



UNIFEOB

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

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

SUZANO 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
SUZANO S.A.

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS
DOVAL

ESTUDANTES:

HENRIQUE CARVALHO FERREIRA,

RA 1012020100715

SILVIA HELENA GONÇALVES DA LUZ,

RA 1012020200175

VERONICA AUGUSTA BASTOS DE

OLIVEIRA, RA 1012020100663

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	5
3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)	5
3.1.2 EBITDA	7
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	10
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	15
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	17
3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	17
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	19
4. CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

Qualquer boa empresa tem por trás de seu negócio uma boa gestão, munida de ferramentas que auxiliam a traçar um caminho rumo aos seus objetivos. Há, no mercado, uma infinidade dessas ferramentas, que podem ser métodos de avaliação, demonstrações de desempenho, indicadores financeiros e muitas outras, genéricas ou específicas que atenderão diferentes tipos de negócio.

Essa união da contabilidade a fundamentos de administração e gestão empresarial dá origem aos temas de finanças corporativas e controladoria, uma área que se preocupa em controlar tudo o que envolve o capital da empresa, utilizando-se de controles de qualidade, orçamentários, de fluxo de caixa, para contribuir com a tomada de decisões financeiras. Existem métodos de gestão estratégica que visam utilizar esses dados da melhor forma possível, como o BSC, Balanced Scorecard, por exemplo.

Uma das ferramentas mais difundidas no meio corporativo é a avaliação do indicador financeiro chamado EBITDA, presente na demonstração do resultado do exercício e com grande importância na avaliação de geração de caixa da empresa.

Já citando o caixa, outra grande ferramenta para o processo decisório é, sem dúvida, a DFC, demonstração do fluxo de caixa, pois favorece o entendimento da situação financeira atual e futura dos recursos disponíveis para alocação em projetos e investimentos.

Sendo assim, o objetivo do presente projeto é analisar o EBITDA e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, demonstrando a sua utilização no processo decisório. Para isso, será feito um estudo de caso da Suzano S.A., empresa que utiliza do método BSC como parte de sua gestão organizacional.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Suzano S.A é uma das maiores empresas de base florestal com capital aberto, pertencente ao Grupo Suzano. Com sede na Av. Professor Magalhães nº1752, em Salvador - BA, inscrita no CNPJ: 16.404.287/0001-55 sendo sua atividade principal a indústria e comércio de papel e celulose.

Fundada em 1924 com o objetivo inicial de revender papéis nacionais e importados e que na década de 30 instalou sua primeira máquina, passando assim a produzir papel. Atualmente é a maior fabricante integrada de celulose de eucalipto de papel no Brasil. Contando com escritórios administrativos em São Paulo e na Bahia e também com escritórios de representação no exterior na China e Inglaterra controlada nos Estados Unidos, Suíça, Argentina e Áustria, a Suzano é uma das maiores empresas com estrutura para distribuição de papéis e produtos gráficos da América do Sul.

Uma empresa 100% brasileira de referência global de produtos fabricados a partir da plantação de eucalipto, além de estar entre as maiores organizações produtoras integradas de papel e celulose da América Latina. Seu portfólio de produtos contempla papel “Escrever e Imprimir” revestido e não-revestido, papel cartão, papel tissue, celulose de mercado e celulose fluff. Com isso o Grupo Suzano cria valor de forma sustentável além de aproximar-se cada vez mais de seu consumidor final.

3. PROJETO INTEGRADO

Serão apresentados neste PI os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicadas as ferramentas de contabilidade gerencial e financeira com dados reais extraídos de relatórios disponibilizados pela organização. A empresa utilizada para esta demonstração é a Suzano S.A.

3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Será demonstrado nos tópicos abaixo o processo de decisão corporativa utilizando da ferramenta BSC - Balanced Score Card. Também será descrito e explicado sobre o EBITDA assim como o cálculo real da empresa.

3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC ou “*Indicadores Balanceados de Desempenho*” é usado como método de gestão estratégica organizacional, tendo como objetivo auxiliar gestores a identificar e mensurar os indicadores financeiros, melhorar custos, aprimorar processos, gerar valor econômico a longo prazo e definir o alinhamento de comunicação interna e externa da empresa.

