



**UNIFEOB**

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

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

**NUBANK**

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  
**NUBANK**

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS  
DOVAL

ESTUDANTES:

DILMA MÔNICA FARIAS LEAL, RA 1012019200381  
FRANCINE F. D. CAMPOS, RA 1012020200145  
LUCIMARA MENDES, RA 1012021100656  
VANESSA DA S. ALMEIDA RA 1012020200067  
SANDRO H. SANDOVAL, RA 1012022200987

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>8</b>
3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	8
3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)	11
3.1.2 EBITDA	14
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	18
3.2.1 DFC E DVA	18
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	21
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A	24
3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	24
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	27
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>33</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar as práticas de finanças corporativas e de controladoria das empresas.

Uma governança corporativa sólida faz parte da cultura Nubank, e se baseia em um compromisso com valores e princípios que englobam as obrigações éticas para com os acionistas, funcionários, clientes e comunidades em que estão inseridos.

Tem em vigor uma robusta infraestrutura corporativa, entre outros, um canal de denúncias, política de negociação e política antissuborno, anticorrupção. Além disso, estabelecem uma estrutura abrangente de governança incluindo diretrizes de governança corporativa e um código de conduta, além de ser dirigida por um conselho de Administração composto por uma maioria de diretores independentes.

Além disso, tem o comprometimento em aderir às melhores práticas de governança corporativa para garantir uma companhia financeiramente forte, operando com ética e integridade. E também de conduzir os negócios com responsabilidade ambiental e social.

O Nubank, segundo ele, trabalha com a estrutura operacional mais ampla, sem a rigidez hierárquica das empresas tradicionais, obviamente que alguém em algum momento tem de tomar decisões sobre determinado assunto, mas o ambiente foi criado para dar total liberdade de argumentação, sem medo de represálias. A missão do time de controladoria é garantir a correta contabilização dos produtos oferecidos aos clientes Nubank e garantir que todas as informações contábeis e os relatórios derivados dessas informações estejam aderentes aos requisitos regulatórios e sejam entregues.

O time atua desenvolvendo roteiros contábeis, reportes regulatórios, controles e automatização.

Sempre pensando em formas de tornar os processos ainda mais eficientes.

É o Ebitda que avalia o fluxo de caixa livre de uma empresa, utilizando com base suas receitas e despesas. O termo é uma sigla em inglês para lucro antes de juros.

Quando se fala em investir em ações, a análise dela é indispensável de ser feita.

E o fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial que auxilia nas tomadas de decisões e permite diagnosticar a situação da empresa, informando o período que irão

ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa. Através do demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC), é possível harmonizar o capital de giro com liquidez.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nubank é uma empresa startup brasileira, inscrita no CNPJ 30.680.829/0001-43 sua Razão Social Nu Financeira S.A. é uma empresa de capital aberto, pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartões de crédito e fintech com operações no Brasil, sediada em São Paulo e fundada em 6 de maio de 2013 por David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible.

A história da Nubank começou em 2013, quando David Vélez, empreendedor colombiano que morava em São Paulo, precisou abrir uma conta em um banco. Para ele a experiência foi traumática, Segundo Vélez, ao se deparar com uma porta giratória, um local para deixar os seus pertences, seguranças armados e longas filas de espera, percebeu que havia um grande problema ali.

“Saí de lá me sentindo um criminoso”, ele conta-

Como bom empreendedor, além do problema, Vélez viu também uma gigantesca oportunidade, juntando-se então a Edward Wible e Cristina Junqueira para fundar uma das principais Startups do Brasil: Nubank.

Com um time enxuto e em uma casa alugada na cidade de São Paulo, o Nubank nasceu com uma proposta simples: ser a melhor experiência bancária possível para seus clientes. Essa missão está bem explícita na própria descrição da empresa:

“Você gosta de agência bancária? De fila? de esperar sua senha? Se você gosta mas se cansou disso tudo, conheça o Nubank: digital e 100% grátis.

Desde então, David, Cristina e Edward criaram um dos maiores cases de negócios disruptivos da história do Brasil. O que começou como uma frustração de Vélez, se transformou em um gigante, que em junho de 2021 recebeu um investimento de U \$500 milhões da companhia Berkshire Hathaway, do megainvestidor americano Warren Buffett.

O relacionamento do Nubank com os clientes trouxe muito marketing espontâneo para a empresa e um grande número de defensores da marca.

Vélez e seus parceiros de empreendimento sabiam que, se quisessem realmente se diferenciar, teriam que criar a melhor experiência possível para os clientes do “roxinho”.

Pois é uma instituição que atende mais de 40 milhões de clientes em três Países (Brasil, México e Colômbia) e que diz tratá-los como pessoas e não como números.

A empresa ganhou notoriedade com seu primeiro produto lançado em 2014, um cartão de crédito roxo, sem anuidade, controlado por um aplicativo fácil de usar no Smartphone. Aqui entra a sigla Nu, significa ser transparente, sem preconceitos, destituídos das regras tradicionais.

Rapidamente, o cartão caiu no gosto do público, em um momento em que o mercado financeiro era muito mais concentrado entre grandes bancos, como Itaú, Bradesco, Santander e Banco do Brasil.

A facilidade de atendimento pelo celular também foi um diferencial.

Com o passar do tempo, o Nubank expandiu suas atividades.

A primeira grande novidade, de 2017, foi o lançamento da “NUCONTA”, conta corrente digital, que se destacava pelo rendimento automático de 100%.

Em 2020, anunciou a compra da corretora Easynvest, que passou a se chamar Nu Invest, e ampliou o leque de serviços para oferecer investimentos ao seu público. Além disso, oferece seguros, empréstimos e até mesmo compra de criptomoedas.

O Nubank também conseguiu alcançar rara marca de “decacórnio”, expressão utilizada para empresas avaliadas em mais de R \$10 bilhões. Foi a primeira startup brasileira a alcançar esse patamar antes de realizar sua abertura na bolsa.

Em dezembro de 2021, o Nubank realizou seu IPO na bolsa de valores de Nova York.

