



UNIFEOB

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

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

VALE S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO
VALE S.A.

MÓDULO DE INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

ANÁLISE DAS DEMONSTR. CONTÁBEIS – PROF. ANTONIO
DONIZETI FORTES

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF^a. RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

LUIS CARLOS M. DA SILVA, RA 1012019200376
FRANCISCO JESUS G. SILVA, RA 1012021100372
FÁTIMA CARVALHO DE SOUZA, RA 1012020100560
JULIANA APARECIDA ELIDIO RA 1012021200250
JOHN HERBERT SBERCE RA 1012021100625

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	6
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	6
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	6
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	8
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	8
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	8
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	9
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	9
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	9
4. CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXOS	13

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é entender a importância da gestão de custos, das demonstrações contábeis, dos principais indicadores e como eles contribuem no processo de tomada de decisões nas organizações.

A gestão de custos, quando feita de forma eficiente, é um caminho para aumentar a lucratividade.

Os custos de uma companhia representam todos os seus gastos. Portanto, ao analisá-los, o gestor pode identificar excessos e oportunidades de melhorar a aplicação de recursos.

Um dos principais benefícios da gestão de custos é a redução de gastos desnecessários e excessivos. Isso porque, uma vez que os gastos são listados e monitorados, fica mais fácil controlar onde esses recursos estão sendo aplicados e se, de fato, estão gerando retorno.

Através dos relatórios os gestores conseguem ter uma visão clara sobre a situação econômica financeira da empresa, se está gerando lucro ou operando no prejuízo.

A elaboração das demonstrações contábeis é importante, obrigatória para atender os órgãos competentes, mas entender o que os resultados querem dizer, é de suma importância para elaborar planos de ação e ajustar as estratégias.

Os indicadores estratégicos auxiliam na orientação de como a empresa se encontra com relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Eles indicam e fornecem um comparativo de como está o cenário atual da empresa com relação ao que deveria ser.

Independentemente de em qual categoria os indicadores se encontram, eles são igualmente importantes, pois são eles quem fornecem a visão que a empresa necessita

para enxergar seus processos e conseguir uma base sólida para alinhá-los aos objetivos traçados.

Para acompanhar a performance nas empresas existem vários indicadores, de rentabilidade, eficiência, competência, produtividade, competitividade entre outros, porém é preferível trabalhar com uma quantidade menor e eficiente ao invés de muitos indicadores.

Todos os indicadores são essenciais. Ajudam a ter uma percepção real sobre o impacto da gestão de pessoas na rentabilidade da organização. Quando bem utilizados, trazem melhorias significativas para a empresa.

A Vale S.A., empresa de grande porte, listada em bolsa, mundialmente conhecida, esses números são acompanhados por profissionais de diversas áreas, além do mercado que faz seu papel de analisar o desempenho da organização.

Uma boa gestão de negócios tem como premissa básica o conhecimento profundo sobre a área de atuação da empresa, o mercado em que ela está inserida e o seu desempenho econômico e financeiro em um determinado período. Através desses dados, os administradores conseguem tomar decisões mais eficientes.

Há muitas formas de avaliar a situação econômica e financeira de uma empresa, porém há algumas que são mais eficazes do que outras. Para tornar esse processo mais simples e de fácil compreensão, talvez seja através dos indicadores.

O uso de indicadores financeiros é amplamente utilizado para medir o desempenho de uma organização, sendo considerado uma prática importante de governança corporativa. Eles expressam, de uma maneira clara e mensurável, uma situação, evidenciando um momento específico e apontando para o que está ocorrendo e para o que pode ser feito.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Vale S.A. está inscrita sob o CNPJ 33.592.510/0001-54, com sede em Rio de Janeiro, RJ, na Praia Botafogo nº 00186. A sua principal atividade econômica é a Extração de Minério de Ferro.

A Vale S.A. é uma mineradora multinacional brasileira e uma das maiores operadoras de logística do país. É uma das maiores empresas de mineração do mundo e também a maior produtora de minério de ferro, de pelotas e de níquel.

A empresa também produz manganês, ferroliga, cobre, bauxita, potássio, caulim, alumina e alumínio. No setor de energia elétrica, a empresa participa em consórcios e atualmente opera nove usinas hidrelétricas, no Brasil, no Canadá e na Indonésia.

