



**UNIFEOB**

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

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

**AMBEV S.A.**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

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

**PROJETO INTEGRADO**

**FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

**AMBEV S.A.**

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

ANA CAROLINA C. PINA, RA 1012020200174

DURCILÉIA M. MORAIS, RA 1012020200071

LUANA C. DE OLIVEIRA, RA 1012020200143

MAINE BENTO CRUZ, RA 1012019100091

TIAGO BASSINELLO, RA 1012022200531

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	5
3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)	5
3.1.2 EBITDA	11
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	16
3.2.1 DFC X DVA	16
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	21
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	26
3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	26
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	28
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>32</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Será abordado neste Projeto Integrado (PI) Finanças Corporativas e Controladoria. A empresa escolhida para análise do EBITDA e a Demonstração dos Fluxos de Caixa é a AMBEV S.A., uma fabricante e distribuidora de bebidas e fumo, através de seus dados disponibilizados em rede serão apresentadas ferramentas utilizadas por gestores, administradores e acionistas no cotidiano empresarial para análises financeiras.

Os temas a serem retratados a seguir são: Contabilidade Gerencial, Finanças Corporativas e Controladoria e Adaptando-se a Mudanças, como se relacionam e são indispensáveis no processo decisório.

A Contabilidade Gerencial possui duas ferramentas financeiras, a primeira delas é o Balanced Scorecard (BSC) responsável pela medição de resultados e definição de objetivos com a utilização de diversos tipos de indicadores. A segunda ferramenta é o EBITDA que ajuda a analisar com precisão a produtividade do negócio e também mostra o potencial de geração de caixa da organização.

As Finanças Corporativas e a Controladoria são responsáveis pela tomada de decisões financeiras utilizando de ferramentas e análises, além de organizar as operações financeiras e contábeis e ainda controlar e monitorar as atividades. Serão apresentadas as diferenças entre DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) e DVA (Demonstração de Valor Adicionado) e uma análise do DFC da AMBEV S.A. referente ao período de Dezembro de 2021 a Junho de 2022.

Adaptar-se às mudanças é indispensável, desta forma serão apresentadas estratégias para que as adversidades não se tornem barreiras no percurso para o alcance dos objetivos, transformando as mudanças em oportunidades.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

AMBEV S.A. constituída em oito de julho de dois mil e cinco sob o cadastro nacional de pessoa jurídica nº 07.526.557/0001-00 é uma empresa brasileira com sede em São Paulo/SP do setor de bebidas e fumo, sua principal atividade é a fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas (cervejas, chopes, bebidas mistas, refrigerantes, sucos, isotônicos, energéticos, água e chás).

Conforme site, a Ambev nasceu em 1999 da união entre as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica, mas registra ainda que sua história começou muito antes, quando ainda eram duas cervejarias na década de 1880: a Companhia Antarctica Paulista e a Manufactura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia.

Hoje está presente em 19 países, 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, são 30 marcas de bebidas e 100 centros de distribuição direta e 6 de excelência no Brasil e conta com mais de 35 mil colaboradores em seu país de origem. É uma empresa de capital aberto listada na B3 com código de negociação ABEV3, incentiva o consumo responsável e a preservação de recursos naturais, acredita que junto com a sociedade pode transformar o mundo em um lugar melhor para se viver.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação Contábil (SIC) busca fornecer aos administradores os aspectos e as informações necessárias para que possam tomar decisões eficazes.

O BSC baseia-se em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e de aprendizado, são fundamentais para definir as estratégias da empresa para serem aplicadas com base nos componentes: objetivo estratégico, indicadores, metas e plano de ação. Formando assim o Mapa Estratégico da empresa que auxiliará no processo decisório e no alcance das metas almejadas.

O EBITDA é uma ferramenta que auxilia o gestor no processo de decisão financeira, pois avalia o fluxo de caixa livre de uma empresa, utilizando como base suas receitas e despesas, permite visualizar sua competitividade no mercado, projetar seu desempenho ano a ano, sua capacidade de arcar com financiamentos e pagamentos futuros e o seu risco de inadimplência. Para fazer o cálculo utiliza-se da seguinte fórmula:

$$\text{Lucro Operacional} = \text{Receita Líquida} - (\text{Custo de Mercadorias Vendidas} + \text{Despesas Operacionais e Financeiras})$$
$$\text{EBITDA} = \text{Lucro Operacional Líquido} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}.$$

#### **3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)**

O BSC foi criado em 1992 pelos professores Kaplan e Norton quando eles lançaram o primeiro artigo sobre o conceito.

Se tratava da ferramenta Balanced Scorecard como uma forma de medição de resultados e definição de objetivos com utilização de diversos tipos de indicadores. Tinham como objetivo mostrar as desvantagens do uso de apenas medidas financeiras para a avaliação. Dessa forma, eles mostraram como a satisfação dos clientes e a qualidade também são fatores essenciais para o sucesso.

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão para aumentar o desempenho que utiliza um quadro estratégico para equilibrar os indicadores, metas e objetivos da empresa. Esse método dá uma visão muito mais ampla do negócio possibilitando a compreensão do que fazer para alcançar o sucesso como uma solução para gerenciar o progresso dos negócios. Ele se baseia em quatro perspectivas.

As 4 Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard):

#### 1- Perspectiva Financeira

Analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. É necessário esclarecer os objetivos financeiros a longo prazo, ligando eles a um plano de ação que esteja atrelado aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e também aos funcionários e sistemas para se chegar num resultado satisfatório.

#### 2- Perspectiva de Clientes

Relação com o cliente, imagem e reputação da empresa. Participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes, lucratividade do cliente.

#### 3- Perspectiva de Processos Internos

A produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento devem ser analisados com foco na constante reparação de danos, melhoria e excelência dos processos. Inovação, operação: aprimoramento do custo, qualidade e pós-venda.

#### 4- Perspectiva de Aprendizado

A capacidade da empresa de crescimento e melhoria. Rotatividade de colaboradores, engajamento, capacitação, treinamentos, satisfação.

#### ESTRUTURA BÁSICA A PARTIR DA VISÃO ESTRATÉGICA:

Finanças: Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Processos Internos: Para satisfazermos nossos acionistas e clientes em que processos de negócios devem alcançar a excelência?

Clientes: Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?