Na ocasião, o banco digital foi avaliado em U \$41,7 bilhões, o que fez dele, no início das negociações, a instituição financeira mais valiosa da América Latina na bolsa brasileira B3.



## 3. PROJETO INTEGRADO

### 3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

As mudanças sociais, tecnológicas, científicas e econômicas estão acontecendo de maneira acelerada durante as últimas décadas e mudaram, drasticamente, os mercados de consumidores e fornecedores, tornando-os mais exigentes e competitivos (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

A contabilidade gerencial analisa as informações geradas pela contabilidade financeira através de seus lançamentos, que compõem os relatórios obrigatórios, como Balanço Patrimonial, DRE, entre outros relatórios, a diferença entre as Contabilidades:

- Financeira: Transmite as informações obrigatórias por lei, para os acionistas da empresa;
- Gerencial: Transmite as informações que façam com que o administrador da empresa consiga tomar as suas decisões de maneira mais rápida .

Parte do processo de planejamento estratégico de uma empresa, é a criação da sua cultura organizacional, que começa com a definição da Missão, Visão e Valores Organizacionais.

- Missão: Qual a razão de ser da organização?

O que estamos fazendo? Porque estamos fazendo isso? Existem declarações de diferentes tamanhos, mas o importante é que responda qual é a razão de ser do seu empreendimento;

- Visão: Imagem da empresa como será no futuro, um estado desejado, sem a visão, não terá a direção, e objetivos definidos;
- Valor: São os alicerces sobre os quais o comportamento dos funcionários de uma empresa é administrado, gerando comprometimento entre os colaboradores.

O planejamento estratégico é a organização de um plano de ação com base nos recursos disponíveis, para atingir metas e alcançar os resultados positivos.

Percebendo que as tradicionais formas de mensurar resultados, baseados apenas nos critérios financeiros, como retornos sobre os investimentos, não estava sendo tão eficaz para estimular o aprimoramento contínuo e gerar inovação, Dr. Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 90, criaram o Balanced Card ou BSC, trazendo a possibilidade de incluir outros tipos de indicadores e outras perspectivas além da financeira.

O nome Balanced (Balanceado), é uma ferramenta de planejamento estratégico, que auxilia nas metas financeiras, e não financeiras por meio de indicadores para qualificar e verificar os dados da empresa. Isso é feito por quatro perspectivas:

- Perspectiva Financeira: Incluindo os tradicionais indicadores financeiros, fornecendo informações para os acionistas.
- Perspectiva dos Clientes: Objetivos relacionados à percepção e satisfação deles.
- Perspectiva dos Processos Internos: Questões ligadas à produtividade, qualidade e conformidade.
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Processos de aprendizagem contínua da equipe, capacidade de inovar, sistema de informação, e clima organizacional.



Tabela 1. Indicadores do Balanced Scorecard. Fonte: <https://www.writework.com/>

Tendo assim uma relação de causa e efeito entre elas. Exemplo:

Para atingir as minhas metas financeiras, preciso que os clientes comprem os meus produtos. Para que eles comprem o meu produto, precisam ser produtos bons e sempre com inovação no mercado, e para ter produtos bons e sempre com inovação, eu preciso ter pessoas qualificadas e treinadas.

O Balanced Scorecard é uma lista com os objetivos estratégicos de cada um deles, classificados em uma das quatro perspectivas, onde cada finalidade tem o seu indicador, verificando assim se as suas metas foram atingidas ou não.

No BSC, os objetivos relacionados a cada uma dessas perspectivas são apresentados no Mapa Estratégico que apontam as relações de causa e efeito entre eles, de acordo com a metodologia, após as definições dos objetivos devem ser criados indicadores para a mensuração e acompanhamento dos resultados, as metas que estabelecem os níveis de desempenho esperado, e os planos de ação para que possam ser viabilizados.

Um dos pontos positivos do BSC é a forma simples e visual de desdobrar e comunicar a estratégia para toda a organização a partir do Mapa Estratégico, toda a empresa consegue visualizar em nível macro o impacto do seu trabalho no alcance dos resultados organizacionais.

EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), ou Lajida (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) é um indicador financeiro que demonstra o resultado de caixa operacional de uma empresa, ou seja seu lucro operacional. Utilizado principalmente por empresas de capital aberto, em operações de fusão e aquisição de, e analistas de mercado.

Lucro da empresa (Lajida), vou tirar os juros da empresa, depreciação e amortização, mesmo sendo despesas que estão no resultado, elas são despesas contábeis que demonstram a otimização dos ativos imobilizados, mostrando assim o que a empresa gerou de receita naquele ano, mostrando assim a saúde financeira da empresa.

O EBITDA mostra uma realidade financeira mais operacional nas suas atividades diárias.

$$EBITDA = Lucro operacional líquido + Depreciações + Amortizações$$

### 3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

Para uma empresa conseguir se manter com indicadores próspero ela deve se destacar e, para isso, é necessário estabelecer o que se chama de vantagem competitiva: apresentar um desempenho superior que os seus concorrentes. Para tanto, busca-se a estratégia competitiva, com base na atividade exercida e na maneira como é realizada. (SERRA; TORRES; TORRES 2004)

A relação de causa e efeito do balanced scorecard, é antecipar o que vai acontecer na parte financeira da empresa, encaixando nesse processo a Missão, Visão e Valores. Se consigo fazer com que todas as minhas estratégias, meus objetivos estejam sendo realizados com sucesso, vou conseguir executar a missão da empresa, chegando mais perto da visão, e os valores influenciam a perspectiva de crescimento e aprendizado, nessa perspectiva é onde encaixamos as pessoas, onde os valores da empresa, que é a base do comportamento das pessoas sejam adequados e esse comportamento leva a execução de todas as ações que vão materializar essas estratégias e com isso ter uma empresa de sucesso.

O balanced scorecard é uma lista de objetivos estratégicos que busca sempre o equilíbrio entre os diferentes indicadores de desempenho, otimizando bastante o crescimento de qualquer empresa, tendo clareza nas metas e objetivos a serem alcançados, criando foco onde realmente importa, criando tomadas de decisões a serem seguidas.

