



**UNIFEOB**

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

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

**MAGAZINE LUIZA**

**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**  
**MAGAZINE LUIZA**

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS  
DOVAL

ESTUDANTES:

CARLOS EDUARDO MENGALLI, RA 1012019100259

ELIZABETH C R GONÇALVES, RA 1012020100736

GABRIELA CAGNANI B. PASSOS, RA 1012019200052

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	5
3.1.1 BALANCED SCORE CARD (BSC)	7
3.1.2 EBITDA	12
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	15
3.2.1 DFC X DVA	15
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	19
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	23
3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	23
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	26
1- Quais crenças estão limitando a sua vida?	29
2- Como você pode mudar a sua maneira de agir diante dessas crenças?	29
3- Qual novo plano de ação pode ser implantado em sua vida?	30
4- Quando e como você pode começar?	30
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC) pode ser traduzido como os Indicadores Balanceados de Desempenho. Esse é um modelo de gestão estratégica, cujo objetivo é tirar o foco do sucesso empresarial dos indicadores financeiros e contábeis, considerando, então, métricas mais abrangentes e inteligentes.

EBITDA, também conhecida como LAJIDA, é um dos indicadores financeiros utilizados para avaliar uma empresa, porque auxilia a entender o fluxo de caixa de uma empresa.

Sendo assim, analisar o EBITDA é fundamental para todos aqueles que querem adquirir ações de empresas listadas na bolsa de valores.

O título do PI é “FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA”, cujo propósito é analisar o EBITDA e a Demonstração dos Fluxos de Caixa de uma empresa real, demonstrando a sua utilização no processo decisório.

O EBITDA é um indicador que pode ser lido na Demonstração de Resultado do Exercício, uma das demonstrações financeiras mais importantes de qualquer empresa.

Sendo assim, esse indicador vai mostrar a geração de receita operacional – ou seja, a geração de caixa que a empresa é capaz de fazer antes de uma série de descontos.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Magazine Luiza (B3: MGLU3) ou Magalu, é uma plataforma digital de varejo brasileira multicanal. Fundada em 1957 na cidade de Franca pelo casal Luiza Trajano Donato e seu esposo Pelegrino José Donato.

Possui mais de 1110 lojas físicas, está presente em 23 estados e 819 municípios do país e seu modelo de negócio hoje caracteriza-se como uma plataforma digital com pontos físicos.

Sua operação de e-commerce ganhou 12 vezes o troféu Diamante no Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico – B2C.

Desde janeiro de 2016, seu presidente(CEO) é Frederico Trajano, filho de Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora da empresa, Luiza Trajano Donato. Sua gestão foi a responsável pela transformação digital da companhia.

Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia. No site há um mix mais amplo do que nas lojas físicas, contando com cerca de 44 mil modelos de produtos. Em agosto de 2013, a partir da aquisição da Campos Floridos, detentora do site Época Cosméticos, o Magazine Luiza passou a oferecer também produtos de beleza aos seus clientes.

Desde o início de 2020, o Magazine Luiza comprou 21 empresas. Somente no mês de agosto do ano passado, o gigante varejista anunciou quatro aquisições. Todas fazem parte de um plano maior: criar um ecossistema de negócios no estilo superapp. Ou seja, praticamente a estratégia da norte-americana Amazon.

Em dez anos, a companhia saltou de 20.000 investidores, logo que abriu o capital, para mais de 550.000 acionistas. Além disso, o valor de mercado cresceu 50 vezes e, hoje, supera os 150 bilhões de reais. Outro indicativo dos acertos do Magalu é que as vendas nos canais digitais representam 70% da receita (que soma 12,5 bilhões de reais em 2021).

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão relativamente recente, criada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, mas que em pouco tempo já ganhou adeptos no mundo todo e hoje é uma das principais "buzzwords" da gestão empresarial.

A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas e esta é uma metodologia muito simples e fácil de colocar em prática para realizar o planejamento estratégico de sua empresa. Além disso, o BSC não é extremista ou restritivo e pode ser combinado com inúmeras metodologias e ferramentas, como a análise SWOT, os planos de ação do 5W2H e o próprio orçamento empresarial.

A grande sacada para aplicar o Balanced Scorecard (BSC) em sua empresa com sucesso é a mudança de "mindset". A empresa precisa pensar na gestão como um todo de forma balanceada, sendo que cada perspectiva de negócio afeta diretamente as demais.

A EBITDA é um termo que vem do inglês, e que significa "Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization". Traduzindo para o português, conseguimos formar o acrônimo LAJIDA: Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

Por meio do EBITDA, o gestor consegue ter uma visão mais nítida quanto aos resultados apurados da empresa ao longo de determinado intervalo de atividades. Também fica mais simples detectar os fatores que provocam prejuízo, bem como as origens do montante convertido em lucro.

Desse modo, o EBITDA é igualmente categorizado como uma ferramenta que descomplica a vida do gestor durante o processo de tomada de decisão financeira. Afinal, ele passa a enxergar a receita e as despesas com outros olhos.

Um detalhe relevante a se destacar é que toda essa utilidade do EBITDA não ocorre somente na hora de apurar o resultado do exercício. Antes mesmo desse encontro com a notícia de lucro ou prejuízo, o indicador já pode entrar em cena.

Assim, você se informa a respeito dos impactos dos tributos e outros gastos sobre as receitas com certa antecedência. Logo, pode se preparar para tomar alguma medida que julgar necessária, a fim de amenizar os possíveis danos.

Para o cálculo da EBITDA, a Magazine Luiza, realizou da seguinte maneira:

Receita bruta - 10.367,20

Impostos e cancelamentos - (1.804,80)

Custo total - (6.109,60)

Total de despesas operacionais - (1.995,30)

Com isso, chegamos ao EBITDA: 457,40

Para calcular o EBIT, considere os seguintes valores adicionais:

Depreciação e amortização: (270,80)

EBIT = 186,60

O Magazine Luiza, utiliza o EBIT e o EBITDA é que o primeiro considera em seu cálculo os efeitos das depreciações e amortizações, enquanto o segundo ignora esses dados. De qualquer forma, ambos são excelentes indicadores, que quando bem utilizados podem dizer bastante sobre os resultados de forma bastante direta e objetiva.

Por isso, é importante que sua empresa conheça os principais indicadores do negócio e faça o planejamento e o acompanhamento sistemático dos resultados.