Aprendizado e Crescimento: Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Relação de causa e efeito:

FINANÇAS: Permitir um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos.

PROCESSOS INTERNOS: Buscar a excelência de desempenhos dos processos chaves.

CLIENTES: Nossa participação de mercado e relacionamento com clientes serão incrementados.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO: Teremos recursos, clima e motivação.



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Não há negócio que não possa utilizar o BSC para aprimorar sua gestão. Ele pode ser elaborado a qualquer momento, só necessitando de dados que possam ser usados para analisar os indicadores de performance.

Os objetivos estratégicos são aqueles que definem a direção que a companhia deve seguir, o principal objetivo do BSC é encontrar outros critérios para mensurar o desempenho de uma empresa demonstrando a resposta esperada para uma pergunta após determinado período. Por exemplo: como a situação financeira do negócio estará em prazo de doze meses? Estes objetivos se definem geralmente após o planejamento estratégico, a partir de uma análise de cenário, como por exemplo a análise SWOT.

Vantagens do Balanced Scorecard:

- Valorizar a cultura do aprendizado
- Alinhar indicadores-chave com objetivos

- Executar planos de ação com mais assertividade
- Implementar correções e melhorias em todos os seus processos.

## Etapas e conceitos do BSC Balanced Scorecard

### Mapa Estratégico

O mapa é uma ferramenta do Balanced Scorecard que ajuda a implementar a estratégia da empresa. De representação visual, o mapa é uma síntese das medidas importantes tomadas com foco no desenvolvimento. Para que as perspectivas do BSC sejam corretamente aplicadas, é fundamental saber como definir as estratégias com base nos componentes. São eles:

### Objetivo estratégico

São os objetivos previamente definidos pela organização, que devem ser baseados nas aspirações a longo prazo.

### Indicadores

São os indicadores que medem o sucesso do alcance do objetivo. Independentemente dos tipos de indicadores escolhidos para cada meta, eles precisam ser claros, de fácil obtenção e mensuráveis.

### Metas

É necessário estabelecer metas que farão parte do percurso até o alcance do objetivo estratégico.

### Plano de ação

É o conjunto de medidas e ações necessárias escolhidas para alcançar os objetivos estratégicos.

## Seis passos para criar o Balanced Scorecard

- 1- Criar a declaração de visão
- 2- Criar e ligar os objetivos
- 3- Descrever os objetivos estratégicos
- 4- Identificar os indicadores relevantes
- 5- Criar e implementar plano estratégico
- 6- Reveja regularmente o plano

#### MAPA ESTRATÉGICO AMBEV

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
PERSPECTIVA FINANCEIRA Aumentar vendas	Aumento de 17%	Demonstrativos financeiros	Venda pela plataforma Bees. O que permite alcançar um número maior de compradores.
PERSPECTIVA DO CLIENTE Diversificação de categorias de bebidas	Lançamentos de novos produtos anualmente	Números de novos produtos anualmente	Expandir o portfólio e sortimento, indo além da categoria de cervejas, expandindo para novas categorias, como bebidas prontas para consumo, cocktails em lata e bebidas
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS Redução do impacto ao meio ambiente	100% do uso de energia de fontes renováveis	Relatório de projeto de sustentabilidade	Parceria com empresas do ramo
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO Valorização dos funcionários	Desenvolvimento profissional de 100% dos colaboradores	Números de funcionários motivados e crescendo na empresa	Reuniões anuais para discutir perspectivas de carreira, treinamento e desenvolvimento de cada setor

Como se pode ver no quadro acima, a Ambev possui ótimos indicadores ao seu favor que poderá resultar em ótimos lucros e crescimento da empresa.

### 3.1.2 EBITDA

EBITDA é a sigla em inglês para *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Em português é conhecido como Lajida - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

O EBITDA surgiu nos Estados Unidos, por volta dos anos 60. Primeiramente surgiu o EBIT (*Earnings Before Interest and taxes*), ao excluir os efeitos da tributação sobre os lucros, o EBIT neutralizou as diferenças entre negócios relacionados a legislações tributárias. Dessa forma, era possível isolar o resultado das operações, e avaliar a qualidade da administração dos negócios.

Com o tempo percebeu-se que, ao excluir também a depreciação e amortização, o resultado se aproximava do Fluxo de Caixa Operacional da organização.

A partir da década de 80, com a escalada de transações de IPO (*Initial Public Offering*) e M&A (*Mergers and Acquisitions*), o EBITDA conquistou um público maior e se consolidou como um dos indicadores mais populares do mundo.

Possibilita que duas empresas de países diferentes possam ser postas lado a lado em uma comparação sem interferências das cargas tributárias ou taxas de juros de cada região.

Ajuda a analisar com maior precisão a produtividade do negócio. É um número muito interessante para analisar a competitividade e a eficiência da empresa, especialmente em comparação ano a ano e com os concorrentes.

O EBITDA mostra o potencial de geração de caixa de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais. É uma das principais maneiras de entender o quanto a empresa consegue gerar lucro só com o seu funcionamento.

Para calcular basta pegar o resultado líquido e trazer para antes do resultado financeiro e dos tributos, para isto basta fazer a operação matemática inversa do que foi feita, ou seja, se foi subtraído é somado, se foi somado é subtraído. Para assim se ter os

lucros antes de juros e impostos (EBIT), este que já vem pronto na DRE na conta - Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos.

O EBITDA pode ser calculado simplesmente pela soma dos valores de depreciação e amortização ao valor do EBIT.

