



**UNIFEOB**

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

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA**

**BENSAUDE PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA  
HOSPITALAR**

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  
**BENSAUDE PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA  
HOSPITALAR**

MÓDULO DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

CONTABILIDADE GERENCIAL – PROF. LUIZ F. PANCINE

FINANÇAS CORP. E CONTROLADORIA – DANILO MORAIS  
DOVAL

ESTUDANTES:

CRISTIANE A. R. MATOS, RA 1012019100213  
FLÁVIA REGIANE DIOGO MARTINS, RA  
1012019100042  
LUCAS GABRIEL POLI, RA 1012019100574

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)	8
3.1.2 EBITDA	16
3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA	25
3.2.1 DFC X DVA	26
3.2.2 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - ESTUDO DE CASO	36
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	38
3.3.1 ADAPTANDO-SE A MUDANÇAS	38
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	42
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>

# 1. INTRODUÇÃO

As condições da atividade empresarial estão sempre mudando, as empresas estão cada vez mais complexas, exigindo maior racionalidade em uma gestão. Racionalidade flexível às mudanças e inovações do dia-a-dia, mas dentro da realidade que a empresa apresenta. O mundo está mais competitivo, surgem várias empresas competentes no mercado, mas que infelizmente não se encontram preparadas para as mudanças tanto econômicas, como sociais e tecnológicas. Essas empresas, sejam elas de grande ou de pequeno porte, não conseguem aproveitar as ferramentas disponíveis para o seu sucesso. Com isso surge a controladoria na busca de uma melhor orientação aos gerentes, por analisar tanto o mercado interno dos negócios como o externo. Acompanha as informações gerenciais, gera informações seguras, supervisiona os setores da Administração e Contabilidade, com a intenção de ajudar os gestores na tomada de decisão.

As teorias administrativas e contábeis acabam não expressando a realidade das empresas tornando necessária a criação de um modelo de gestão que trouxesse essa aproximação. Assim foi criado o sistema de Gestão Econômica, que tem essa visão de alcançar eficácia na empresa. A teoria da decisão mostra como a decisão é tomada, como resolver os problemas e como prever tais problemas. Portanto, assim como a contabilidade, o objetivo da controladoria não é o lucro de imediato, e sim ‘O que fazer?’, ‘Como planejar?’ e ‘Como prever?’ para chegar ao lucro, mas realizando um caminho inverso ao que costumava ser a controladoria. Partindo desses pressupostos a questão que norteia esse trabalho é: A controladoria no processo de gestão tem sido executada com eficácia em uma empresa do ramo de Plano de Saúde?

A pesquisa se justifica à medida que a controladoria é uma ferramenta eficaz no processo de gestão de qualquer empresa no auxílio ao gestor na tomada de decisão, o presente trabalho busca abordar o departamento de controladoria a fim de responder aos quesitos proposto como: analisar o cenário no qual a empresa está operando, determinar quais as estratégias utilizadas para alcançar os objetivos, estabelecidos no plano da empresa, e verificar se os colaboradores conseguem visualizar um sistema de controladoria eficaz dentro da empresa.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Razão social: Bensaude Plano de Assistência Médica Hospitalar Ltda

CNPJ: 02.849.393/0001-38

Endereço: Rua XV de Novembro, 4488 - Redentora - São José do Rio Preto/SP -  
Cep: 15015-110

Principal atividade econômica: Planos de saúde

A Bensaude atua há mais cinquenta anos na área da saúde, vendendo planos com uma atuação de sucesso e credibilidade em São José do Rio Preto e em toda a região Noroeste Paulista, com uma base sólida alinhada à tecnologia e inovação que o mercado pulsa.

Sua filosofia está alinhada aos conceitos éticos e a sua missão, visão e valores.

Um dos mais importantes diferenciais no atendimento ao paciente da Bene Rio Preto, como o hospital é carinhosamente conhecido, é o seu certificado “Acreditação com Excelência Nível 3”, conferido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA). A Beneficência Portuguesa de Rio Preto foi o primeiro hospital do noroeste paulista a ser certificado pela ONA, e possui este selo desde 2012.

O cliente Bensaúde sabe em quem confiar seu bem mais precioso: a vida.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Neste projeto serão apresentadas informações acerca do que se trata a Contabilidade Gerencial e suas ramificações, assim como Finanças Corporativas e Controladoria, explicando detalhadamente o que são e quais as suas funções e também teremos estudo de caso de uma empresa real, onde serão aplicadas as informações obtidas neste projeto.

Também será abordado neste projeto o estudo sobre o tema Adaptando-se a mudanças.

#### **3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

Balanced Scorecard, sigla BSC, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é o nome dado a uma metodologia voltada à gestão estratégica, que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Visa fazer com que o gestor consiga entender claramente os objetivos de sua estratégia empresarial e, a partir deles, chegar à definição das iniciativas estratégicas que devem ser executadas.

Essa metodologia foi desenvolvida com o objetivo de apresentar um modelo de gestão estratégica em que a medição de resultados e definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros.

O Balanced Scorecard foi desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90. Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que a escolha dos

indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras, como há muito vinha sendo feita pela grande maioria das empresas. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação.

É um sistema gerencial para administração a longo prazo que se propõe a representar a estratégia organizacional de forma balanceada, clara e objetiva, possibilitando que todos os setores atuem de maneira alinhada com a visão estratégica definida.

### **Objetivos do BSC:**

- Implementar estratégias efetivas;
- Transformar a estratégia em medidas de ações específicas;
- Comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização;
- Monitorar resultados financeiros, de desempenhos junto aos clientes, dos processos internos, das pessoas, inovações e tecnologia;
- Direcionar as mudanças operacionais com a estratégia; e
- Criação de valor aos ativos intangíveis.

### **Principais benefícios:**

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (OLVE et al, 2001), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o compromisso individual de cada funcionário para com a organização;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

**Funções do BSC:**

Segundo Kaplan e Norton (2001), as principais funções do BSC são:

- Esclarecer e atualizar a estratégia;
- Divulgar a estratégia de toda a comunidade;
- Alinhar as metas das unidades e dos indivíduos com a estratégia;
- Conectar os objetivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos atuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Conduzir avaliações periódicas do desempenho para conhecer melhor a estratégia.

O BSC possibilita ao gestor visualizar os processos da empresa como um todo e, assim, identificar o que precisa ser feito para alcançar os objetivos. Esse método verifica se a execução das atividades da empresa encontra-se alinhada com os seus objetivos, promovendo a melhoria dos resultados. O BSC monitora, mensura e direciona as ações, permitindo um aperfeiçoamento constante dos mais diversos modelos de negócios.

Outro indicador financeiro muito utilizado pelas empresas é o EBITDA, que trata-se de um dos indicadores financeiros usados para medir os resultados de uma empresa. Ele contempla a quantidade de recursos que a empresa gera apenas em suas atividades principais, sem contar a rentabilidade de investimentos ou descontos de impostos.

O Ebitda serve para mostrar aos investidores se a empresa consegue fazer dinheiro com a atividade que ela nasceu para desenvolver. O Ebitda mostra, por exemplo, se uma montadora está sendo eficiente em ganhar dinheiro produzindo automóveis. Ou se um supermercado está tendo resultados melhores que os concorrentes ao vender produtos de utilidade doméstica.

O Ebitda é muito utilizado para avaliar o desempenho de empresas com ações na bolsa de valores. A evolução deste indicador permite aos investidores interessados em



comprar ações verificarem quais empresas de um mesmo segmento são mais eficientes e merecem receber o seu dinheiro.

A medição do potencial de geração de caixa permite que os investidores identifiquem quais empresas são mais eficientes em suas operações sem que fatores externos, como altas taxas de juros, interfiram nessa avaliação.

A seguir nos aprofundaremos mais sobre este assunto e demonstraremos o cálculo utilizado por este indicador para a empresa Bensaude Plano de Assistência Médica Hospitalar Ltda.

### **3.1.1 BALANCED SCORE CARD (BSC)**

Kaplan e Norton (1997; p.299) afirmam que “a introdução de um novo sistema gerencial baseado no Balanced Scorecard precisa vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudança”. Para eles, as empresas iniciam a construção de scorecards por vários motivos, sendo os principais mobilizar a estrutura da organização em novas direções estratégicas e orientar partes isoladas do processo gerencial.

A experiência desses autores aponta que os executivos optam pelo uso do BSC a fim de responderem finalidades estratégicas específicas. Entretanto, Kaplan e Norton (1997, p.287) evidenciam que “em nenhuma das empresas o Balanced Scorecard continua focado apenas nesse propósito inicial. Pelo contrário; a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do objetivo primeiro de elaboração do scorecard”.

A elaboração do Balanced Scorecard inicia-se com as definições de visão, missão e estratégia da empresa para, em seguida, estabelecer uma relação entre objetivos estratégicos, seus indicadores, suas metas e suas iniciativas que possam

atingi-las. A unidade de negócio atua dentro do escopo da missão da empresa. A visão é a definição de onde se pretende chegar no futuro, as estratégias indicam o caminho escolhido para alcançar essa visão e os valores são os limitadores da estratégia.