Com base nas informações adquiridas, decidimos utilizar o indicador OKR (Objective and Key Results), criado por Andy Grove, considerado um dos maiores CEOs do século, criando o termo e o seu sistema na década de 70, utilizado pela primeira vez pelo empresário John Doerr, sendo uma metodologia de gestão, que ajuda e garante

que a empresa concentre esforços nas mesmas demanda que é importantes em toda a organização. Sendo um modelo inovador de gestão, utilizado por algumas organizações, como exemplo temos o Google.

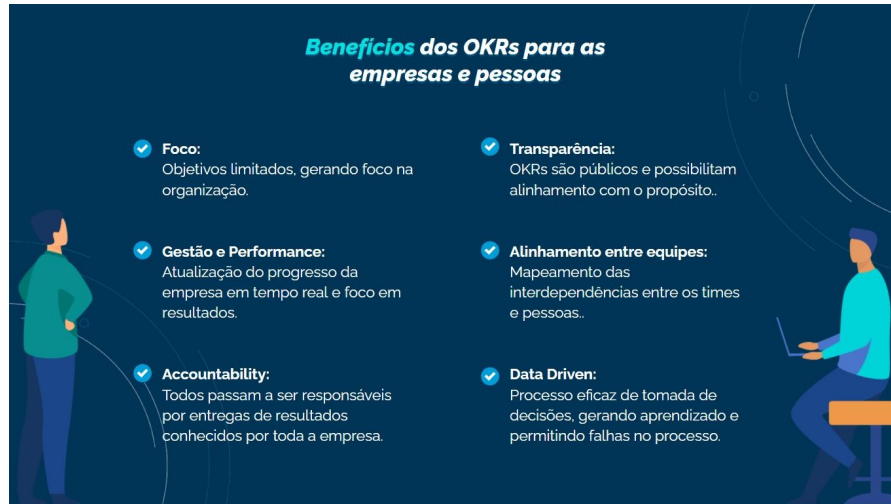


Tabela 2: O que é OKR, exemplo prático. Fonte: <https://cobblue.com.br/okr>.

- **O** - o que deve ser alcançado;
- **KRs** - estabelecem e monitoram como chegar ao objetivo.

Tendo uma metodologia ágil, os OKRs são constantemente definidos, e avaliados em curtos ciclos, atendendo a demanda de mercado, que está constantemente em mudanças. Ele é aplicável em cada organização, sendo ajustado com o tipo de empresa e adaptado à realidade e contexto em que vai agir.

- **Objetivos:** São definidos de uma forma qualitativa, e formado por alguns “resultados chaves” para alcançar esse objetivos, não é apenas uma meta, mas que, vão garantir se a empresa está indo no caminho certo. Os OKRs ou resultados chaves precisam ser mensurados e viáveis, e a empresa precisa acreditar nesses resultados para validar as informações. O objetivo pode ter vários OKRs associados a ele, sendo descentralizado e ágil nas informações por terem uma certa autonomia. A cada trimestre são realizadas reuniões, para validar se os objetivos e metas foram alcançados.

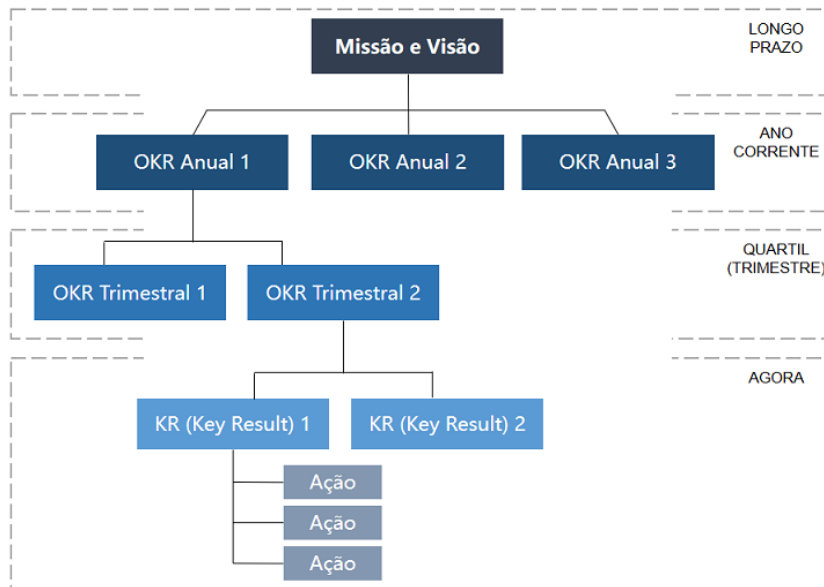


Tabela 3: Utilizando o OKR no planejamento e gestão dos produtos.

Fonte:

<https://www.ateomomento.com.br/usando-okr-produtos-digitais/>.

### Diferenças entre BSC x OKR

- Metodologia de gestão: O BSC tem uma metodologia mais estratégica, nível hierárquico, o OKR tem uma gestão mais tática, por ser uma estrutura mais ágil, uma equipe que se envolve mais nas decisões.
- Aplicação: No BSC períodos de um ano, ou mais. OKR são realizados ciclos mais curtos por trimestres.
- Implementação: Do BSC, uma estrutura “top down” define o objetivo, filosofia da empresa e os indicadores. No OKR, possui uma estrutura mais abrangente, você cria os seus objetivos mais a equipe participa tanto da criação dos objetivos e resultados chaves.
- Objetivo: No BSC já possui um objetivo de destino final até o resultado, no BSC, um objetivo de rotas, o melhor caminho para chegar ao objetivo final.

Fator	BSC	OKR
Criação	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
Acompanhamento	Longo prazo (três a cinco anos)	Curto prazo (ciclos trimestrais)
Abrangência	Organização como um todo	Setores específicos
Público atingido	Até média gestão	Até colaboradores da base
Flexibilidade para mudança da estratégia	Baixa	Alta

Tabela : 4. Diferença entre BSC x OKR.

Fonte: Jornada OKR na Prática: Livro unindo práticas e experiências que potencializam.