Ele também fornece uma visão balanceada e integrada da corporação onde o planejamento se torna mais amplo e concreto para a tomada de decisão, ou seja, é uma ferramenta comprovadamente eficaz para ajudar no gerenciamento de mudanças estratégicas. O BSC tem atraído muita atenção dos executivos brasileiros e no Brasil a Suzano foi pioneira em implantar o BSC associado a um sistema informatizado de gestão de informações, o BW (*Business Warehouse*).

Com propósitos específicos, enquanto o BW permite o cálculo e acompanhamento dos indicadores, o BSC é a ferramenta de gestão da informação e

fornece os indicadores-chave de desempenho. Juntamente alinhadas para trabalhar, otimizando e melhorando os resultados e objetivos para o qual foram criadas. Dentro do BSC se faz necessário citar as quatro perspectivas que uma Cia deve adotar para que tais mudanças sejam percebidas por seus clientes;

Perspectiva Financeira, permite-se avaliar se tais estratégias estão contribuindo para o aumento da lucratividade e retorno de investimentos. A evolução do preço, da receita, índices de capital são alguns exemplos de medida de desempenho financeiro. Outro indicador que pode ser utilizado dentro desta perspectiva é o Retorno sobre Investimento ou ROI, com ele é possível identificar quanto em valores a empresa ganhou ou perdeu e quanto deste valor foi investido, sendo imediata a visualização de quais investimentos são mais vantajosos e otimizar a performance daqueles que já estão em andamento.

Perspectiva do Cliente, neste indicador avalia-se o grau de satisfação dos clientes pois quando não estão satisfeitos a tendência é que migrem para a concorrência reduzindo o volume de receitas, é como uma reação em cadeia quanto mais alto o nível de satisfação do cliente igualmente será a aumento da receita. Alguns indicadores de medidas desta perspectiva são a satisfação, a retenção, a conquista de novos clientes, a rentabilidade representam medidas básicas desse indicador, entretanto utiliza-se também o CHURN RATE que mede a quantidade de clientes que a empresa perdeu em um determinado período.

Perspectiva dos Processos Internos, são as diversas atividades empreendidas dentro da organização onde se avalia os processos mais relevantes para alcançar as metas e os resultados da Cia, ou seja, se estão alinhados com o plano estratégico e financeiro da empresa. Dentro desta perspectiva pode-se considerar os índices de produtividade, retrabalho e de qualidade. O Índice de falhas mede a quantidade de erros cometidos pelos colaboradores, ele serve como uma ferramenta para analisar as inconformidades no processos, projetos e produtos e sua finalidade é sanar e corrigir tais erros para que não voltem a acontecer.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, refere-se a habilidade e comprometimento dos recursos humanos de identificar e utilizar seus conhecimentos para convertê-los em crescimento para a empresa, indicando como pode-se melhorar seus processos internos e elevar a capacitação de seus colaboradores, motivação, retenção de seus melhores profissionais, melhoria no sistema de comunicação e conhecimentos adquiridos e gerados. Outro índice que pode ser utilizado também é a contratação de funcionários com formação de nível superior, pois o que é aprendido na faculdade agrega valor na empresa também.

3.1.2 EBITDA

As demonstrações contábeis são indispensáveis para a análise de uma empresa pois possuem dados e indicadores que auxiliam no entendimento do negócio e na tomada de decisão dos gestores e investidores. Uma delas é a DRE, demonstração do resultado do exercício, que apresenta a receita de um determinado período, da qual é descontada todos os custos e despesas até chegar na apuração do lucro líquido.

Um dos indicadores que podem aparecer na DRE é o EBITDA, do inglês, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que em português pode ser traduzido para Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização e por isso, também é chamado de LAJIDA. Ele representa o lucro operacional da empresa, ajustado pelas despesas de depreciação e amortização, uma vez que estas não afetam o caixa efetivamente. Logo, é amplamente utilizado para mensurar a capacidade de geração de caixa de uma empresa. (REIS, 2022)

É importante lembrar que a divulgação deste indicador não é obrigatória nas demonstrações contábeis, nem mesmo para empresas de grande porte, listadas em bolsa de valores. Porém a CVM, Comissão de Valores Mobiliários, emitiu em 2012 a Instrução nº 527, a qual dispõe sobre a divulgação voluntária do EBITDA, estabelecendo vários parâmetros de uniformização para o cálculo do indicador. (CVM, 2012)

Com base na Demonstração de Resultado do segundo trimestre de 2022 da empresa analisada, a Suzano S.A., pode-se apontar todo o processo de cálculo do indicador. A imagem 1, a seguir, apresenta parte do documento disponibilizado na central de resultados da empresa.

