



**UNIFEOB**

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

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

**TOTVS**

**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**

**TOTVS**

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS  
DOVAL

ESTUDANTES:

Glaziela de Almeida Morais Lemes, RA 1012021200447

Katia Vanessa de Oliveira Almeida, RA 1012021200449

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>8</b>  |
| 3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL                                    | 8         |
| 3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)                                 | 9         |
| 3.1.2 EBITDA   | 15        |
| 3.2.1 DFC X DVA  | 17        |
| 3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO        | 22        |
| 3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE ÀS MUDANÇAS | 25        |
| 3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS                                  | 25        |
| 3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA                                    | 31        |
| <b>4. CONCLUSÃO</b>  | <b>32</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>34</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>36</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado será abordado os assuntos aprendidos referente a empresa TOTVS, porém além das documentações para as análises de EBITDA e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, é uma empresa que podemos relacionar com a Formação para vida, pois trata-se de uma empresa de Tecnologia, que está em constante atualizações e mudanças, e ainda assim sendo uma empresa muito sustentável. A Totvs é uma empresa brasileira de software, com sede em São Paulo que foi inicialmente formada a partir da fusão das empresas Microsiga e Logocenter, mas logo após a abertura de capital na BOVESPA em 2006, a empresa incorporou seus principais concorrentes nacionais a RM Sistemas, e em 2008 a Datasul.

Será abordado sobre a Contabilidade Gerencial que pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação tanto na área financeira como operacional. Neste PI a ferramenta de gestão aplicada a empresa escolhida é o BSC - Balanced Scorecard, onde é proposto uma nova metodologia para medir o desempenho organizacional ao mesmo tempo que define estratégias. Outro instrumento utilizado é o EBITDA, indicador usado na análise do resultado operacional da empresa.

Outro assunto importante como ferramenta de análises financeiras são a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), onde serão apresentados e exemplificados esses dois tipos de Relatórios de demonstrações financeiras e seus conceitos, Será explanado também qual a diferença entre os demonstrativos.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Totvs é uma empresa brasileira de software, com sede em São Paulo que foi inicialmente formada a partir da fusão das empresas Microsiga e Logocenter, mas logo após a abertura de capital na BOVESPA em 2006, a empresa incorporou seus principais concorrentes nacionais a RM Sistemas, e em 2008 a Datasul. O CNPJ da empresa Totvs S.A. é 53.113.791/0001-22, com sede em São Paulo, SP, foi fundada em 13/12/1983. A sua principal atividade econômica é Desenvolvimento de Programas de Computador Sob Encomenda, ela é considerada a maior empresa de software do Brasil em 2012 segundo a revista Exame. A Totvs é a líder no mercado brasileiro de ERP, além de diversos endereços no Brasil, possui escritórios na Argentina, no México e nos Estados Unidos.

Em 1983, Laércio Cosentino e Ernesto Haberkorn fundam a Microsiga Software S.A. hoje conhecida como TOTVS S.A. com objetivo de prover soluções de gestão empresarial integradas e acessíveis às empresas de pequeno e médio porte. Tudo começou quando Laércio Cosentino aos 23 anos era diretor da empresa Siga, que atuava com processamento de dados, e foi criada por Ernesto Haberkorn. Juntos abriram a Microsiga, uma empresa de software para pequenas e médias empresas, e então tornaram-se sócios igualitários na nova companhia. A Microsiga fundiu-se com a Siga no ano de 1989, já em 1990 foi o início do pioneiro sistema de franquias exclusivas para comercialização e implementação das soluções de gestão.

A empresa iniciou suas atividades internacionais em 1997 com a abertura de uma filial na Argentina, e então no ano de 1999 ocorreu a entrada no fundo de private equity Advent no capital social da Companhia e lançamento da linguagem de programação desenvolvida pela Companhia ADVPL (Advanced Protheus Language) que foi desenvolvida ao longo de 7 anos. E as atividades internacionais continuaram a crescer, em 2003 teve início às atividades no México com a aquisição da Sipros.

Em 2005 a empresa mudou seu nome para TOTVS S.A, e teve marcos importantes neste mesmo ano, tais como: Recompra da participação do fundo de

investimento Advent; Entrada da BNDESPAR no capital social da Companhia; Aquisição da Logocenter; Início das atividades da TOTVS Consulting. A abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (B3) ocorreu em 2006 e subsequentemente a aquisição da RM Sistemas S.A. No ano de 2008 ocorreu a Reorganização societária com a Datasul e a consequente consolidação do mercado brasileiro de sistemas de gestão. A criação das ofertas de software por segmento de indústria e por porte de empresas, combinando as funcionalidades transacionais e de core-business das soluções das empresas adquiridas aconteceu em 2009.

Em 2013, Cosentino deixou a presidência do Conselho da Totvs, mas permanecendo como CEO da companhia. Outro ponto importante que aconteceu nesse mesmo ano foi o lançamento da plataforma colaborativa em nuvem de gestão de processos, identidade e conteúdo, denominada fluig. Dois anos depois, a companhia anunciou que Cosentino iria iniciar um processo de transição da liderança para Rodrigo Kede, executivo egresso da IBM que assumira a posição de diretor-presidente, liderando a companhia em conjunto com Cosentino.

O lançamento do modelo comercial de subscrição TOTVS Intera para pequenas, médias e grandes empresas veio em 2015, juntamente com a reorganização societária com a Bematech para a criação do provedor de soluções de negócios para o Varejo com a mais ampla cobertura nacional e com o mais completo portfólio de soluções e inovações para o setor.

Em 6 de janeiro de 2016, Rodrigo Kede renunciou ao cargo de diretor-presidente, para retornar à IBM, e Cosentino retornou a sua posição anterior. Ainda em 2016 aconteceu a alienação de 100% da sua participação no capital social da TOTVS Resultados em Outsourcing Ltda. (“TOTVS RO”), empresa focada na prestação de serviços de BPO (Business Process Outsourcing) de Recursos Humanos, para a Propay S.A. Aquisição de participação minoritária pela TOTVS México e TOTVS S.A. da empresa russa National Computer Corporation (NCC). A empresa inaugurou em abril de 2017 sua nova sede na cidade de São Paulo, localizada na Zona Norte, a quinhentos metros do antigo prédio que acolhe a sede há cerca de quinze anos. O prédio tem mais de 62 mil metros quadrados de área construída, 121 salas de reunião, um auditório com capacidade para 250 pessoas e 1,2 mil vagas de garagem. O imóvel foi projetado para ser sustentável, com 5,3 mil metros quadrados de teto verde, fachada

composta por painéis solares e utilização de águas de chuvas, aprovada em 80% do consumo. E foi nesse mesmo ano que ocorreu o lançamento da plataforma de inteligência artificial, onde Totvs Labs, laboratório de inovação da companhia no Vale do Silício (Estados Unidos), que desenvolveu a Carol, plataforma de dados e inteligência artificial. Foram dois anos entre desenvolvimento e testes, e aconteceu também o lançamento do iDEXO, que é um instituto com o propósito de conectar startups, empreendedores e desenvolvedores para a criação de novas soluções de negócios.

Em 26 de novembro de 2018, Dennis Herszkowicz, ex-CFO da Linx, assumiu o cargo de diretor-presidente da Totvs, fazendo com que Cosentino saísse do comando no dia a dia, para ser o presidente do conselho de administração.

Já em 2019, realizou a revisão do plano estratégico de longo prazo da Companhia, com a venda das operações de Hardware adquiridas da Bematech em 2015 para focar a atenção de suas equipes e recursos na operação de Software. Também durante o ano de 2019, a Companhia realizou uma oferta subsequente de ações captando um total de R\$1.066,5 bilhão com a emissão de 27 milhões de novas ações ao preço de R\$39,50/ ação, a serem direcionados em sua totalidade para operações de fusões e aquisições. Durante 2019 a Companhia adquiriu a Supplier S.A. (“Supplier” – operação finalizada durante o exercício de 2020) e a Consinco S.A. Foram fechadas também parcerias com a Rede, em meios de pagamento, VTEX, na área de e-commerce e Moddo para desenvolvimento de um software de Order Management System (OMS). Durante 2019 a Companhia também lançou sua nova plataforma de negócios Techfin, com o intuito de ampliar, simplificar e baratear o acesso a serviços financeiros para seus clientes.