### 3.1.1 BALANCED SCORE CARD (BSC)

Além da definição básica do BSC, precisamos conhecer alguns de seus componentes, como as perspectivas, como o próprio nome diz, são a forma de se enxergar as diferentes áreas de negócio da empresa.

As perspectivas são a primeira “quebra” das informações dentro do Balanced Scorecard (BSC). Elas definem quais os principais assuntos que devem ser tratados quando se analisar a estratégia de uma empresa.

As quatro perspectivas originais do BSC são:

- ❖ Financeira
- ❖ Clientes
- ❖ Processos Internos
- ❖ Aprendizado e Crescimento

Os **Objetivos Estratégicos** definem o rumo que a empresa deve seguir e mostram a resposta esperada para uma pergunta depois de um determinado período. Por exemplo: como nossa situação financeira estará no fim do ano? Ou como estará nossa relação com o mercado?

Geralmente estes objetivos são definidos depois de um processo de planejamento estratégico, a partir de uma análise de cenário como, por exemplo, o SWOT.

A empresa deve definir quais são seus **Objetivos Estratégicos** para cada uma das perspectivas que vimos no tópico anterior. Cada um dos **Objetivos Estratégicos** estabelecidos para cada **Perspectiva** precisa ter seu andamento medido de alguma forma. Para isto utilizamos os **Indicadores Chave de Desempenho**.

Depois dos **Indicadores de Desempenho** definirmos um valor planejado para eles. Sendo assim, a definição de metas para cada um dos indicadores é fundamental para que o ciclo de gestão do BSC seja feito com sucesso.



Na prática, os valores devem ser ambiciosos, mas atingíveis. Esta sensibilidade se desenvolve cada vez mais à medida que o modelo de gestão vai ficando mais maduro, e que a equipe vai se acostumando a medir seu próprio desempenho.

Uma boa prática para a definição de metas é a utilização da metodologia SMART. Um exemplo para esta definição é uma meta de faturamento por exemplo. Considerando a metodologia SMART: **“Obter R\$X MM de faturamento até o fim de 2023”**.

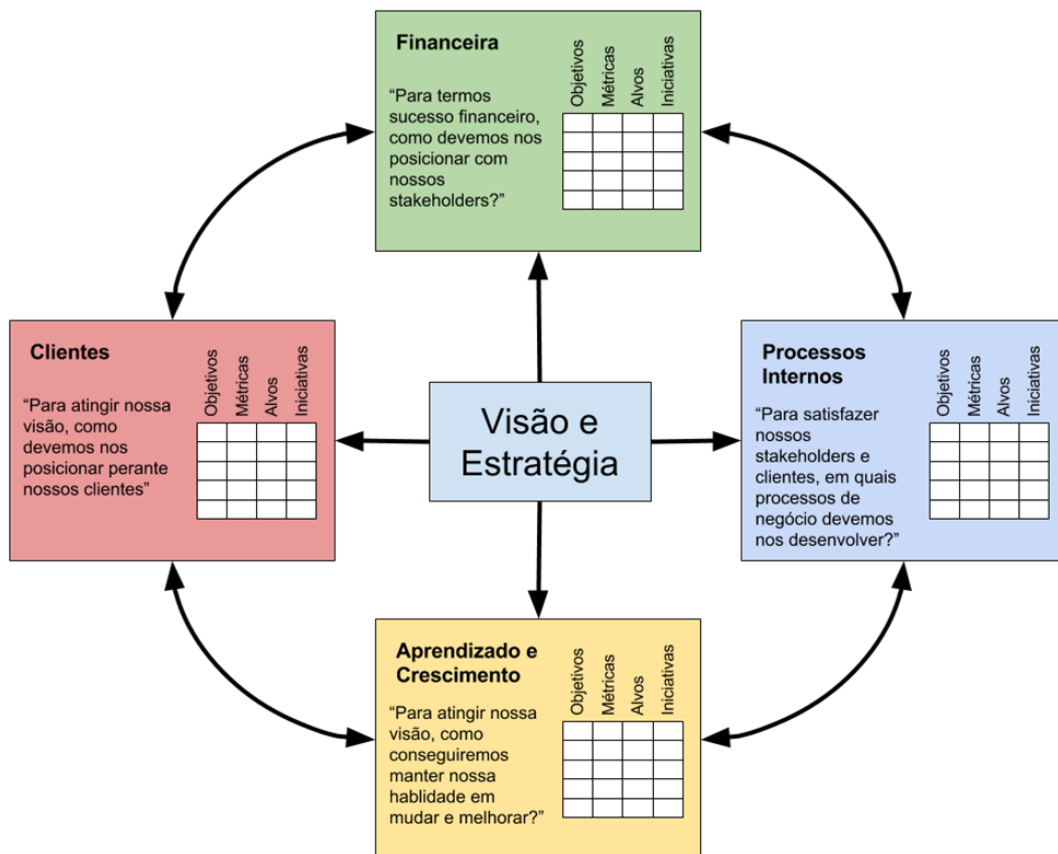
Observe que a meta é: específica, pois foi descrita claramente; mensurável, pois tem uma métrica associada (o faturamento); atingível, pois o valor a ser colocado deve considerar valores de outros anos e os esforços planejados para o período; realista, pois um aumento de faturamento é viável, desde que o plano e o investimento o suportem; e temporizável, já que possui data de conclusão especificada.

Os mapas estratégicos são a representação gráfica do BSC que torna ainda mais simples para a empresa realizar seu processo de planejamento e acompanhamento.

Em um mapa estratégico bem elaborado, conseguimos enxergar de forma direta e objetiva todos os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada perspectiva, bem como a relação de causa e efeito entre eles, como no exemplo a seguir:



Também há uma outra forma de representar o planejamento no BSC que dá mais enfoque aos Indicadores de Desempenho, como no exemplo representado abaixo:



Para definir os objetivos e as suas métricas para cada uma das perspectivas é necessário responder a algumas perguntas. Perceba que exista uma hierarquia interligada que vai dos objetivos financeiros (normalmente onde a empresa quer chegar), passando para os clientes e processos e depois chegando ao aprendizado e crescimento, que será a maneira de perpetuar as conquistas a longo prazo.

❖ **Perspectiva financeira:**

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

Um exemplo de resposta poderia ser: **aumentar receitas e aumentar a rentabilidade.**

Como medir isso? Por meio dos demonstrativos financeiros.

❖ **Perspectiva dos Clientes:**

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

Exemplo de resposta: **precisamos mostrar ao mercado que nossos produtos têm qualidade superior à concorrência.**

Como medir isso? Por meio de pesquisas de satisfação do cliente.