Para entender a aplicação, segue como exemplo a DRE e a DFC da empresa Ambev:

## Demonstração do Resultado - (Reais Mil)

Conta	Descrição	01/01/2021	01/01/2020	01/01/2019
		a 31/12/2021	a 31/12/2020	a 31/12/2019
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	72.854.344	58.378.995	52.005.120
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-35.659.744	-27.066.099	-21.678.159
3.03	Resultado Bruto	37.194.600	31.312.896	30.326.961
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-20.230.075	-15.384.006	-14.274.389
3.04.01	Despesas com Vendas	-16.968.255	-14.619.587	-12.647.536
3.04.01.01	Despesas Logísticas	-9.932.743	-8.245.029	-6.951.417
3.04.01.02	Despesas Comerciais	-7.035.512	-6.374.558	-5.696.119
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-4.877.389	-2.948.480	-2.679.967
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos			
3.04.04	Outras Receitas Operacionais	2.592.603	3.531.220	1.701.353
3.04.04.01	Recorrentes	2.592.603	3.531.220	1.701.353
3.04.04.02	Não Recorrentes			
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-861.331	-1.303.875	-625.929
3.04.05.01	Recorrentes	-468.520	-851.865	-228.693
3.04.05.02	Não Recorrentes	-392.811	-452.010	-397.236
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	-115.703	-43.284	-22.310
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos (EBIT)	16.964.525	15.928.890	16.052.572
3.06	Resultado Financeiro	-3.205.365	-2.434.449	-3.109.567
3.06.01	Receitas Financeiras	2.222.390	2.996.019	1.638.866
3.06.02	Despesas Financeiras	-5.427.755	-5.430.468	-4.748.433
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	13.759.160	13.494.441	12.943.005
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-636.578	-1.762.532	-754.673
3.08.01	Corrente	-1.268.637	-1.048.882	-1.118.054
3.08.02	Diferido	632.059	-713.650	363.381
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	13.122.582	11.731.909	12.188.332
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	13.122.582	11.731.909	12.188.332
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	12.670.968	11.379.394	11.779.965
3.11.02	Atribuído a Sócios Não Controladores	451.614	352.515	408.367
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)			
3.99.01	Lucro Básico por Ação			
3.99.01.01	ON	0,80517	0,72328	0,74901
3.99.02	Lucro Diluído por Ação			
3.99.02.01	ON	0,79905	0,71715	0,74233

**Demonstração do Fluxo de Caixa - (Reais Mil) - Método Indireto**

Conta	Descrição	01/01/2021	01/01/2020	01/01/2019
		a 31/12/2021	a 31/12/2020	a 21/12/2019
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	22.900.951	18.855.780	18.381.259
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	21.314.704	20.035.408	20.458.162
6.01.01.01	Lucro Líquido do exercício	13.122.582	11.731.909	12.188.332
6.01.01.02	Depreciação, Amortização e Impairment	5.396.687	5.167.350	4.675.228
6.01.01.03	Perda por impairment nas contas a receber, nos estoques e nas demais contas a receber	200.773	296.140	149.271
6.01.01.04	Aumento/(redução) nas provisões e benefícios a funcionários	244.581	239.690	507.660
6.01.01.05	Resultado financeiro líquido	3.205.365	2.434.449	3.109.567
6.01.01.06	Perda/(ganho) na venda de imobilizado e intangíveis	-142.809	-78.762	-73.913
6.01.01.07	Ganho em permuta de participações societárias			
6.01.01.08	Despesa com pagamentos baseados em ações	387.611	208.709	205.702
6.01.01.09	Imposto de renda e contribuição social (pagos)/creditados	636.578	1.762.532	754.673
6.01.01.10	Participação nos resultados de empreendimentos controlados em conjunto	115.703	43.284	22.310
6.01.01.11	Outros itens que não afetam o caixa incluídos no lucro	-1.852.367	-1.769.893	-1.080.668
6.01.01.12	Perda/(ganho) na venda de operações em associadas			
6.01.01.13	Perda/(ganho) na venda de operações em subsidiárias			
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	1.586.247	-1.179.628	-2.076.903
6.01.03	Outros			
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-7.734.882	-6.799.571	-4.838.590
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-16.041.823	-8.601.995	-12.283.464

Fonte: <https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/frmGerenciaPaginaFRE.aspx?NumeroSequencialDocumento=112011&CodigoTipoInstituicao=1>

AMBEV	2021	2020	2019
Lucro Líquido	13.122.582	11.731.909	12.188.332
(+) Tributos sobre Lucro	-636.578	-1.762.532	-754.673
(+) Resultado financeiras	-3.205.365	-2.434.449	-3.109.567
(=) EBIT	16.964.525	15.928.890	16.052.572
(+) Depreciação e Amortização	5.396.687	5.167.350	4.675.228
(=) EBITDA	22.361.212	21.096.240	20.727.800
MARGEM EBITDA (%)	30,69%	36,13%	39,85%

O EBITDA de uma grande empresa pode ser muito maior do que o EBITDA de uma pequena empresa. Dessa forma, outro indicador muito útil é a Margem EBITDA, que permite identificar a fatia de receita que foi transformada em geração de caixa pela empresa.

A margem é calculada pela seguinte fórmula:  $(\text{EBITDA} / \text{receita líquida}) \times 100$ .

Pegando o exemplo da margem EBITDA da Ambev de 2021, nota-se que a cada R\$100 reais de venda a empresa tem um lucro operacional de R\$30,69. É possível observar também que embora a empresa teve uma progressão positiva do EBITDA de 2019 a 2021, sua margem de um ano para o outro regrediu.

O indicador é bastante utilizado para comparar o nível de eficiência de companhias de tamanhos diferentes.

A margem EBITDA é uma porcentagem que indica o quanto lucrativa é a operação de uma empresa. Geralmente, quanto mais alta, mais potencial de lucro um negócio possui.

Pode-se observar o EBITDA na página 20 da divulgação de resultado da Ambev:

Reconciliação - Lucro líquido ao EBITDA				
R\$ milhões	4T20	4T21	12M20	12M21
<b>Lucro líquido - Ambev</b>	<b>6.786,0</b>	<b>3.607,2</b>	<b>11.379,4</b>	<b>12.671,0</b>
Participação dos não controladores	104,4	139,7	352,5	451,6
Despesa com imposto de renda e contribuição social	1.573,9	357,2	1.762,5	636,6
<b>Lucro antes de impostos</b>	<b>8.464,3</b>	<b>4.104,2</b>	<b>13.494,4</b>	<b>13.759,2</b>
Participação nos resultados de empreendimentos controlados em conjunto	9,4	74,8	43,3	115,7
Resultado financeiro líquido	(1.040,9)	987,5	2.434,4	3.205,4
Itens não usuais	140,2	155,4	452,0	392,8
<b>Lucro Operacional ajustado</b>	<b>7.573,0</b>	<b>5.321,9</b>	<b>16.424,2</b>	<b>17.473,0</b>
Depreciação & amortização - total	1.364,2	1.462,5	5.167,3	5.396,7
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>8.937,2</b>	<b>6.784,4</b>	<b>21.591,5</b>	<b>22.869,7</b>
Itens não usuais	(140,2)	(155,4)	(452,0)	(392,8)
Participação nos resultados de empreendimentos controlados em conjunto	(9,4)	(74,8)	(43,3)	(115,7)
<b>EBITDA</b>	<b>8.787,6</b>	<b>6.554,2</b>	<b>21.096,2</b>	<b>22.361,2</b>

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), preocupada com a falta de uniformidade, passou a disciplinar, por meio da Instrução CVM nº 527/12, a metodologia do cálculo para as empresas de capital aberto, estabelecendo que o EBITDA deve ser apurado, exclusivamente, com base nos números apresentados nas demonstrações contábeis, admitindo fazer ajustes, desde que devidamente conciliados e explicadas as origens. Dessa forma, passamos a conviver com o EBITDA e o tal “EBITDA Ajustado”.