Portanto, o BSC tem como ponto de partida, de acordo com Kaplan e Norton (2004), a missão e a estratégia da empresa sendo, portanto, o planejamento estratégico o seu principal foco e, o sucesso da sua implementação, depende muito da elaboração de um mapa estratégico. Ele é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.

Ao apresentarem o que é BSC, Kaplan e Norton propuseram analisar os indicadores de desempenho através de 4 perspectivas interligadas em uma relação de causa e efeito. Assim a definição de Balanced Scorecard:

*“Balanced Score card é uma metodologia de planejamento estratégico que define objetivos, métricas e ações para 4 perspectivas de seu negócio: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Com isso, cria-se um mapa estratégico de seu negócio”*

### ➤ **As quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)**

**Perspectiva Financeira:** A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas.

Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam:

- Retorno sobre o investimento;
- Valor econômico agregado;
- Lucratividade;
- Aumento de receitas;
- Redução de custos; e
- Outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

**Perspectiva do cliente:** As perspectivas dos clientes identificam os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a:

- Participação de mercado;
- aquisição;
- Retenção;
- Fidelidade; e
- Nível de satisfação dos clientes.

**Perspectiva dos processos internos:** A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Abrange os processos de:

- Inovação (criação de produtos e serviços);
- Operacional (produção e comercialização); e
- De serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas).

A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

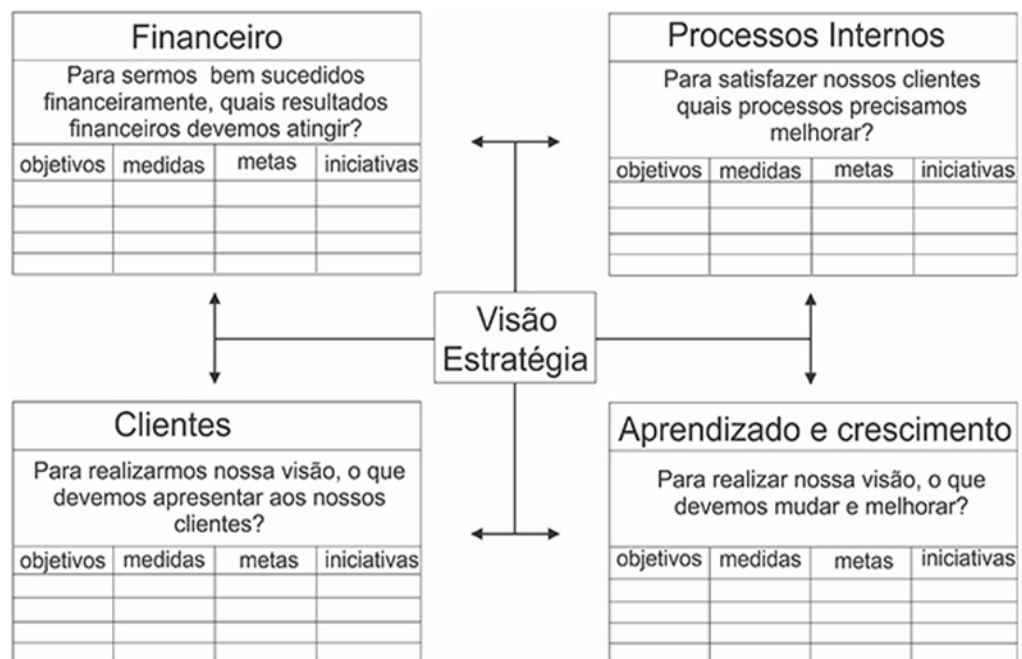
**Perspectiva do aprendizado:** Por fim, a perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa

deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

Como indicadores importantes podem ser considerados:

- Nível de satisfação dos colaboradores;
- Rotatividade (turnover);
- Capacitação e treinamento dos funcionários;
- Lucratividade por funcionário; e
- participação dos mesmos com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

A imagem a seguir, proposta por Kaplan e Norton, ilustra essas quatro perspectivas, as perguntas que devem ser feitas para se pensar corretamente cada uma delas, seus objetivos, medidas, metas e iniciativas, e seu relacionamento com a visão e a estratégia adotadas pela organização.



As quatro perspectivas do BSC. (Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997).

Quando integradas essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desempenho do negócio, produzindo um equilíbrio entre os seguintes quesitos:

- Objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo;
- Indicadores financeiros x indicadores não financeiros;
- Medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado);
- Medições de resultado de esforços passados x impulsores de desempenho futuro.

Depois que essas 4 perspectivas do BSC são analisadas, você deve criar o chamado mapa estratégico. Trata-se de um resumo visual de tudo que deve ser feito em sua empresa para que os objetivos e metas financeiras sejam alcançadas.

#### ➤ **Mapa Estratégico do Balanced Scorecard (BSC)**

De acordo com GREBIN (2004), “o mapa estratégico do Balanced Scorecard mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor”. A estratégia consiste em um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, cujas relações ligam os objetivos entre si, nas quatro perspectivas. De cima para baixo, a hipótese inicial é a de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. A meta de aumentar o valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade.

Na prática, são os processos internos que criam o aumento de valor percebido pelos clientes. Os ativos intangíveis que possibilitam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento com os objetivos das perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência.

Esta relação de causa e efeito, interligando as perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico, que é um diagrama que mostra todas essas relações.

Ainda segundo GREBIN (2004), “a construção do mapa força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor”. O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia, que mostra numa única página como os objetivos de cada perspectiva se integram e se combinam para descrever a estratégia.

Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

### ➤ **Relações de causa e efeito**

Para KAPLAN e NORTON (1997), “o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”. O processo deve ser iniciado na perspectiva financeira e terminar na de aprendizado e crescimento, para que os objetivos do mapa estratégico sejam alcançados. Tais objetivos são obtidos através de entrevistas com a liderança da organização.

No mapa estratégico, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pela empresa. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, e iniciativas estratégicas serão criadas para alcançar tais metas.

O mapa ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados. Além disso, o mapa identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital de informação e capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

### **Etapas do BSC:**

Para a construção adequada do BSC existem quatro etapas que se seguidas produzirão um scorecard útil e ajudarão a alcançar os objetivos:

1. Definição da arquitetura de indicadores;
2. Obtenção do consenso em função dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração dos indicadores;

#### 4. Elaboração do plano de implementação.

A metodologia utilizada pelo Balanced Scorecard envolve:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural.
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico, com indicadores e metas.
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da mesma nos diversos níveis.
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia.

#### **Como implementar Balanced Scorecard (BSC):**

Para a implantação do BSC algumas etapas são necessárias, sendo algumas delas:

- Estabelecer com clareza a visão de futuro e os objetivos estratégicos da empresa (planejamento estratégico);
- Determinar os fatores críticos de sucesso, as perspectivas;
- Definir os indicadores de desempenho para cada uma das perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e inovação;
- Definir as metas, iniciativas e os planos de ação;
- Monitorar os resultados; e
- Aplicar ajustes se necessário.

As fases do processo do BSC podem ser definidas como:

**1º passo:** determinar a estrutura dos indicadores, em que é preciso escolher a unidade empresarial modelo. É necessário reconhecer as relações entre a unidade de negócio e a empresa.

**2º passo:** deve-se estabelecer um entendimento referente aos objetivos estratégicos e desenvolver o mapa estratégico.

**3º passo:** definir e desenvolver indicadores com base nos objetivos essenciais.

**4º passo:** desenvolver o plano e executar o plano de aplicação do BSC. É preciso que o grupo responsável pelo desenvolvimento do BSC reúna todos os colaboradores da empresa, ou seja, as partes interessadas, e comunique sobre a ferramenta e sua aplicação na empresa, explicando que a ferramenta de gestão terá um programa que a sustente.

A seguir apresentaremos o mapa estratégico da empresa Bensaúde Plano de Assistência Médica Hospitalar Ltda abordada neste projeto.

<b>MAPA ESTRATÉGICO - BSC</b>			
<b>BENSAUDE PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA HOSPITALAR LTDA</b>			
<b>Missão:</b> Prestar um atendimento humanizado e de qualidade as milhares de famílias que optaram por um de nossos planos de saúde			
<b>Visão:</b> Ser referência regional em suas competências na área médica hospitalar			
<b>Valores:</b> Respeito a Vida, tradição, credibilidade e eficiência			
<b>PERPECTIVAS FINANCEIRAS:</b>			
Garantir a solidez financeira	Aprimorar a sustentabilidade institucional	Aprimorar as atividades e serviços existentes para captação de recursos	
<b>PERPECTIVAS DE CLIENTES:</b>			
Oferecer serviços de excelência prezando pelo bem estar dos clientes/pacientes	Prezar pela fidelização e satisfação dos clientes/pacientes através de novas soluções em saúde	Aprimorar o tempo de espera no atendimento plantonista	Continuar desenvolvendo processos inovadores
<b>PERPECTIVAS DE PROCESSOS INTERNOS:</b>			
Garantir uma gestão eficaz	Prezar pela excelência dos processos de credibilidade e segurança aos clientes/pacientes	Continuar investindo em tecnologia de inovação avançada	
<b>PERPECTIVAS DO APRENDIZADO E INOVAÇÃO</b>			
Aperfeiçoar a valorização dos colaboradores os mantendo motivados	Aprimorar a informação e conhecimento interno e externo através do nosso Instituto de ensino e pesquisa	Oferecer a capacitação e reter talentos	



### 3.1.2 EBITDA

Ebitda (em inglês, **Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization**) é uma sigla que significa “**Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização**” (também conhecida como **Lajida**). Trata-se de um indicador financeiro bastante utilizado para avaliar empresas listadas no mercado de bolsa de valores.