❖ **Perspectiva dos Processos internos:**

Para satisfazermos nossos clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?

Exemplo de resposta: **devemos alcançar a excelência no controle de qualidade e na inovação.**

Como medir isso? Pela análise estatística dos relatórios do serviço de atendimento ao consumidor, redes sociais e de sites como o “Reclame Aqui”.

❖ **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:**

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

Exemplo de resposta: **devemos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar com a intensificação de treinamentos e capacitação de funcionários.**

Como medir isso? Pela verificação do número de horas gastas em treinamento e do número de certificados conseguidos pelos funcionários nos cursos terceirizados.

Após exemplos apresentados, iremos fazer o BSC da Magazine Luiza, apresentando os objetivos financeiros, metas, indicadores utilizados e iniciativas necessárias para a realização do planejamento.

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Perspectiva Financeira:</b> Aumentar vendas	Aumentar em 10% a receita bruta e o market share.	Demonstrativos financeiros	Negociar com novos sellers do marketplace.
<b>Perspectiva do cliente:</b> Ser referência no mercado de varejo	Aumentar em 10% o lançamento de novos produtos	Número de novos produtos lançados por trimestre	Comitê para mapear no marketplace, sellers com novos produtos
<b>Perspectiva de processos internos:</b> capacidade de desenvolver novos marketplace.	Aumentar em 15% novos sellers na plataforma da Magalu.	% de vendas	Desenvolver um plano estratégico para absorver novos marketplace.
<b>Perspectiva de aprendizado e crescimento:</b> ter equipe treinada e melhor empresa para trabalhar.	Ter uma equipe empenhada para atingir suas metas de vendas e desempenho.	Relatórios com seus respectivos números e seus KPI – Key Performance Indicator.	Premiar os melhores funcionários que se destacarem com viagens e bolsas de estudo.

O Magazine Luiza sempre busca a excelência para ser uma empresa competitiva no mercado principalmente pela entrada das gigantes, a norte-americana Amazon e a singapurense Shopee. A busca constante de aperfeiçoar seus produtos, criamos um planejamento com inovadores e com novos sellers e aperfeiçoamento e treinamento da equipe para continuar sendo a 5ª melhor empresa da América Latina para se trabalhar. (2020, Great Place To Work)

### 3.1.2 EBITDA

EBITDA é a sigla em inglês para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou em português, **Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA)**. O EBITDA é um indicador financeiro muito usado para avaliar empresas na **bolsa de valores**, informando o lucro da companhia antes dos descontos com impostos, juros, amortização e depreciação.

Sendo assim, o EBITDA é um indicador que retira aqueles custos que não estão diretamente relacionados às atividades operacionais da empresa, ou seja: diferente do lucro líquido, esse indicador vai mostrar o resultado operacional da empresa juntamente com a **depreciação e amortização**. Mostra, portanto, a geração de caixa com as operações da empresa.

O **EBITDA** é um indicador que pode ser lido na Demonstração de Resultado do Exercício, uma das demonstrações financeiras mais importantes de qualquer empresa, sendo assim, esse indicador vai mostrar a geração de receita operacional – ou seja, a geração de caixa que a empresa é capaz de fazer antes de uma série de descontos.

Em primeiro lugar, há os **juros**, que consistem nos gastos com juros de empréstimos e financiamentos, além de receitas de aplicações financeiras da empresa. No primeiro caso, há saída de caixa da empresa; no segundo, entrada de caixa.

Em segundo lugar estão os **impostos**, que são despesas com impostos federais, estaduais e municipais. Dependendo do setor e tamanho da empresa, o percentual de impostos será maior ou menor. Representa saída de caixa.

Além disso, há a **depreciação**, que consiste na redução do valor contábil de ativos físicos (como imóveis, maquinários e outros) por motivos de uso ou desgaste natural. Consiste em saída de caixa.

Por fim, ocorre a **amortização**, que consiste na redução do valor contábil de um ativo intangível (como patentes, licenças de softwares, direitos de uso de algum bem natural, etc.) por motivo de duração de contrato, direito limitado e outros.

Assim fica fácil saber como funciona o EBITDA: é só usar o valor de receita operacional e depois fazer os descontos devidos.

Para calcular o EBITDA, basta considerar o resultado líquido da empresa (ou seja, não se deve usar o resultado bruto) e diminuir dele os custos pagos com juros, impostos, depreciações e amortizações no período de apuração.

Dessa forma, o cálculo do EBITDA ocorre da seguinte forma:

**EBITDA** = Resultado Líquido - Juros - Impostos - Depreciação - Amortização.

Utilizando os cálculos conforme o conceito, teremos o EBITDA da Magazine Luiza da seguinte maneira, porém a mesma utiliza o EBIT e o EBITDA em suas demonstrações financeiras.

$EBITDA = \text{Receita bruta} - \text{Impostos e cancelamentos} - \text{Custo Total} - \text{Total de despesas operacionais} - \text{Depreciação e amortizações}$ . Resultado foi de 186,6.

Temos a seguir o EBITDA da empresa Magazine Luiza no segundo trimestre de 2022, com o crescimento das vendas, especialmente do marketplace, em conjunto com o aumento da margem bruta, contribuiu para o EBITDA ajustado, que atingiu R\$ 492,1 milhões no 2T22. A margem EBITDA ajustada foi de 5,7% no 2T22, avançando 0,6 p.p. comparada ao 2T21.

ANEXO I  
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – RESULTADO CONSOLIDADO