## **3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

As Finanças Corporativas e Controladoria envolvem toda a parte administrativa e financeira das empresas, onde é realizado a organização de toda operação contábil e financeira e o controle e monitoramento de sua atividade.

Logo abaixo iremos abordar o que é a DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa); DVA (Demonstração do Valor Adicionado) e as suas diferenças, logo a DFC (Demonstração dos Fluxos de Caixa).

### **3.2.1 DFC X DVA**

A DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) é um relatório contábil das origens e aplicações de todos os recursos financeiros da empresa em um determinado período e se tornou obrigatória pela lei 11.638/2007. Traz todo movimento de entrada e saída do caixa, analisa todo deslocamento de cada unidade monetária dentro da empresa.

Uma das vantagens desse relatório é que reflete a saúde financeira do negócio e auxilia na tomada de decisões, além de permitir que os analistas possam detectar possíveis fraudes contábeis e erros no orçamento, portanto, o objetivo da DFC é analisar a capacidade que uma empresa possui para a geração de caixa equivalente ao longo de um período.

São 3 fluxos divididos por atividades:



A elaboração da DFC pode ser através de dois métodos, direto ou indireto.

O método direto utiliza a técnica das partidas dobradas e depois classifica os recebimentos e pagamentos, usando critérios técnicos, essas operações são de entradas e saídas efetuadas durante o período.

## FLUXO DE CAIXA - MÉTODO DIRETO

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

### **Fluxo de caixa das atividades operacionais:**

Venda de mercadorias e serviços (+)

Pagamento de fornecedores (-)

Salários e encargos sociais dos empregados (-)

Dividendos recebidos (+)

Impostos e outras despesas legais (-)

Recebimento de seguros (+)

Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

### **Fluxo de caixa das atividades de investimento:**

Venda de imobilizado (+)

Aquisição de imobilizado (-)

Aquisição de outras empresas (-)

Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

**Fluxo de caixa das atividades de financiamento:**

Empréstimos líquidos tomados (+)

Pagamento de leasing (-)

Emissão de ações (+)

Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

**Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa**

**Caixa e equivalentes de caixa - início do ano**

**Caixa e equivalentes de caixa - final do ano**

O método indireto evidencia os ajustes ao lucro líquido, proveniente da DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) ajustado pela adição das despesas e exclusões das receitas e que não afetam o caixa, exclui-se também os resultados obtidos das transações de bens do ativo não circulante, subgrupos investimentos, imobilizado e intangível.

**FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO**

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

**Fluxo de caixa das atividades operacionais:**

Lucro líquido

Depreciação e amortização (+)

Provisão para devedores duvidosos (+)

Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)

Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)

Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)

Aumento/diminuição em estoques (+/-)

Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

**Fluxo de caixa das atividades de investimento:**

Venda de imobilizado (+)

Aquisição de imobilizado (-)

Aquisição de outras empresas (-)

Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

**Fluxo de caixa das atividades de financiamento:**

Empréstimos líquidos tomados (+)

Pagamento de leasing (-)

Emissão de ações (+)

Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

**Aumento / diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa**

**Caixa e equivalentes de caixa - início do ano**

**Caixa e equivalentes de caixa - final do ano**

A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é o demonstrativo contábil que evidencia de forma sintética os valores correspondentes à formação da riqueza gerada pela empresa em determinado período e sua respectiva distribuição. A riqueza gerada pela empresa, medida no conceito de valor adicionado é calculada a partir da diferença entre o valor de sua produção e o dos bens e serviços produzidos por terceiros utilizados no processo de produção da empresa.

A utilização do DVA pode ser como índice de avaliação do desempenho na geração da riqueza, ao medir a eficiência da empresa na utilização dos fatores de produção, comparando o valor das saídas com o valor das entradas; e como índice de avaliação do desempenho social à medida que demonstra, na distribuição da riqueza gerada, a participação dos empregados, do governo, dos agentes financiadores e dos acionistas.

O valor adicionado demonstra, ainda, a efetiva contribuição da empresa, dentro de uma visão global de desempenho, para a geração de riqueza da economia na qual está inserida, sendo resultado do esforço conjugado de todos os seus fatores de produção.

**MODELO DE DVA**

DESCRIÇÃO	20X1	20X0
<b>1 - Receitas</b>		
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços		
1.2) Outras receitas		
1.3) Receitas relativas à construção de ativos próprios		
1.4) Perdas estimadas em créditos de liquidação duvidosa - Reversão / (Constituição)		
<b>2 - Insumos adquiridos de terceiros (Inclui os valores dos impostos - ICMS, IPI, PIS E COFINS)</b>		
2.1) Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos		
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		
2.3) Perda / Recuperação de valores ativos		
2.4) Outras (especificar)		
<b>3 - Valor adicionado bruto (1-2)</b>		
<b>4 – Retenções: Depreciação, amortização e exaustão</b>		
<b>5 - Valor adicionado líquido produzido pela entidade (3-4)</b>		
<b>6 - Valor adicionado recebido em transferência</b>		
6.1) Resultado de equivalência patrimonial		
6.2) Receitas financeiras		
6.3) Outras		
<b>7 - Valor adicionado total a distribuir (5+6)</b>		

DESCRIÇÃO	20X1	20X0
<b>8 - Distribuição do valor adicionado (*)</b>		
<b>8.1) Pessoal</b>		
8.1.1 - Remuneração direta		
8.1.2 - Benefícios		
8.1.3 - F.G.T.S		
<b>8.2) Impostos, taxas e contribuições</b>		
8.2.1 - Federais		
8.2.2 - Estaduais		
8.2.3 – Municipais		
<b>8.3) Remuneração de capitais de terceiros</b>		
8.3.1 - Juros		
8.3.2 – Aluguéis		
8.3.3 - Outras		
<b>8.4) Remuneração de capitais próprios</b>		
8.4.1 - Juros sobre o capital próprio		
8.4.2 - Dividendos		
8.4.3 - Lucros retidos / Prejuízo do exercício		
8.4.4 - Participação dos não-controladores nos lucros retidos (só p/ consolidação)		

Desse modo, a Demonstração do Valor Adicionado que também pode integrar o Balanço Social, constitui, uma importante fonte de informações à medida que apresenta esse conjunto de elementos que permitem a análise do desempenho econômico da

empresa, evidenciando a geração de riqueza, assim como dos efeitos sociais produzidos pela distribuição dessa riqueza.