Ele informa o lucro de uma companhia antes de serem descontados o que a empresa gastou em juros e impostos, e perdeu em depreciação e amortização.

De forma resumida e simplificada, o Ebitda é um indicador que exclui custos que não estão ligados diretamente à essência do business em questão.

Dessa forma, diferente do lucro líquido, ele retratará apenas o resultado operacional da companhia acrescido da depreciação e da amortização. Em outras palavras, o LAJIDA tenta representar a geração de caixa operacional da empresa.

E assim como os outros indicadores financeiros, o Ebitda é utilizado como forma de avaliar a capacidade de geração de valor de uma companhia. Esse tipo de análise é fundamental porque mostra, por exemplo, a evolução de um resultado operacional ao longo do tempo.

Ou seja, os investidores podem utilizar desses dados para avaliar a gestão da empresa. Isto é, para analisar se a companhia está conseguindo se tornar mais eficiente e lucrativa operacionalmente.

Além disso, o Lajida da também serve como um bom comparativo entre empresas do mesmo setor. Isso porque ele traduz de modo bem direto os resultados que as companhias geram em suas atividades de atuação.

Destaca-se também que este índice é um dos mais utilizados para avaliar o desempenho das organizações. Isto se deve ao fato de ele, ao eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, ser capaz de medir a produtividade e a eficiência da empresa. Este é um ponto que é essencial para o investidor que pretende participar do negócio.

### **Para que serve o Ebitda?**

O Ebitda é um indicador que serve para auxiliar a avaliação de empresas, especificamente no seu desempenho operacional.

Por isso, para cumprir esse objetivo, ele exclui e não leva em consideração os dados da empresa referente aos juros, impostos, depreciação e amortização. Sendo que estes são no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE):

- Juros: despesa com juros de empréstimos ou receita de aplicações financeiras da companhia;
- Impostos: despesa com impostos;
- Depreciação: redução do valor contábil de ativos por uso, tempo ou desgaste natural;
- Amortização: redução de valor de um ativo intangível de duração ou direito limitado.

Como pode ser observado, todos esses dados retirados do cálculo do Ebitda não fazem parte da operação principal da companhia. Por isso, é possível dizer que esse indicador tenta retratar fielmente apenas a geração de caixa de uma empresa, excluindo despesas não-caixa.

Esse tipo de avaliação é importante porque é uma maneira de enxergar melhor o resultado de uma companhia no presente para tentar determinar seu desempenho no futuro.

É possível, por exemplo, que uma empresa passe por um momento específico com muita despesa com juros de dívidas. Contudo, este momento pode estar prestes a acabar (no caso de companhias com muitas dívidas de curto prazo).

Dessa forma, caso a análise do Ebitda não fosse feita, o investidor poderia interpretar que o resultado final, o lucro líquido, seria muito pequeno para aquela empresa. Todavia não foi avaliado os motivos pelos quais esse resultado estava pressionado.

Nesse exemplo, o resultado final estava sofrendo uma pressão negativa no curto prazo. Mas caso fosse analisado o Ebitda, o investidor poderia observar que a atividade operacional da companhia estava normalizada.

Essa mesma situação poderia ocorrer com a depreciação e com os impostos. Por isso, é sempre importante analisar o Ebitda durante a avaliação dos resultados de uma empresa.

### **Como calcular o Ebitda?**

Para se calcular Ebitda, basta somar ao resultado líquido da empresa os juros pagos, impostos, depreciações e amortizações do período. Nesse sentido, o Ebitda é encontrado quando retira-se do lucro líquido do efeito desses componentes.

Por isso, como a despesa com impostos, por exemplo, foi deduzida no lucro líquido, é preciso somá-la novamente nesse indicador para encontrar o Ebitda. Este mesmo raciocínio vale para as despesas com os juros, depreciações e amortizações.

Sendo assim, a fórmula do Ebitda é a seguinte:

- **Ebitda = Resultado Líquido + Juros + Impostos + Depreciação + Amortização**

Destaca-se ainda que todos esses dados estão disponíveis nas demonstrações contábeis das empresas, ou seja, no Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) das empresas. Sendo que estas são divulgadas a cada trimestre pelas companhias de capital aberto.

### **Lucro Operacional**

É importante ressaltar também que muitos investidores consideram o Ebitda como a representação da geração de caixa operacional da companhia.

Nesse sentido, esse indicador poderia representar o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais. Isto sem levar em consideração efeitos financeiros e de impostos, além de amortização e depreciação.

Por isso, de certo modo, o Ebitda pode ser interpretado como uma geração de

caixa operacional da companhia. Isso porque ele demonstra a dimensão dos resultados da empresa naquilo que ela se propõe a fazer.

Assim, ele é capaz de refletir bem a eficiência da equipe de gestão naquele empreendimento. Portanto, costuma-se dizer que o Ebitda é uma demonstração da performance do time de executivos daquele empreendimento.

Por outro lado, os índices subtraídos do Ebitda (juros, impostos, depreciação e amortização) dizem respeito às decisões tomadas pelos “donos” do negócio. Ou seja, pelos acionistas, conselheiros e a alta diretoria da companhia.

Entretanto, é preciso que se entenda que o Ebitda é uma geração de caixa potencial. Essa interpretação ocorre porque, na verdade, o que importa no final das contas é quanto dessa geração de lucro foi, de fato, convertida em dinheiro no caixa da empresa.

Afinal, por mais que os juros, os impostos e a depreciação e a amortização não façam parte do resultado operacional, eles fazem parte do resultado final da companhia.

Isto é, a empresa deve arcar, de qualquer forma, com essas despesas em determinado momento, já que elas são de sua responsabilidade.

Em outras palavras, apesar de não estarem relacionados à atividade principal da companhia, as despesas “sairão do bolso” do sócio. E, no fim das contas, o que interessa é o capital que fica disponível no caixa da companhia para os acionistas.

### **Depreciação e Amortização**

O objetivo do Ebitda de retirar os efeitos da depreciação e da amortização é simples. Isso porque esses componentes representam despesas não-caixa. Ou seja, despesas que são provisionadas, mas que não saem efetivamente do caixa da companhia.

Isso porque as empresas são obrigadas a provisionar uma despesa com a depreciação e amortização dos seus ativos. Contudo, isso é feito sem que haja o pagamento, de fato, da despesa, como no regime de caixa. Em outras palavras, é como se fosse um provisionamento para um pagamento futuro.

Por exemplo, imagine que uma empresa possua 1.000 em maquinário. Leve em consideração que ele possui vida útil de 10 anos. Além disso, considere também que, ao final, não haverá valor residual para o maquinário.

Portanto, é possível dizer que essas máquinas desvalorizam 100% por ano. Ou seja, há uma despesa anual com depreciação de 100%. Contudo, esse valor não sai do caixa da empresa, afinal, é uma despesa não-caixa. Na verdade, há uma redução de valor de um ativo da empresa, e não do caixa, por depreciação contábil.

Portanto, apesar de fazer parte do resultado operacional, essa despesa não afeta a geração de caixa da companhia. E é justamente isso que o Ebitda pretende demonstrar. Isto é, o quanto a empresa potencialmente gerou de caixa.

O mesmo raciocínio vale para a amortização. Afinal, ela demonstra a perda de valor de bens intangíveis no ativo permanente. Ou seja, mostra a desvalorização ao longo do tempo de um ativo que possui direito ou existência limitada.

Em outras palavras, também é uma dedução não-caixa. Isto é, uma despesa e perda de valor que não sai das disponibilidades da empresa.

### CÁLCULO EBITDA BENSÁUDE

Lucro líquido	9.282.706
IR/CS (impostos)	5.040.814
Resultado Financeiro (juros)	7.315.529
Depreciação e Amortização	-
<b>EBITDA</b>	<b>21.639.049</b>

## **Ajustes no Ebitda**

A partir de 2002, a CVM normatizou e padronizou a metodologia de cálculo do Ebitda. Por isso, ele deve ser calculado sempre da mesma maneira para todas as empresas.