DRE CONSOLIDADO (em R\$ milhões)	2T22	AV	2T21	AV	Var(%)	1S22	AV	1S21	AV	Var(%)
<b>Receita Bruta</b>	10.367,2	121,1%	10.912,8	121,1%	-5,0%	20.944,1	120,9%	21.031,2	121,8%	-0,4%
Impostos e Cancelamentos	(1.804,8)	-21,1%	(1.899,5)	-21,1%	-5,0%	(3.619,6)	-20,9%	(3.765,1)	-21,8%	-3,9%
<b>Receita Líquida</b>	8.562,4	100,0%	9.013,3	100,0%	-5,0%	17.324,6	100,0%	17.266,1	100,0%	0,3%
Custo Total	(6.109,6)	-71,4%	(6.705,0)	-74,4%	-8,9%	(12.440,0)	-71,8%	(12.887,8)	-74,6%	-3,5%
<b>Lucro Bruto</b>	2.452,8	28,6%	2.308,3	25,6%	6,3%	4.884,5	28,2%	4.378,4	25,4%	11,6%
Despesas com Vendas	(1.569,7)	-18,3%	(1.611,4)	-17,9%	-2,6%	(3.159,0)	-18,2%	(3.031,6)	-17,6%	4,2%
Despesas Gerais e Administrativas	(337,7)	-3,9%	(255,6)	-2,8%	32,1%	(690,1)	-4,0%	(481,2)	-2,8%	43,4%
Perda em Liquidação Duvidosa	(59,0)	-0,7%	(32,8)	-0,4%	80,0%	(120,2)	-0,7%	(66,6)	-0,4%	80,4%
Outras Receitas Operacionais, Liq.	(21,3)	-0,2%	25,9	0,3%	-	(102,8)	-0,6%	308,0	1,8%	-
Equivalência Patrimonial	(7,6)	-0,1%	30,8	0,3%	-	(15,5)	-0,1%	53,7	0,3%	-
Total de Despesas Operacionais	(1.995,3)	-23,3%	(1.843,2)	-20,4%	8,3%	(4.087,6)	-23,6%	(3.217,7)	-18,6%	27,0%
<b>EBITDA</b>	457,4	5,3%	465,1	5,2%	-1,7%	796,9	4,6%	1.160,7	6,7%	-31,3%
Depreciação e Amortização	(270,8)	-3,2%	(204,7)	-2,3%	32,3%	(535,8)	-3,1%	(383,0)	-2,2%	39,9%
<b>EBIT</b>	186,6	2,2%	260,4	2,9%	-28,3%	261,1	1,5%	777,7	4,5%	-66,4%
Resultado Financeiro	(493,8)	-5,8%	(229,7)	-2,5%	115,0%	(915,9)	-5,3%	(400,0)	-2,3%	129,0%
<b>Lucro Operacional</b>	(307,2)	-3,6%	30,7	0,3%	-	(654,9)	-3,8%	377,7	2,2%	-
IR / CS	172,2	2,0%	64,8	0,7%	165,7%	358,6	2,1%	(23,5)	-0,1%	-
<b>Lucro Líquido</b>	(135,0)	-1,6%	95,5	1,1%	-	(296,3)	-1,7%	354,2	2,1%	-
<b>Cálculo do EBITDA</b>										
<b>Lucro Líquido</b>	(135,0)	-1,6%	95,5	1,1%	-	(296,3)	-1,7%	354,2	2,1%	-
(+/-) IR / CS	(172,2)	-2,0%	(64,8)	-0,7%	165,7%	(358,6)	-2,1%	23,5	0,1%	-
(+/-) Resultado Financeiro	493,8	5,8%	229,7	2,5%	115,0%	915,9	5,3%	400,0	2,3%	129,0%
(+) Depreciação e amortização	270,8	3,2%	204,7	2,3%	32,3%	535,8	3,1%	383,0	2,2%	39,9%
<b>EBITDA</b>	457,4	5,3%	465,1	5,2%	-1,7%	796,9	4,6%	1.160,7	6,7%	-31,3%
<b>Reconciliação do EBITDA pelas despesas não recorrentes</b>										
<b>EBITDA</b>	457,4	5,3%	465,1	5,2%	-1,7%	796,9	4,6%	1.160,7	6,7%	-31,3%
Resultado Não Recorrente	34,6	0,4%	(9,7)	-0,1%	-	129,3	0,7%	(278,1)	-1,6%	-
<b>EBITDA Ajustado</b>	492,1	5,7%	455,4	5,1%	8,0%	926,3	5,3%	882,6	5,1%	5,0%
<b>Lucro Líquido</b>	(135,0)	-1,6%	95,5	1,1%	-	(296,3)	-1,7%	354,2	2,1%	-
Resultado Não Recorrente	22,9	0,0%	(6,4)	-0,1%	-	85,4	0,5%	(183,6)	-1,1%	-
<b>Lucro Líquido Ajustado</b>	(112,1)	-1,3%	89,1	1,0%	-	(210,9)	-1,2%	170,6	1,0%	-

\* O EBITDA (sigla em inglês para LAJIDA – Lucro Antes dos Juros, Impostos sobre Renda incluindo Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Depreciação e Amortização) é uma medição não contábil elaborada pela Companhia, em consonância com a Instrução CVM nº 527, de 04 de outubro de 2012. O EBITDA consiste no lucro líquido da Companhia, acrescido do resultado financeiro líquido, do imposto de renda e da contribuição social, e dos custos e despesas com depreciação e amortização. O EBITDA Ajustado consiste no valor de EBITDA ajustado pelo resultado não recorrente. No caso do ajuste acima identificado este refere-se a créditos tributários, além de outras provisões e despesas não recorrentes. A Companhia entende que a divulgação do EBITDA Ajustado é necessária para que se entenda o real impacto na geração de caixa, excluindo-se eventos extraordinários. O EBITDA ajustado não é uma métrica de performance adotada pelo IFRS. A definição de EBITDA ajustado da Companhia pode não ser comparável a medidas semelhantes fornecidas por outras companhias.

## 3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

### 3.2.1 DFC X DVA

A Demonstração dos Fluxos de Caixa é uma demonstração contábil cuja principal característica é evidenciar as variações financeiras nos fluxos de caixa das atividades operacionais, de financiamento e de investimento de uma determinada empresa. No setor público, ela auxilia no gerenciamento, controle e planejamento financeiro, o que permite uma análise real da situação do caixa e dos seus equivalentes.

Na prática, este tipo de relatório tem a estrutura dividida em três grupos:

- **Atividades Operacionais:** são as entradas e saídas de caixa vinculadas ao objeto social da empresa. Exemplos: pagamento de fornecedores, recebimento de vendas e pagamento de funcionários.
- **Atividades de Investimento:** indica o valor que a empresa direciona para as despesas de capital para participações e aplicações financeiras, visando obter renda.
- **Atividades de Financiamento:** são recursos obtidos do Passivo Não Circulante e do Patrimônio Líquido. Portanto, devem ser incluídos os empréstimos e financiamentos de curto prazo. É preciso também fazer o registro das saídas que correspondem à amortização dessas dívidas e aos valores pagos aos acionistas em dividendos e na distribuição de lucros.