Imagem 1 – Demonstração de Resultado do 2º trimestre de 2022 da Suzano S.A.

Demonstração de Resultado (R\$ mil)	2T22	1T22	Δ Q-o-Q	2T21	Δ Y-o-Y	6M22	6M21	Δ Y-o-Y
Receita Líquida de Vendas	11.519.655	9.742.835	18%	9.844.439	17%	21.262.490	18.733.605	13%
Custo dos Produtos Vendidos	(6.122.925)	(5.432.840)	13%	(4.777.655)	28%	(11.555.765)	(9.622.689)	20%
Lucro Bruto	5.396.730	4.309.995	25%	5.066.784	7%	9.706.725	9.110.916	7%
<i>Margem Bruta</i>	46,8%	44,2%	3 p.p.	51,5%	-5 p.p.	45,7%	48,6%	-3 p.p.
Receitas (Despesas) Operacionais	(809.293)	(920.914)	-12%	139.703	-679%	(1.730.207)	(297.498)	482%
Despesas com vendas	(625.567)	(572.141)	9%	(496.934)	26%	(1.197.708)	(1.078.700)	11%
Despesas gerais e administrativas	(364.768)	(336.464)	8%	(353.004)	3%	(701.232)	(735.558)	-5%
Outras receitas operacionais. líquidas	161.993	(2.567)	-6411%	909.543	-82%	159.426	1.426.396	-89%
Equivalência Patrimonial	19.049	(9.742)	-296%	80.098	-76%	9.307	90.364	-90%
Lucro operacional antes do resultado financeiro (EBIT)	4.587.437	3.389.081	35%	5.206.487	-12%	7.976.518	8.813.418	-9%
Depreciação, Exaustão e Amortização	1.870.609	1.724.354	8%	1.696.755	10%	3.594.963	3.463.236	4%
EBITDA	6.458.046	5.113.435	26%	6.903.242	-6%	11.571.481	12.276.654	-6%
<i>Margem EBITDA</i>	56,1%	52,5%	4 p.p.	70,1%	-14 p.p.	54,4%	65,5%	-11 p.p.

Fonte: Suzano S.A.

O primeiro passo para se determinar o valor do EBITDA é ter conhecimento da receita no período observado, isto é, todo recurso vindo das vendas de produtos. Para cada venda realizada, houve um custo de aquisição ou produção do item vendido, portanto, deste valor, deve-se subtrair os custos de tudo o que foi comercializado pela empresa. Tem-se:

$$\text{Receita de vendas} - \text{Custo dos Produtos Vendidos} = \text{Lucro Bruto}$$

$$11.519.655 - 6.122.925 = 5.396.730$$

O valor encontrado, em R\$ mil, representa o lucro bruto que a Suzano S.A. apurou no período, ou seja, o que sobrou após ter vendido o que havia comprado ou produzido.

Em seguida, deve-se subtrair do lucro bruto todas as despesas operacionais, que nada mais são do que os gastos essenciais para manter o funcionamento do negócio, garantindo sua operação. Tem-se:

$$\textit{Lucro Bruto} - \textit{Despesas Operacionais} = \textit{EBIT}$$

$$5.396.730 - 809.293 = 4.587.437$$

O resultado, em R\$ mil, equivale ao lucro operacional, conhecido como EBIT, do inglês Earning Before Interest and Taxes. Aqui, é possível notar um indicador semelhante e do qual se deriva o EBITDA. A diferença entre eles está na depreciação e amortização que são considerados despesas operacionais, mas que não interferem diretamente no caixa. Por exemplo, pelas normas contábeis, um carro deve ter seu valor depreciado ao longo de 5 anos. Logo, a cada ano será contabilizada uma despesa no valor de 1/5 do valor do carro, mas que não altera diretamente os resultados da operação da empresa. Assim surgiu o indicador EBITDA, somando os valores de depreciação e amortização contidos nas despesas ao EBIT, a fim de evidenciar a geração de resultado. (HOLDER, 2022). Tem-se:

$$\textit{EBIT} + \textit{Depreciação e Amortização} = \textit{EBITDA}$$

$$4.587.437 + 1.870.609 = 6.458.046$$

O valor calculado representa, em R\$ mil, o EBITDA do segundo trimestre de 2022 da Suzano S.A.