Contudo, dependendo de determinadas situações, o cálculo do Ebitda pode demandar alguns tipos de ajustes. Isso se deve a particularidades de alguns negócios e de determinados períodos que podem, eventualmente, distorcer o resultado operacional da companhia no Ebitda tradicional.

Portanto, algumas empresas divulgam não apenas o Ebitda (que é obrigatório e de cálculo comum para as empresas), mas também um Ebitda ajustado para o mesmo período.

Juntamente com essa divulgação, a empresa deve apresentar também a natureza do ajuste realizado no indicador e uma justificativa para o mesmo.

Além disso, por depender de particularidades das companhias, não existe uma fórmula específica para o Ebitda ajustado. Ou seja, cada companhia deve divulgar a sua própria metodologia utilizada para encontrar o resultado operacional com os ajustes.

Por isso, é preciso muita atenção antes de comparar o Ebitda ajustado de diferentes companhias. Isto é, como cada empresa pode divulgar esse indicador levando em consideração diferentes fatores, muitas vezes a comparação pode não ser adequada.

## **Como utilizar o Ebitda?**

O Ebitda pode ser utilizado em vários âmbitos da análise de uma empresa. Por exemplo, pode servir na avaliação do valuation ou da dívida de uma companhia.

Além disso, pelo Ebitda ser comparado à geração de caixa operacional de uma companhia, ele também pode ser analisado juntamente com o ciclo operacional de uma empresa.

Nesse sentido, o ciclo operacional é encontrado pelos prazos médios da companhia de renovação dos estoques (PMRE) e de vendas (PMRV). Para relacioná-los ao Ebitda, é fundamental entender os ciclos de caixa e seus prazos médios.

### **Importância dos ciclos de caixa e seus prazos médios**

No jogo empresarial, tanto de multinacionais como de uma pequena padaria no interior do país, o segredo da eficiência se faz na capacidade da gestão daquele negócio em gerenciar os seus recursos. Ou seja, na sua competência em administrar habilmente os seus prazos de recebimento e pagamento de suas mercadorias ou serviços prestados.

Resumidamente, uma companhia deve sempre procurar vender o seu estoque o mais rapidamente possível. Ao mesmo tempo, ela deve maximizar os seus esforços para receber o quanto antes de seus clientes aquilo que lhe é de direito.

Tudo isso deve ocorrer ao mesmo tempo em que deve procurar aumentar ao máximo os seus prazos de pagamentos a seus fornecedores.

Então, as empresas que possuem essa habilidade conseguem todo o seu capital de giro necessário ao financiamento de seus ciclos operacionais praticamente “de graça”.

Em contrapartida, as empresas que se descuidam desses fatores relacionados aos prazos de pagamentos e recebimentos certamente encontrarão dificuldades financeiras em algum momento de sua jornada.

Dentro dessa dinâmica, as três principais vertentes que tange a forma como as empresas lidam com seus caixas são:

- Prazos Médios de Recebimentos de Vendas (PMRV);
- Prazos Médios de Pagamentos de suas Compras (PMPC);
- Prazos Médios de Renovação de seus Estoques (PMRE).

É importante que o investidor compreenda a essência desses prazos. Assim, será possível compreender melhor a dinâmica do Ebitda e os ciclos de caixa de uma empresa.

## **Vantagens do Ebitda**

Algumas das principais vantagens do Ebitda são:

### **1. Mede a produtividade**

Uma importante vantagem do Ebitda é a sua capacidade de retratar a produtividade de uma companhia. Isto se deve ao fato de ele excluir o efeito de deduções contábeis, de empréstimos e de impostos – o que, muitas vezes, não está na alçada da empresa.

Por exemplo, a depreciação, vista anteriormente, é apenas econômica, e não financeira. Ou seja, apesar de existir uma perda de valor do ativo, essa perda não resultou em saída efetiva de dinheiro do caixa da companhia.

### **2. Facilita a análise comparativa**

E uma outra vantagem do Ebitda é a sua capacidade de facilitar a análise entre diferentes empresas, inclusive de setores ou de países distintos.

Imagine, por exemplo, que um investidor queira comparar o resultado de uma empresa de alimentos brasileira com uma companhia desse mesmo setor dos EUA. Contudo, a alíquota de imposto para essas empresas em cada país é completamente diferente.

Por isso, caso a análise de produtividade do investidor fosse feita por meio do lucro líquido e da margem líquida, a avaliação seria infiel à realidade. Isto é, a empresa que goza de uma alíquota de imposto menor seria beneficiada.

Por outro lado, caso a análise fosse realizada pelo Ebitda, esse efeito das diferentes alíquotas seria excluído. Portanto, a comparação entre a produtividade entre as duas companhias seria mais compatível com a realidade.

## **Desvantagens do Ebitda**



Apesar das vantagens citadas, é importante destacar que também existem algumas desvantagens do Ebitda. Algumas das desvantagens desse indicador são:

### **1. Desconsidera a rentabilidade financeira**

Uma desvantagem do Ebitda diz respeito a sua característica de excluir os juros do seu cálculo. Esse juros é representado pelo resultado financeiro da companhia na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).

Essa é uma desvantagem em certas análises porque existem companhias que, ao invés de pagar juros (despesa financeira), recebem juros (receita financeira). Este é o caso das empresas que possuem muito dinheiro em aplicações financeiras.

Nesse sentido, é possível que existam empresas, por exemplo, que o resultado da atividade principal advém justamente da receita obtida com receita de aplicações financeiras.

Por isso, desconsiderar esses juros pelo Ebitda significa retirar da análise um aspecto fundamental para ser analisado nessa empresa.

### **2. Disfarça a alta alavancagem**

Como vimos, o Ebitda desconsidera os efeitos dos juros e da amortização. Por conta disso, ele fica incapaz de traduzir a situação financeira de uma companhia.

Por isso, caso um investidor analise apenas o Ebitda de uma empresa com má situação financeira, ele acabará sendo levado ao erro. Isso porque não será possível observar como a alta alavancagem financeira está prejudicando o resultado líquido da companhia.

E, no longo prazo, o que importa é o lucro das empresas, ou seja, a real geração de valor para os acionistas. Por isso, é preciso tomar cuidado e nunca utilizar o Ebitda isoladamente em uma análise.

## 3.2 FINANÇAS CORPORATIVAS E CONTROLADORIA

A Demonstração dos Fluxos de Caixa fornece informações acerca das alterações no caixa e equivalentes de caixa da entidade para um determinado período contábil, evidenciando separadamente as mudanças nas atividades: Operacional, Investimento e Financiamento.

Esse demonstrativo passou a ser obrigatório a partir da alteração ocorrida em 2007, na Lei nº 6.404/76 e suas alterações no seu artigo 176, assim como o NBC TG 3 (R3) e seção 7 da NBC TG 1.000 (R1). Cabe esclarecer que a ITG 1.000 nos itens 26 e 27, o CFC não obriga a sua elaboração, mas estimula a sua confecção. No entanto, o próprio artigo 176 parágrafo 6º da lei supracitada define que caso a companhia seja fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa. Entretanto, a NBC TG 3 (R3) não faz menção sobre este assunto, bem como a NBC TG 1.000.

Por meio da DFC, consegue-se controlar melhor a rotina e aprimorar o planejamento financeiro do negócio. As informações contidas neste demonstrativo auxiliam aos gestores a gerir seus pagamentos e recebimentos, em dinheiro ocorridos durante o exercício, e com isso ajuda os usuários das demonstrações contábeis, na análise da capacidade da companhia em gerar seu caixa e equivalentes de caixa.

As informações disponibilizadas pela DFC, permitem que os investidores, contadores, administradores, credores e outros usuários avaliem:

- ❖ a capacidade da empresa gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa;
- ❖ avaliar a geração futura de caixa para pagamentos de obrigações, dividendos e outros;
- ❖ analisar os indicadores de liquidez, solvência e sua real necessidade financeira;
- ❖ a performance da sua atividade operacional em comparação com as empresas concorrentes;

- ❖ evidencia a relevância no seu caixa e/ou equivalentes de caixa das atividades de investimento e financiamento no período em análise.

O resultado da Demonstração de Fluxo de Caixa é um ótimo recurso para o gestor basear suas decisões, uma vez que ela é gerada a partir de números reais e concretos, que mostram a verdadeira situação financeira da empresa.

Assim sendo, ela contribui para facilitar a solução de problemas ligados à gestão financeira, como a negociação com fornecedores, a necessidade de reduzir custos e o aumento do controle de gastos.

As informações contidas na Demonstração de Fluxo de Caixa, com as demais demonstrações contábeis, vão auxiliar tanto no planejamento financeiro, como vão avaliar a capacidade da empresa de gerar caixa. Com essa estratégia, a entidade pode aumentar seu potencial competitivo, bem como garantir a sobrevivência em um mercado acirrado.

### 3.2.1 DFC X DVA

De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC n. 03, a apresentação da demonstração de fluxo de caixa tem como base para a sua estrutura três atividades principais. Sendo elas:

#### 1. Atividades operacionais:

Referem-se aos gastos e despesas relacionadas à atividade principal geradora de receita da empresa 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.