Entretanto, nesta Demonstração, há dois tipos de métodos. No método direto as atividades operacionais são compostas pelas movimentações de entrada e saída, analisadas a partir das contas a pagar e a receber do Balanço Patrimonial, com o suporte da Demonstração do Resultado do Exercício. Segue imagem exemplificando:



<b>Atividades Operacionais</b>	<b>Valores</b>
(+) Recebimento de clientes	R\$
(-) Pagamento a fornecedores	R\$
(-) Despesas administrativas e comerciais	R\$
(=) Caixa obtido pelas atividades operacionais	R\$
<b>Atividades de Investimento</b>	
(-) Compra de ativo	R\$
(+) Recebimento de dividendos	R\$
(=) Caixa obtido pelas atividades de investimento	R\$
<b>Atividades de Financeiro</b>	
(-) Pagamento financiamento	R\$
(+) Integralização de capital	R\$
(=) Caixa obtido pelas atividades de financeiro	R\$
<b>Saldo de disponibilidades</b>	R\$

Imagem 1 – Exemplo de DFC (Demonstração de Fluxo de Caixa) pelo método direto.

Já o método indireto leva em consideração o regime de competência para verificar todas as variações ocorridas no caixa em determinado período, tomando como ponto de partida a análise contábil. Ou seja, ele permite diferenciar o lucro e o caixa gerado em todas as operações. Com este método, o gestor consegue visualizar, com mais clareza, a posição financeira da empresa, a partir da eficiência e da lucratividade das suas operações. Segue imagem exemplificando:

<b>FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO</b>
---

<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais:</b>
--

Lucro líquido Depreciação e amortização (+) Provisão para devedores duvidosos (+) Aumento/diminuição em fornecedores (+/-) Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-) Aumento/diminuição em contas a receber (+/-) Aumento/diminuição em estoques (+/-) Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
--

<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento:</b>
---

Venda de imobilizado (+) Aquisição de imobilizado (-) Aquisição de outras empresas (-) Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
--

<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento:</b>
--

Empréstimos líquidos tomados (+) Pagamento de leasing (-) Emissão de ações (+) Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)
---

**Aumento / diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa**  
**Caixa e equivalentes de caixa - início do ano**  
**Caixa a equivalentes de caixa - final do ano**

Sobre Demonstração do Valor Adicionado: o principal objetivo é mostrar a riqueza que foi criada pela empresa em determinado tempo e a maneira como ela foi dividida entre os vários departamentos que fazem parte de todo processo.

Para montar um DVA são usadas as informações disponíveis na DRE, porém é um método diferente de ver as informações que constam na DRE. Em vez de indicar o resultado da empresa naquele período, ou seja, de que forma chegou a certo lucro ou prejuízo, com a DVA as informações são estruturadas de acordo com o que a empresa ganhou e o que pagou.

Segue imagem exemplificando:

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

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

DFC do Magazine Luiza:

Conta	Descrição	01/01/2022 a		01/01/2021 a	
		30/06/2022 (R\$ mil)	% total	30/06/2021 (R\$ mil)	% total
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	867.484	100,00 %	377.729	100,00 %
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	698.227	80,49 %	713.815	188,98 %
6.01.01.01	Lucro (prejuízo) líquido do período	-296.303	-34,16 %	354.177	93,76 %
6.01.01.02	Imposto de renda e contribuição social reconhecidos no resultado	-358.551	-41,33 %	23.491	6,22%
6.01.01.03	Depreciação e amortização	535.845	61,77 %	383.028	101,40 %
6.01.01.04	Juros sobre empréstimos, financiamentos e arrendamentos provisionados	544.019	62,71 %	149.531	39,59 %
6.01.01.05	Rendimento de títulos e valores mobiliários	-23.338	-2,69%	-10.745	-2,84%
6.01.01.06	Equivalência patrimonial	15.541	1,79%	-53.730	-14,22 %
6.01.01.07	Movimentação da provisão para perdas em ativos	220.301	25,40 %	85.974	22,76 %
6.01.01.08	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	55.217	6,37%	-243.631	-64,50 %
6.01.01.09	Resultado na venda de ativo imobilizado	798	0,09%	699	0,19%
6.01.01.10	Apropriação da receita diferida	-27.283	-3,15%	-28.251	-7,48%
6.01.01.11	Despesas com plano de opção de ações	31.981	3,69%	53.272	14,10 %
6.01.01.12	Outros	0	-	0	-
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	131.854	15,20 %	-324.069	-85,79 %

6.01.02.01	Contas a receber	-95.484	-11,01 %	916.478	242,63 %
6.01.02.02	Títulos e valores mobiliários	1.368.396	157,74 %	764.058	202,28 %
6.01.02.03	Estoques	1.068.100	123,13 %	-1.586.986	-420,1 4%
6.01.02.04	Contas a receber de partes relacionadas	1.095.525	126,29 %	575.113	152,26 %
6.01.02.05	Tributos a recuperar	-322.802	-37,21 %	-176.400	-46,70 %
6.01.02.06	Depósitos judiciais	-194.967	-22,47 %	-295.288	-78,17 %
6.01.02.07	Outros ativos	178.129	20,53 %	-70.740	-18,73 %
6.01.02.08	Fornecedores	-2.718.145	-313,3 4%	-259.969	-68,82 %
6.01.02.09	Parceiros e outros depósitos	-55.951	-6,45%	160.217	42,42 %
6.01.02.10	Salários, férias e encargos sociais	39.058	4,50%	11.647	3,08%
6.01.02.11	Tributos a recolher	-131.590	-15,17 %	-314.543	-83,27 %
6.01.02.12	Contas a pagar a partes relacionadas	-9.237	-1,06%	-67.528	-17,88 %
6.01.02.13	Outras contas a pagar	-89.178	-10,28 %	19.872	5,26%
6.01.03	Outros	37.403	4,31%	-12.017	-3,18%
6.01.03.01	Imposto de renda e contribuição social pagos	-32.817	-3,78%	-41.471	-10,98 %
6.01.03.02	Recebimento de dividendos	70.220	8,09%	29.454	7,80%
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-902.431	-104,0 3%	-533.101	-141,1 3%
6.02.01	Aquisição de imobilizado	-169.041	-19,49 %	-305.032	-80,75 %
6.02.02	Aquisição de ativo intangível	-189.727	-21,87 %	-161.697	-42,81 %
6.02.03	Aumento de capital em controlada	0	-	0	-