3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

Neste tópico do Projeto Integrado, será utilizado a Demonstração dos Fluxos de Caixa e a importância que ele exerce no processo decisório da organização.

3.2.1 DFC X DVA

A Demonstração do fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia os gestores a projetar situações que não foram previstas através do controle da movimentação financeira da organização. Na DFC são controladas as entradas e saídas de recursos além do controle de outros fluxos que não sejam financiamento ou investimento. A DFC possui natureza gerencial.

Por meio da Lei nº 11.638/2007 artigo 1º que a DFC foi introduzida no grupo das demonstrações contábeis obrigatórias. Essa Lei modificou o artigo 176, inciso IV e parágrafo 6º, e também o artigo 188, inciso I, da Lei nº 6.404/76. A DFC veio para substituir a demonstração anterior cujo nome era DOAR (Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos) .

Para avaliar e medir a capacidade de geração de fluxo de caixa, os usuários utilizam os dados transmitidos através da Demonstração de Fluxo de Caixa. Através da DFC os usuários também conseguem identificar a necessidade que as empresas possuem de utilização do fluxo de caixa, essas análises são de extrema importância na tomada de decisão econômica.

As operações feitas por meio do caixa como recebimentos, pagamentos, equivalentes de caixa relativos a um período, são apresentados também na DFC. Com isso é possível que o usuário saiba a real capacidade da empresa de geração de dinheiro no curto prazo e conhecerá também as necessidades dela.

Existem diversos benefícios que a Demonstração do fluxo de caixa proporciona:

- Avaliação intensa das alterações que ocorreram no caixa no curto prazo;
- Capacidade de produção de dinheiro em caixa;
- Expectativa elevada ao se comparar relatórios com os de outras empresas;
- Oportunidade de utilizar dados antigos como indicadores;
- Verifica a possibilidade de realizar investimentos;
- Controle de decisões relevantes que possuem efeitos monetários;
- Verifica a posição atual e futura do caixa da empresa;

A elaboração do fluxo de caixa deve ser feita pelo método direto ou indireto. A DFC deve apresentar as transações ocorridas no caixa e seus equivalentes por meio do fluxo de operações, fluxo dos investimentos e fluxo dos financiamentos.

O método direto da DFC (QUICKBOOKS, 2022), envolve todos os valores que a empresa movimentou (pagamentos e recebimentos). É utilizado o regime de caixa na qual é feita a contabilização no momento em que ocorreu. A vantagem da utilização do método direto é a velocidade em obter os dados.

O fluxo de caixa direto é composto pelas movimentações existentes no balanço patrimonial e também se utilizam alguns dados da Demonstração do resultado do Exercício. Assim sendo, cada conta da DRE apresenta uma contrapartida do Balanço Patrimonial. Por exemplo: as duplicatas a receber (presentes no balanço) ou a receita bruta (presente na DRE).

Já o método indireto da DFC (QUICKBOOKS, 2022), consiste em analisar as variações ocorridas em um período, normalmente no início e fim de um ano fiscal. São feitos alguns ajustes também, para que seja possível mensurar o lucro líquido. Esse método apresenta vantagens nos aspectos financeiros que afetam a geração e manutenção de recursos no negócio, principalmente os que são mantidos em caixa. Esse

método tem como base os lucros e prejuízos do exercício (DRE), por ser necessário converter as informações, o processo pode ser mais lento.

Na prática o método indireto precisa, de início, calcular a diferença entre as contas do ativo e passivo além de apurar os valores do balanço no início e fim do período analisado. A partir do lucro líquido é necessário fazer os ajustes de caixa, como apurar a depreciação. Então é inserido a diferença obtida no primeiro passo, que deve ser colocado no grupo correspondente (operacional, investimentos ou financiamentos). Não se pode esquecer dos juros envolvidos nos lançamentos de empréstimos. No final somar os grupos, respeitando a origem da operação: se é de aumento ou diminuição de caixa.