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

Como dito no tópico anterior, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), engloba basicamente três áreas:

1. Atividades Operacionais;
2. Atividades de Investimentos;
3. Atividades de Financiamento.

As Atividades Operacionais envolvem todos os fluxos resultantes da entrega de produtos e serviços da empresa, que correspondem ao ativo circulante e ao passivo circulante.

As Atividades de Investimentos são as transações realizadas na compra ou venda que correspondem ao ativo não circulante.

As Atividades de Financiamento é onde a empresa recorre ao recurso de terceiros ou dos sócios, pela falta de dinheiro no caixa, ela corresponde ao passivo não circulante e ao patrimônio líquido.

Há dois tipos de métodos utilizados na elaboração da DFC, o direto e o indireto. A diferença entre eles é o ponto de referência inicial na realização dos cálculos. No método indireto, usa-se o lucro líquido onde é feita a comparação entre as contas patrimoniais onde é possível analisar se entrou ou se saiu dinheiro do caixa da empresa.

A seguir, o Balanço Patrimonial e a DFC sob a análise de cada atividade, realizada pelo método indireto.

## Balço Patrimonial 12/2021 à 06/2022:

BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO R\$ milhões	31 de dezembro de 2021	30 de junho de 2022
<b>Ativo</b>		
<b>Ativo circulante</b>		
Caixa e equivalentes de caixa	16.627,7	14.129,3
Aplicações financeiras	1.914,6	1.535,7
Instrumentos financeiros derivativos	597,4	756,7
Contas a receber	4.791,6	4.771,4
Estoques	11.000,3	12.587,7
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	631,5	1.334,4
Impostos a recuperar	1.981,1	1.900,0
Outros ativos	1.082,8	1.223,4
	<b>38.627,1</b>	<b>38.238,6</b>
<b>Ativo não circulante</b>		
Aplicações financeiras	192,9	222,5
Instrumentos financeiros derivativos	1,6	
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	6.326,9	3.859,7
Imposto de renda e contribuição social diferidos	4.727,7	6.334,2
Impostos a recuperar	6.005,4	6.397,4
Outros ativos	2.063,3	1.971,5
Benefícios a funcionários	27,9	25,4
Investimentos	305,2	316,3
Imobilizado	29.224,3	29.386,9
Intangível	8.689,0	8.552,9
Ágio	42.411,3	41.328,2
	<b>99.975,3</b>	<b>98.394,8</b>
<b>Total do ativo</b>	<b>138.602,5</b>	<b>136.633,4</b>
<b>Passivo e patrimônio líquido</b>		
<b>Passivo circulante</b>		
Contas a pagar	25.077,9	21.181,7
Instrumentos financeiros derivativos	492,5	813,2
Empréstimos e financiamentos	847,1	894,4
Conta garantida	30,5	518,6
Salários e encargos	2.439,4	1.785,5
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	1.425,0	1.425,1
Imposto de renda e contribuição social a recolher	1.491,0	1.539,1
Impostos, taxas e contribuições a recolher	4.585,9	3.103,6
Outros passivos	2.304,5	2.454,0
Provisões	172,3	182,6
	<b>38.866,4</b>	<b>33.897,7</b>
<b>Passivo não circulante</b>		
Contas a pagar	617,1	552,8
Empréstimos e financiamentos	2.253,4	2.301,7
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.214,0	3.521,6
Imposto de renda e contribuição social a recolher	1.686,9	1.636,9
Impostos, taxas e contribuições a recolher	704,2	688,4
Opção de venda concedida sobre participação em controlada e outros passivos	3.445,2	2.960,2
Provisões	603,8	615,9
Benefícios a funcionários	3.194,0	2.871,2
	<b>15.718,5</b>	<b>15.148,7</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>54.584,9</b>	<b>49.046,4</b>
<b>Patrimônio líquido</b>		
Capital social	58.042,5	58.130,5
Reservas	86.378,8	86.367,4
Ajuste de avaliação patrimonial	(61.778,3)	(66.354,6)
Lucros/ (Prejuízos) acumulados		8.119,8
<b>Patrimônio líquido de controladores</b>	<b>82.643,0</b>	<b>86.263,1</b>
Participação de não controladores	1.374,6	1.323,9
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>84.017,6</b>	<b>87.587,0</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>	<b>138.602,5</b>	<b>136.633,4</b>

## Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC):