No segmento de logística, transporta carga para terceiros e oferece duas linhas de trem de passageiros no Brasil: na Estrada de Ferro Vitória a Minas e na Estrada de Ferro Carajás.

A Vale S.A. é uma empresa global, atuando nos cinco continentes, trabalhando de forma apaixonada para transformar recursos naturais em riqueza e desenvolvimento sustentável. Seus principais compradores são os Estados Unidos, Alemanha, França, Inglaterra, Oriente Médio, África, Oceania, China, Coréia do Sul e Japão. A Vale conta com infraestrutura no Brasil, Indonésia, Moçambique, Omã, Filipinas e Argentina.

No ramo de mineração suas operações incluem desde a extração de diferentes tipos de minérios na natureza, até o processamento, armazenamento, transporte e exportação dos recursos. Mais que isso, a Companhia também possui negócios nas áreas de logística, energia e siderurgia. Como resultado, a Vale está posicionada entre as maiores mineradoras do mundo.

A empresa atua sobre determinados pilares estratégicos que constituem importantes vantagens nesse mercado:

- Operações diversificadas: apresenta um portfólio amplo de minérios produzidos e de serviços.
- Maximização do flight-to-quality no minério de ferro: busca aumentar a qualidade dos produtos premium.
- Transformação dos metais básicos: gera valor agregado em seus produtos.
- Disciplina na alocação de capital: permite aumentar sua eficiência operacional.
- Reconhecimento mundial: permite aumentar suas exportações e ingressar em novos mercados.

Breve história da Vale:

Em primeiro de junho de 1942, o presidente do Brasil da época, Getúlio Vargas, assina o decreto oficial para constituição da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). Na época, ela foi criada mediante a incorporação da Companhia Itabira de Mineração e da Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia.

Desse modo, o Brasil poderia alavancar seu desenvolvimento e aumentar sua produção e exportação de minério de ferro. Ao lado da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a Companhia Vale do Rio Doce seria peça chave sobretudo no contexto da Segunda Guerra Mundial.

Com algumas décadas de atuação e fortalecimento de suas atividades, a Companhia deu um grande passo com a construção do porto de Tubarão em Vitória, possibilitando suas exportações para o mercado de países como o Japão, por exemplo.

A Vale S.A. abriu capital na bolsa em abril de 1968 e a partir daí, suas ações ordinárias podem ser encontradas pelos investidores por meio do ticker VALE3. A empresa também está presente no mercado fracionado com o código VALE3F.

Seu desenvolvimento continuava rapidamente, e em 1968, uma de suas minas em Minas Gerais já passa a ser mecanizada. É nessa época que ocorre a descoberta da tão importante mina de Carajás no norte do Brasil, que possibilitou a exploração de diversos componentes, inclusive de um minério de ferro de altíssima qualidade. Para se

ter uma ideia, estimativas iniciais da época sugeriam que poderia existir um volume de cerca de 36 bilhões de toneladas desse minério. Mesmo assim, as operações de exploração na região só iniciaram em 1981.

Os primeiros passos para tornar a Vale do Rio Doce uma Companhia de capital aberto começaram no governo de Fernando Henrique Cardoso. Assim, em abril de 1997, o processo de privatização chega ao fim, concluindo sua venda por R \$3 bilhões. Na época, ela possuía uma capacidade produtiva anual de 114 milhões de toneladas de minério.

Em julho de 2000, as ações da Companhia Vale do Rio Doce seriam comercializadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE).

Entre os anos de 2002 e 2006, ocorreu uma série de aquisições para expandir suas operações em vários países e mais ainda no Brasil.

Mais que isso, a Vale ingressa no mercado chinês ao formar uma joint venture com o Yankuang Group, o que seria fundamental no seu processo de internacionalização. Isso seria de tamanha importância para seus negócios, ao vermos que anos depois, em 2010, a Ásia foi responsável por 60,7% dos embarques da Vale de minério de ferro e pelotas, sendo que apenas a China respondeu por 42,9% das exportações.