A principal diferença entre os métodos é que o fluxo de caixa indireto é mais utilizado para analisar a evolução da empresa, sendo possível medir a variação das contas e constatar a necessidade de recursos circulantes e o método direto ele é mais fácil de utilizar além de identificar o montante total de entradas e saídas.

Conforme visto na Instrução de Procedimentos Contábeis IPC 08 (TESOURO, 2022) seguem algumas situações importantes na elaboração da Demonstração do fluxo de caixa:

12. A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) apresenta as entradas e saídas de caixa classificadas em fluxos operacional, de investimento e de financiamento.

13. A DFC é elaborada pelo método direto.

14. A DFC é elaborada utilizando-se contas da classe 6 (Controles da Execução do Planejamento e Orçamento), com filtros pelas naturezas orçamentárias de receitas e de despesas, bem como funções e subfunções. Também faz uso de outras contas e filtros necessários para marcar a movimentação extraorçamentária que eventualmente transitar pela conta Caixa e Equivalentes de Caixa.

15. A soma dos três fluxos deverá corresponder à diferença entre o saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa do exercício em relação ao saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa do exercício anterior.

Conforme Comitê de Pronunciamentos Contábeis CPC 03 (CVM, 2002) as atividades de financiamento são:

- (a) caixa recebido pela emissão de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- (b) pagamentos em caixa a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- (c) caixa recebido pela emissão de debêntures, empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos de curto e longo prazos;
- (d) amortização de empréstimos e financiamentos; e
- (e) pagamentos em caixa pelo arrendatário para redução do passivo relativo a arrendamento mercantil financeiro

Ainda conforme a CPC 03 (CVM, 2022), algumas das atividades de investimento são:

- (a) pagamentos em caixa para aquisição de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo. Esses pagamentos incluem aqueles relacionados aos custos de desenvolvimento ativados e aos ativos imobilizados de construção própria;
- (b) recebimentos de caixa resultantes da venda de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo;
- (c) pagamentos em caixa para aquisição de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles pagamentos referentes a títulos

considerados como equivalentes de caixa ou aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);

(d) recebimentos de caixa provenientes da venda de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles recebimentos referentes aos títulos considerados como equivalentes de caixa e aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);

(e) adiantamentos em caixa e empréstimos feitos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos feitos por instituição financeira);

A DFC possui em sua estrutura o quadro principal, quadro de receitas derivadas e originárias, quadro de transferências recebidas e concedidas, quadro de desembolsos de pessoal e demais despesas por função e quadro de juros e encargos da dívida.

A Demonstração de Valor Adicionado (DVA) (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2022) é a demonstração contábil que evidencia de forma sintética os valores correspondentes a geração de riqueza em determinado período e sua distribuição. Suas informações precisam ter como base o princípio da competência e elaborada conforme as normas contábeis.

O cálculo da DVA é feito 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.

De maneira resumida, a DVA é utilizada como índice de avaliação de desempenho na geração de riqueza, comparando o valor das saídas com o das entradas e como índice de avaliação do desempenho social, na qual demonstra a participação dos empregados, Governo, Agentes Financiadores e Acionistas.

A DVA ainda demonstra uma visão global para a geração de riqueza da economia onde ela está inserida, resultado de todos os fatores de produção.

3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO

Segue abaixo a Demonstração do fluxo de caixa da empresa Suzano S.A. referente ao segundo trimestre de 2022 em comparação ao segundo trimestre de 2021.

Imagem 2 - Demonstração de Fluxo de Caixa da Suzano S.A.