Chegando em 2020 o avanço na cadeia de valor dos clientes, por meio da construção de um ecossistema de tecnologias B2B, que além da dimensão de Gestão, consolidou a oferta de Techfin com a conclusão da operação de aquisição da Supplier Participações S.A, e iniciou a jornada em Business Performance com a aquisição da Tail Target, empresa SaaS especialista em inteligência de dados omnicanal. As ações da TOTVS passaram a integrar a carteira do IBrX 50, índice da B3 formado pelas 50 ações com maior negociabilidade do mercado acionário brasileiro e, nessa mesma linha, as

ações da Companhia entraram na composição da categoria middle cap dos índices MSCI Brazil, MSCI Latin America e MSCI Emerging Markets.

A Companhia também publicou sua Política de Sustentabilidade como parte do desenvolvimento da Agenda ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance), a qual reflete o propósito e a visão do Grupo TOTVS, que acredita na inclusão da sustentabilidade como proposta de valor dos seus negócios.

Em 9 de março de 2021, anunciou a compra da automatizadora de marketing RD Station por 1,86 bilhão de reais. A aquisição foi de cerca de 92% da desenvolvedora catarinense.



### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta fase do Projeto do Integrado são conceituadas as disciplinas com os conteúdos específicos que norteiam o estudo abordado em sala e a sua respectiva aplicação no estudo de caso da TOTVS.

#### **3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A Contabilidade Gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação tanto na área financeira como operacional, utilizada pela administração para planejamento, avaliação, controle dentro da organização e garantia do uso apropriado de seus recursos.

Segundo Padoveze, quando menciona Atkinson, Banker, Kaplan & Young em seu artigo "Contabilidade Gerencial - Informação que cria valor - "Sistemas contábeis gerenciais efetivos criam valor consideravelmente pelo fornecimento de informações acuradas e oportunas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações.."

Neste PI a ferramenta de gestão abordada e aplicada a empresa em questão é o BSC - Balanced Scorecard, elaborado por David Norton e Robert Kaplan, onde é proposto uma nova metodologia para medir o desempenho organizacional ao mesmo tempo que define estratégias e faz planejamento de forma mais ampla e abrangente que não se prende a métricas exclusivamente ligadas ao resultado financeiro.

Outro instrumento de análise estudado e aplicado na TOTVS é o EBITDA, indicador usado na análise do resultado operacional da empresa, sigla que vem do inglês: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, em português, também conhecido como LAJIDA, ou lucro antes de juros, impostos depreciação e amortização.

### 3.1.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

A utilização de medidas de desempenho tornou-se uma condição fundamental no processo de tomada de decisão e as ferramentas de gestão são indispensáveis principalmente nos processos administrativos. Welsch (1996) considera que o processo de administração de uma empresa está diretamente relacionado a um esforço global administrativo, que envolve tomada de decisões a partir de técnicas, procedimentos em direção de objetivos específicos. Compete aos gestores a elaboração do planejamento organizacional, com base em experiências anteriores adquiridas na própria empresa, ou em pesquisas de mercado e outras pesquisas.

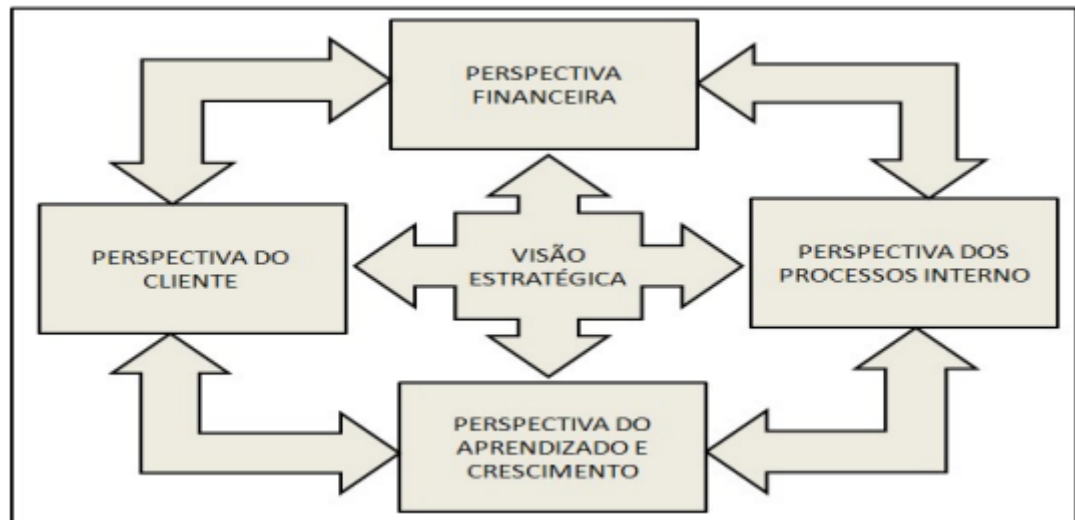
Com o aumento da concorrência, evolução do mercado, novos produtos, novas formas de organização, obrigam as organizações a conhecerem a concorrência, exige a melhoria dos processos e entender de fato as necessidades de seus clientes, portanto o planejamento e controle empresarial fica atrelado a sobrevivência da organização (SIMONS,1994).

Neste cenário Kaplan e Norton (2004) no início dos anos 1990 desenvolveram um novo modo de planejamento empresarial que visava atender as necessidades dos gestores, um meio com o qual pudesse mensurar o desempenho da organização em vários aspectos simultaneamente, criaram o Balanced Scorecard, definido como um conjunto de indicadores que permite uma visão rápida e abrangente de toda a empresa.

A principal inovação do BSC quando utiliza os indicadores é que eles têm que fazer parte de um sistema de comunicação, informação e aprendizado de todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos da organização, realizando um equilíbrio entre a elaboração e implantação das estratégias organizacionais, pois permite o estabelecimento e divulgação do objetivos no planejamento e no controle empresarial (MACDONALD,2003).

Os indicadores financeiros por si só não são suficientes para avaliar uma empresa como um todo, porque só mostram o resultado dos investimentos e das atividades, desconsiderando os agentes de rentabilidade de longo prazo. Segundo Rocha e Oliveira (2006) o BSC transforma a missão e estratégias em objetivos e medidas, ordenados em quatro perspectivas diferentes: financeira; do cliente; dos processos

internos; e do aprendizado, fazendo com que as medidas estratégicas de alto nível sejam operacionalizadas nas medidas de nível operacional. A figura a seguir apresenta as relações e a coesão entre as quatro perspectivas.



**Figura 1 - Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton

Segundo a Consultoria SINFIC as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, se apresentam da seguinte forma:

**I) Perspectiva financeira:** nas instituições privadas, os indicadores de desempenho financeiro verificam se a execução da estratégia implementada na organização teve ou não o êxito e o retorno esperado. Esses indicadores relacionam-se com a rentabilidade (resultados líquidos; volume de negócios; crescimento das vendas; ROI; EVA; custos por unidade produzida; resultados por linha de produto, por canal, por segmento de mercado; etc.). Nas instituições públicas, os indicadores de desempenho financeiro estão relacionados com uso eficiente de recursos, gestão do orçamento, redução de custos, entre outros, aqui a perspectiva financeira atua como suporte, por intermédio da gestão da prestação de serviços aos cidadãos.

**II) Perspectiva dos clientes:** em organizações privadas, esta perspectiva avalia a capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a organização opera, bem como as medidas de sucesso nesses segmentos. A forma de manter e aumentar a participação no mercado é conseguir manter e atrair novos clientes. O

comportamento dos clientes é muito complexo para que se possa compreender bem o processo de decisão de compra, mas é indispensável que as empresas tenham como referência a satisfação do cliente. O principal da relação com os clientes, é o entendimento e interpretação daquilo que realmente importa à eles. Para tal, é necessário manter um canal de comunicação direta, de modo a aferir as suas necessidades, sensibilidades, gostos, valor da marca, qualidade percebida do produto ou serviço, nível de satisfação. Para aferir a satisfação dos clientes e a qualidade do produto ou serviço vendido costuma-se a usar os indicadores a seguir:

- Indicadores de resultados, evidenciam a forma como o mercado reage às políticas da empresa (indicadores de vendas, de quota de mercado, de fidelização de clientes);
- Indicadores de processo permitem-nos avaliar variáveis relacionadas com o produto ou serviço, no que se refere à forma do seu processamento (produção, entrega) está acontecendo. Analisam a variável "tempo" como medida. Os indicadores de resultados estão muito dependentes do cumprimento dos indicadores de processo.
- Indicadores associados à perspectiva dos clientes mais encontrados em organizações privadas são: quota de mercado da empresa; quota de mercado por segmento alvo; grau de satisfação de clientes; percentagem de retenção de clientes; tempo de satisfação de encomendas; número de reclamações; entre outros.
- As organizações públicas costumam usar indicadores neste quesito relacionados com o aumento de satisfação dos clientes/cidadãos; qualidade de serviço; eficácia das políticas sociais.