<b>DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO</b>				
<i>R\$ milhões</i>	<b>2T21</b>	<b>2T22</b>	<b>6M21</b>	<b>6M22</b>
<b>Lucro líquido do período</b>	<b>2.929,6</b>	<b>3.064,0</b>	<b>5.662,9</b>	<b>6.592,9</b>
Depreciação, amortização e impairment	1.300,1	1.469,6	2.563,7	2.800,6
Perda por impairment nas contas a receber, nos estoques e nas demais contas a receber	48,6	66,8	75,8	138,9
Aumento/(redução) nas provisões e benefícios a funcionários	67,2	39,7	93,4	50,2
Resultado financeiro líquido	277,3	495,5	1.341,6	1.092,2
Perda/(ganho) na venda de imobilizado e intangíveis	(14,5)	(12,5)	(42,4)	(45,9)
Despesa com pagamentos baseados em ações	94,4	73,1	199,5	151,0
Imposto de renda e contribuição social	687,5	474,6	869,6	511,4
Participação nos resultados de controladas, coligadas e empreendimentos controlados em conjunto	9,0	3,2	21,6	5,6
Outros itens que não afetam o caixa incluídos no lucro	(319,7)	(144,0)	(746,9)	(514,6)
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais antes do capital de giro e provisões</b>	<b>5.079,5</b>	<b>5.530,0</b>	<b>10.038,8</b>	<b>10.782,2</b>
(Aumento)/redução no contas a receber e demais contas a receber	(1.706,0)	(877,0)	(241,2)	(19,9)
(Aumento)/redução nos estoques	(518,1)	(923,9)	(2.240,3)	(2.176,0)
Aumento/(redução) no contas a pagar e demais contas a pagar	(419,7)	(1.834,0)	(943,6)	(4.471,6)
<b>Geração de caixa das atividades operacionais</b>	<b>2.435,7</b>	<b>1.895,2</b>	<b>6.613,7</b>	<b>4.114,7</b>
Juros pagos	(177,6)	(137,4)	(266,9)	(213,6)
Juros recebidos	56,5	264,1	110,7	383,6
Dividendos recebidos	0,0	3,0	2,8	5,1
Imposto de renda e contribuição social (pagos)/creditados	(441,0)	177,3	(1.783,0)	(1.567,8)
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>	<b>1.873,5</b>	<b>2.202,2</b>	<b>4.677,3</b>	<b>2.722,0</b>
Proventos da venda de imobilizado e intangíveis	21,9	20,9	61,6	58,2
Proventos da venda de operações em subsidiárias			0,4	
Aquisição de imobilizado e intangíveis	(1.639,7)	(1.753,1)	(2.967,1)	(2.641,6)
Aquisição de subsidiárias, líquido de caixa adquirido	(43,9)	(0,6)	(132,9)	(2,9)
Aquisição de outros investimentos	(2,7)	(30,0)	(5,3)	(30,0)
(Aplicação financeira)/proventos líquidos de títulos de dívida	809,4	(204,6)	460,4	341,8
Proventos/(aquisição) de outros ativos, líquidos	(0,1)	15,0	4,9	15,0
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>	<b>(855,1)</b>	<b>(1.952,3)</b>	<b>(2.578,0)</b>	<b>(2.259,5)</b>
Aumento de capital	3,0		3,4	23,8
Proventos/(recompra) de ações	(4,4)	(48,0)	(42,8)	(55,8)
Aquisição de participação de não controladores		(0,1)		(0,1)
Proventos de empréstimos	41,6	68,9	148,7	127,9
Liquidação de empréstimos	(1.779,9)	(29,7)	(2.214,6)	(76,0)
Caixa líquido de custos financeiros, exceto juros	(1.842,1)	346,9	(1.787,4)	(2.214,0)
Pagamento de passivos de arrendamento	(114,1)	(206,6)	(306,9)	(372,0)
Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos	(231,9)	(142,9)	(1.473,0)	(164,9)
<b>Fluxo de caixa de atividades de financiamento</b>	<b>(3.927,9)</b>	<b>(11,4)</b>	<b>(5.672,6)</b>	<b>(2.731,1)</b>
<b>Aumento/(redução) líquido no Caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>(2.909,5)</b>	<b>238,4</b>	<b>(3.573,3)</b>	<b>(2.268,6)</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b>	<b>17.286,1</b>	<b>12.796,5</b>	<b>17.090,3</b>	<b>16.597,2</b>
<b>Efeito de variação cambial em caixa e equivalente de caixa</b>	<b>(1.201,3)</b>	<b>575,8</b>	<b>(341,7)</b>	<b>(717,9)</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no final do período</b>	<b>13.175,3</b>	<b>13.610,7</b>	<b>13.175,3</b>	<b>13.610,7</b>

Analisando a DFC dos últimos anos da empresa AMBEV:

## Demonstração do Fluxo de Caixa - (Reais Mil) - Método Indireto

Conta	Descrição	01/01/2021	01/01/2020	01/01/2019
		a 31/12/2021	a 31/12/2020	a 31/12/2019
<b>6.01</b>	<b>Caixa Líquido Atividades Operacionais</b>	<b>22.900.951</b>	<b>18.855.780</b>	<b>18.381.259</b>
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	21.314.704	20.035.408	20.458.162
6.01.01.01	Lucro Líquido do exercício	13.122.582	11.731.909	12.188.332
6.01.01.02	Depreciação, Amortização e Impairment	5.396.687	5.167.350	4.675.228
6.01.01.03	Perda por impairment nas contas a receber, nos estoques e nas demais contas a receber	200.773	296.140	149.271
6.01.01.04	Aumento/(redução) nas provisões e benefícios a funcionários	244.581	239.690	507.660
6.01.01.05	Resultado financeiro líquido	3.205.365	2.434.449	3.109.567
6.01.01.06	Perda/(ganho) na venda de imobilizado e intangíveis	-142.809	-78.762	-73.913
6.01.01.07	Ganho em permuta de participações societárias			
6.01.01.08	Despesa com pagamentos baseados em ações	387.611	208.709	205.702
6.01.01.09	Imposto de renda e contribuição social (pagos)/creditados	636.578	1.762.532	754.673
6.01.01.10	Participação nos resultados de empreendimentos controlados em conjunto	115.703	43.284	22.310
6.01.01.11	Outros itens que não afetam o caixa incluídos no lucro	-1.852.367	-1.769.893	-1.080.668
6.01.01.12	Perda/(ganho) na venda de operações em associadas			
6.01.01.13	Perda/(ganho) na venda de operações em subsidiárias			
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	1.586.247	-1.179.628	-2.076.903
6.01.02.01	(Aumento)/redução no contas a receber e demais contas a receber	341.428	-848.788	-721.935
6.01.02.02	(Aumento)/redução nos estoques	-3.499.466	-1.303.432	-844.064
6.01.02.03	Aumento/(redução) no contas a pagar e demais contas a pagar	6.157.497	3.049.790	1.381.977
6.01.02.04	Juros Pagos	-498.243	-768.785	-405.114
6.01.02.05	Juros Recebidos	377.060	320.296	543.333
6.01.02.06	Dividendos Recebidos	13.050	13.752	4.166
6.01.02.07	Imposto de Renda e Contribuição Social Pagos	-1.305.079	-1.642.461	-2.035.266
6.01.03	Outros			
<b>6.02</b>	<b>Caixa Líquido Atividades de Investimento</b>	<b>-7.734.882</b>	<b>-6.799.571</b>	<b>-4.838.590</b>
6.02.01	Proventos da Venda de Imobilizado e Intangíveis	301.739	108.015	190.816
6.02.02	Aquisição de Imobilizado e Intangíveis	-7.677.113	-4.692.695	-5.069.405
6.02.04	Baixa de Subsidiária, Líquido Caixa Adquirido			
6.02.05	Aquisição de subsidiárias, líquido de caixa adquirido	-133.785	-431.507	-98.075
6.02.06	Aquisição de Imobilizado e Intangível			
6.02.08	(Aplicação financeira)/proventos líquidos de títulos de dívida	-236.007	-1.764.308	-8.046
6.02.09	Proventos/(aquisição) de outros ativos, líquidos	15.005	0	2.867
6.02.10	Proventos da venda de operações em subsidiárias	542	0	205.379
6.02.11	Aquisição de outros investimentos	-5.263	-19.076	-62.126
<b>6.03</b>	<b>Caixa Líquido Atividades de Financiamento</b>	<b>-16.041.823</b>	<b>-8.601.995</b>	<b>-12.283.464</b>
6.03.01	Aumento de Capital	9.094	0	12.815
6.03.02	Aquisição de participação de não controladores	0	0	-482
6.03.03	Aumento Capital em Subsidiárias/Não Controladores	0	659	-26.724
6.03.04	Proventos/(recompra) de ações	-44.165	-7.395	-32.044
6.03.06	Proventos de Empréstimos	315.226	3.767.859	946.052
6.03.07	Liquidação de Empréstimos e mútuos	-2.453.953	-2.042.875	-2.352.675
6.03.08	Caixa líquido de custos financeiros, exceto juros	-2.089.569	-2.971.487	-2.421.901
6.03.09	Pagamento de Passivos de Arrendamento	-663.205	-498.485	-537.167
6.03.10	Dividendos e juros sobre o capital próprio pagos	-11.115.251	-6.850.271	-7.871.338
6.04	Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes	382.603	1.735.479	-822.061
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-493.151	5.189.693	437.144
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	17.090.335	11.900.642	11.463.498
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	16.597.184	17.090.335	11.900.642