Em São Paulo, 22 de dezembro de 2017, a B3 recebeu a Vale, em cerimônia que marcou a migração de suas ações para o Novo Mercado. As empresas listadas nesse segmento, que representam o mais elevado padrão de governança corporativa, podem emitir apenas ações com direito de voto, as chamadas ações ordinárias.

Atualmente, a Vale é uma empresa privada que atua entre as maiores mineradoras globais, com mais de 120 mil funcionários próprios e terceirizados em escala global. E, além da mineração, a companhia opera em logística, com ferrovias, terminais, portos e infraestrutura de última geração, administrando uma rede que integra navios, portos, ferrovias e minas. Ela possui infraestrutura no Brasil, em Omã, em Moçambique, na Indonésia, na Argentina e nas Filipinas.

A Vale sempre preocupada com as questões ambientais, juntamente com grandes empresas se unem para restaurar, conservar e preservar 4 milhões de hectares de florestas.

Anunciaram durante evento realizado na Conferência do Clima, a COP27, no Egito, a criação de uma empresa totalmente dedicada às atividades de restauração, conservação e preservação de florestas no Brasil.

O objetivo da iniciativa é, ao longo de 20 anos, atingir uma área total restaurada e protegida de 4 milhões de hectares de matas nativas em diferentes biomas brasileiros, como Amazônia, Mata Atlântica e Cerrado. A área é equivalente ao território da Suíça ou do estado do Rio de Janeiro.

Inicialmente chamada de 'Biomas', a empresa nasce com planos de restaurar 2 milhões de hectares de áreas degradadas, a partir do plantio de aproximadamente 2 bilhões de árvores nativas, em um modelo de negócios em larga escala.

A aliança lançada na COP 27 prevê, entre remoções e emissões evitadas, reduzir da atmosfera aproximadamente 900 milhões de toneladas de carbono equivalente durante o período de duas décadas. Além disso, estima-se que a nova empresa contribuirá para a proteção de mais de 4.000 espécies de animais e plantas.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise Vertical é um método para avaliar as demonstrações financeiras de uma empresa. É uma prática utilizada na análise fundamentalista de ações por investidores que desejam entender o tamanho do financeira em relação ao total ao olhar o balanço da entidade.

No entanto, a análise horizontal é uma forma de avaliar o financeira em comparando com os resultados mais recentes com os resultados trimestrais ou anuais anteriores, portanto ela é utilizada para verificar a evolução dos dados fornecidos pelo balanço patrimonial da empresa .

Os indicadores de liquidez referem-se à capacidade da instituição em cumprir todas as suas obrigações financeiras. No entanto, esses valores colaboram com os responsáveis a terem uma visão vasta da realidade da instituição. Com tudo, é acessível garantir a viabilidade do negócio, enfim permite aos gestores uma tomada de decisão eficaz.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

A análise vertical calcula a quantidade da conta que representa no valor total em porcentagem, para a realização desta análise do ativo, passivo e na DRE utilizei os valores obtidos no balanço patrimonial da empresa VALE3, utilizando o valor de cada

conta dividindo pelo total em seguida multiplicado por 100 obtendo assim o resultado percentual.

$$\text{Ex: Ativo circulante} / \text{Ativo total} * 100 = \text{AV}\%$$

Análise horizontal permite a comparação dos resultados mais recentes com os outros passados, contudo facilitando avaliar as demonstrações financeiras. Ela é calculada da mesma forma utilizando resultados para fazer a comparação.

$$\text{Ex} = \frac{30/09/2022 \text{ ativo circulante}}{30/06/2022 \text{ ativo circulante}} * 100 = \text{AH}\%$$

Abaixo está o cálculo da análise vertical e horizontal do ativo:

ATIVO	30/09/2022	AV	AH	30/06/2022	AV	31/12/2021	AV	AH
Ativo total	435.833.000	100,00%	98,634	441.867.000	100	499.128.000	100	87,31888
Ativo circulante	75.270.000	17,27%	89,688	83.924.000	18,99%	124.800.000	25,00%	60,3125
Caixa e equivalente de caixa	28.015.000	6,42%	74,443	37.633.000	8,51%	65.409.000	13,10%	42,8305
Aplicações financeiras	225.000	0,05%	88,933	253.000	0,05%	1.028.000	0,20%	21,88716
Contas a receber	11.624.000	2,66%	103,32	11.251.000	2,54%	21.840.000	4,37%	53,22344
Estoque	28.480.000	6,53%	105,49	26.997.000	6,10%	24.429.000	4,89%	116,5828
Ativos Biológicos	0	0	0	0	0	0	0	0
Tributos a recuperar	4.639.000	1,06%	119,13	3.894.000	0,88%	4.809.000	0,96%	96,46496
Despesas antecipadas	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros ativos circulante	2.287.000	0,52%	58,701	3.896.000	0,88%	7.285.000	1,45%	31,39327
Ativo não circulante	360.563.000	82%	100,73	357.943.000	81%	374.328.000	74,99%	96,32274
Ativo realizável a longo prazo	72.202.000	0,16%	98,946	72.971.000	16,51%	80.275.000	16,08%	89,94332
Investimentos	9.706.000	2,22%	103,5	9.378.000	2,12%	9.771.000	1,95%	99,33477
Imobilizado	228.135.000	52%	100,9	226.107.000	51,17%	233.995.000	46,88%	97,49567
Intangível	50.520.000	11,59%	102,09	49.487.000	11,19%	50.287.000	10,07%	100,4633

De acordo com os valores computados, a análise do ativo informa que, em relação à análise dos períodos se encontram em variações inconstantes, o caixa e equivalente de caixa tiveram um declínio de 74%, e as contas a receber foram de 103%, em comparação aos períodos tabelados. No restante dos itens do ativo houve um aumento de até 6% mantendo a progressão dos anos anteriores.

Em seguida a análise vertical e horizontal do passivo:

PASSIVO	30/09/2022	AV	AH	30/06/2022	AV	31/12/2021	AV	AH
Passivo Total	435.833.000	100%	98,63443	441.867.000	100%	499.128.000	100%	87,31888
Passivo Circulante	70.253.000	16,11%	110,6904	63.468.000	14,36%	84.814.000	16,99%	82,83184
Obrigações Sociais e Trabalhistas	3.917.000	0,89%	130,3061	3.006.000	0,68%	4.553.000	0,91%	86,03119
Fornecedores	25.600.000	5,87%	133,382	19.193.000	4,34%	19.393.000	3,88%	132,0064
Obrigações Fiscais	3.537.000	0,81%	98,2773	3.599.000	0,81%	13.960.000	2,79%	25,33668
Empréstimos e Financiamentos	2.412.000	0,55%	49,23454	4.899.000	1,10%	6.720.000	1,34%	35,89286
Outras Obrigações	1.292.000	0,29%	71,85762	1.798.000	0,40%	3.547.000	0,71%	36,42515
Provisões	33.495.000	7,68%	110,5081	30.310.000	6,85%	34.663.000	6,94%	96,63041
Descontinuados	0	0	0	663.000	0,15%	1.978.000	6,94%	0
Passivo Não Circulante	178.094.000	40,86%	96,43227	184.683.000	41,79%	217.256.000	43,52%	81,97426
Empréstimos e Financiamentos	63.565.000	14,58%	103,9612	61.143.000	13,83%	70.189.000	14,06232	90,56262
Outras Obrigações	1.467.000	0,33%	74,05351	1.981.000	0,44%	3.563.000	14,06%	41,17317
Tributos Diferidos	8.696.000	1,99%	94,36788	9.215.000	2,08%	10.494.000	2,10%	82,8664
Provisões	104.366.000	23,94%	92,8986	112.344.000	25,42%	133.010.000	26,64%	78,46478
Descontinuados	0	0	0	0	0	0	0	0
Lucros e Receitas a Apropriar	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimônio Líquido Consolidado	187.486.000	43,01%	96,78395	193.716.000	43,84%	197.058.000	39,48045	95,14255
Capital Social Realizado	77.300.000	17,73%	100	77.300.000	17,49%	77.300.000	15,48%	100
Reservas de Capital	-16.965.000	-3,89%	51,72887	-32.796.000	-7,42%	-25.556.000	5,12%	66,38363
Reservas de Reavaliação	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas de Lucros	35.717.000	8,19%	64,72464	55.183.000	12,48%	87.621.000	17,55%	40,76306
Lucros/Prejuízos Acumulados	60.122.000	13,79%	113,2689	53.079.000	12%	0	0	0
Ajustes de Avaliação Patrimonial	-952.000	-0,21%	77,96888	-1.221.000	-0,27%	-2.022.000	-0,40%	47,0821
Ajustes Acumulados de Conversão	29.164.000	6,69%	74,2011	39.304.000	8,89%	59.937.000	12,00%	48,65776
Outros Resultados Abrangentes	-4.848.000	-1,11%	98,97918	-4.898.000	-1,10%	-4.877.000	-0,97%	99,40537
Controladores	7.948.000	1,82%	102,3567	7.765.000	1,75%	4.655.000	0,93%	170,7411