As principais entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa decorrentes das atividades operacionais são:

#### Entradas:

- recebimentos de caixa pela vendas de mercadorias e pela prestação de serviços;

- recebimentos e pagamentos de caixa por seguradora de prêmios e sinistros, anuidades e outros benefícios da apólice;
- recebimentos e pagamentos de caixa de contratos mantidos para negociação imediata ou disponíveis para venda futura;
- recebimentos de juros, dividendos e juros sobre o capital próprio, a NBC TC 3 (R3) no item 34B encoraja fortemente a sua classificação na atividade operacional;
- qualquer outro recebimento que não se origine de transações definidas como atividades de investimento ou financiamento, como: recebimentos decorrentes de sentenças judiciais, reembolso de fornecedores, indenizações por sinistros, exceto aquelas diretamente relacionadas a atividades de investimento.

**Saídas:**

- pagamentos de caixa a fornecedores de mercadorias e serviços;
- pagamentos de caixa a empregados ou por conta de empregados;
- pagamentos ou restituição de caixa de impostos sobre a renda, a menos que possam ser especificamente identificados com as atividades de financiamento ou de investimento; e
- pagamentos de juros, a NBC TG 3 (R3) no item 34B encoraja fortemente a sua classificação na atividade operacional.

**2. Atividades de investimento:**

Referem-se às atividades que fazem uso do dinheiro para aplicar naquilo que irá gerar benefícios futuros e que tenha por objetivo manter o negócio em funcionamento. Essas atividades estão relacionadas ao realizável a longo prazo, os investimentos, o imobilizado e o intangível da empresa. Um exemplo disso é a compra de bens considerados para o ativo imobilizado, como um imóvel.

As principais entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa decorrentes das atividades de investimento são:

**Entradas:**

- recebimentos de caixa resultantes da venda de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos a longo prazo;

- recebimentos de caixa provenientes da venda de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (exceto aqueles recebimentos referentes aos títulos considerados como equivalentes de caixa e aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);
- recebimentos de caixa pela liquidação de adiantamentos ou amortização de empréstimos concedidos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos de instituição financeira);
- recebimentos de caixa por contratos futuros, a termo, de opção e swap, exceto quando tais contratos forem mantidos para negociação imediata ou venda futura, ou os recebimentos forem classificados como atividades de financiamento.

**Saídas:**

- pagamentos em caixa para aquisição de ativo imobilizado, intangíveis e outros ativos de longo prazo. Esses pagamentos incluem aqueles relacionados aos custos de desenvolvimento ativados e ao ativos imobilizados de construção própria;
- pagamentos em caixa para aquisição de instrumentos patrimoniais ou instrumentos de dívida de outras entidades e participações societárias em joint ventures (excetos aqueles pagamentos referentes a títulos considerados como equivalentes de caixa ou aqueles mantidos para negociação imediata ou futura);
- pagamentos em caixa por contratos futuros, a termo, de opção e swap, exceto quando tais contratos forem mantidos para negociação imediata ou futura, ou os pagamentos forem classificados como atividades de financiamento;
- adiantamento em caixa e empréstimos feitos a terceiros (exceto aqueles adiantamentos e empréstimos feitos por instituições financeiras).

**3. Atividades de financiamento:**

Referem-se às captações de recursos, sejam eles oriundos de sócios ou de terceiros, surgem da necessidade do empreendimento, ou da escassez de dinheiro. São atividades relacionadas ao passivo não circulante e patrimônio líquido da empresa.

As principais entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa decorrentes das atividades de financiamento são:

**Entradas:**

- recebimentos pela alienação de ações ou outros instrumentos patrimoniais;
- recebimentos de empréstimos, notas promissórias, outros títulos de dívida, hipotecas e outros empréstimos obtidos de curto e longo prazos;
- recebimentos de debêntures.

**Saídas:**

- pagamento a investidores para adquirir ou resgatar ações da entidade;
- pagamento do principal de empréstimos e financiamentos obtidos;
- pagamento para redução do passivo relativo e arrendamento mercantil financeiro;
- pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio, a NBC TG 3 (R3) no item 34B encoraja fortemente a sua classificação na atividade de financiamento.

A Demonstração de Fluxo de Caixa pode ser feita usando o fluxo de caixa direto e indireto. Ambos os métodos tomam como ponto de partida a análise da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial, com a inclusão de algumas informações adicionais.

Para elaboração do orçamento empresarial, os dois métodos de apuração podem ser usados. A diferença é que o primeiro oferece um controle de entradas e saídas, enquanto o fluxo de caixa indireto apresenta uma visão comparativa entre regime de caixa e competência.

**Método direto**

No método direto, o grupo das atividades operacionais é composto pelas movimentações de entrada e saída, apuradas a partir das contas a pagar e a receber do Balanço Patrimonial, com o suporte da Demonstração do Resultado do Exercício.

Cada conta da DRE espelha outra correspondente no Balanço Patrimonial, como Receita Bruta e Duplicatas a Receber. Em síntese, o fluxo de caixa direto se baseia na forma bruta das operações.

Na prática, o principal objetivo é manter as informações de caixa acessíveis diariamente. Desse modo, os recebimentos e pagamentos precisam ser organizados de acordo com a natureza contábil, sendo divididos em várias classes:

- Recebimentos de clientes, inclusive de arrendatários, concessionários e similares;
- Recebimentos de juros e dividendos;
- Pagamentos a empregados e a fornecedores de produtos e serviços;
- Juros pagos;
- Impostos.

Demonstração do fluxo de caixa para o método direto:

<b>Demonstração dos fluxos de caixa pelo método direto</b>		<b>20X0</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		
Recebimentos de clientes	30.150	
Pagamentos a fornecedores e empregados	(27.600)	
Juros pagos	(270)	
Imposto de renda e contribuição social pagos	(800)	
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	(100)	
<b>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</b>		<b>\$ 1.380</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>		
Aquisição da controlada X, líquido do caixa obtido na aquisição (Nota A)	(550)	
Compra de ativo imobilizado (Nota B)	(350)	
Recebimento pela venda de equipamento	20	
<b>Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento</b>		<b>\$ (880)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>		
Recebimento pela emissão de ações	250	
Recebimento por empréstimo a longo prazo	250	
Pagamento de passivo por arrendamento	(90)	
Dividendos pagos	(1.200)	
<b>Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento</b>		<b>\$ (790)</b>
<b>Redução do caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>\$ (290)</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b>		<b>\$ 1.120</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período</b>		<b>\$ 830</b>

Fonte: NBC TG 03 (R3) adaptada

### **Método Indireto**

O método indireto vai além da apresentação das entradas e saídas do caixa. Este tipo de apuração considera o regime de competência para verificar todas as variações ocorridas no caixa em dado período, tomando como ponto de partida a análise contábil.

O fluxo de caixa indireto é o mais recomendado para contadores e gestores que buscam avaliar as variações relacionadas ao desempenho econômico da empresa. Esse método é elaborado utilizando o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, ou seja, do lucro ou prejuízo do exercício, tendo como objetivo efetuar a conciliação entre o resultado do exercício e o caixa gerado pela atividade operacional, efetuando os seguintes ajustes:

- variações ocorridas no período nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar;
- itens que não afetam o caixa, tais como depreciação, provisões, tributos diferidos, ganhos e perdas cambiais não realizados e resultado de equivalência patrimonial quando aplicável; e
- todos os outros itens tratados como fluxos de caixa advindos das atividades de investimento e de financiamento.

O principal diferencial do fluxo de caixa indireto é o fato de que ele permite diferenciar o lucro e o caixa gerado em todas as operações. Dessa maneira, o gestor consegue visualizar, com mais clareza, a posição financeira da companhia, a partir da eficiência e da lucratividade das suas operações. Em síntese, o fluxo de caixa indireto vai além do ciclo entrada/saída de recursos.

Vale destacar que o fluxo de caixa direto e indireto são abordagens diferentes da mesma análise. Desse modo, o resultado final não pode variar, mas deve coincidir. Na prática, o uso de ambos pode proporcionar uma conciliação entre o regime de competência com o regime de caixa.

Demonstração do fluxo de caixa para o método indireto:



<b>Demonstração dos fluxos de caixa pelo método indireto</b>		<b>20X0</b>
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Lucro líquido	3.350	
Ajustes por:		
Depreciação	450	
Perda cambial	40	
Resultado de equivalência patrimonial	(500)	
Despesas de juros	400	
	3.740	
Aumento nas contas a receber de clientes e outros	(500)	
Diminuição nos estoques	1.050	
Diminuição nas contas a pagar – fornecedores	(1.740)	
Juros pagos	(270)	
Imposto de renda e contribuição social pagos	(800)	
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	(100)	
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais		\$ 1.380
Aquisição da controlada X, líquido do caixa obtido na aquisição		
Compra de ativo imobilizado	(350)	
Recebimento pela venda de equipamento	20	
Caixa líquido consumido pelas atividades de investimento		\$ (880)
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		
Recebimento pela emissão de ações	250	
Recebimento por empréstimos a longo prazo	250	
Pagamento de passivo por arrendamento	(90)	
Dividendos pagos	(1.200)	
Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamento		\$ (790)
<b>Redução do caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>\$ (290)</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no início do período</b>		<b>\$ 1.120</b>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período</b>		<b>\$ 830</b>

Fonte: NBC TG 03 (R3) adaptada

### **Demonstração do Valor Adicionado**

A Demonstração do Valor Adicionado é uma demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição em um determinado período, sob a ótica do regime de competência, que tem como principal fonte de informações a demonstração do resultado do exercício.