Pode-se notar que seu caixa de atividades operacionais teve uma progressão positiva nos últimos três anos: 2019 = 18.318.259 bilhões, 2020 = 18.855.780 bilhões, 2021 = 22.900.951 bilhões.

A sua variação de um ano para o outro teve um aumento significativo: 31/12/2019 até 31/12/2020 = 474.521 milhões (2%), 31/12/2020 até 31/12/2021 = 4.045.171 bilhões (21%).

Isso ocorreu devido ao baixo lucro líquido obtido no ano de 2020 em relação a 2019, com uma grande recuperação no lucro no ano seguinte, proporcionando um aumento de 21%.

Nas atividades de investimento também houve progressão nos últimos três anos, porém foi da dívida: 2019 = -4.838.590 bilhões, 2020 = -6.799.571 bilhões, 2021 = -7.734.882 bilhões.

A sua variação de um ano para o outro regrediu: 31/12/2019 até 31/12/2020 = -1.960.981 bilhões (40%), 31/12/2020 até 31/12/2021 = -935.311 bilhões (13%). Mostrando uma recuperação da dívida com destaque para diminuição da conta 6.02.05 e 6.02.08 e com um aumento de proventos vindo da conta 6.02.01.

Já nas atividades de financiamento a progressão da dívida oscilou nos últimos três anos: 2019 = -12.283.464 bilhões, 2020 = -8.601.995 bilhões, 2021 = -16.041.823 bilhões.

Sua variação de um ano para o outro teve um aumento enorme: 31/12/2019 até 31/12/2020 = 3.681.469 bilhões (29%), 31/12/2020 até 31/12/2021 = -7.439.828 bilhões (86%).

Esse aumento significativo no caixa de financiamento tem como destaque a conta 6.03.10 que intensificou a dívida com um maior pagamento de dividendo em 2021. Já a conta 6.03.06 mostrou um menor provento de empréstimo para o ano de 2021 em relação aos anos anteriores.

A atividade operacional da AMBEV se mostrou forte mesmo em tempos de pandemia, porém os prejuízos das atividades de investimento e financiamento causaram danos a sua DFC.

O caixa de investimento e financiamento juntos reduziram o caixa operacional em 2019 em -17.122.054 bilhões, 2020 em -15.401.566 bilhões, 2021 em -23.776.705 bilhões. No ano de 2020 a empresa teve um favorecimento na variação cambial de 1.735.479 bilhões, diferente dos outros anos.

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

A sociedade contemporânea está em constante mudança com os avanços tecnológicos e técnicas de informação e comunicação. Se conectar a esse mundo globalizado se tornou necessidade de sobrevivência, tanto no mundo corporativo quanto na vida pessoal.

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

- **Tópico 1:** Tempos de mudanças frenéticas

A globalização vem trazendo diversos tipos de tecnologias. E essas tecnologias causam impactos no planeta e em nossas vidas. Precisamos evoluir assim como o mundo está evoluindo. O novo não é conhecido, ele precisa ser explorado e para isso é necessário ser ousado. Devemos nos atualizar na vida pessoal e profissional para termos uma vida melhor. Caso o caminho escolhido não esteja dando o resultado esperado, será necessário desenvolver a capacidade de superar outro desafio. Buscar uma nova especialização, sair da zona de conforto, mudar a trajetória e arriscar mais!

Exemplos do dia a dia: Mudar de emprego; caso esteja infeliz no atual. Mudar de cidade ou País para recomeçar uma nova vida; caso não esteja satisfeito no lugar onde mora atualmente.

- **Tópico 2:** Planejamento do futuro

O planejamento do futuro precisa estar alinhado com os objetivos pessoais para termos comprometimento para atingir nossos propósitos de vida. Podemos seguir o exemplo de empreendedor que com paciência tem capacidade de recomeçar, transformando as mudanças em oportunidades de crescimento. É preciso ser persistente, ter muita dedicação, ver além dos próprios olhos mesmo se os resultados não forem os esperados e resiliência para recomeçar quantas vezes for preciso.