Segue abaixo a demonstração de resultado e a análise vertical e horizontal :

Demonstração de Resultado do Exercício - Consolidado (R\$ mil)	30/09/2022	AV	AH	30/06/2022	AV	31/12/2021	AV	AH
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	52.080.000	100%	94,73569	54.974.000	100%	293.524.000	100%	17,74301
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-33.043.000	-63,44%	112,4792	-29.377.000	-53,43%	-117.267.000	-39,95%	28,17758
Resultado Bruto	19.037.000	36,55%	74,372	25.597.000	46,56%	176.257.000	60,04%	10,80071
Despesas/Receitas Operacionais	-3.795.000	-7,28%	79,86111	-4.752.000	-8,64%	-34.922.000	-11,89%	10,86708
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	15.242.000	29,26%	73,12065	20.845.000	37,91%	141.335.000	48,15%	10,78431
Resultado Financeiro	12.167.000	23,36%	302,1356	4.027.000	7,32%	17.812.000	6,06%	68,30788
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	27.409.000	52,62%	110,2002	24.872.000	45,24%	159.147.000	54,21%	17,22244
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-4.181.000	-8,02%	95,04433	-4.399.000	-8,00%	-25.320.000	-8,62%	16,51264
Resultado Líquido das Operações Continuadas	23.228.000	44,60%	113,4567	20.473.000	37,24%	133.827.000	45,59%	17,35674
Resultado Líquido de Operações Descontinuadas	0	0	0	9.812.000	17,84%	-12.484.000	-4,25%	0
Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	23.228.000	44,60%	76,69804	30.285.000	55,08%	121.343.000	41,34%	19,14243
Lucro por Ação - (Reais / Ação)	0	0	0	0	0	0	0	0

Contudo, de acordo com os valores computados, a análise informa que a empresa está em excelentes condições.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE

Os indicadores de liquidez são índices financeiros utilizados para verificar como está o crédito da empresa, sua capacidade monetária para cumprir com as obrigações compreendidas no passivo circulante. Portanto, são índices extremamente importantes para acompanhar a saúde financeira da empresa.

Só é possível calcular os índices com os dados do ativo e do passivo circulante, pois será necessário aplicar fórmulas específicas que compreendem esses valores. Sendo assim, é preciso reunir informações do balanço patrimonial para chegar até os indicadores de liquidez.

Com todos os cálculos realizados, o gestor poderá verificar a solvência da empresa, que é a capacidade de ter os ativos circulantes maiores do que os passivos circulantes. Quanto o fluxo de caixa de uma empresa é bem administrado para cumprir com suas obrigações ao longo do ano, dizemos que ela possui alto grau de liquidez.

Existem 4 tipos de indicadores de liquidez utilizados pelas empresas na administração contábil. São eles: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral. Cada indicador representa um modelo de prazo e capacidade de pagamento.

Resumidamente, podemos dizer que a liquidez imediata trata das obrigações da empresa a curtíssimo prazo. A liquidez seca e a corrente dizem respeito às obrigações de curto prazo, enquanto a liquidez geral compreende as obrigações de longo prazo.