A partir da sua elaboração, a DVA, evidencia de forma clara e precisa os valores referente a riqueza criada pela companhia, em determinado período e como ocorreu a distribuição entre os agentes econômicos que são: empregados, governos, agentes financiadores e acionistas.

A DVA foi inserida pela Lei nº 11.638, de 2007, no conjunto de demonstrações financeiras que as companhias abertas devem apresentar ao final de cada exercício social, estando, sujeita a todas as regras de aprovação, de divulgação e de auditoria aplicáveis às demais demonstrações. Convém ainda ressaltar que, embora não seja exigida nas normas internacionais, a CVM não vê qualquer conflito com estas, posto que a DVA, além de ser uma informação adicional, agrega bastante qualidade ao conjunto básico de demonstrações exigidas pela IASB.

No panorama econômico, De Luca (1998, p. 32), cita que “o valor adicionado é utilizado para avaliação do chamado Produto Nacional”. A DVA está fundamentada em conceitos macroeconômicos, buscando apresentar a eliminação dos valores que representam dupla contagem, a parcela de contribuição que a entidade tem na formação do Produto Interno Bruto (PIB). Essa demonstração apresenta o quanto a entidade agrega de valor aos insumos adquiridos de terceiros e que são vendidos ou consumidos durante o exercício.

Esse documento também serve de base para que sindicatos façam comparações, entre empresas de um mesmo segmento, dos valores destinados aos trabalhadores e da evolução da remuneração, além de ajudar os governos a entenderem de que forma cada categoria contribui para a receita tributária do país, dentre outras funções.

Para os investidores e outros usuários, a DVA fornece informações de natureza econômica e social das atividades da entidade dentro da sociedade na qual está inserida. Isso pode ser usado, por exemplo, para que órgãos da administração pública tenham uma ideia do tipo de benefícios que a instalação de uma empresa pode trazer a uma comunidade (Município, Estado e a própria Federação) por ter nessa demonstração um instrumento de extrema utilidade para a tomada de decisão.

## **Estrutura da DVA**

Para fazer a DVA, são utilizadas informações disponíveis na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). Na prática, a DVA é uma forma diferente de visualizar as informações da DRE. Em vez de demonstrar o resultado da empresa no período, ou seja, como chegou a determinado lucro ou prejuízo, na DVA os dados são organizados entre o que a empresa recebeu e o que ela pagou.

A DVA começa distribuindo as informações dos valores que a empresa recebeu. Nesse primeiro grupo da planilha estão, por exemplo, a receita bruta com vendas e os ganhos de capital. O segundo grupo apresenta os insumos que a empresa adquiriu de terceiros, o que inclui não apenas mercadorias e matéria-prima como também serviços e energia, dentre outros.

A diferença entre os valores do primeiro e do segundo grupo representa o valor adicionado bruto. Desse valor serão descontadas as despesas com amortização, depreciação e exaustão, resultando no valor adicionado líquido produzido pela organização.

Além desse valor que produziu, a empresa pode ter recebido ainda outras quantias por transferência, como juros e doações. A soma desses dois grupos resulta no valor adicionado total que será distribuído.

Depois de detalhar como a empresa gerou riqueza, a segunda metade da DVA tem como objetivo mostrar como ocorreu sua distribuição. Esta etapa começa demonstrando quanto foi gasto com pessoal (salários, benefícios, etc.) e, depois, quanto foi pago em impostos e outras contribuições para as três esferas do governo.

A distribuição da riqueza inclui ainda a remuneração da riqueza de terceiros, por exemplo, os juros pagos e os aluguéis e, por fim, a remuneração dos capitais próprios da companhia, que é onde são informados os lucros retidos pela empresa e os lucros distribuídos entre seus sócios, dentre outras informações.

O resultado apurado na primeira metade do relatório, ou seja, o valor adicionado total distribuído, precisa ser obrigatoriamente igual ao resultado da segunda metade da

DVA, que corresponde à distribuição do valor adicionado. Se isso não ocorrer, há erro na contabilidade.

### Demonstração do valor adicionado - Empresas em geral

DESCRIÇÃO	Em milhares de reais 20X1	Em milhares de reais 20X0
<b>1. RECEITAS</b> ( <i>valores brutos, com impostos</i> )		
1.1 Venda de mercadorias, produtos e serviços		
1.2 Outras receitas		
1.3 Resultados não operacionais ( <i>ganho de capital</i> )		
1.4 Provisão para créditos de liquidação duvidosa – Constituição/Reversão		
<b>2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS</b> ( <i>com ICMS e IPI</i> )		
2.1 Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos ( <i>valores pagos a terceiros, não inclui gastos com pessoal próprio</i> )		
2.2 Materiais, energia, serviços de terceiros		
2.3 Perda/recuperação de valores ativos		
2.4 Outros		
<b>3. VALOR ADICIONADO BRUTO</b> (= 1-2)		
<b>4. RETENÇÕES</b>		
4.1 Depreciação, amortização e exaustão		
<b>5. VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE</b> (= 3-4)		
<b>6. VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA</b>		
6.1 Resultado de equivalência patrimonial ( <i>pode ser negativo ou positivo</i> )		
6.2 Receitas financeiras ( <i>por exemplo, juros recebidos</i> )		
6.3 Outras receitas ( <i>incluem aluguéis recebidos, direitos de franquia, etc.</i> )		
<b>7. VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR</b> (= 5+6)		
<b>8. DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO</b>		
8.1 Pessoal		
8.1.1 Remuneração direta (salários, 13 <sup>o</sup> , férias, comissões, horas-extras, dentre outros)		
8.1.2 Benefícios (plano de saúde, alimentação, transporte etc.)		
8.1.3 FGTS		
8.2 Impostos, taxas e contribuições		
8.2.1 Federais		
8.2.2 Estaduais		
8.2.3 Municipais		
8.3 Remuneração de capitais de terceiros		
8.3.1 Juros (pagos a terceiros)		
8.3.2 Aluguéis		
8.3.3 Outras (outros valores pagos a terceiros, como royalties, franquias, direitos autorais etc.)		
8.4 Remuneração de capitais próprios		
8.4.1 Juros sobre o capital próprio		
8.4.2 Dividendos		
8.4.3 Lucros retidos/prejuízo do exercício		
8.4.4 Participação dos não-controladores nos lucros retidos (só na consolidação)		

**(\*) O total do item 8 deve ser exatamente igual ao item 7**

A principal diferença entre a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) consiste em que na DFC é possível analisar a capacidade que a entidade possui na geração de caixa e equivalente de caixa,

verificando suas entradas e saídas, listando os recursos que obteve em um determinado período e como os mesmos foram aplicados. Também permite também detectar possíveis erros e verificar a saúde financeira, analisando assim o lucro ou o prejuízo obtido.

Já a **DVA** trata-se de um demonstrativo que apresenta aos usuários informações sobre a riqueza criada pela empresa em um determinado período e a maneira como ela foi distribuída entre os departamentos que a compõem.

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

A **Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)** é mais um relatório financeiro que possui grande valia dentro de qualquer empresa, independente do seu porte ou segmento de mercado no qual está inserida.

Analisar as movimentações dentro da empresa é uma tarefa que todo gestor financeiro precisa dominar.

Isso porque, como consequência, o gestor ou pessoa responsável terá maior controle das atividades financeiras e saberá o que tem acontecido dentro da empresa de maneira mais específica.

Assim, será possível fazer uma análise crítica de como os recursos da empresa estão aplicados e dos gastos que são realizados.

Esses gastos são mesmo necessários? É possível fazer uma redução de custos? Se sim, em qual área da empresa? O retorno esperado tem sido alcançado?

Através da Demonstração de Fluxo de Caixa, essas e outras perguntas são respondidas com muita facilidade.

A seguir veremos um exemplo prático de como isso acontece. Faremos uma análise do Fluxo de Caixa da empresa Bensaúde.