**III) Perspectiva dos processos internos:** os processos internos compreendem atividades executadas pela instituição, que permitem a identificação do mercado e dos clientes, a produção de bens e serviços, a distribuição e os serviços pós venda. As empresas devem ser capazes de identificar os processos mais relevantes, aqueles em que a organização deve alcançar a excelência, de maneira a satisfazer os seus clientes e a crescer de modo sustentável: inovação, produção, comercialização, serviços pós venda.

A premissa é produzir produtos ou prestar serviços de melhor qualidade com o menor custo.

Os indicadores mais usuais nesta perspectiva são: a capacidade de produção (em horas); número de novos produtos produzidos; número de novos serviços prestados; número de novas patentes; tempo de desenvolvimento de novos produtos; volume de produção; número de não conformidades (produtos defeituosos); percentagem de não conformidades frente ao total da produção; tempo de produção; tempo médio de atendimento; tempo de entrega; tempo gasto para substituir produtos defeituosos; vendas de novos produtos frente ao total de vendas; prazos de pagamento; entre outros.

**IV) Perspectiva da aprendizagem e crescimento:** o processo de aprendizagem e as chances de crescimento são aspectos relevantes para garantir a competitividade atual e futura da organização. As empresas têm necessidade de melhorar e aperfeiçoar a sua atuação permanentemente, no intuito de manter ao longo do tempo as vantagens competitivas que detêm. As mudanças no ambiente em que operam são constantes e muitas vezes imprevisíveis, pelo que as empresas devem ser capazes de se integrar e adaptar ao meio, melhorando constantemente os seus conhecimentos, adquirindo novas capacidades, e antecipando essas mudanças. A maior fonte de aprendizagem e crescimento organizacional são as pessoas, pelo que as organizações devem ser capazes de captar os recursos que necessitam, formar os seus recursos em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais que pretendem alcançar, motivando, retendo e aumentando a sua produtividade.

Os indicadores mais utilizados nessa perspectiva são: o número de horas de formação por recurso; grau de satisfação dos colaboradores; número de certificações obtidas; taxa de absentismo; taxa de rotação de pessoal; taxa de retenção de pessoal; número de novas competências captadas; percentagem de funcionários com prêmio de desempenho; etc.

A empresa TOTVS S.A estudada neste PI apresenta resultado positivo em 2021 face a 2020, mesmo diante da Pandemia de COVID 19, a organização findou em 2021 melhor que em 2020. O segmento de tecnologia está em vasta ascensão neste momento, de certo modo a Pandemia apresentou à muitas organizações a possibilidade do trabalho

remoto e para tal mais do que nunca se faz necessário o investimento em tecnologia, por outro lado o controle empresarial nunca foi tão indispensável, sendo assim as empresas no setor de Tecnologia têm que aproveitar o momento para alavancar seus negócios.

A TOTVS no últimos anos adquiriu diversas empresas, no intuito de criar parcerias capazes de atender diversos tipos segmentos e tamanhos de negócio, seguindo por esta linha a TOTVS investiu no atendimento às organizações do Varejo de um modo geral e ampliou sua capacidade como ERP, unindo diversas soluções em um único sistema, atualmente suas operações se dividem em três segmentos (dimensões):

- **GESTÃO** - sistema ERP da TOTVS, responsável por 78% do faturamento, pelo terceiro ano consecutivo manteve o crescimento de 2 dígitos, com 30% da contratação de SaaS vindos de novos nomes, mesmo com a liderança incontestável no mercado de ERP, o que reforça que este é um mercado não maduro e em expansão;
- **TECHFIN** - oferta de serviços financeiros, novas parcerias com a CREDITAS e a BV, Plataforma Financeira para a Pequena e Média Empresa, que expande o portfólio com produtos personalizados e mais competitivos, facilitando o acesso a esses serviços por meio de soluções integradas e baseadas em Big Data;
- **BUSINESS PERFORMANCE** - ligados a área de Marketing e Vendas, o CRM é uma dimensão com alto potencial de geração de valor, com uma estratégia ampla de exponencialização do digital commerce.

Neste contexto sugerimos abaixo um modelo de BSC à empresa TOTVS S.A, tendo como base suas Demonstrações Financeiras de 2021.

| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>METAS</b>  | <b>INDICADORES</b>   | <b>INICIATIVAS</b>   |
|--|---|--|--|
| <p><b>Perspectiva Financeira:</b> Aumentar vendas nos 3 segmentos GESTÃO - TECHFIN - BUSINESS PERFORMANCE</p>              | <p>Manter o crescimento em torno de 30% no Segmento de GESTÃO, Aumentar em 15% TECHFIN - BUSINESS PERFORMANCE</p> | <p>Demonstrativos financeiros</p>  | <p>Expansão do canal digital Commerce com um modelo Asset Light, Expandir portfólio com produtos personalizados Big Data</p> |
| <p><b>Perspectiva do Cliente:</b> Ser referência em soluções em Tecnologia em diversos segmentos.</p>                      | <p>Ampliar em 15% o lançamento de novos produtos.</p>   | <p>Relatórios com tempo de desenvolvimento de novos produtos e Vendas de novos produtos frente ao total de vendas.</p> | <p>Ampliação das parcerias comerciais (BV e Creditas - TECHFIN) e Investimento no CRM (BUSINESS PERFORMANCE).</p>            |
| <p><b>Perspectiva de processos internos:</b> Busca da Excelência</p>   | <p>Melhora significativa no atendimento pós venda.</p>  | <p>Relatórios com tempo médio de atendimento e percentagem de não conformidades frente ao total da comercializado.</p> | <p>Criação de um Comitê de Controles Internos e Ampliação da participação de auditores nos processos.</p>                    |
| <p><b>Perspectiva de Aprendizado e crescimento:</b> Ter equipe extremamente motivada no desenvolvimento das atividades</p> | <p>Redução na taxa de absenteísmo, diminuição do Turnover e acréscimo nos Prêmios por desempenho.</p>             | <p>Relatórios de novos projetos apresentados, controle de absenteísmo e baixas.</p>                                    | <p>Programas: de Diversidade e Inclusão, Educação para o Trabalho, Saúde Mental e Trabalho Flexível</p>                      |

### 3.1.2 EBITDA

EBITDA é a sigla em inglês para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Em português, “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” (também conhecida como LAJIDA), indicador muito utilizado para avaliar empresas de capital aberto.

Segundo Azzolin (2012), o Ebitda representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos.

Para o Professor de Contabilidade Ariovaldo dos Santos da Universidade de São Paulo, "O Ebitda mostra o potencial de geração de caixa de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais”.

Sua divulgação permite saber qual é a realidade financeira da companhia e se ela está melhorando sua competitividade e a sua eficiência ano a ano.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) na Instrução nº 527/2012 determina que as organizações devem efetuar o cálculo do EBITDA para fins de publicação, entretanto essa determinação aplica-se somente sobre as empresas de capital aberto.