Entende-se que essas duas metodologias se complementam no mesmo projeto, usa-se o BSC na estrutura de objetivos estratégicos, e para cada desses objetivos podem ter um objetivo tático vinculado, entre si. E o alcance que cada indicador possui ao público que é direcionado.

Mesmo com o surgimento de diversas FinTechs, oferecendo serviços semelhantes ao do NuBank, sua missão e visão são um diferencial que consolidaram uma carteira de clientes, desde o surgimento da empresa. Além disso, outro fator importante da metodologia do NuBank é a constante atualização de sua tecnologia e portfólio, garantindo a seu cliente novos produtos e serviços e por consequência, gerando uma maior taxa de fidelidade, o indicador OKR foi o escolhido, exatamente por ser uma empresa 100% online e digital, sua cultura é de dar muita autonomia para os colaboradores e para as pessoas que utilizam os seus serviços, criando um ambiente propício para a inovação, diferenciando-se no mercado por ser uma instituição financeira, reinventando totalmente a sua forma de acesso, em uma plataforma totalmente digital.

### 3.1.2 EBITDA

EBITDA é uma sigla em inglês para os termos: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que em tradução livre fica: LAJIDA - Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. Ele é um dos principais indicadores para análise de uma empresa, onde avalia o fluxo livre de caixa, para ver quanto uma empresa gera de recursos, considerando só as receitas e

despesas, sem levar em consideração os investimentos, empréstimos e impostos, medindo com maior precisão a produtividade da empresa.

É um indicador muito utilizado por:

- investidores, pois demonstra realmente quanto uma empresa gera de dinheiro com sua atividade;
- outras empresas do mesmo ramo, para comparar seu desempenho e lucratividade e por não levar em consideração impostos e taxas, pode-se comparar até empresas de países diferentes.

Por ter uma forma de cálculo mais superficial o EBITDA, não é um indicativo muito relevante para os empresários e sócios diretos, pois mesmo quando seu resultado é positivo não quer dizer que a empresa tem uma alta lucratividade, costuma só demonstrar um potencial a longo prazo, assim sendo uma boa forma de análise de investimento, porém ao analisar um investimento ele não deve ser o único indicador utilizado.

Apesar de ser muito utilizado no Brasil, o EBITDA não é reconhecido pelas práticas contábeis, portanto não sendo sempre encontrado nos balanços das empresas, mas podemos realizar facilmente o cálculo como será demonstrado abaixo. As informações que serão utilizadas na fórmula podem ser encontradas na Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) da empresa, neste caso será a Nu Financeira S.A, no exercício do ano 2021.



Tabela 5- Demonstração do Resultado , Nu Financeira S.A.

<b>Outras receitas/despesas operacionais</b>	<b>21</b>	<b>(339.583)</b>	<b>(485.480)</b>	<b>(125.515)</b>
Outras despesas relacionadas a crédito		(4.878)	(9.867)	(210)
Despesas de infraestrutura e processamento de dados		(6.949)	(8.530)	(3.061)
Despesas de pessoal		(71.589)	(119.073)	(60.586)
Despesas tributárias		(119.491)	(180.485)	(15.890)
Despesas de provisões legais		-	5	(5)
Outras despesas administrativas		(45.233)	(62.648)	(23.542)
Resultado de participações em controladas		(83.981)	(94.460)	-
Outras receitas operacionais		224	230	-
Outras despesas operacionais		(7.686)	(10.652)	(22.221)
<b>Resultado antes de tributos e participações</b>		<b>942.107</b>	<b>1.544.480</b>	<b>(66.164)</b>
<b>Tributos e participações sobre o lucro</b>	<b>22</b>	<b>(444.981)</b>	<b>(684.609)</b>	<b>22.411</b>
Provisão para imposto de renda		(402.057)	(680.102)	(44.256)
Provisão para contribuição social		(341.051)	(507.894)	(26.586)
Imposto diferido		298.127	503.387	93.253
<b>Resultado líquido</b>		<b>497.126</b>	<b>859.871</b>	<b>(43.753)</b>

Fonte: B3, 2022.

Para calcular o EBITDA primeiramente precisamos calcular o EBIT (Earning before interest and taxes) que traduzindo fica LAJIR (Lucro antes dos juros e tributos) , que é o lucro operacional líquido da empresa. E para este cálculo utilizando a fórmula:

Lucro Operacional Líquido (EBIT) = Lucro Bruto - Custo dos produtos vendidos\* - Despesas operacionais

\*Na DRE da Nu Financeira o custo dos produtos são as despesas de intermediação financeira.

$$\text{Lucro Operacional Líquido} = 3.538.201 - 1.240.798 - 339.583$$

$$\text{Lucro Operacional Líquido} = 1.957.820$$

Agora que já temos o valor do lucro operacional líquido podemos calcular a EBITDA, utilizando a fórmula:

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro operacional líquido} + \text{Depreciações*} + \text{Amortizações*}$$

Na DRE da Nu Financeiras as depreciações e amortizações estão descritas como outras despesas operacionais.

$$\text{EBITDA} = 1.957.820 + 7.686$$

$$\text{EBITDA} = 1.965.506$$

Feito isso concluímos que o EBITDA da empresa Nu Financeira S.A. no ano de 2021 é de R\$1.965.506,00.

## **3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, nada mais é do que o relatório contábil que evidencia as movimentações ocorridas no caixa da empresa ou equivalente a caixa da empresa, contendo todas as entradas e saídas de dinheiro.

Através deste relatório é possível ter uma visão precisa do momento financeiro que a empresa está vivendo, e isso ajuda a tomada de decisões, pois podemos saber quanto dinheiro a empresa tem em caixa e com isso saberemos se a empresa tem condições de pagar suas dívidas, se tem orçamento para novos investimento ou se necessita de estratégias para arrecadar mais fundos.

Nos tópicos abaixo será mencionado de forma mais detalhada sobre a Demonstração dos Fluxos de Caixa, e também será demonstrado um estudo de caso utilizando a Demonstração dos Fluxos de Caixa da empresa Nu Financeira S.A.