SUZANO S.A.		
Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado		
Fluxo de Caixa (R\$ mil)	2T22	2T21
Fluxos de Caixa das Atividades Operacionais		
Resultado líquido do período	181.789	10.036.699
Depreciação, exaustão e amortização	1.824.939	1.655.769
Depreciação do direito de uso	53.762	53.355
Subarrendamento de navios	(3.362)	(9.315)
Apropriação de encargos financeiros de arrendamento	102.492	103.500
Resultado na alienação, baixa de ativos imobilizados e biológicos, líquido	9.383	(24.329)
Resultado de equivalência patrimonial	(19.049)	(80.098)
Variações cambiais e monetárias, líquidas	4.459.984	(6.895.657)
Despesas com juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquidas	960.344	735.399
Despesas com prêmio sobre liquidação antecipada	-	786
Custos de empréstimos capitalizados	(66.437)	(647)
Rendimentos sobre aplicações financeiras	(149.352)	(23.496)
Amortização do custo de transação, ágio e deságio	15.840	15.482
Resultados com derivativos, líquidos	1.575.557	(3.732.823)
Atualização do valor justo dos ativos biológicos	(171.618)	(564.533)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	(2.632.715)	4.820.858
Juros sobre passivo atuarial	14.801	13.961
Provisão (reversão) de passivos judiciais, líquido	41.237	29.214
Provisão (reversão) para perda estimada com créditos de liquidação duvidosa, líquida	1.488	2.394
Provisão (reversão) para perda estimada nos estoques, líquida	4.208	5.205
Provisão para perda de créditos do ICMS, líquida	16.005	15.937
Créditos tributários	1.324	(315.431)
Outras	1.838	10.451
Decréscimo (acrécimo) em ativos	(1.250.123)	(1.008.411)
Contas a receber	(810.160)	(707.774)
Estoques	(384.824)	(396.394)
Tributos a recuperar	(64.936)	14.575
Outros ativos	9.797	81.182
Acrécimo (decrécimo) em passivos	901.378	435.200
Fornecedores	841.798	363.463
Tributos a recolher	(66.786)	30.303
Salários e encargos a pagar	134.134	95.675
Outros passivos	(7.768)	(54.241)
Caixa gerado das operações	5.873.713	5.279.470
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(494.377)	(304.437)
Pagamento de prêmio sobre liquidação antecipada	-	(786)
Juros recebidos sobre aplicações financeiras	116.662	24.018
Pagamento de imposto de renda e contribuição social	(24.772)	(35.585)
Caixa gerado das atividades operacionais	5.471.226	4.962.680

SUZANO S.A.		
Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado		
Fluxo de Caixa (R\$ mil)	2T22	2T21
Fluxos de Caixa das Atividades de Investimentos		
Adições de imobilizado	(1.734.480)	(406.609)
Adições de intangível	(19.423)	(17.409)
Adições de ativos biológicos	(1.114.605)	(907.844)
Recebimentos por venda de ativo imobilizado	40.950	96.080
Aumento de capital em controladas e coligadas	(24.943)	(44.490)
Aplicações financeiras, líquidas	(2.616.237)	1.578.249
Adiantamento para aquisição (recebimento) de madeira de operações com fomento e parceria	(70.922)	(64.981)
Dividendos recebidos	6.604	6.453
Incorporação de controlada, líquido do caixa	(1.699.869)	-
Aquisição de participação de não controladores	-	-
Caixa (aplicado) nas / gerado das atividades de investimentos	(7.232.925)	239.449
Fluxos de Caixa das Atividades de Financiamentos		
Empréstimos, financiamentos e debêntures captados	23.020	337.093
Pagamento de operações com derivativos	473.335	(721.741)
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures	(55.760)	(555.432)
Pagamento de contratos de arrendamentos	(244.307)	(226.355)
Pagamento de dividendos	(801.809)	(2.322)
Pagamento de aquisição de ativos e controladas	-	(1.520)
Recompra de ações	(502.065)	-
Caixa (aplicado) nas / gerado das atividades de financiamentos	(1.107.586)	(1.170.277)
Efeitos de variação cambial em caixa e equivalentes de caixa	783.929	(780.790)
Acréscimo (Decréscimo) no caixa e equivalentes de caixa	(2.085.356)	3.251.062
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	9.797.437	5.334.508
Caixa e equivalentes de caixa no final do período	7.712.081	8.585.570
Acréscimo (decréscimo) no caixa e equivalentes de caixa	(2.085.356)	3.251.062

Fonte: Suzano S.A.