A fórmula utilizada para cálculo do EBITDA é:

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro operacional líquido} + \text{Juros} + \text{Impostos} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$$

Em sequência está o EBITDA apresentado nas Demonstrações Financeiras de 2021 da TOTVS S.A, onde é possível observar que o valor obtido em 2021 é superior ao de 2020, o que significa, que houve um acréscimo na capacidade da operação propriamente dita de gerar ganhos para a empresa.



| Em R\$ mil                              | 2021           | 2020           | Δ               |
|---|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Lucro Líquido Consolidado</b>        | <b>374.037</b> | <b>294.959</b> | <b>26,8%</b>    |
| <i>Margem Líquida</i>                   | 11,5%          | 11,4%          | 10 pb           |
| Depreciação e Amortização               | 261.120        | 204.587        | 27,6%           |
| Resultado Financeiro                    | 48.803         | 11.434         | 326,8%          |
| Imp. de Renda e Contrib. Social         | 89.672         | 86.068         | 4,2%            |
| Lucro (Prejuízo) líquido da Op. Desc.   | -              | 1.077          | (100,0%)        |
| <b>EBITDA</b>                           | <b>773.632</b> | <b>598.125</b> | <b>29,3%</b>    |
| <i>Margem EBITDA</i>                    | 23,7%          | 23,0%          | 70 pb           |
| <b>Itens Extraordinários</b>            | <b>8.324</b>   | <b>(8.409)</b> | <b>(199,0%)</b> |
| Custos com <i>lay-offs</i>              | -              | 1.779          | (100,0%)        |
| Ajuste de <i>Earm-out</i> a Valor Justo | 18.109         | (25.526)       | (170,9%)        |
| Ganho na Baixa de Ativos                | (1.156)        | -              | -               |
| Gastos com Transações de M&A            | 10.567         | 15.338         | (31,1%)         |
| Crédito Tributário                      | (19.196)       | -              | -               |
| <b>EBITDA Ajustado</b>                  | <b>781.956</b> | <b>589.716</b> | <b>32,6%</b>    |
| <i>Margem EBITDA Ajustada</i>           | 24,0%          | 22,7%          | 130 pb          |

### Quadro 1 - Reconciliação EBITDA e Lucro Líquido - TOTVS

Fonte: Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais TOTVS 2021

Nas Demonstrações da empresa em questão são apresentados dois tipos de EBITDA, o EBITDA Tradicional e EBITDA Ajustado, este refere-se a medições não contábeis (não auditadas) elaboradas pela Companhia, ambos consistem no resultado líquido do exercício, acrescido dos tributos sobre o lucro, das despesas financeiras líquidas das receitas financeiras, operações descontinuadas e das depreciações e amortizações.

Estes números posicionam a TOTVS em um novo momento de forte aceleração no crescimento, com uma margem EBITDA saudável. O equilíbrio entre crescimento acelerado e alta margem é singular no mercado de tecnologia brasileiro e ideal para enfrentar qualquer tipo de cenário, mesmo os mais desafiadores, como o que temos visto nos últimos anos no Brasil. Este indicador propicia a administrar com flexibilidade

e equilíbrio a combinação de dimensões de negócios em momentos e mandatos distintos.

## **3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

Neste tópico será abordado sobre a Demonstração dos Fluxos de Caixa, e como utilizar essa ferramenta para o processo decisório.

### **3.2.1 DFC X DVA**

Serão apresentados dois tipos de Relatórios de demonstrações financeiras e seus conceitos, a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e da Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

- Demonstração de Fluxo de Caixa

A demonstração de fluxo de caixa, mais conhecida como DFC é um relatório contábil onde são listadas as origens de todos os recursos que uma empresa obteve em um determinado período e como são aplicados, de uma forma resumida é todo o movimento de entradas e saídas do caixa da empresa, além do fluxo de caixa, esse relatório ainda pode considerar alguns outros fatores em sua elaboração, tais como as contas bancárias e aplicações com liquidez imediata feitas pela companhia.

A elaboração desse tipo de demonstração é obrigatória para companhias de capital aberto, ou com o patrimônio líquido acima de R\$ 2 milhões, um dos principais motivos é porque ela retrata a capacidade de uma empresa gerar caixa e, por consequência, o lucro.

Esse relatório auxilia nas análises sobre a saúde financeira das empresas, na identificação de possíveis erros no orçamento, como também na identificação de fraudes contábeis. A DFC tem como objetivo analisar a capacidade que uma empresa possui para a geração de caixa equivalente ao longo de um dado período. Por esse motivo, é um relatório de extrema importância na hora de analisar uma empresa antes de investir nela.

Para a elaboração da DFC existem dois métodos: o método indireto e o direto, onde abaixo será detalhado sobre os conceitos.

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

Exemplo:

| <b>Demonstração de Fluxo de Caixa INDIRETO</b> | <b>MODELO FIPECAFI</b> |
|--|------------------------|
| <b>ORIGENS</b>                                 |                        |
| <b>Lucro Líquido do Exercício</b>              | 2.120.748,26           |
| (+) Depreciação e Amortização                  | 989.070,95             |
| (-) Lucro na venda do Imobilizado              | -129.724,17            |
| (-) Diminuição em Fornecedores                 | 0,00                   |
| (-) Diminuição em contas a pagar               | -921.370,57            |
| (+) Aumento em IR + CSLL                       | 0,00                   |
| (-) Aumento em contas a receber                | -1.607.133,76          |
| (+) Diminuição em estoques                     | 6.782.953,72           |
| (+) Diminuição em Desp Exercícios seguinte     | 115.813,44             |
| (-) Aumento de investimentos                   | -1.802.040,14          |
| <b>Caixa gerado pelas operações</b>            | <b>5.548.317,73</b>    |
| Venda de Imobilizado                           | 403.700,00             |
| Ingresso de novos empréstimos                  | 0,00                   |
| Integralização de Capital                      | 0,00                   |
| <b>Total dos Ingressos Disponíveis</b>         | <b>5.952.017,73</b>    |

Fonte: MonografiasBrasilecola

Método direto: sua base para a elaboração são as atividades operacionais da companhia que leva em conta os recebimentos de clientes, despesas e pagamentos a fornecedores em valores brutos.

Exemplo:

| <b>Demonstração de Fluxo de Caixa DIRETO</b>         | <b>MODELO FIPECAFI</b> |
|--|------------------------|
| <b>INGRESSOS DE RECURSOS</b>                         |                        |
| <b>Recebimento de clientes</b>                       | 231.382.710,39         |
| ( - ) Pagamento a Fornecedor                         | -193.589.262,70        |
| ( - ) Despesas de vendas/adm/gerais                  | -30.748.621,67         |
| ( - ) IR e CSLL                                      | -1.092.808,29          |
| Ingressos de Recursos Financ. Prov.das Oper          | 5.952.017,73           |
| <b>Ingresso de novos empréstimos</b>                 | 0,00                   |
| <b>Destinação de recursos</b>                        |                        |
| Aquisição de Bens do Imobilizado                     | 118.289,22             |
| Aplicação no diferido                                | 11.254,11              |
| Pagamento de empréstimo bancários                    | 1.675.741,36           |
| Pagamento de Dividendos                              | 3.600.000,00           |
| <b>Total das Destinações de Recursos Financeiros</b> | 5.405.284,69           |
| <b>Varição Líquida de Caixa</b>                      | 546.733,04             |
| <b>Caixa X0</b>                                      | 5.545.272,13           |
| <b>Caixa X1</b>                                      | 6.092.005,17           |
| <b>Nota Explicativa</b>                              |                        |
| 1- Recebimento de Clientes                           |                        |
| Contas a receber X0                                  | 11.233.252,32          |
| Vendas no período                                    | 229.344.177,92         |
| ( - ) Contas a receber X1                            | -9.194.719,85          |
| <b>Total</b>   | 231.382.710,39         |

Fonte: MonografiasBrasilecola

A apresentação do Fluxo de caixa de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC n. 03, tem como estrutura três atividades principais:

1- Atividades operacionais: abrange todo o fluxo relativo à produção e de entrega de produtos e serviços por parte da organização. Dessa forma, devem ser

consideradas as despesas, os custos de produção, as contas a receber e os pagamentos à vista. Para isso, podem ser utilizados dados obtidos a partir da DRE.

2 - Atividades de investimento: refere-se ao uso de dinheiro feito pela companhia na aquisição de ativos que podem gerar frutos no futuro. Um exemplo disso é a compra de bens considerados para o ativo imobilizado, como um imóvel.

3 - Atividades de financiamento: são contas que estão ligadas à captação de recursos, sejam eles oriundos de sócios ou de terceiros, isso por causa da escassez de dinheiro no caixa da companhia.

- Demonstrativo de Valor Adicionado

A Demonstração do Valor Adicionado conhecido como DVA é um demonstrativo contábil, seu objetivo é mostrar a riqueza que foi criada pelo negócio em determinado tempo e a maneira como foi dividida entre os vários departamentos que fazem parte do processo como um todo.