### **3.2.1 DFC E DVA**

Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) é um relatório contábil de grande importância, pois mostra como anda a saúde financeira de uma empresa. Nele deve conter toda entrada e saída de dinheiro do caixa da empresa em um determinado período, além de apresentar quais foram os resultados desse fluxo.

A DFC passou a ser obrigatória para todas as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$2.000.000,00 (dois milhões de reais).

Esta obrigatoriedade vigora desde 01.01.2008, por força da Lei 11.638/2007, e desta forma torna-se mais um importante relatório para a tomada de decisões gerenciais.

Para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a DFC também é de elaboração obrigatória, conforme item 3.17 (e) da NBC TG 1000. Portanto, independentemente do

tipo societário adotado, as entidades devem apresentar o referido demonstrativo, pelo menos anualmente, por ocasião da elaboração das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial).

O modelo padrão de estrutura da demonstração de fluxo de caixa é estabelecido pelo Pronunciamento Técnico CPC n. 03 e traz todas as contas que precisam constar no demonstrativo. Entre elas, estão as contas que refletem as atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

- **Atividades Operacionais:** São explicadas pelas receitas e gastos decorrentes da industrialização, comercialização ou prestação de serviços da empresa. Estas atividades têm ligação com o capital circulante líquido da empresa.
- **Atividades de Investimentos:** São os gastos efetuados no realizável a longo prazo, em investimentos, no imobilizado ou no intangível, bem como as entradas por venda dos ativos registrados nos referidos subgrupos de contas.
- **Atividades de Financiamento:** São os recursos obtidos do passivo não circulante e do patrimônio líquido. Devem ser incluídos aqui os empréstimos e financiamentos de curto prazo. As saídas correspondem à amortização dessas dívidas e os valores pagos aos acionistas a título de dividendos, distribuição de lucros.

Para a montagem de uma DFC deve-se escolher entre os métodos direto e indireto.

Onde o método direto é a base para a elaboração das atividades operacionais da empresa, leva em conta os recebimentos de clientes, despesas e pagamentos à fornecedores em valores brutos.

E o método indireto não leva em consideração os valores brutos de entradas e saídas, mas sim considera o ajuste do lucro líquido, além das variações das contas patrimoniais da empresa que estão ligadas ao DRE.

A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é um demonstrativo contábil utilizado para mensurar quanta riqueza a empresa produziu em um determinado período de tempo, além de como a riqueza foi distribuída. Em resumo, a riqueza é a diferença de valores entre o que a empresa produziu e os bens e serviços que ela usou no processo e que foram produzidos por terceiros.

Dessa forma, a fonte de geração de riqueza empresarial consiste na capacidade de agregar valor aos custos totais para produção, operação e comercialização.

O papel da DVA neste contexto de geração de riqueza, é justamente demonstrar como a riqueza gerada foi distribuída entre os diversos setores que participaram direta ou indiretamente da geração, como por exemplo fornecedores, funcionários, acionistas, agentes financiadores e governo.

Todas as empresas de capital aberto, são obrigadas a elaborar a Demonstração do Valor Adicionado. Sendo que essa obrigatoriedade deriva da Lei nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007 (a adoção dessa Lei foi regulamentada em 2008, por meio do pronunciamento técnico CPC 09). Desse modo, essas empresas obrigadas a fazer a DVA, geralmente fazem o demonstrativo anualmente, junto com outros relatórios de contabilidade.

A elaboração da Demonstração do Valor Adicionado, conta com os dados disponíveis na DRE – Demonstração de Resultados do Exercício. Ou seja, para que a DVA tenha valores corretos, a DRE deve contar com informações precisas.

Portanto, para calcular a Demonstração do Valor Adicionado, é preciso contabilizar todas as receitas operacionais e não operacionais do período considerado. Posteriormente, deve-se subtrair da receita total as despesas operacionais do período.

O resultado dessa subtração é o Valor Adicionado Bruto. Desse modo, é necessário descontar as despesas não-operacionais para obter o Valor Adicionado Líquido. Por fim, resta distribuir o Valor Adicionado Líquido entre os componentes envolvidos na produção de riqueza.

As diferenças entre as Demonstrações de Fluxo de Caixa e as Demonstrações do Valor Adicionado é que na Demonstração de Fluxo de Caixa são listadas as origens de todos os recursos que uma empresa obteve em um certo período e como eles foram aplicados. Basicamente mostra como anda a saúde financeira de uma empresa e quais foram os resultados do fluxo de caixa. Entretanto, a Demonstração de Valor Adicionado oferece informações a respeito da situação operacional, além de sua lucratividade e sustentabilidade financeira.

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

A empresa escolhida para analisarmos a Demonstração de Fluxo de Caixa é a Nubank, uma instituição do ramo financeiro. Os dados utilizados foram retirados do site bovespa (B3).

O relatório de Demonstração de Fluxo de Caixa apresentado é com base no exercício de junho de 2022 e junho de 2021.

Tabela 6- Demonstrações dos fluxos de caixa.

#### **Demonstrações dos fluxos de caixa** Semestres findos em 30 de junho de 2022 e 2021 (Em milhares de Reais)

	Nota	30/06/2022	30/06/2021
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>			
Resultado líquido do semestre		452.497	362.745
<b>Ajustes ao resultado líquido:</b>			
Depreciação/amortização	22	1.656	593
Provisão para perdas esperadas associadas ao risco de crédito bruta	10	2.326.478	588.708
Tributos diferidos	23	(629.355)	(205.260)
Resultado de participação em controladas	12	91.268	10.479
Despesas de provisões legais	17	-	(5)
Variação de valor justo de títulos e valores mobiliários		(994)	589.338
Variação de valor justo de instrumentos financeiros passivos	15	(1.205)	(1.205)
Variação de valor justo de instrumentos financeiros derivativos		1.191	(35.816)
Despesa com títulos emitidos		11.484	11.224
Plano de ações	19	5.200	3.050
<b>Resultado ajustado</b>		<b>2.258.220</b>	<b>1.323.851</b>