**Bensaúde Plano de Assistência Médica Hospitalar Ltda.**

**Demonstrações dos fluxos de caixa – método direto**  
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e de 2020  
Em reais

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>		
(+) Recebimento de planos saúde	242.805.742	222.298.393
(+) Resgate de aplicações financeiras	334.765.593	389.792.124
(+) Juros de aplicações financeiras	5.437.218	1.841.755
(+) Outros recebimentos operacionais	1.578.546	1.987.469
(-) Pagamento a fornecedores/prestadores de serviço de saúde	(212.304.526)	(167.372.496)
(-) Pagamento de comissões	(151.889)	(404.309)
(-) Pagamento de pessoal	(5.310.219)	(4.782.862)
(-) Pagamento de serviços terceiros	(71.329)	(67.113)
(-) Pagamento de tributos	(18.207.739)	(25.922.343)
(-) Pagamento de aluguel	(210.078)	(133.517)
(-) Aplicações financeiras	(347.691.035)	(417.018.381)
(-) Outros pagamentos operacionais	(258.525)	(219.918)
<b>Caixa líquido das atividades operacionais</b>	<b>381.759</b>	<b>(1.198)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>		
(-) Pagamento de aquisição de ativo imobilizado - outros	(386.464)	(63.467)
(-) Pagamento de Aquisição de Participação em Outras Empresas	(1.019)	-
<b>Caixa líquido das atividades de investimento</b>	<b>(387.483)</b>	<b>(63.467)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>		
<b>Variação líquida do caixa</b>	<b>(5.724)</b>	<b>(64.665)</b>
Saldo disponível inicial	14.907	79.572
Saldo disponível final	9.183	14.907
<b>Variação líquida do caixa</b>	<b>(5.724)</b>	<b>(64.665)</b>

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Com base na demonstração acima podemos observar que em 2021 o saldo líquido das atividades operacionais tiveram um salto em relação ao ano anterior, o que demonstra que mesmo com todas as adversidades do cenário econômico atual a empresa obteve um crescimento no total das suas operações financeiras, porém ao analisarmos suas atividades de investimento podemos observar que sua saída também teve um grande aumento superando o saldo líquido das receitas operacionais, que no final gerou um saldo negativo no caixa de R\$ 5.724.

Segundo a DFC, a Bensaúde não obteve fluxo de caixa das atividades de financiamento.

Ao final, mesmo com saldo negativo, a Bensaúde obteve uma melhora significativa em seu fluxo de caixa em relação ao ano anterior de 2020.

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

Neste tópico comentaremos como devemos nos adaptar às mudanças enfrentando os diversos desafios que o novo nos traz, para que possamos conquistar tudo que almejamos.

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

##### **➤ Tempos de mudanças frenéticas**

A globalização modificou nossas vidas, viver e sobreviver em um mundo globalizado ao mesmo tempo que nos traz benefícios também nos traz muita insegurança. A rapidez com que as informações chegam a todo canto do mundo através da tecnologia é algo impressionante.

Toda essa tecnologia revolucionou a maneira como nos relacionamos, estamos todos interligados, e o que acontece do outro lado do mundo, acaba afetando o mundo todo.

Essa sociedade globalizada está exigindo cada vez mais de nós, vivemos em uma competição acirrada onde precisamos estar em constante aprendizado, é necessário sermos mais do que somos, nos aperfeiçoando, nos especializando, de uma maneira rápida, para que assim tenhamos a qualificação necessária para nos sobressairmos.

Tudo isso acaba gerando um grande desgaste emocional, onde as pessoas movidas por incertezas desistem facilmente de seus objetivos, o medo do futuro impede que elas lidem e encarem o novo e muitos por não se acharem bons suficientes como os

outros se sentem incapazes de superar todas essas adversidades, acabam adoecendo em depressão, em crises de ansiedade e baixa auto estima.

Será que podemos lidar com tudo isso? Será que conseguiremos sobreviver a um mundo globalizado competitivo que requer cada vez mais de nós?

Sim, podemos. Se tomarmos atitudes para nos adaptarmos, tornando essas mudanças mais amenas, se nos dedicarmos a aprender quantas vezes forem necessárias, podemos utilizar nossas habilidades a nosso favor, ser flexíveis, resilientes, pois tudo é apenas questão de tempo e isso faz parte do processo. Ao mesmo tempo que o novo instiga, ele nos causa insegurança e medo, porém quando enfrentamos esses sentimentos, com planejamento, superamos os obstáculos e nos preparamos para conquistar tudo o que foi almejado e assim continuamos vivendo e sobrevivendo, inclusive nos adaptando a essas mudanças que são necessárias.

### ➤ **Planejamento do futuro**

As mudanças muitas vezes causam um alvoroço em nós, elas podem ser tanto positivas quanto negativas, o que precisamos fazer é encontrar as oportunidades que elas nos apresentam e a vitória que teremos dependerá apenas da maneira que nos adaptamos ao novo, ao desconhecido.

Portanto precisamos planejar o nosso futuro, isso nos fará ser mais receptivos ao novo, vivenciar essas situações desconhecidas e de adversidades nos tornam mais criativos, capazes, resilientes e precisamos disso para conseguir concretizar nossos sonhos, trata-se de um impulso que nos faz seguir em frente, rumo a novas conquistas.

Se não aceitarmos as mudanças ficaremos estagnados no mesmo lugar, fazendo sempre as mesmas coisas, sendo ultrapassados pelos que se sobressaem. O novo nos ajuda a sair da zona de conforto, nos ajuda a crescer, querer ser melhor, a traçar novos objetivos.

Esses objetivos precisam de disciplina e planejamento para serem concretizados, não podemos deixar que essa sociedade imediatista nos faça perder o foco, mas com comprometimento com as mudanças e analisando as oportunidades valiosas que elas



nos oferecem, passamos a almejar a concretização dos nossos planos, dos nossos objetivos.

Somos responsáveis por nossas escolhas, isso nos traz autonomia para nos prepararmos constantemente para o novo, para as adversidades das mudanças. Sabendo que é necessário ter paciência para recomeçar quantas vezes forem necessárias, pois nem toda mudança é positiva, muitas vezes elas nos trazem insatisfação e decepção, e precisamos saber lidar com as mudanças negativas também, não podemos desistir só porque algo não saiu como o planejado. Mas com determinação encaramos esse desafio e recomeçamos novamente de uma maneira consciente, centrada, eficiente, pegando impulso para ir mais longe, transcendendo todas as barreiras.

### ➤ **Novos cenários**

Se tratando do novo, é preciso quebrar os paradigmas que nos prendem ao passado, já que isso faz parte de nossas vidas, pois em toda nossa existência vivemos adquirindo novos hábitos. É um processo natural, precisamos escolher entre ir ao encontro ou ir de encontro a um novo paradigma para que possamos conquistar o que almejamos.

Além da globalização e da quebra de paradigmas, também nos deparamos com a nossa responsabilidade social, sermos seres humanos sustentáveis, preservando o meio ambiente em que vivemos e trazendo qualidade de vida a todos. Com pequenas ações voluntárias podemos beneficiar o todo, as pequenas atitudes podem gerar grandes impactos.

Devemos refletir em como nesse mundo globalizado podemos exercer nossa responsabilidade social e a sustentabilidade. Precisamos olhar para nós mesmos, em nossas ações e atitudes cotidianas e agir com consciência. Podemos exercer nossa responsabilidade social ajudando ao próximo, nem que seja em executar uma simples tarefa. Pequenas atitudes como reciclar, economizar água, energia, contribui para a preservação do nosso ecossistema, nos trazendo segurança e tornando nossa existência com o próximo mais harmônica.

Essa segurança que sentimos através de nossas ações, é o que nos fazem persistir, nos fazem entender que não temos o controle de tudo, porém temos o conhecimento para aprendermos a lidar com qualquer adversidade. Estamos lidando com o incerto o tempo todo, e a nossa capacidade de ser flexível em aceitar o momento e ágil para executar nossas ações é o que farão a diferença em nossas vidas, é o que nos motiva a se renovar, pois quanto mais conhecimento adquirimos, mais nós amadurecemos. E reconhecer a necessidade de se renovar significa lidar com o inesperado sem temer o fracasso, pois se fracassarmos iremos nos renovar, nos reerguer e seguir novamente em frente, rumo à nossa evolução.

➤ **Possibilidades na mudança:**

As mudanças nos trazem o medo de fracassar, mas será que o fracasso é tão ruim quanto parece?

Se analisarmos a fundo, apesar dos sentimentos negativos que os fracassos nos causam, se os enfrentarmos com humildade, aprenderemos a administrar essas negativas e utilizaremos essas experiências para nos impulsionar a seguir em frente concretizando nossos objetivos, através de novos caminhos, saindo do que é óbvio e enxergando novos horizontes, novas opções e indo além do que imaginamos que podemos alcançar.

Ir além do que é óbvio significa inovar, crescer, criar e se recriar. É estar pronto para mudar quantas vezes forem necessárias, sem o medo de fracassar. É estar preparado para o novo enxergando as oportunidades para a sua própria inovação, agindo de forma serena, sábia e com autonomia para iniciar, corrigir e concluir as etapas das mudanças. Se fortalecendo através das adversidades.

O percurso do caminho para se chegar até o objetivo é árduo, muitas vezes penoso e cansativo, porém é gratificante quando nos deparamos com a nossa capacidade de se auto adaptar, de aprender, de se evoluir como ser humano e como profissional.