Quando a organização apresentar seu serviço ou produto no mercado, ele custará um valor maior do que a soma dos elementos utilizados para a sua produção, como por exemplo as somas das aquisições de insumos, contratações de colaboradores, até mesmo os empréstimos financeiros se for o caso, e o que mais a empresa precisar para o processo. Esse valor acrescentado após o processo de produção significa a riqueza gerada. Esse relatório também é obrigatório para as Sociedades Anônimas de capital aberto, conforme a 6.404/76, mais conhecida como Lei das S/A. Essas empresas que negociam na Bolsa de Valores costumam realizar esse relatório de forma anual.

A DVA tem como objetivo mensurar a eficácia do negócio na conversão dos recursos em riqueza, sendo assim, as demais empresas, mesmo que a legislação não exija a divulgação desse demonstrativo, podem optar por fazer isso com finalidade complementar agregando ainda mais credibilidade a suas demonstrações contábeis, também pode ser utilizado com uma visão social, pois é possível observar a maneira que a organização colabora com a sociedade. Em resumo a aplicação da DVA como ferramenta administrativa pode ser resumida do seguinte modo:

1- Como índice de análise do desenvolvimento na geração da riqueza, ao aferir a eficácia da empresa no uso dos itens de produção, confrontando a quantia das entradas com o valor das saídas;

2 - Como meio de avaliar o desempenho social à proporção que mostra, na divisão da riqueza gerada, a colaboração dos trabalhadores, do governo, das instituições financiadoras e dos sócios.

Como exemplo de DVA, utilizamos da empresa TOTVS pois trata-se de uma empresa de capital aberto.

Versão : 1

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2021 - TOTVS S.A.

**DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado****(Reais Mil)**

| Código da Conta | Descrição da Conta                               | Último Exercício<br>01/01/2021 à 31/12/2021 | Penúltimo Exercício<br>01/01/2020 à 31/12/2020 | Antepenúltimo Exercício<br>01/01/2019 à 31/12/2019 |
|-----------------|--|---|--|--|
| 7.01            | Receitas   | 2.207.700                                   | 1.949.194                                      | 1.838.681  |
| 7.01.01         | Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços       | 2.201.562                                   | 1.971.993                                      | 1.840.723  |
| 7.01.02         | Outras Receitas                                  | 20.533                                      | 3.316  | 17.024   |
| 7.01.04         | Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa  | -14.395                                     | -26.115  | -19.066  |
| 7.02            | Insumos Adquiridos de Terceiros                  | -646.859                                    | -619.578                                       | -654.198   |
| 7.02.01         | Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos          | -115.777                                    | -108.301                                       | -92.950  |
| 7.02.02         | Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros | -531.082                                    | -510.200                                       | -517.980   |
| 7.02.04         | Outros   | 0   | -1.077   | -43.268  |
| 7.03            | Valor Adicionado Bruto                           | 1.560.841                                   | 1.329.616                                      | 1.184.483  |
| 7.04            | Retenções  | -134.845                                    | -124.758                                       | -118.346   |
| 7.04.01         | Depreciação, Amortização e Exaustão              | -134.845                                    | -124.758                                       | -118.346   |
| 7.05            | Valor Adicionado Líquido Produzido               | 1.425.996                                   | 1.204.858                                      | 1.066.137  |
| 7.06            | Vlr Adicionado Recebido em Transferência         | 218.856                                     | 154.594  | 160.599  |
| 7.06.01         | Resultado de Equivalência Patrimonial            | 162.963                                     | 125.873  | 104.718  |
| 7.06.02         | Receitas Financeiras                             | 55.893                                      | 28.721   | 55.881   |
| 7.07            | Valor Adicionado Total a Distribuir              | 1.644.852                                   | 1.359.452                                      | 1.226.736  |
| 7.08            | Distribuição do Valor Adicionado                 | 1.644.852                                   | 1.359.452                                      | 1.226.736  |
| 7.08.01         | Pessoal  | 882.174                                     | 749.827  | 704.374  |
| 7.08.01.01      | Remuneração Direta                               | 741.915                                     | 621.166  | 570.362  |
| 7.08.01.02      | Benefícios                                       | 89.501                                      | 82.488   | 83.432   |
| 7.08.01.03      | F.G.T.S.   | 50.758                                      | 46.173   | 50.580   |
| 7.08.02         | Impostos, Taxas e Contribuições                  | 290.368                                     | 277.936  | 252.897  |
| 7.08.02.01      | Federais   | 230.455                                     | 224.940  | 202.395  |
| 7.08.02.02      | Estaduais  | 40  | 44   | 33   |
| 7.08.02.03      | Municipais                                       | 59.873                                      | 52.952   | 50.469   |
| 7.08.03         | Remuneração de Capitais de Terceiros             | 103.819                                     | 36.730   | 59.669   |
| 7.08.03.01      | Juros  | 102.616                                     | 35.686   | 58.423   |
| 7.08.03.02      | Aluguéis   | 1.203                                       | 1.044  | 1.246  |
| 7.08.04         | Remuneração de Capitais Próprios                 | 368.491                                     | 294.959  | 209.796  |

- Comparação entre DFC e DVA

A diferença entre a DRE e a DVA, é que a primeira demonstração apresenta o resultado do período e suas informações são voltadas para os sócios e acionistas. Já a segunda, a DVA, completa essas informações de forma positiva, ou seja, está dirigida para a geração da riqueza e sua respectiva distribuição pelos fatores de produção (capital e trabalho) e ao governo (ASSAF NETO; 2010).

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

O Fluxo de Caixa se refere às entradas e saídas de recursos e a disponibilidade de capital de giro da organização, sendo assim o controle destas informações é imprescindível para o sucesso de suas operações. O objetivo desta ferramenta é apurar o saldo disponível no momento e projetar o futuro, para que exista sempre um capital de giro acessível tanto para o custeio da operação quanto para o investimentos em melhorias.

Existem dois tipos de Fluxo de Caixa, o **Direto**, onde o objetivo é destacar as entradas e saídas de dinheiro, apresentando a origem e o uso, é um modelo que permite uma análise fácil, mesmo para leigos em contabilidade.

Por outro lado, o modelo **Indireto**, exige entendimento contábil para interpretar as variações incorridas no caixa pertinentes à atividade operacional reconhecida pelas alterações no capital de giro da empresa. O item 11 da NPC (Normas de Procedimentos de Contabilidade) nº 20/1999, estabelece que a Demonstração dos Fluxos de Caixa para um determinado período ou exercício deve expor o fluxo de caixa oriundo das atividades operacionais, de investimento e de financiamentos e o seu efeito líquido sobre os saldo de caixa, compondo os saldos do início e do final do período. Abaixo são apresentadas as Demonstrações dos Fluxos de Caixa da Empresa TOTVS S.A, estudo de caso deste PI, referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e 2020.

(Em milhares de reais)