6.02.04	Pagamento por aquisição de controlada	-543.663	-62,67 %	-66.372	-17,57 %
6.02.05	Recebimento de venda de imobilizado	0	-	0	-
6.02.06	Venda de contrato de exclusividade e direito de exploração	0	-	0	-
6.02.07	Pagamento de renegociação de contrato de exclusividade	0	-	0	-
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-820.559	-94,59 %	-237.663	-62,92 %
6.03.01	Captação de empréstimos e financiamentos	0	-	2.300.000	608,90 %
6.03.02	Pagamento de empréstimos e financiamentos	-88.767	-10,23 %	-1.607.328	-425,5 2%
6.03.03	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-267.244	-30,81 %	-90.757	-24,03 %
6.03.04	Pagamento de arrendamento mercantil	-220.052	-25,37 %	-173.093	-45,82 %
6.03.05	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil	-144.530	-16,66 %	-116.274	-30,78 %
6.03.06	Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio	-99.966	-11,52 %	-146.133	-38,69 %
6.03.07	Alienação (aquisição) de ações em tesouraria	0	-	-404.078	-106,9 8%
6.03.08	Recursos provenientes da emissão de ações	0	-	0	-
6.03.09	Pagamento de gastos com emissão de ações, líquido de tributos	0	-	0	-
6.04	Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes	0	-	0	-
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-855.506	-98,62 %	-393.035	-104,0 5%
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	2.566.218	295,82 %	1.681.376	445,13 %
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	1.710.712	197,20 %	1.288.341	341,08 %

[Baixar em Arquivo Excel](#)



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

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

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

Neste tópico, refletiremos sobre o quanto a globalização transformou nossa maneira de viver, estamos a cada dia mais acelerados e agitados.

A força da globalização mudou o cotidiano das pessoas, estamos cada vez mais interligados, devido a rede mundial de computadores que passou a disponibilizar informação instantânea em todos os pontos do planeta.

A humanidade sempre buscou evoluir tecnologicamente para facilitar a rotina de seu dia a dia. Tal busca também se deu nas formas de comunicação da informação.

Vivemos hoje em uma sociedade formada por indivíduos que se relacionam como por exemplo em comunidades virtuais, em fóruns de discussão, em chats, em salas de relacionamentos.

Um mundo que exige cada vez mais que estejamos preparados profissionalmente para alcançar nossos objetivos.

O mundo está interligado, muitos querendo chegar mais longe e mais rápido, mas, essa interligação está gerando ansiedade, sensação de que falta algo, de que estamos incompletos.

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.



É perfeitamente possível desenvolver boas habilidades de gestão de tempo. Para isso, basta criar um plano de aproveitamento do seu dia, definindo os horários e blocos de atividades que vão compor sua jornada.

Ao falar de competências pessoais fazemos referência, de forma geral, ao conjunto de capacidades, habilidades, atitudes e valores de uma pessoa. Aspectos que vão sendo desenvolvidos ao longo de sua vida e que permitirão construir um determinado projeto pessoal, familiar, social e profissional.

- **Tópico 2:** Planejamento do futuro

Neste tópico, refletiremos sobre o quanto a globalização transformou nossa maneira de viver, estamos a cada dia mais acelerados e agitados.

Grandes oportunidades podem surgir em momentos de mudanças. E o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las utilizando seu conhecimento, experiência e recursos sejam eles: financeiro, pessoal ou rede de parceiros.

Se, há algumas décadas, competência técnica e inteligência bastavam para ter uma carreira promissora, hoje, é necessário investir em atributos comportamentais e emocionais para alcançar bons resultados.

Se pretendemos mudar algo em nós, um dos ingredientes mais importantes para o sucesso é a consciência. A consciência é uma ferramenta incrivelmente poderosa para nos ajudar a mudar para melhor.

Mudar significa adotar uma nova postura, alterar comportamentos a partir de uma leitura crítica de seus pontos fortes e fracos.

Tem a ver também com vários fatores, que precisam ser bem analisados e compreendidos, como características pessoais, ambiente, cultura, desejos e frustrações.

Mais um ponto importante é que o outro não nos modifica. Ou seja, mudanças pessoais verdadeiras são batalhas internas, acontecem de dentro para fora. Por isso, exigem responsabilidade, disciplina, estratégias e comprometimento com o objetivo almejado.

Seja qual for a mudança que se pretenda empreender, é preciso estratégia e planejamento para atingir a meta desejada e alcançar resultados consistentes e duradouros.

Para ter um equilíbrio correto na vida pessoal e profissional, manter o foco nas atividades é um processo fundamental.

- **Tópico 3:** Novos Cenários

Um paradigma é essencialmente uma visão particular do mundo. Ou seja, uma estrutura mental composta por metodologias, experiências e teorias utilizada para formação da realidade e seus acontecimentos no pensamento dos seres humanos.

Se você já conhece seus hábitos, se pergunte o que está por trás deles. O que impede de mudar? Há algo que lhe afetou no passado e agora impede de melhorar? Muitas vezes, a causa dos problemas não é nada óbvia.

Para alterar os padrões, primeiro é importante saber o que deve ser mudado e como eles funcionam. Por isso, para começar a mudar seus paradigmas e melhorar sua vida, é importante exercitar a auto-observação.

Uma vez identificado os padrões a serem quebrados, coloque as mudanças em ação! Trace um plano e o siga até o fim. E, para isso, não conte apenas com a motivação, que é passageira.

Um dos paradigmas que nos impede de mudar é pensar que basta querer para alcançar um objetivo. Mas, na realidade, o trabalho duro é realmente importante no processo de mudança.

- **Tópico 4:** Possibilidades na mudança

A síntese precisa apresentar exemplos práticos dos seus conteúdos, ou seja, de modo que possam ser utilizados ou verificados no dia-a-dia.

Não existe pessoa que nunca fracassou na vida. Várias vezes. Seja no trabalho, nos relacionamentos amorosos, nos estudos — não tem jeito. Todos nós passamos por isso. Faz parte. A verdadeira questão é como você lida com o fracasso.

Diante de tais circunstâncias, dois caminhos se abrem para nós: encarar isso como um aprendizado, para tentar não repetir os erros ou viver remoendo o passado.

Se você já pensou ‘eu sou um fracasso’, saiba que existem coisas que você pode fazer para não se sentir assim. Aprender a lidar com reverses de maneira saudável permite que você saia da situação mais forte do que entrou.

Aceite suas emoções, identifique maneiras nocivas de reduzir a dor, use mecanismos de enfrentamento saudáveis, desenvolva pensamentos realistas, pergunte-se quais lições você pode aprender, planeje os próprios passos e enfrente o seu medo de fracassar.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Sabemos, sem dúvida, o quanto a força da globalização mudou nosso cotidiano na sociedade. 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.