Em tempos de mudança devemos refletir nessa antiga frase... “E se der medo, a gente vai com medo mesmo!”. Pois somos capazes de enfrentar qualquer desafio em

nosso caminho, transformando as mudanças em oportunidades, conquistando nosso espaço e seguindo rumo ao sucesso em todas as áreas de nossas vidas.

### 3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Mudanças são frequentes e nem sempre esperadas. Saber como lidar com alterações em sua rotina é essencial para ser bem sucedido.

Basta olhar pela janela que já se torna possível notar as mudanças no mundo.

Algumas modificações em nossa rotina, podem causar uma certa apreensão e níveis de ansiedade. A mudança no trabalho, no status de seu relacionamento ou até mesmo no seu corpo podem causar inseguranças, porque isso significa que aquilo a que você já se habituou está diferente.

Como proceder? É isso que queremos ensinar, no vídeo a seguir daremos dicas de como podemos driblar essas mudanças e como enfrentá-las da melhor forma possível e assim obtermos sucesso em todas as áreas das nossas vidas.

Acesse o vídeo no link:  
<https://youtube.com/watch?v=TkUbjT8CPA&feature=share>

## 4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a inserção da Controladoria nas operadoras de planos de saúde do Sistema Bensaude, bem como examinar a posição da Controladoria na sua estrutura organizacional e verificar as funções desenvolvidas pelo profissional da Controladoria na empresa.

Com os avanços tecnológicos o presente trabalho provou a necessidade de implementar um sistema de Controladoria, através da revisão bibliográfica, onde os gestores estarão preparados para possíveis oscilações no meio ambiente.

O trabalho também atingiu seu objetivo de verificar se uma empresa operadora de Plano de Saúde do estado de São Paulo possui e executa um sistema de controladoria, através de seu estudo de caso baseado em um questionário. Ficou evidenciado que a empresa possui uma área de Controladoria, mas ligada a contabilidade.

De acordo com a análise das operadoras respondentes, pode-se concluir que a maioria delas usa a Controladoria no seu processo de gestão, fazendo parte na sua estrutura organizacional como órgão de linha, ligado principalmente à área financeira (diretoria financeira ou administrativo-financeira), onde o controller está presente, desenvolvendo, praticamente, todas as funções apontadas na literatura.

## REFERÊNCIAS

APRENDA a estruturar a Demonstração de Fluxo de Caixa. Agante, 2021. Disponível em:

<<https://agante.com.br/aprenda-a-estruturar-a-demonstracao-de-fluxo-de-caixa/>>.

Acesso em: 23 de set. de 2022.

CORACCINI, Raphael. Ebitda: O que é, para que serve e como calcular esse indicador. CNN Brasil, 2021. Disponível em: <Ebitda: o que é, para que serve e como calcular esse indicador | CNN Brasil>. Acesso em: 25 de set. de 2022.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras Bensaúde Plano de Assistência Médica e Hospitalar Ltda. Disponível em:

<<https://bensaude.com.br/pdf/demonstracoes-financeiras-2021.pdf>>. Acesso em: 25 de set. de 2022.

DEMONSTRAÇÃO do Valor Adicionado (DVA). Dicionário Financeiro. Disponível em:

<<https://www.dicionariofinanceiro.com/dva/#:~:text=Estrutura%20da%20DVA%20A%20DVA%20come%C3%A7a%20distribuindo%20as,bruta%20com%20vendas%20e%20os%20ganhos%20de%20capital.>>. Acesso em: 24 de set. 2022.

DFC: Saiba o que é e como fazer a Demonstração de Fluxo de Caixa. Expert, 2021. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/dfc/>>. Acesso em: 22 de set. de 2022.

ETAPAS para construção do Balanced Scorecard (BSC). Library. Disponível em:

<<https://1library.org/article/etapas-para-constru%C3%A7%C3%A3o-do-balanced-score-card-bsc.ynxn75jq#:~:text=A%20elabora%C3%A7%C3%A3o%20do%20Balanced%20Scorecard%20inicia-se%20com%20as,estrat%C3%A9gicos%2C%20seus%20indicador>>

es%2C%20suas%20metas%20e%20suas%20iniciativas.>. Acesso em: 22 de set. de 2022.

ESTRUTURAS do BSC e o desenvolvimento de objetivos múltiplos. Aula 8. Contabilidade Gerencial. Material retirado da plataforma de ensino.

LIMA, Natália. Demonstração de fluxo de caixa: aprenda agora como fazer. 07 julho de 2021. Disponível em: <<https://blog.keruak.com.br/demonstracao-de-fluxo-de-caixa/>>. Acesso em: 25 de set. 2022.

MARCONDES, José Sérgio. Balanced Scorecard (BSC) O que é? Objetivos, Pilares, Perspectivas. Blog Gestão de Segurança Privada, 2020. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/balanced-scorecard-bsc-o-que-e/>>. Acesso em: 22 de set. de 2022.

MELO, M., BARBOSA, S. Demonstrações Contábeis - da teoria à prática. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2018.

REIS, Tiago. Ebitda: o que é e como calcular? Disponível em: <<https://www.sunoo.com.br/guias/ebitda/>>. Acesso em 25 de set. 2022.

RODRIGUES, Ana Luiza. Demonstração de Fluxo de Caixa: saiba como deve ser sua estrutura. Rede Jornal Contábil, 2022. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/demonstracao-de-fluxo-de-caixa-saiba-como-deve-ser-sua-estrutura/>>. Acesso em: 23 de set. de 2022.

SECAF, Vera M. S. Você sabe o que é BSC? Confira a definição e as vantagens para os negócios. Setting Consultoria, 2018. Disponível em: <[45](https://www.setting.com.br/blog/gestao-empresarial/o-que-e-bsc-balanced-scorecard#:~:text=O%20BSC%20possibilita%20ao%20gestor%20visualizar%20os%20processos,o%20seus%20objetivos%2C%20promovendo%20a%20melhoria%20dos%20resultados.>. Acesso em: 22 de set. de 2022.</p></div><div data-bbox=)

## ANEXOS



**Bensaúde Plano de Assistência Médica Hospitalar Ltda.****Demonstrações do resultado**

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2021 e de 2020

Em reais

	Nota	2021	2020
<b>Receitas de contraprestações efetivas / prêmios ganhos de plano de assistência à saúde</b>		<b>225.919.626</b>	<b>207.594.392</b>
Receitas com operações de assistência à saúde		230.150.758	213.442.116
Contraprestações Líquidas / Prêmios Retidos		230.150.758	213.442.116
(-) Tributos diretos de operações com planos de assistência à saúde da operadora		(4.231.132)	(5.847.724)
<b>Eventos indenizáveis líquidos / sinistros retidos</b>	<b>14</b>	<b>(198.701.258)</b>	<b>(154.637.930)</b>
Despesas com eventos / sinistros conhecidos ou avisados		(197.371.349)	(154.883.819)
Varição da provisão de eventos / sinistros ocorridos e não avisados		(1.329.909)	245.889
<b>Resultado das operações com planos de assistência à saúde</b>		<b>27.218.368</b>	<b>52.956.462</b>
Outras receitas operacionais de planos de assistência à saúde		100.308	104.392
Receitas de assistência à saúde não relacionadas com planos de saúde da operadora		343.517	776.535
Receitas com operações de assistência médico-hospitalar		237.683	416.860
Outras receitas operacionais		105.834	359.675
Outras despesas operacionais com plano de assistência à saúde		(3.251.006)	(2.154.441)
Outras despesas de operações de planos de assistência à saúde		(2.272.106)	(1.649.317)
Programas de promoção da saúde e prevenção de riscos e doenças		(33.713)	(19.943)
Provisão para perdas sobre créditos		(945.187)	(485.181)
Outras despesas oper. de assist. à saúde não relac. com planos de saúde da operadora		(374.496)	(268.005)
<b>Resultado bruto</b>		<b>24.036.691</b>	<b>51.414.943</b>
Despesas de comercialização		(256.977)	(815.820)
Despesas administrativas	<b>16</b>	(16.837.412)	(13.481.838)
<b>Resultado financeiro líquido</b>	<b>17</b>	<b>7.315.529</b>	<b>2.902.847</b>
Receitas financeiras		7.416.696	2.948.571
Despesas financeiras		(101.167)	(45.724)
<b>Resultado patrimonial</b>		<b>(548)</b>	<b>(294)</b>
Receitas patrimoniais		1.170	-
Despesas patrimoniais		(1.718)	(294)
<b>Resultado antes dos impostos</b>		<b>14.257.283</b>	<b>40.019.838</b>
Imposto de renda	<b>18</b>	(3.679.204)	(9.952.891)
Contribuição social	<b>18</b>	(1.361.610)	(3.618.778)
Impostos diferidos	<b>7</b>	66.237	97.469
<b>Lucro líquido do exercício</b>		<b>9.282.706</b>	<b>26.545.638</b>