Exemplos do dia a dia: No caso de uma vendedora de loja que fica desempregada e com suas poucas economias decide abrir seu próprio negócio e se tornar empreendedora, ela precisa ser resiliente e ir se reinventando para que seu negócio dê certo. Para que sua pequena empresa vá adiante precisa de muita dedicação.

- **Tópico 3:** Novos cenários

Para enfrentarmos novos desafios é necessário quebrar paradigmas; ter atitude, flexibilidade, agilidade e planejar as ações que serão tomadas para novas iniciativas ou imprevistos que poderão ocorrer. Dessa forma, para irmos ao encontro dos nossos objetivos é necessário respeitar nossos ecossistemas e manter a sustentabilidade, pois vivemos em um mundo globalizado, todos precisam contribuir para o planeta. Pequenas mudanças individualmente no dia a dia podem ser um primeiro passo, como por exemplo evitar o desperdício de água.

Exemplos do dia a dia: Uma forma de encararmos com respeito os novos cenários que surgem com o passar do tempo é optarmos por consumir menos produtos que as embalagens não poderão ser recuperadas ou recicladas. Um mundo mais sustentável precisa de menos plásticos e menos lixos eletrônicos.

- **Tópico 4:** Possibilidades na mudança

As mudanças nem sempre aparecem de forma positiva. Muitas vezes recebemos respostas negativas que nos impulsionam a reformular nossas estratégias e irmos em busca de outra oportunidade. A cada não que recebermos devemos ser humildes para encará-lo e tirar uma lição para nos prepararmos para outro caminho ou outra possibilidade. Assim como entrevistas de emprego que não dão certo ou empreendedor que precisa estar sempre se reinventando. Muitas vezes o não que recebemos é somente uma forma de amadurecermos para uma chance futura.

Exemplos do dia a dia: Participar de um processo seletivo e achar que foi muito bem, mas receber o resultado que não passou naquele momento. É frustrante para o candidato, uma sensação de rejeição. Mas essa não é apenas uma ferramenta para ser utilizada para encarar outros desafios adiante e com mais maturidade.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Cada vez que surge uma adversidade, há uma oportunidade para evoluir, devemos encarar os contratempos como aprendizado. Para isso precisamos ter resiliência, controle emocional, otimismo e a capacidade de resolver problemas de forma eficaz.

Preparamos um vídeo onde serão apresentadas estratégias para que as constantes mudanças não se tornem adversidades e sim novas oportunidades.

Segue o link - <https://youtu.be/XUYLiozTSg4>

## 4. CONCLUSÃO

A partir do estudo para esse projeto, percebe-se a importância da controladoria nas empresas, pois ela utiliza de diversos conhecimentos para organizar e controlar, gerando informações para o auxílio nas tomadas de decisões assertivas em todos setores.

Com o apoio da contabilidade gerencial que obtêm os dados para identificar, mensurar e analisar informações sobre eventos econômicos das empresas, apresentando de maneira específica e bastante minuciosa aos gestores.

Em um mundo competitivo em que qualquer processo pode se tornar rapidamente obsoleto, avaliar o desempenho e identificar falhas é fundamental para a sobrevivência da empresa. Ferramentas como o BSC ajuda a saber quais iniciativas é preciso para se chegar nos objetivos e metas estabelecidos, e quais indicadores serão usados para medir o seu desempenho.

Indicador como o EBITDA mostrou nesse projeto a quantidade de dinheiro gerado pela atividade operacional da Ambev. Constatando que, por mais que a empresa tenha enfrentado dificuldade com o lockdown e seu lucro líquido não tenha progredido no ano de 2020, seu EBITDA se mostrou forte e não decaiu em 2020, mantendo a progressão ao ano anterior.

Analisando o DFC da empresa Ambev, pode-se ver que sua dificuldade se estabelece nas atividades de investimento e atividades de financiamento, onde mostra um caixa negativo nos últimos três anos, com destaque para novas aquisições e para liquidação de empréstimos.

De acordo com os resultados obtidos neste projeto, conclui-se que, para analisar uma empresa é preciso separar as suas atividades em operacional, investimento e financiamento para se saber em qual parte da empresa reduz o lucro líquido ou até mesmo gera prejuízo.

## REFERÊNCIAS

AMBEV. Ambev divulga resultados do primeiro trimestre de 2022. 2022. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/8c227fd4-717f-c494-419c-a6979e76c422?origin=1>>. Acesso em 10 set. 2022.

AMBEV. Relações com investidor. 2022. Disponível em: <<https://ri.ambev.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

AMBEV. Sobre a Ambev. 2022. Disponível em : <<https://www.ambev.com.br/sobre/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

AMBEV. Sustentabilidade. 2022. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/esg/>>. Acesso em: 05 set. 2022.

BALANCED Scorecard Institute. 2022. Disponível em: <<https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>>. Acesso em: 02 set. 2022.

BANCO PAN. Ebitda: O que é e como calcular. 2022. Disponível em: <<https://www.bancopan.com.br/blog/publicacoes/ebitda.htm>>. Acesso em: 10 set. 2022.

BB INVESTIMENTOS, Relatório de Estratégia. Ambev Resultado 2T22 e Revisão de Preço. 2022. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/portal/upb/Ambev.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL ESCOLA, Meu Artigo. DFC - Demonstração dos Fluxos de Caixa e a Lei nº 11.638/07. 2022. Disponível em: <<https://meuartigo.brasescola.uol.com.br/administracao/dfc-demonstracao-dos-fluxos-caixa-lei-n-1163807.htm>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

E-INVESTIDOR. Ebitda: o que é e qual a importância para o investidor? 06 set. 2021. Disponível em: <<https://einvestidor.estadao.com.br/investimentos/ebitda-qual-importancia-investidor?a>>

mp&gclid=CjwKCAjw9suYBhBIEiwA7iMhNAuwdPwEAVpAn3xrIY7i24KGj5q4menh9Pppa-GnxLYnPDxbajvwhoCa7gQAvD\_BwE>. Acesso em: 10 set. 2022.

EMPRESAS LISTADAS, B3. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2022.

PINHO, Luiza. Metodologias de Gestão. 11 ago. 2022. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 01 set. 2022.

PLANALTO. Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2022.

XP, DFC: Saiba o que é e como fazer a Demonstração de Fluxo de Caixa. 02 set. 2021. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/dfc/>>. Acesso em: 23 ago. 2022.

## **ANEXOS**

Sem anexos.