|  | Nota    | Controladora       |                  | Consolidado        |                  |
|--|---------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
|  |         | 2021               | 2020             | 2021               | 2020             |
| <b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>                                    |         |                    |                  |                    |                  |
| Lucro antes da tributação do imposto de renda e contribuição social                  |         | 366.070            | 317.639          | 463.709            | 382.104          |
| Ajustes por:   |         |                    |                  |                    |                  |
| Depreciação e amortização  | 14 e 15 | 134.845            | 124.758          | 261.120            | 204.587          |
| Pagamento baseado em ações   | 26      | 34.613             | 24.650           | 34.613             | 24.650           |
| Perda (ganho) na baixa de ativo permanente   |         | (703)              | (2.480)          | 9.452              | (2.245)          |
| Provisão para perda esperada   | 8       | 14.395             | 26.115           | 36.235             | 43.856           |
| Equivalência patrimonial   | 13      | (162.963)          | (125.873)        | 526                | 294              |
| Provisão para contingências  | 22      | 28.267             | 34.892           | 31.911             | 44.125           |
| Provisão (reversão) de outras obrigações e outros                                    |         | -                  | (2.072)          | 17.542             | (27.532)         |
| Remuneração dos cotistas sênior e mezanino do Supplier FIDC                          |         | -                  | -                | 78.394             | 25.852           |
| Juros e variações cambiais e monetárias, líquidos                                    |         | 94.648             | 25.607           | 145.349            | 39.288           |
|  |         | <b>509.172</b>     | <b>423.236</b>   | <b>1.078.851</b>   | <b>734.979</b>   |
| <b>Varição em ativos e passivos operacionais</b>                                     |         |                    |                  |                    |                  |
| Contas a receber de clientes   |         | (7.737)            | (68.706)         | (496.034)          | (397.408)        |
| Impostos a recuperar   |         | (23.567)           | (2.699)          | (47.100)           | 4.011            |
| Depósitos judiciais  |         | 11.825             | 10.933           | 13.414             | 22.294           |
| Outros ativos  |         | (36.600)           | 2.410            | (43.042)           | (35.866)         |
| Obrigações sociais e trabalhistas  |         | 35.223             | (7.287)          | 6.797              | (497)            |
| Fornecedores   |         | (3.601)            | 28.433           | (27.108)           | 29.326           |
| Comissões a pagar  |         | 2.325              | 4.062            | 3.188              | 6.786            |
| Impostos a pagar   |         | 17.362             | (3.194)          | 2.588              | 3.221            |
| Repasse para parceiros   |         | -                  | -                | 191.301            | 151.616          |
| Outras contas a pagar  |         | (43.033)           | (40.884)         | (58.909)           | (55.185)         |
| <b>Caixa gerado nas operações</b>  |         | <b>461.369</b>     | <b>346.304</b>   | <b>623.946</b>     | <b>463.277</b>   |
| Juros pagos  |         | (61.151)           | (19.128)         | (67.477)           | (21.638)         |
| Imposto de renda e contribuição social pagos   |         | (43.236)           | (11.992)         | (131.947)          | (69.897)         |
| <b>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</b>                         |         | <b>356.982</b>     | <b>315.184</b>   | <b>424.522</b>     | <b>371.742</b>   |
| <b>Fluxos de caixa proveniente das atividades de investimentos</b>                   |         |                    |                  |                    |                  |
| Aumento de capital em controladas/coligadas  | 13.2    | (1.723.196)        | (426.347)        | -                  | -                |
| Dividendos recebidos   |         | 53.902             | 62.000           | -                  | -                |
| Pagamento pela aquisição de ativo imobilizado  | 14      | (62.182)           | (29.174)         | (94.692)           | (32.067)         |
| Pagamento pela aquisição de intangível   | 15      | (78.596)           | (50.405)         | (81.498)           | (52.973)         |
| Incorporação de controlada   |         | 730                | -                | -                  | -                |
| Mútuo com franquias  |         | (47.664)           | -                | (47.664)           | -                |
| Aquisição de controlada, líquido do caixa  |         | -                  | -                | (1.705.031)        | (329.016)        |
| Pagamento de obrigações por aquisição de investimentos                               |         | -                  | (7.121)          | (34.062)           | (7.121)          |
| Valor recebido na venda de investimentos   |         | 5.469              | 5.000            | 5.469              | 19.695           |
| Valor da venda de ativos imobilizados  |         | 3.677              | 2.922            | 4.357              | 3.490            |
| Aplicação financeiras  |         | -                  | -                | (193.766)          | 42.231           |
| <b>Caixa líquido usado nas atividades de investimento</b>                            |         | <b>(1.847.860)</b> | <b>(443.125)</b> | <b>(2.146.887)</b> | <b>(355.761)</b> |
| <b>Fluxos de caixa proveniente das atividades de financiamento</b>                   |         |                    |                  |                    |                  |
| Pagamento de principal de empréstimos e financiamentos                               |         | -                  | -                | (4.157)            | (174.858)        |
| Pagamento de principal de debêntures   |         | -                  | (400.000)        | -                  | (400.000)        |
| Pagamento das parcelas de arrendamento mercantil                                     |         | (40.139)           | (46.694)         | (46.906)           | (54.624)         |
| Captação de debêntures, empréstimos e financiamentos                                 |         | 1.489.369          | 196.924          | 1.489.369          | 296.924          |
| Aplicações (resgate) de cotas sênior e mezanino                                      |         | -                  | -                | 268.165            | 7.388            |
| Aumento de capital, líquido de gastos  |         | 1.402.794          | -                | 1.402.794          | -                |
| Investimento de não controladores  |         | -                  | -                | 600.073            | -                |
| Crédito com empresas ligadas   |         | (2.205)            | 12               | -                  | -                |
| Dividendos e juros sobre capital próprio pagos                                       |         | (143.634)          | (108.228)        | (143.634)          | (108.228)        |
| Ações em tesouraria, líquidas  |         | -                  | (93.006)         | -                  | (93.006)         |
| <b>Caixa líquido proveniente das (utilizado nas) nas atividades de financiamento</b> |         | <b>2.706.185</b>   | <b>(450.992)</b> | <b>3.565.704</b>   | <b>(526.404)</b> |
| <b>Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa</b>                            |         |                    |                  |                    |                  |
| Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício                                 |         | 1.215.307          | (578.933)        | 1.843.339          | (510.423)        |
| Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício                                    |         | 527.955            | 1.106.888        | 1.027.733          | 1.538.156        |
| Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercício                                    |         | 1.743.262          | 527.955          | 2.871.072          | 1.027.733        |

**Quadro 2 - Demonstrações dos Fluxos de Caixa - TOTVS**



**O Fluxo de Caixa Operacional** é usado para medir o desempenho financeiro do negócio, seu resultado atua como um demonstrativo, indicando as entradas e saídas de forma mais organizada auxiliando na tomada de decisão. O Fluxo de Caixa Operacional da TOTVS acima demonstrado resulta em um resultado positivo, isso significa que todos os gastos da empresa foram cobertos pela operação, assim dizendo, a companhia registrou mais entradas do que saídas em ambos períodos demonstrados, auferindo lucros financeiros, tudo indica que a estratégia adotada nas três dimensões (segmentos) de atuação: Gestão (ERP), Techfin (Serviços Financeiros) e Business Performance (CRM) estão no caminho certo, pois 2021 apresentou um resultado ainda melhor que 2020, apresentando crescimento em todos os segmentos.

**O Fluxo de Caixa de Atividades de Investimento** corresponde ao uso de recursos da companhia para aquisição de ativos que podem gerar frutos no futuro. Alguns fatos observados ao longo do trabalho foi a aquisição de franquias e investimento em novas tecnologias no segmento de Techfin por exemplo mostram que a TOTVS está investindo, e em seu fluxo de caixa de investimento é facilmente verificado uma movimentação maior em 2021 em desembolsos referentes a aquisições, findando o último ano com saldo negativo superior a 2 milhões.

**O Fluxo de Caixa de Atividades de Financiamento** estão ligadas à captação de recursos, sejam estes oriundos de sócios ou de terceiros, devido ao período de crescimento da Companhia, em 2021 a TOTVS buscou mais recursos para bancar os novos investimentos, isso é demonstrado em seu fluxo de caixa de financiamento onde é possível observar um acréscimo de quase 1,5 milhão na captação de debêntures, empréstimos e financiamentos e aumento no capital dos sócios na ordem 1,4 milhão.

Se analisarmos o efeito líquido sobre os saldos finais de caixa dos dois períodos apresentados, o saldo de caixa e equivalente no fim do exercício resulta em um incremento na ordem na ordem 1,8 milhão face ao ano anterior.

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

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

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

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

A adaptação com as mudanças vem desde os primórdios da humanidade, e essa situação sempre levou os humanos a criarem novas formas de otimizar e melhorar sua rotina. Hoje vem sendo cada vez mais perceptível a adaptação às mudanças, pois a velocidade em que surgem novas tecnologias, faz com que seja necessário as mudanças para adaptar as comunicações e convívios em sociedade, mas claro que isso deve ser feito de forma mais leve e fluida, para se desenvolver no âmbito pessoal e profissional, para isso a seguir será abordado em tópicos os pontos importantes.

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

Importante começar pensando sobre quanto a globalização mudou nossa dinâmica de vida, nos direcionando a rotinas mais frenéticas e instantâneas. Essa força da globalização faz com que a sociedade contemporânea sofra consequências tanto positivas quanto negativas.

