- Amortização de empréstimos e financiamentos; e
- Pagamentos em caixa pelo arrendatário para redução do passivo relativo a arrendamento mercantil financeiro.

Ao analisar as atividades de Financiamento da empresa Natura encontramos ambos os anos com saldo negativo, porém em 2018 o rombo foi maior, devido à amortização de empréstimos e financiamentos. No ano de 2018 a captação de empréstimos e financiamentos e os pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativas, foram os principais pontos favoráveis. Mesmo assim não conseguiu fechar o ano com saldo positivo. No ano de 2019 à amortização de arrendamento mercantil financeiro foi de R\$ -497.905 milhões sendo um dos principais causadores do déficit de R\$ - 773 milhões de 2019.

Segunda a Natura vale salientar que após o reconhecimento inicial, empréstimos e financiamentos contraídos e concedidos sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetiva. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer deságio ou ágio na aquisição e taxas ou custos que são parte integrante do método da taxa de juros efetiva. A amortização pelo método da taxa de juros efetiva é incluída como despesa financeira na demonstração do resultado. Essa categoria geralmente se aplica a empréstimos e financiamentos concedidos e contraídos, sujeitos a juros.

4. CONCLUSÃO

Neste projeto integrado, tivemos como objetivo analisar e evidenciar as práticas de Finanças Corporativas e de Controladoria da Empresa Natura. Desenvolvemos este projeto a fim de praticar as competências e habilidades que foram adquiridas neste período de estudo.

Em contabilidade Gerencial, abordamos o BSC- Balanced ScoreCard, demonstrando sua relação com o processo decisório. E também tratamos sobre a EBITDA, considerada o lucro antes das taxas dos juros e das depreciações, sendo mais utilizadas por empresas de capital aberto, correspondendo à geração de caixa da empresa.

A unidade de estudo Finanças Corporativa e Controladoria, tem como propósito a tomada de decisões financeiras, com a utilização de ferramentas que são capazes de auxiliar na realização de uma projeção de dados consistentes. O Site mais retorno avalia que dentro desse conceito existem alguns parâmetros que tem como objetivo a valorização do patrimônio por meio de lucro, resultados positivos ou investimentos. Para saber qual é a viabilidade econômica e financeira de um negócio, é necessário uma análise eficaz para proporcionar, a maximização e a valorização da empresa. Segundo site Gerencianet o estudo finanças corporativas e controladoria, vai além de mensurar a saúde econômica da empresa, consegue, simultaneamente, administrar os riscos financeiros já existentes. A controladoria trabalha com indicadores do passado, presente e visando o futuro para criar estratégias em tempo real.

Através da DFC X DVA da empresa Natura esclarecemos os objetivos de cada uma dessas demonstrações, evidenciando suas principais diferenças. E na DFC-Demonstração de Fluxo de Caixa, apresentamos uma análise sobre as atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

REFERÊNCIAS

BRASIL BOLSA BALCÃO B3. **Lista de empresas**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/. Acessado em 13 de setembro de 2020.

CAVALIERI, R. **Ebitda: o que é, para que serve e como calcular**. Btg pactual digital. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calcular>. Acessado em: 16 de setembro de 2020.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com>. Acessado em: 18 de setembro de 2020

EDITOR GERENCIANET. **Entenda sobre finanças corporativas e saiba utilizá-la como serviço**. Disponível em: <https://gerencianet.com.br/blog/entenda-sobre-financas-corporativas/>. Acessado em: 01 de setembro de 2020.

ENDEAVOR BRASIL. **Quer manter a gestão nos eixos? Mantenha as finanças corporativas em ordem**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/financas/financas-corporativas/>. Acessado em: 05 de setembro de 2020.

JORGE, M. **DFC Demonstração dos Fluxos de Caixa Método Direto e Indireto**. Prof. Mario Jorge. Disponível em: <https://profmariojorge.com.br/exame-de-suficiencia/dfc-demonstracao-dos-fluxos-de-caixa-metodo-direto-e-indireto/>. Acessado em 14 de setembro de 2020.

MAIS RETORNO. **O que são finanças corporativas**. Disponível em: <https://maisretorno.com/blog/termos/f/financas-corporativas>. Acessado em: 05 de setembro de 2020.

MATIAS, A.B. **Controladoria e finanças: qual é o seu papel na gestão empresarial.** INEPAD Consulting. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/controladori-a-e-financas-na-gestao-empresarial/>. acessado em: 20 de setembro de 2020.

NATURA. **Relatório Anual.** Disponível em: http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/re-sp_corporativa_2006/ra/src/br/gestao_responsavel.asp. Acessado em 12 de setembro.

PAULA. G.B. **Controladoria nas empresas: função, estrutura e importância.** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/controladoria-nas-empresas/>. Acessado em: 06 de setembro de 2020.

PAULILLO, G. **Balanced Scorecard: conceito perspectivas e como aplicar.** Agendadorblog. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/#:~:text=O%20conceito%20de%20Balanced%20Scorecard,de%20Processos%20Internos%20e%20Aprendizado>. Acessado em 14 de setembro de 2020.

PIETRO, V.C; PEREIRA, F.L.A; CARVALHO, M.M; LAURINO, F.J.B. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.** Scielo. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000100008. Acessado em: 15 de setembro de 2020.

WIKIPEDIA. **Natura.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Natura#:~:text=Natura%20é%20uma%20empresa%20brasileira,de%20outros%2063%20países%20indiretamente>. Acessado em 13 de setembro de 2020.

ANEXOS