Para realizar a análise desses indicadores, existe uma regra utilizada pela contabilidade que se baseia nos resultados das fórmulas de cada indicador de liquidez, conforme abaixo:

- Resultado > 1 : positivo. Bom grau de liquidez;
- Resultado $= 1$: neutro. Ativos possuem o mesmo valor dos passivos;

- Resultado < 1: negativo. A empresa não tem dinheiro para arcar com seus compromissos no momento

Quando os valores estiverem bem acima de 1, significa que a empresa possui alto grau de liquidez para aquele período. Entretanto, se os resultados apresentarem valores abaixo de 1, não precisa se precipitar. É possível que seus recursos estejam mais concentrados a longo prazo. Por isso, antes de tomar qualquer decisão, avalie a situação.

- **Liquidez Corrente:**

O indicador de liquidez corrente é aquele que diz respeito à capacidade da empresa em arcar com seus compromissos de curto prazo. Normalmente, é ele que compreende a maioria dos pagamentos da empresa, sendo uma boa representação do fluxo de caixa.

O cálculo da liquidez corrente é feito pela divisão dos ativos circulantes da empresa (os de curto prazo, ou seja, menores que um ano) pelo passivo circulante (impostos, fornecedores, empréstimos, entre outros). É importante manter um balanço periódico da empresa para garantir a precisão dos valores.

Como este indicador de liquidez representa a maior parte dos compromissos de uma empresa, é sempre interessante que seu resultado seja superior a 1. Assim, a empresa estará ciente de que tem recursos para cumprir com seus compromissos ao longo do ano. Veja abaixo a fórmula:

$$LC = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

Observando os resultados das Demonstrações da VALE3 temos os seguintes resultados:

	2021	2020	2019		2021	2020	2019
Ativo Circulante	R\$ 124.800.000	R\$ 126.805.703	R\$ 68.697.547	Passivo Circulante	R\$ 84.814.000	R\$ 75.837.515	R\$ 55.805.644
Investimento	R\$ 9.771.000	R\$ 10.556.640	R\$ 11.277.871	Passivo não Circulante	R\$ 271.256.000	R\$ 221.306.223	R\$ 156.715.362
Ativo não Circulante	R\$ 374.327.000	R\$ 351.324.342	R\$ 300.972.781	Patrimônio Líquido	R\$ 197.058.000	R\$ 180.985.777	R\$ 157.149.322
Ativo Total	R\$ 499.127.000	R\$ 478.130.045	R\$ 369.670.328	Passivo + Patrimônio Líquido	R\$ 553.128.000	R\$ 478.129.515	R\$ 369.670.328

Para o ano de 2019 temos a seguinte liquidez corrente:

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = ativo circulante/passivo circulante

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = R\$ 68.697.547,00 / R\$ 55.805.644,00

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = 1,23

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem ativos circulantes de R\$ 1,23.

Para o ano de 2020 temos a seguinte liquidez corrente:

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = ativo circulante/passivo circulante

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = R\$ 126.805.703,00 / R\$ 75.837.515,00

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = 1,67

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem ativos circulantes de R\$ 1,67.

Para o ano de 2021 temos a seguinte liquidez corrente:

Liquidez Corrente em 31/12/2021 = ativo circulante/passivo circulante

Liquidez Corrente em 31/12/2021 = R\$ 124.800.000,00 / R\$ 84.814.000,00

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = 1,47

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem ativos circulantes de R\$ 1,47.

Notamos que nos quadros acima que os índices tiveram variações de aumento e diminuição entre os anos de 2019 e 2021. Este fato é explicado pelo aumento de aproximadamente 52% do passivo circulante (R\$ 55.805.644,00 em 2019 para R\$ 84.814.000,00 em 2020) a empresa aumentou suas obrigações para com o governo federal (obrigações fiscais), fornecedores e com os seus funcionários.

- Liquidez Seca:

O indicador de liquidez seca é bastante semelhante ao de liquidez corrente. Entretanto, a diferença é que o estoque não é computado no cálculo como ativo circulante. Isso ocorre porque nem sempre o estoque representa um ativo que está diretamente atrelado ao patrimônio da empresa.

Dessa forma, a liquidez seca trará resultados que indicam a real liquidez do ativo circulante, mesmo que nenhum produto do estoque seja vendido ou utilizado. O resultado desse cálculo, geralmente, fica igual ou abaixo do resultado da liquidez corrente, mas nunca apresenta um valor muito distante.