A humanidade sempre buscou evoluir tecnologicamente para facilitar a rotina do seu dia a dia. Com o avanço tecnológico o mundo está interligado virtualmente.

O mundo contemporâneo está resultando em uma competição desmedida, a sociedade querendo chegar cada vez mais longe e mais rápido.

Precisamos fazer diferente, já que a cada dia temos algo diferente para enfrentar, dicas como essas abaixo podem contribuir para o nosso dia a dia: 4 (quatro) tópicos deste tema, quais sejam:

#### **Tópico 1: Tempo de mudanças frenéticas**

**Faça um cronograma** - Conciliar estágio e estudos, e ainda fazer com que sobre um tempo livre para descansar ou praticar hobbies é algo realmente difícil. Por isso, uma dica fundamental é definir um cronograma de compromissos que inclua os horários de aula, o tempo de trabalho, provas e possíveis atividades extras durante a semana, para facilitar, você pode utilizar a agenda eletrônica do seu smartphone.

**Evite o acúmulo de tarefas** - procure organizar as demandas ao longo do expediente. Evite o acúmulo de funções definindo sua prioridade.

**Estabeleça um limite para redes sociais** - nada rouba mais o nosso tempo do que as redes sociais. Evite checar aplicativos e acessar suas redes com frequência, o ideal é separar um momento rápido ao fim do dia para interagir no Facebook ou Instagram, utilizando seu tempo livre para se distrair um pouco.

**Durma bem** - jamais sacrifique suas horas de sono para adiantar tarefas ou fazer outras atividades como assistir filmes, navegar na internet ou sair com os amigos.

Cientistas da Universidade de Yale descobriram que dormir menos para criar mais tempo para as tarefas, na verdade, tem um impacto negativo tanto em curto quanto em longo prazo. Pessoas cansadas procrastinam mais e se distraem com mais facilidade. Por isso, dê ao seu cérebro pelo menos oito horas de sono todas as noites.

**Separe os finais de semana para relaxar** - durante a semana de trabalho e estudo, o corpo e a mente respondem a um esforço acelerado, que pode aumentar a fadiga e o estresse. Quando você reserva um tempo para relaxar nos sábados e domingos, é possível reduzir os impactos da jornada dupla, reequilibrando sua saúde física e mental, desenvolver nossa capacidade de atenção, estarmos atentos, ajuda-nos a sair na frente no processo de adaptação ao novo.

- **Tópico 2:** Planejamento do futuro

Promova a mudança social em 5 passos:

**Preparação** - É o momento de estabelecer a meta é de se preparar para mudar. Para tanto, é preciso ser específico e objetivo. Nada de negatividade. Em vez de "não

quero mais me atrasar", estabeleça "vou ser disciplinado e pontual". Tenha também um marcador para acompanhar seu progresso. Preencha em um calendário, por exemplo, cada dia de conquista.

Vale ainda criar uma frase de compromisso, do tipo "mais um", "eu consigo".

**Planejamento** - Estabeleça prazos mais longos para atingir suas metas. Já vimos que ninguém muda de um dia para o outro, mas pode mudar ao longo de um mês, de um semestre, de um ano. Preste atenção e resista aos estímulos negativos. Para reforçar, que tal comunicar a amigos e familiares sobre a sua intenção de mudança? Escreva seu plano de ação. Melhor ainda se ele ficar em um local onde você puder ver. E interiorize: uma grande caminhada se faz com pequenos passos. O importante é estar motivado e não parar de caminhar.

**Ação** - Você já se preparou e planejou. Agora, pode começar a mudança pessoal. Substitua sentimentos e pensamentos negativos por incentivos, como a recompensa pelo trabalho já desenvolvido. Pode ser um presente. Afinal, sucessos devem ser celebrados. Evite as pessoas que querem minar seu processo de mudança com comentários desanimadores. Aproxime-se mais daquelas que o apoiam.

**Perseverança** - Provavelmente, haverá alguma pisada de bola, algum passo atrás. Não se culpe tanto quando isso acontecer. Ninguém é perfeito. Melhor manter-se firme na sua proposta. Nada de perder o foco. Seja resiliente, portanto. Foi só um deslize, coisa normal que acontece com todo mundo e em todo processo de mudança. Nem que seja para começar tudo novamente, não desista para não perder o que já conquistou.

O importante é chegar, mas mais interessante ainda é sentir que, a cada dia, a gente pode estar mais próximo. Cada passo realizado do seu plano de ação trará essa sensação.

**Persistência** - Dependendo do lado, e aqui ele é muito positivo, a teimosia pode ser uma parceira de qualidade nessa caminhada.

Se sentir que está vacilando, mostre a você mesmo o quanto é persistente. Comece a visualizar o futuro com os novos comportamentos.

Seja teimoso para atingir o que planejou. Acredite e se conscientize de que não existe mágica. Afinal, a vida é feita de altos e baixos.

- **Tópico 3:** Novos cenários

Saber como quebrar paradigmas internos é fundamental para quem quer “crescer na vida”. Afinal, todo crescimento faz parte de mudanças expressivas e, para mudar, precisamos deixar algumas crenças de lado, concorda?

A quebra de paradigmas nas empresas e na vida pessoal é imprescindível, especialmente quando nos referimos a crenças limitantes que podem conduzir ao fracasso.

1- Quais crenças estão limitando a sua vida?

O primeiro passo é fazer uma autorreflexão profunda sobre a própria vida. Aqui, o autoconhecimento é uma peça-chave.

Comece se questionando sobre as suas crenças limitantes. O que você crê que vem repetindo, ano após ano, mas que não necessariamente é algo positivo? Pense sobre isso.

Às vezes, práticas de autossabotagem podem ser um paradigma em sua vida. Quer um exemplo? Pense sobre uma grande promoção profissional. Agora, imagine você ganhando essa promoção... Em algum momento passou pela sua mente que você não merece e/ou não é capaz? Pois é! Essa é uma crença limitante, ou então, um paradigma.

2- Como você pode mudar a sua maneira de agir diante dessas crenças?

Se você acha que não é capaz de algo, mude o pensamento para “eu sou capaz”, mas baseando-se na realidade. Pense em quais habilidades você possui que lhe tornam pronto para uma promoção no trabalho.

Pense também em como você poderia simplesmente “deixar para trás” essas ideias limitantes, para assim quebrar paradigmas internos.