<b>(Aumento)/redução líquido de ativos operacionais:</b>			
Títulos e valores mobiliários		2.461.467	(4.632.051)
Relações interfinanceiras		(6.469.445)	(2.563.917)
Operações adquirida em cessão		398.984	167.237
Operações de crédito		(9.286.463)	(4.004.448)
Juros recebidos sobre operações de crédito		3.368.696	978.415
Outros créditos		1.301.092	(849.083)
Ativos fiscais correntes		11.887	(49.309)
<b>Aumento/(redução) líquido de passivos operacionais:</b>			
Depósitos		13.728.790	6.041.945
Outras obrigações		(992.706)	765.561
Obrigações fiscais correntes		1.006.554	517.459
Pagamento de juros sobre instrumentos financeiros emitidos	14	(10.016)	(27.619)
Pagamento de imposto de renda e contribuição social		(1.186.023)	(120.148)
Obrigações por operações compromissadas		81.217	-
<b>Fluxo de caixa gerado/(aplicado) nas atividades operacionais</b>		<b>6.672.254</b>	<b>(2.452.107)</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de investimento</b>			
Aumento de capital em controladas	12	(285.000)	(1.602.000)
Aquisição de intangível		(11.381)	-
<b>Fluxo de caixa gerado/(aplicado) nas atividades de investimento</b>		<b>(296.381)</b>	<b>(1.602.000)</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de investimento</b>			
Aumento de capital em controladas	12	(285.000)	(1.602.000)
Aquisição de intangível		(11.381)	-
<b>Fluxo de caixa gerado/(aplicado) nas atividades de investimento</b>		<b>(296.381)</b>	<b>(1.602.000)</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de financiamento</b>			
Pagamento de principal sobre instrumentos financeiros emitidos	14	(48.961)	(324.519)
Captação de dívidas emitidas	15	800.000	-
Aumento de capital	19	-	1.960.000
<b>Fluxo de caixa gerado/(aplicado) nas atividades de financiamento</b>		<b>751.039</b>	<b>1.635.481</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa</b>			
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		1.777.141	6.839.114
Caixa e equivalentes de caixa no final do período		8.904.053	4.420.488
<b>Aumento/(redução) líquido de caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>7.126.912</b>	<b>(2.418.626)</b>

Fonte: B3, 2022.

Conforme apresentados os dados econômico-financeiros pela instituição Nu-Financeira relativos ao período de junho de 2022 e junho de 2021, podemos notar que a demonstração de fluxo de caixa utilizada é através do método indireto e iremos analisar cada uma das atividades: Operacionais, Investimentos e Financiamentos.

No fluxo de caixa das atividades operacionais podemos notar que em junho de 2021 a empresa fechou o caixa com saldo negativo, ou seja, não teve geração de caixa efetivo suficiente. Já no mesmo período do ano seguinte a instituição conseguiu obter mais ganhos do que gastos e isso consequentemente originou em um excelente saldo de caixa, resultando no superávit de R \$6.672.254 (seis milhões, seiscentos e setenta e dois mil e duzentos e cinquenta e quatro reais).

Nas atividades de investimento notamos que a instituição realizou investimentos de aumento de capital em controladas e também realizou algumas aquisições de intangíveis, sendo assim originou em um fluxo de caixa de investimento de quase R\$300.000,00 (trezentos mil reais).

No fluxo de caixa de financiamento, ao analisarmos os dados de um período para outro notamos que a instituição reduziu os valores de pagamento sobre instrumentos financeiros emitidos, e obteve entrada em caixa referente à captação de dívidas emitidas. Percebemos também que até o presente período a instituição não obteve aporte de capital social.

Ao realizar todas as operações contábeis a instituição Nu Financeira finalizou o período com um aumento de caixa e equivalentes de caixa, tendo assim dinheiro em caixa para suprir todas as suas necessidades.



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

### **3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS**

#### **Tempos de mudança frenéticas**

A sociedade vive hoje pontos relevantes sendo tanto positivos quanto negativos, tudo isso devido à globalização em alta, que habita em nosso meio social principalmente pela tecnologia comandadas por redes de computadores disponibilizando informações em toda parte do mundo.

A informação e a comunicação através da tecnologia expandiu o desenvolvimento tecnológico levando a sociedade a conviver através de redes, ou seja, indivíduos que convivem além do físico em um meio virtual, por exemplo, chats, fóruns virtuais, salas de relacionamentos, redes sociais entre outros. Estes inúmeros meios de comunicação de recursos de contato e interação, devido por conta do uso da internet. O uso da internet proporcionou aos empreendedores e as grandes empresas possibilidades de atuações além do esperado, alavancando grandes conquistas, conhecimento e oportunidades inovadoras.

Devido a este tempo em que as mudanças estão sendo cada vez mais rápidas e a tecnologia nos proporciona esta rapidez de mudanças frenéticas. O BSC pode ser atualizado conforme a necessidade da empresa. Assim que a empresa vai conseguindo seus objetivos e metas ela pode renovar seu quadro tendo como ferramenta de otimização de desempenho que nunca fique ultrapassada. Como temos um mercado competitivo em constante modificações, o método de gestão deve ser mais personalizado.

O BSC é um dos primeiros modelos de gestão estratégicas unindo indicadores tangíveis e intangíveis uma evolução de gestão para um planejamento futuro podemos observar que o *Balanced Scorecard* é uma gestão atual e assertiva, agregando pontos complexos de uma empresa em um negócio que abrange uma relação de clientes e o mercado em si atingindo uma relação com seus colaboradores. Aquela visão de que a

empresa possuía indicadores financeiros e contábeis como importantes para análise de crescimento e sucesso empresarial tornou-se um mito.

### **Planejamento do Futuro**

A mudança é uma modificação, troca e alteração. Esta mudança está relacionada muitas vezes a oportunidades, possibilitando a uma novidade favorável com perspectiva ao futuro. Os empreendedores buscam constantemente oportunidades condicionadas a mudanças, por isso seu objetivo é necessário e saudável para se adaptar às novas mudanças. A aceitação e o comprometimento com a mudança acaba sendo uma consequência devido a atualização tecnológica que está sempre em busca de novos recursos avançados.