A empresa Suzano S.A. (INFOMONEY, 2022) registrou um lucro bruto de R\$5,4 bilhões, um aumento de 6,5% em relação ao mesmo período do ano passado. O resultado líquido final foi de R\$181.7 milhões de reais no segundo trimestre de 2022 (2T22). Em relação ao mesmo período do ano passado, significa que o lucro líquido recuou cerca de 98%. O lucro líquido sofreu esse grande impacto devido ao resultado financeiro negativo por conta da alta dos juros na moeda nacional além de também, sofrerem impactos pela desvalorização do real em comparação ao dólar. Podemos analisar também que a Suzano S.A. aumentou muito seus investimentos e nas atividades de financiamento criou um programa de recompra de ações, gerando assim impacto negativo nos lucros.

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

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Portanto neste tópico será descrito um assunto que está diretamente relacionado com a extensão universitária, tendo como objetivo a aplicação e utilidade no cotidiano real da sociedade de uma maneira mais abrangente.

3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS

Nós seres humanos ao longo de nossas vidas, temos a necessidade de se adaptar às mudanças em diversos aspectos. Vivemos hoje em um mundo globalizado onde a informação e a tecnologia estão todas interligadas em tempo real. Em razão disso, para conseguir se destacar seja pessoalmente ou profissionalmente, buscamos diferenciação e especialização. Essa busca frenética para chegar cada vez mais longe e rápido pode nos gerar ansiedade, insegurança, uma grande consequência da globalização.

O desafio de viver algo novo requer muita dedicação, capacidade de atenção, ousadia e resiliência. O novo nos traz empolgação pelas novas descobertas e medo de dar errado. É um processo que exige administração do tempo, muito trabalho e aceitação.

Planejar o futuro se torna fundamental para que enxerguemos as etapas que devemos passar. Devemos ter consciência que através das mudanças aparecem as oportunidades. No empreendedorismo é justamente isso, estar apto a mudanças e a partir delas criar oportunidades para se destacar.

Aston (2016, p.76) diz que na adversidade podemos nos tornar mais criativos. Para enfrentarmos os desafios é importante planejar também os objetivos pessoais, assim, nos manteremos motivados para enfrentar novas situações. Desse modo enxergamos a mudança como consequência e não obrigação. A mudança requer de nós responsabilidade e compromisso com nós mesmos. É preciso paciência e aprender a lidar com o medo de falhar para que fique menos assustador enfrentar novos desafios.

A quebra de paradigmas se faz necessária no mundo atual, seja em atitudes pessoais ou profissionais. A mudança de hábitos e consumo consciente são posturas que devemos cada vez mais praticar em benefício do meio em que vivemos. A responsabilidade social é algo que não dá pra deixar pra depois, pequenas atitudes no cotidiano visando a sustentabilidade são de extrema importância, como o consumo consciente de água e de energia, consumir produtos com certificação de sustentabilidade ou de segunda mão.

Quanto mais amadurecemos, mais percebemos a importância do conhecimento e necessidade de renovação em nossa evolução. Usar experiências negativas para impulsionar o que realmente desejamos como por exemplo utilizar o fracasso com uma experiência em buscar novos caminhos além do óbvio, um caminho menos penoso e mais fluido. Ir além do óbvio é inovar, crescer e criar. É seguir em frente sem medo do que está por vir.

O empreendedor está sempre pronto para enfrentar as mudanças, isso é o que o move a empreender. A ambição do empreendedor faz com que ele enxergue a mudança como oportunidade de inovar. Dessa forma podemos trazer o ato de empreender em diversos aspectos de nossas vidas e encarar as mudanças como algo bom, e com oportunidades de crescer tanto pessoal quanto profissionalmente, nos tornando assim pessoas com cada vez mais autonomia para encarar novos desafios que aparecerem.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Ao longo de nossas vidas, passamos por diversas mudanças que nos fazem adaptar-se a elas, algumas mais fáceis, outras bem desafiadoras e que requerem um grande esforço. O grande desafio é enxergá-las como uma oportunidade para se evoluir pessoal e profissionalmente.

Um momento bem desafiador que passamos nos últimos anos, foi o início da pandemia do Covid-19, em dezembro de 2019, que fez com que muitas rotinas e hábitos do trabalho e da vida pessoal fossem alteradas, pois o momento era de medo e incertezas.