Poucas são as comunidades que conseguem sobreviver isoladamente, pois existe uma conexão com o mundo, de forma instantânea e muitas vezes assustadora, até mesmo porque hoje temos a tecnologia a nosso favor ou não, mas que traz a informação para todos de forma muito rápida e sem precisar sair de casa para saber o que está acontecendo, no entanto, somos exigidos globalmente de forma arrebatadora.

Hoje não vale a pena ter apenas uma faculdade, pois o mercado nos exige muito mais conhecimento e habilidades, e em qualquer lugar do mundo. Não basta nos tornarmos profissionais. É necessário sermos diferenciados, seja por especializações, MBA, curso de idiomas, oratória, participação em congressos, ou seja, por uma série de qualificações que nos darão expertise única.

Essa conexão é resultado da evolução tecnológica das formas de comunicar a informação. A humanidade sempre buscou evoluir tecnologicamente para facilitar a rotina de seu dia a dia, e isso também gerou a comunicação da informação, onde em 1960 tivemos um boom de informações e de tecnologia conhecido como TIC, e então aumentou o desenvolvimento tecnológico. Hoje as pessoas não apenas se comunicam fisicamente mas de forma online através da internet. Mas essa evolução tecnológica também gera medos e incertezas, as pessoas só pensam em chegar cada vez mais longe e mais rápido, gerando um certo tipo de competição desmedida, e isso é uma grande consequência da globalização. Tudo isso gera cada vez mais ansiedade, sensação de que falta algo, uma certa solidão e, conseqüentemente, depressão por não nos acharmos bons o suficiente frente aos outros, pois a comparação está muito mais a nossa frente, disponível de forma rápida demais na internet, e isso te leva a não querer ao menos começar. Temos que ter a serenidade de quem sabe que tudo é um processo e que a insegurança do que virá dá lugar à segurança da conquista. O caminho a seguir desse processo necessita de tempo, mas promove a qualidade na prática, então conciliar tempo e eficiência é uma questão de constante inquietude, as demandas por novas competências pessoais e profissionais mudam a todo o instante, o que torna essencial aprender a viver, sobreviver e a nos humanizar.

As competências pessoais e profissionais, trata-se do conhecimento, das habilidades, atitudes e dos valores requeridos pela sociedade globalizada, e por isso somos arremessados a muitas solicitações e que é muitas vezes assustadoras, isso nos obriga a cada vez mais dinâmicos, bem-humorados, graduados, pós-graduados, com fluência em dois idiomas ou mais, com experiência nisso, e tantas outras especializações. Mas a atenção, perspicácia, ousadia, resiliência e dedicação são atitudes

essenciais para quem almeja se adaptar às mudanças com maior desenvoltura, preparar-se para ser desafiado constantemente pelo novo, entretanto o novo é sempre um misto de empolgação e medo, e o que pode levar a não conseguir realizar determinada ação, por se tratar de um desafio que muitos não estão dispostos a ultrapassar. Como por exemplo passar no vestibular, é muito instigante, no entanto, remete ao mesmo tempo a obstáculos que requerem de nós grande esforço de adaptação. O novo que é desconhecido, imprevisível, mas estimulante e incrível para os que se propõem a planejar o futuro, estando abertos às mudanças que se fazem necessárias ao seu desenvolvimento.

- **Tópico 2:** Planejamento do futuro

O planejamento nos torna mais flexíveis e sincronizados com o ritmo dinâmico da vida, ou seja, planejar é sempre muito importante para que sejamos assim. E por isso é necessário saber trabalhar as mudanças que podem acontecer, mas é imprescindível entender como uma oportunidade a ser trabalhada, pois pode ser algo positivo ou não, que irá com toda certeza depender de como encaramos o novo. Afinal, além de sabermos que as mudanças são potenciais oportunidades, temos de ter consciência da necessidade de mudança, o que fica explícito na área de empreendedorismo: o empreendedor busca constantemente oportunidades condicionadas às mudanças. Para criar consciência de que há necessidade de mudança, é importante enxergar que as oportunidades surgem com, para e dela. Dessa maneira, deve ser um exercício constante tornar a mudança um prazer e almejar por ela, com fluidez. Isso não significa que nos tornaremos instáveis e sem objetivos de vida. Significa que traçamos objetivos que nos remetem a mais de um caminho de forma planejada e consciente. Por mais complexo que pareça essa lógica, trata-se de planejarmos o futuro para nos tornarmos mais receptivos ao novo. Além dos nossos objetivos profissionais estarem alinhados a esses processos, nossos objetivos pessoais precisam estar em consonância, para que os resultados tragam maiores e melhores resultados à nossa vida como um todo.

Os objetivos pessoais costumam se perder nas mudanças frenéticas de uma sociedade globalizada, no entanto, mesmo nessa rotina acelerada em que vivemos, é

possível conciliar tudo quando traçamos objetivos pessoais ligados aos objetivos profissionais. Ter objetivos pessoais é necessário e saudável para nos adaptarmos às mudanças, afinal não somos máquinas, somos seres humanos e precisamos estar motivados para enfrentar o novo, com saúde tanto física quanto mental. Dessa forma, a aceitação e o comprometimento com a mudança tendem a ser consequências e não obrigações. Nesse sentido, ter comprometimento com a mudança é ter compromisso com a vida, compromisso conosco, compromisso com a essência, compromisso com o desenvolvimento intelectual. Requer de nós responsabilidade com nossas escolhas e busca por autonomia para nos prepararmos constantemente para o novo. Isso vai nos levar a ser mais visionários, determinados e dinâmicos, sabendo como aproveitar melhor as oportunidades e direcionar melhor as decisões.

E para finalizar é necessário ter em mente que nem tudo será um mar de rosas, que haverá momentos que as mudanças não serão positivas, que não darão certo, e que com isso precisaremos recomeçar, dar um passo atrás, rever processos e estabelecer um novo trajeto. E é importante nesse cenário se manter paciente e entender que faz parte do processo de evolução e o segredo para tudo isso é a resiliência.

- **Tópico 3:** Novos cenários

O novo cenário nos remete à empolgação do inesperado, da mudança, da substituição e de um novo tempo, e também, nos traz as dúvidas e incertezas daquilo que não conhecemos e não conseguimos controlar. Por isso é importante saber como lidar com os novos cenários indo ao encontro e não de encontro com o novo.

Para abordar o enfrentamento dos novos paradigmas é importante esclarecer o que é paradigma e a diferença entre ir ao encontro e ir de encontro. Paradigma é um conjunto de crenças, de valores e de técnicas comuns aos membros de um determinado grupo científico, então um paradigma só é quebrado quando ocorre a troca de um conjunto para outro novo. Ir ao encontro significa estar de acordo com, seguir em direção a. Ir de encontro significa oposição, ir contra alguma coisa ou alguém. Por exemplo, quando adquirimos hábitos alimentares mais saudáveis, preocupados com nossa qualidade da saúde, enfrentamos e quebramos paradigmas todos os dias sem

perceber, é um processo comum, reflexo do contexto em que vivemos, entretanto a escolha de irmos ao ou de encontro às novas necessidades, é individual.

E se não bastasse apenas todo contexto da globalização e quebra de paradigmas, ainda temos as exigências sobre sustentabilidade e responsabilidade social que são muito mais que cobranças burocráticas, são medidas para a preservação do meio ambiente e da qualidade de vida do homem, ou seja, uma sociedade sustentável não põe em riscos o meio ambiente, ela melhora a qualidade de vida da humanidade na terra, respeitando a capacidade de produção dos ecossistemas em que vivemos. Um exemplo disso, podemos considerar responsabilidade social, quando um graduando propõe um grupo de estudo com seus colegas, trabalhando os pontos fracos para evolução de todos, com foco no desenvolvimento em conjunto. Precisamos ter atitudes com consciência sobre o meio ambiente, atitudes que nos mostram que somos capazes de construir nosso senso de segurança e tornar nosso viver em sociedade mais harmônico.

Se somos capazes de construir nosso senso de segurança, torna-se pertinente saber como. A capacidade de sentir uma força interior que subsidia a base de nossas ideias, atitudes e ações, dessa forma, o senso de segurança é construído a partir do reconhecimento de nossas características únicas, compreendendo que nunca teremos o controle pleno sobre tudo, mas conhecimento para aprender a lidar com a singularidade de cada situação.