### 3- Qual novo plano de ação pode ser implantado em sua vida?

Quando você reconhecer quais são as mudanças necessárias em sua vida, pense em uma maneira de agir diante delas. Afinal, não adianta apenas querer deixar as mudanças no campo do imaginário, certo? É preciso trazer para a realidade.

Novamente, retomando o nosso exemplo da promoção no trabalho, se você perceber que precisa investir em alguns conhecimentos específicos, então monte um plano para você poder estudar! E não fique apenas procrastinando essa ação.

### 4- Quando e como você pode começar?

Saiba, inclusive, apontar um momento para começar a agir, mas, ponderando sobre quando e como. Da mesma maneira, apenas o plano de ação não fará milagres na hora de quebrar paradigmas internos: é importante se mover de verdade.

A ação pode facilmente ficar só na mente, criando uma ideia nublada de que você está fazendo algo, ao planejar. Mas, o plano é apenas o primeiro passo! Estipule metas, prazos e os passos seguintes ao planejamento e vá adiante. Assim, pouco a pouco você começa a quebrar paradigmas internos.

- **Tópico 4:** Possibilidades na mudança

É comum se sentir desanimado quando algo não sai como o planejado e, após uma tentativa que não dá certo, grande parte das pessoas fica com medo e acaba desistindo de tentar novamente. Isso porque, em geral, não pensamos no fracasso como sendo parte indispensável da vida e acabamos nem nos dando conta de como muitas histórias de sucesso surgiram a partir de supostos erros.

**Lembre-se que toda situação é um aprendizado** - Olhe para qualquer situação – boa ou ruim – como sendo uma experiência. Assim, quanto mais experiências você tiver, mais aprenderá sobre aquele assunto. Lembre-se que mesmo o fracasso tem um

motivo para estar ali e precisamos aprender algo com ele. Assim, quanto mais você tenta, mais preparado e forte fica para atingir seu objetivo.

**Esqueça o papel de vítima** - Enquanto uns ficam parados, reclamando das coisas que não deram certo, outros estão agindo para modificar a realidade e conquistando o sucesso. Não fique aí parado! Esteja no time dos que correm atrás dos seus sonhos! Assim, já estará na frente de milhares de pessoas. Afinal, como já diz o ditado popular, enquanto uns choram, outros vendem lenço.

**Tenha em mente que o fracasso é uma possibilidade de redefinir os seus objetivos** - Esqueça o medo de tentar de novo! Pense que todo fracasso é uma oportunidade de redefinir seus planos, ver onde errou, o que pode ser consertado e até de rever se é esse caminho mesmo que você quer seguir. Em suma, é sua oportunidade de começar de novo e de fazer melhor. Algo que não deu certo é uma oportunidade de abrir sua mente para as inúmeras possibilidades.

Link do nosso vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=MNh3ceMiNZ4>



## 4. CONCLUSÃO

A partir dos resultados encontrados neste projeto, concluímos a importância de utilizarmos as ferramentas da gestão gerencial composto pelo Balanced Score Card (BSC) e a EBITDA. Com isso demonstramos estratégias para a realização do planejamento no BSC, com objetivos financeiros de alcançarmos onde a empresa quer chegar através de perspectivas onde podemos enxergar as diferentes áreas da empresa. Com o EBITDA, utilizamos esta ferramenta com a finalidade de descomplicar a vida do gestor durante o processo de decisão, onde se consegue ter uma visão mais nítida dos resultados apurados em determinado intervalo de atividades, no caso do Magazine Luiza, intervalo trimestral.

## REFERÊNCIAS

Adaptabilidade. Disponível em: <<https://psicoter.com.br/consciencia-o-requisito-para-mudar-os-comportamentos/>> . Acesso em: 15. set. 2022.

Conciliar o tempo. Avance,2018. Disponível em: <<https://www.avanceestagios.com.br/blog/gerenciamento-de-tempo-como-conciliar-estudos-e-trabalho-de-forma-mais-saudavel>> . Acesso em: 15. set. 2022.

Como lidar com o fracasso. Disponível em: <<https://www.elhombre.com.br/como-lidar-com-o-fracasso/>>. Acesso em: 16. set. 2022.

Como quebrar paradigmas.Disponivel em: <<https://noticiasconcursos.com.br/como-quebrar-paradigmas-internos/>> Acesso em:16. set. 2022.

EBTIDA O QUE É, COMO FUNCIONA E COMO CALCULAR? 2022. Disponível em: <<https://exame.com/invest/guia/ebitda-o-que-e-como-funciona-e-como-calcular/>> Acesso em: 22 set. 2022

EBITDA: O QUE É, PARA QUE SERVE E COMO CALCULAR? 2022. Disponível em: <[https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/ebitda/amp/?idcmp=:c05:m01:google:sp:CR222:ADG252:AD01:TRLCY65:d&gclid=Cj0KCQjwguGYBhDRARIsAHgRm4-GwUeI49SyLC-ZeCH6GaCofB1xJbPxQLyPIqgWRlu6BaciN-X1WRYaAgbjEALw\\_wcB](https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/ebitda/amp/?idcmp=:c05:m01:google:sp:CR222:ADG252:AD01:TRLCY65:d&gclid=Cj0KCQjwguGYBhDRARIsAHgRm4-GwUeI49SyLC-ZeCH6GaCofB1xJbPxQLyPIqgWRlu6BaciN-X1WRYaAgbjEALw_wcB)> Acesso em: 07 set. 2022.

Mudança. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/mude-seus-resultados/blog/5-passos-para-promover-a-mudanca-pessoal-na-sua-vida>> Acesso em: 16. set. 2022.

MAGAZINE LUIZA. Apresentação de resultados 2T22. 2022. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 06 set. 2022.

PAULA, GILLES B. de; Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas. 2015. Disponível em:

<<https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/>> Acesso em: 07 set. 2022.

PAULA, GILLES B.de; EBIT e EBITDA – o que são estes indicadores e qual a diferença entre eles? 2014. Disponível em:

<<https://www.treasy.com.br/blog/ebit-x-ebitda-o-que-sao-estes-indicadores-e-qual-a-diferenca-entre-eles/>> Acesso em: 22 set. 2022.

Paradigmas. Disponível em:<

<https://noticiasconcursos.com.br/como-quebrar-paradigmas-internos/>> . Acesso em:16. set. 2022.

Transformar fracasso em oportunidade. Disponível em;

<https://www.levepravida.com.br/dicas/3-dicas-para-transformar-qualquer-fracasso-em-oportunidade/>. Acesso em:16. set. 2022.