No vídeo disponibilizado no link a seguir, trouxemos um pouco desse assunto de como, no meio de toda essa adversidade, muitas pessoas enxergaram a oportunidade de se adaptarem à situação por meio do empreendedorismo, utilizando-se das mais variadas estratégias de gestão para iniciarem um projeto que, muitas vezes, ficou esperando o momento certo.

Link para o vídeo :<https://youtu.be/bvy3JsJ8aVU>

4. CONCLUSÃO

Empresas de grande porte como a Suzano têm foco em objetivos e metas tão grandes como, e ao utilizar ferramentas tão inovadoras como o Balanced Scorecard ela expõe aos seus colaboradores e investidores que seu comprometimento e visão com o futuro é revolucionária e segura. Para ela, o Balanced Scorecard auxilia a organização a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho da Cia.

Pioneira na implantação do BSC alinhado ao sistema BW, a empresa utilizou de tais ferramentas para direcionar seus gestores a mensurar e identificar indicadores financeiros importantes para a expansão econômica e de relacionamento com seus clientes, colaboradores e investidores.

Um desses importantes indicadores financeiros é o EBITDA, o qual foi evidenciado todo o cálculo para obtê-lo a partir da receita de um certo período, deixando claro sua importância na análise de geração de caixa da empresa.

Também é importante citar que outra ferramenta de gestão organizacional utilizada pelo grupo Suzano é a Demonstração do Fluxo de Caixa, tão eficiente quanto, pode ser apresentada de forma direta ou indireta.

Logo, foi demonstrado o DFC da Suzano referente ao segundo trimestre de 2022, e em comparação ao mesmo período do ano passado o lucro líquido da empresa diminuiu, houve também um aumento em seus investimentos, recompra das ações e isso resultou em um impacto negativo nos lucros.

REFERÊNCIAS

BLOG DA ZENDESK, SILVA, Douglas da. Balanced Scorecard: o que é e como funciona essa estratégia?, Julho de 2022. Disponível em: (<https://www.zendesk.com.br/blog/balanced-scorecard-o-que-e/>). Acesso em: 19 de agosto de 2022.

CVM, Instrução CVM 527. 2012 Disponível em: <<https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst527.html>> . Acesso em 18 de setembro de 2022;

CVM, Pronunciamento técnico CPC 03. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/regulados/normascontabeis/cpc/PC_03_R2_rev_10.pdf?> Acesso em: 26 de agosto de 2022.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO - DVA. ZANLUCA, Júlio César. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/demonstracaodovalor.htm>> Acesso em: 31 de agosto de 2022.

FLUXO DE CAIXA direto ou indireto?, julho 2021. Disponível em: <<https://quickbooks.intuit.com/br/blog/fluxo-de-caixa/fluxo-de-caixa-direto-ou-indireto>> Acesso em: 31 de agosto de 2022.

HOLDER, Fábio. O que é e como utilizar o EBITDA. Canal do Holder. Setembro de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gi1XYa_U0Tk&t=2s> Acesso em: 16 de setembro de 2022.

INDICADORES DE DESEMPENHO DO BSC, Siteware, março 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/indicadores-desempenho-bsc-balanced-scorecard>> Acesso em: 20 de setembro de 2022.

REIS, Tiago. Ebitda: o que é e como calcular?. Suno. Julho de 2022. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/guias/ebitda/>> . Acesso em: 16 de setembro de 2022.

SAHELI, S. Balanced Scorecard: o Exemplo da Suzano. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Disponível em:
<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2656>> Acesso em 19 de agosto de 2022.

SUZANO, AZEVEDO Vitor. 27 de julho de 2022. Disponível em:
<<https://www.infomoney.com.br/mercados/resultado-suzano-suzb3-2t22/>> Acesso em: 02 de setembro de 2022.

SUZANO, Perfil Corporativo, junho 2020. Disponível em:
(<https://ri.suzano.com.br/Portuguese/home/default.aspx>). Acesso em: 17 de agosto de 2022.

SUZANO S/A. Disponível em:
(https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm). Acesso em: 17 de Agosto 2022

TESOURO, Instruções de procedimentos contábeis - IPC08, Janeiro de 2020. Disponível em:
<https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO_ANEXO:8734> Acesso em: 26 agosto de 2022.