O BSC tem como finalidade algumas perspectivas a ser aplicado pelas empresas como perspectiva financeira, objetivos curto, médio e longo prazo sempre levando em conta as perspectivas dos investidores. A forma de como a empresa se relaciona com os clientes, a retenção destes clientes, aquisição de clientes e a lucratividade com estes clientes. Sempre identificar algum procedimento que impacta a empresa e aperfeiçoa e criando novos processos mantendo uma qualidade interna dos procedimentos tornando a estratégia mais eficaz tendo produtividade, inovação e atendimento mais ágil com clientes. O BSC tem por objetivo trabalhar no aprendizado da empresa tendo conhecimento e experiência para que o negócio cresça atingindo as metas principais que a empresa almeja. (IMME, Amanda 2021)

### **Novos Cenários**

Em um primeiro momento, o novo nos remete à empolgação do inesperado, da mudança trazendo também as dúvidas e incertezas do que não conhecemos. Nesta perspectiva a responsabilidade social se manifesta, quando as empresas, voluntariamente adotam estratégias, ações, comportamentos que promovem o bem estar de todos. A flexibilidade e agilidade são características requisitadas na sociedade globalizada, pois, remetem à construção de um sentido para o que fazemos quanto ao uso da criatividade para lidarmos, de forma rápida e hábil, com as situações previstas e imprevistas.

O *Balanced Scorecard* traz novos cenários aos investidores de como vai ser e ficar, no mercado dos negócios ter um planejamento bom onde poucas pessoas na empresa conseguem atender não adianta. O BSC fornece uma visão eficaz intuitiva de fatores relevantes para o crescimento empresarial do seu negócio. Implantando o BSC na sua empresa fica acessível e fácil para todos colaboradores entenderem os principais objetivos e metas a serem alcançados, um mapa estratégico possibilita de forma visualmente e também um contato mútuo eficiente entre as pessoas das atividades a serem realizadas. Sendo assim, todos envolvidos ganham uma única visão de forma clara do futuro da empresa, de como está o negócio em um simples quadro informativo deixando os problemas de comunicação não serem afetados entre as pessoas.

### **Possibilidade de mudança**

Quando ouvimos falar de fracasso relacionamos à tristeza, decepção e acabamos não percebendo o que implica o processo do fracasso mas, temos que aprender a enfrentá-lo. Quando lidamos com o sucesso tudo é mais fácil, mas muitas vezes isso nos rouba a atenção ao nosso desenvolvimento. O empreendedor sempre está preparado para mudanças pois, ambiciona por elas todo tempo para empreender, sendo um conforto nas mudanças que a enxerga como oportunidade de inovação.

Nesta perspectiva, o ato de empreender pode ser aplicado a várias situações em nossas vidas quando preparamos para mudanças sendo iniciar, corrigir, incluir e concluir etapas com autonomia e serenidade.

A possibilidade de mudança se dá ao aplicar uma perspectiva financeira avaliando objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo de um negócio. Uma perspectiva onde o foco é o relacionamento com o cliente e sua participação no mercado. No processo interno tem o objetivo da qualidade dos processos e procedimentos internos tendo a frente uma visão de aprendizados e experiências necessárias para atingir os objetivos e metas da empresa no mercado dos negócios. (IMME, Amanda 2021)

Com uma geração de mudanças rápidas e precisa uma geração de caixa operacional feito pelo EBITDA é realizado sendo um indicador de muita frequência por analistas de ações. É uma vantagem o fato de que o EBITDA não considera efeitos

financeiros que não são recorrentes, como caso de recebimento ou pagamento de juros. O EBITDA também possui limitações como por exemplo, não é utilizado na análise de instituições financeiras, devido sua atividade principal ser relacionada a operações financeiras, não teria sentido excluí-las de uma conta onde procura identificar o nível de eficiência de seus resultados.

Empreendedores necessitam de conhecimento, ter um período de tempo para se preparar para mudanças porque outro ponto é o fato de que o cálculo do EBITDA demanda um nível elevado de atenção e conhecimento dos demonstrativos financeiros das empresas devido uma série de linhas do balanço são consideradas no cálculo. É muito importante fazer análises temporais muito importante e resgatar o histórico do indicador nos últimos anos. Observar se o EBITDA está aumentando ou diminuindo ao longo do tempo, se estiver aumento é lógico que a notícia é boa se a constatação de que está diminuindo, é fundamental procurar entender as razões deste procedimento pois, uma variação pode ser pontual ou uma tendência longa de eficiência que precisa ser analisada com mais atenção. (HOLE, Jackson, 2022)

Portanto, é necessário ter um bom conhecimento e estar sempre atualizado com as novidades do mercado, todo negócio corre riscos também.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

No vídeo relata um pouco sobre as mudanças e a necessidade de adaptação.

Nele possui algumas dicas importantes para que as pessoas possam usar em seu benefício as mudanças, tanto na vida pessoal, quanto profissional. Aumentando assim a probabilidade de sucesso, causando menos impactos nos indivíduos.

Link para acesso ao vídeo: <https://youtu.be/EsOYCUDD2RE>

## 4. CONCLUSÃO

Levando em consideração esses aspectos, o nosso processo de construção desse Projeto Integrado, se deve às pesquisas, como leitura, e materiais disponibilizados na internet, para adquirirmos o conhecimento que nos foi proposto.

Pois analisamos a empresa Nubank, sobre suas práticas de finanças corporativas e de controladoria da empresa.

Ficou bem claro que a proposta de trabalho deles é em um ambiente mais liberal, sem toda aquela hierarquia das empresas convencionais, o intuito deles é que na verdade fosse uma empresa totalmente diferenciada, não que isso impedisse algumas decisões.

Abordamos também toda essa mudança que estamos passando, e levando isso como um aprendizado para se manter e fazer diferente, perante as dificuldades impostas, se dá tanto nas mudanças tecnológicas, científica e econômica.

Sobre o nosso vídeo, entrou perfeitamente nesse contexto, já que falava sobre mudanças, como lidar com elas e as adversidades. E a Nubank se encaixou perfeitamente por ser uma empresa totalmente digital, com uma plataforma de acesso rápido e fácil.

A empresa Nubank também gosta de deixar bem explícita a sua política de trabalho, quanto a sua missão, visão e valores.