É muito comum ouvirmos em palestras, reuniões, aulas e comerciais algum tipo de referência à flexibilidade e à agilidade, características conhecidas da globalização, já que esta se baseia em redes dinâmicas, instantâneas. Em um mundo em que pressa e velocidade se confundem, flexibilidade e agilidade, na liquidez da sociedade contemporânea, também podem ser, de forma errônea, entendidas. Perdem-se assim seus significados comuns, em que flexibilidade pode referir-se a construir um sentido para o trabalho do indivíduo, e agilidade à habilidade de mudar, de forma rápida, eficiente e veloz, a direção de um movimento. Flexibilidade e agilidade são características requisitadas na sociedade globalizada, pois remetem tanto 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. Por exemplo, em eventos voltados para as Startups, os participantes têm de, ao desenvolver uma ideia, ser

flexíveis e ágeis para realizar as modificações necessárias, em um curto espaço de tempo, em seus projetos.

Normalmente a segurança está associada à estabilidade, e a estabilidade associada a fazer aquilo de que temos domínio, mesmo assim renovar é preciso. Porém, reconhecer a renovação como necessidade requer maturidade e conhecimento.

E não podemos esquecer que conhecimento é informação processada e aplicada, ou seja, quanto mais conhecimento adquirimos, mais amadurecemos, mais reconhecemos a necessidade de nos renovarmos em nosso processo de evolução. Por exemplo, o supervisor geral de uma determinada empresa mostra como o conhecimento propicia a serenidade adequada para reconhecer o novo como possibilidade.

- **Tópico 4:** Possibilidades na mudança

Normalmente quando ouvimos a palavra fracasso, já a relacionamos a um sentimento de tristeza, decepção, e acabamos não percebendo o que implica o processo do fracasso. Lidar com o sucesso é mais fácil, mas muitas vezes isso nos rouba a atenção ao nosso desenvolvimento. Podemos referir-se a tempo perdido com o fracasso como um tempo bem gasto, pois o foi aprendido inerente ao processo que o levou ao fracasso.

Devemos utilizar as experiências negativas como impulso para concretização dos objetivos e realização dos nossos sonhos. Isso não significa que nunca ficaremos chateados com negativas. Significa que ficaremos chateados, mas continuaremos a buscar novos caminhos para receber um sim. Afinal, nem sempre o óbvio é a melhor opção.

O óbvio é o que podemos controlar, sem questionamentos ou reflexões. Mas existem caminhos além do óbvio que transcendem o calculado, encontrar outras e melhores alternativas em situações adversas. Por exemplo, quando um estudante que trabalha e estuda, torna-se mais árduo a realização das atividades, como a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, mas existem caminhos além do óbvio que se

referem a alternativas que vão além de apenas elaborar o trabalho, existem estratégias que tornam qualquer processo mais fluido e menos penoso. Assim, ir além do óbvio é criar, inovar e crescer. É acrescentar algo em todos os espaços que estamos inseridos. É buscar mais eficiência que eficácia. É estarmos preparados para mudar quantas vezes for necessário, sem medo de errar.

Devemos estar preparados para a mudança, e um bom exemplo sobre isso é o ato de empreender ser aplicado a várias situações em nossas vidas, pois, quando nos preparamos para as mudanças, nos preparamos para iniciar, corrigir e concluir etapas, com autonomia e serenidade. Alcançar rapidamente um objetivo, em um primeiro momento, parece sedutor, mas nos faz perder o brilho obtido com a diversidade de aprendizado que conquistamos ao longo de nossas buscas. Importante em nossas vidas é trilhar caminhos para a busca de estratégias que o ajude a lidar, de forma serena e sábia, com as adversidades, transformando mudanças em oportunidades para a obtenção de sucesso em todas as áreas de sua vida.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Para o profissional da área de Ciências Contábeis estar bem preparado para as adversidades que possam acontecer em sua trilha profissional, é necessário estar atento às constantes mudanças que ocorrem em nossa Legislação, tanto para área contábil, fiscal e também de tecnologias.

Hoje os avanços tecnológicos são inúmeros, e as atualizações e alterações que ocorrem praticamente diariamente em nossas rotinas, impactam de diversas formas em nossas vidas, por isso elaboramos um vídeo onde explicaremos de forma sucinta como se adaptar às mudanças, levando em consideração os impactos e nossas reações, como lidamos com isso para que seja possível ter uma vida saudável tanto para o lado profissional e pessoal, mantendo corpo e mente com muita saúde e equilíbrio.

Vídeo disponível em: <https://youtu.be/d7P5jD9ZL5M>



## 4. CONCLUSÃO

A globalização mudou a dinâmica de vida e foi direcionando a rotinas mais frenéticas e instantâneas, mas essas mudanças não ocorreram apenas no âmbito pessoal, muito pelo contrário a atividade empresarial passa por alterações constantes para se adaptar a novos cenários. Novas tecnologias, novos mercados, novas leis, opção política, guerras, novas tendências, novos costumes, entre outros acontecimentos que impactam diretamente o modo como as organizações e os clientes enxergam o negócio, portanto mais do que nunca se faz necessário um controle das assíduo das finanças e preparação para o futuro, com base em um planejamento bem estruturado.

Com este Projeto podemos vivenciar a aplicação de alguns métodos distintos para acompanhamento de performance, direcionados a tomada de decisão:

- O desenvolvimento do Balanced Scorecard no início dos anos 1990, já buscava adaptação um novo cenário que se iniciava, com um novo modo de planejamento empresarial que visava atender as necessidades dos gestores, um meio com o qual pudesse mensurar o desempenho da organização em vários aspectos simultaneamente, criaram o Balanced Scorecard, definido como um conjunto de indicadores que permite uma visão rápida e abrangente de toda a empresa, não ficando preso apenas às informações Contábeis;

- A utilização do EBITDA que mostra o potencial de geração de caixa de um negócio, pois indica quanto dinheiro é gerado pelos ativos operacionais;

- A Demonstração do Fluxo de Caixa, ferramenta utilizada para apurar o saldo disponível no momento e projetar o futuro, para que exista sempre um capital de giro acessível tanto para o custeio da operação quanto para o investimentos em melhorias.

- A diferença entre a DRE e a DVA, a primeira demonstração do resultado do período e cujas as informações são voltadas para os sócios e acionistas e a DVA, a completa, dirigida para apresentação dos itens geradores da riqueza e sua respectiva distribuição.

Concluimos com este trabalho que com a implantação destas técnicas o controle da Organização como um todo é essencial para sua continuidade, para real constatação da situação do negócio. Por intermédio destas ferramentas conseguimos entender de maneira Global a Companhia TOTVS e seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômicofinanceiro. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Disponível em:

<<https://www.blbbrasil.com.br/blog/dva/#:~:text=A%20Demonstra%C3%A7%C3%A3o%20do%20Valor%20Adicionado,fazem%20parte%20de%20todo%20processo..>>

Acesso em 26/09/2022 às 12h30

Disponível em: <<https://www.informecadastral.com.br/cnpj/totvs-sa-53113791000122>>

Acesso em 23/09/2022 às 15h00

Disponível

em:<<https://pt.wikipedia.org/wiki/Totvs#:~:text=A%20Totvs%20foi%20inicialmente%20formada,e%20a%20Datasul%2C%20em%202008.>> Acesso em 23/09/2022 às 15h30

Disponível em: <<https://ri.totvs.com/a-companhia/historico-e-perfil/>> Acesso em 23/09/2022 às 15h30

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 26/09/2022 às 12h00

Disponível em:

<<https://www.totvs.com/blog/negocios/gestao-de-indicadores/>> Acesso em 25/09/2022 às 10h30

Disponível em:

< <https://www.btgpactualdigital.com/> > Acesso em 25/09/2022 às 20h20

Disponível em:

<<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rmccuerj/article/view/5439/3980> >-  
Artigo Retrospectiva Bibliográfica do BSC Acesso em 25/09/2022 às 09h00

Disponível em:

<<https://www.agendor.com.br/blog/balanced-scorecard-conceito/> >- artigo Balanced  
Scorecard: o que é e como usar na sua empresa Acesso em 25/09/2022 às 21h00

Disponível em:

< <https://www.scielo.br/j/cest/a/tp4bTqmYRjTmBwTqbdJ5YTn/?format=html> > Artigo  
O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor -  
Padoveze Acesso em 23/09/2022 às 15h15

## **ANEXOS**

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