Outra análise importante que fizemos foi sobre o fluxo de caixa, onde tivemos o conhecimento que a empresa em 2021 não teve lucro algum, e já no ano subsequente a empresa já havia conseguido aumentar o seu capital, se livrar das dívidas e ainda lucrar.

E encontramos algumas dificuldades na montagem do fluxo de caixa, já que a maioria das informações foram de como montar uma DFC, tivemos dificuldade de analisar de um ano para o outro ou no mesmo período, achamos poucos conteúdos falando sobre isso, como atividade operacional, investimentos e financiamentos, tínhamos as informações de como montar o que inclui, mas o significado do que

aumentou ou diminuiu, se o saldo fosse positivo ou negativo ficou um pouco vago em relação a isso.

Analisamos a parte do Ebitda da empresa, que nada mais é que o lucro antes dos juros.

Ficando claro que um bom plano estratégico é o início primordial para se manter no mercado. Contudo não basta somente traçar planos e estratégias por anos, se não estiver com um olhar atento às mudanças, aos concorrentes e a exigência dos clientes.

## REFERÊNCIAS

ANÁLISE Fundamentalista: O que é e como funciona? **Nu Pagamentos**, 2020. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/analise-fundamentalista> . Acesso em: 27 de ago. de 2022.

BALANCED SCORECARD: o que é, como funciona, como aplicar, vantagens e mais! **Vantagens e Mais**, Amanda Imme, 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/balanced-scorecard/> . Acesso em: 27 de ago. de 2022.

CONSELHO de Administração, **Investidores Nu**, 2022 Disponível em: [investidores.nu/governanca/conselho-de-administracao](https://investidores.nu/governanca/conselho-de-administracao). Acesso em: 27 de ago. de 2022.

DEMONSTRAÇÃO dos Fluxos de Caixa: conheça a importância dela para o seu negócio! **Agilize**. 2022. Disponível em: <https://agilize.com.br/blog/financeiro/demonstracao-dos-fluxos-de-caixa/>. Acesso em: 13 de set. de 2022.

DFC: Saiba o que é e como fazer a Demonstração de Fluxo de Caixa, **Expert XP**, 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/dfc/#:~:text=A%20demonstra%C3%A7%C3%A3o%20de%20fluxo%20de%20caixa%2C%20ou%20simplesmente%20DFC%2C%20%C3%A9,foram%20os%20resultados%20desse%20fluxo>. Acesso em: 26 de ago. de 2022.

DFC - DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA, **Portal de Contabilidade**, 2021. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ademonstracaodosfluxos.htm> Acesso em: 29 de ago. de 2022

DVA, o que é? Para que serve, obrigatoriedade, estrutura e como elaborar, **Investidor Sardinha**, 2021. Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/aprender/dva-demonstracao-do-valor-adicionado/> Acesso em: 30 de ago. de 2022

EBITDA: o que é, como calcular e importância para as empresas. **Invest News**. 2022. Disponível em: [https://investnews.com.br/guias/ebitda-o-que-e-como-calcular/amp/?gclid=Cj0KCQjwpeaYBhDXARIsAEzItbGTJi3yV\\_8wilhkqFyVmdqeqID2Rye1SVkuma6hhSgysdY4rcgEF0aAmQXEALw\\_wcB](https://investnews.com.br/guias/ebitda-o-que-e-como-calcular/amp/?gclid=Cj0KCQjwpeaYBhDXARIsAEzItbGTJi3yV_8wilhkqFyVmdqeqID2Rye1SVkuma6hhSgysdY4rcgEF0aAmQXEALw_wcB). Acesso em: 13 de set. de 2022.

EBITDA: o que é, para que serve e como calcular? **BTG Pactual Digital**. 2019.  
Disponível em:  
<https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/ebitda-o-que-e-para-que-serve-e-como-calculiar/amp>. Acesso em: 8 de set. de 2022.

História do Nubank: Como surgiu um Negócio Disruptivo, **AAA Inovação**. Disponível em: [blog.aaainovacao.com.br](http://blog.aaainovacao.com.br). Acesso em: 30 de ago. de 2022  
NUBANK, **Canaltech**, 2022. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/nubank>  
Acesso em: 29 de ago. de 2022

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Organizações orientadas para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced ScoreCard prosperam no novo ambiente de negócios**. 9 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411p.

KAPLAN, RS, NORTON, DP. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócio**. 2a. edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. p. 411.

MUNIZ ANTÔNIO. **Jornada OKR na prática, Unindo prática e experiências que potencializam resultados...**[ ed. alt]. Rio de Janeiro, Brasport, 2022. 216 p.

NUBANK, **Canaltech**, 2022. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/nubank>  
Acesso em: 29 de ago. de 2022

NU Financeira S.A. Sociedade de Cred Financ e Invest. **B3**, 2022. Disponível em:  
[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm). Acesso em: 29 de ago. de 2022.

O QUE É EBITDA? Entenda o significado da sigla e descubra como calcular. **Expense On**. 2021. Disponível em: <https://expenseon.com/gestao-de-despesas/o-que-e-ebitda/>. Acesso em: 16 de set. de 2022.

O QUE É EBITDA, COMO CALCULAR E DE QUE FORMA ANALISAR AO INVESTIR EM AÇÕES, **Infomoney**, Jackson Hole, 2022. Disponível:  
<https://www.infomoney.com.br/guias/ebitda/> Acesso em: 28 de ago. de 2022.

SERRA, F.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P **Administração estratégica - Conceitos, roteiros práticos e casos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003. 178 p.

SOBRE o Nu, **Nubank**, 2022 Disponível em: [blog.nubank.com.br](http://blog.nubank.com.br) Acesso em: 29 de ago. de 2022

Disponível em: [startup.jobs/analista-de-controladoria-nubank-3112480](http://startup.jobs/analista-de-controladoria-nubank-3112480). Acesso em: 27 de ago. de 2022.

Disponível em: [https:// www.epocanegocios.globo.com](https://www.epocanegocios.globo.com) . Acesso em: 27 de ago. de 2022





## **ANEXOS**

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