O cálculo, portanto, é feito da mesma forma que o cálculo da liquidez corrente, mas sem considerar os valores que representam o estoque como ativo circulante. Em seguida, basta dividir pelo passivo circulante descrito no balanço patrimonial. Veja abaixo como fica:

$$LS = \frac{\textit{Ativo Circulante} - \textit{Estoque}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

Observando os resultados das Demonstrações da VALE3 temos os seguintes resultados:

	2021	2020	2019		2021	2020	2019
Estoque	R\$ 24.429.000	R\$ 21.102.768	R\$ 17.228.428	Salários a Pagar	R\$ 4.553.000	R\$ 4.559.984	R\$ 3.183.381
Ativo Circulante	R\$ 124.800.000	R\$ 126.805.703	R\$ 68.697.547	Passivo Circulante	R\$ 84.814.000	R\$ 75.837.515	R\$ 55.805.644
Investimento	R\$ 9.771.000	R\$ 10.556.640	R\$ 11.277.871	Passivo não Circulante	R\$ 271.256.000	R\$ 221.306.223	R\$ 156.715.362
Despesas Antecipadas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Reservas de Reavaliação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Ativo não Circulante	R\$ 374.327.000	R\$ 351.324.342	R\$ 300.972.781	Patrimônio Líquido	R\$ 197.058.000	R\$ 180.985.777	R\$ 157.149.322
Ativo Total	R\$ 499.127.000	R\$ 478.130.045	R\$ 369.670.328	Passivo + Patrimônio Líquido	R\$ 553.128.000	R\$ 478.129.515	R\$ 369.670.328

Para o ano de 2019 temos a seguinte liquidez seca:

Liquidez Seca em 31/12/2019 = ativo circulante - estoque - despesas pagas antecipadamente/passivo circulante

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = R\$ 68.697.547,00 - R\$ 17.228.428,00 / R\$ 55.805.644,00

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = 0,92

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem ativos líquidos de R\$ 0,92.

Para o ano de 2020 temos a seguinte liquidez seca:

Liquidez Seca em 31/12/2020 = ativo circulante - estoque - despesas pagas antecipadamente/passivo circulante

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = R\$ 126.805.703,00 - R\$ 21.102.768,00 / R\$ 75.837.515,00

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = 1,39

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem ativos líquidos de R\$ 1,39.

Para o ano de 2021 temos a seguinte liquidez seca:

Liquidez Seca em 31/12/2021 = ativo circulante - estoque - despesas pagas antecipadamente/passivo circulante

Liquidez Seca em 31/12/2021 = R\$ 124.800.000,00 - R\$ 24.429.000,00 / R\$ 84.814.000,00

Liquidez Seca em 31/12/2021 = 1,18

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem ativos líquidos de R\$ 1,18.

Notamos que no quadro acima que os índices tiveram variações de aumento entre os anos de 2019 e 2021. Este fato é explicado pelo aumento de aproximadamente 52% do passivo circulante (R\$ 55.805.644,00 em 2019 para R\$ 84.814.000,00 em 2020) a empresa aumentou suas obrigações para com o governo federal (obrigações fiscais), fornecedores e com os seus funcionários. Mas a empresa teve um considerável aumento nos seus estoques e aumentou consideravelmente as suas reservas de lucros.

- Liquidez Imediata:

Entre os indicadores de liquidez, a liquidez imediata é o de natureza mais conservadora, já que representa todos os valores que estão imediatamente à disposição da empresa, como o caixa, as contas bancárias, investimentos a curto prazo, entre outros.

A liquidez imediata representa a capacidade da empresa em lidar com situações emergenciais financeiras. Portanto, ter uma boa liquidez imediata significa estar preparado para conduzir imprevistos financeiros da melhor forma possível, de forma ágil e sem grandes prejuízos.

Como ela compreende apenas ativos de disponibilidade imediata, são excluídos do cálculo o estoque e as contas a receber, entre outros fatores de prazo maior, sobrando apenas os valores que realmente estão à disposição dos gestores. Veja como fica o cálculo abaixo:

$$LI = \frac{\textit{Disponível}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

Observando os resultados das Demonstrações da VALE3 temos os seguintes resultados:

	2021	2020	2019		2021	2020	2019
Caixa Disponibilidade	R\$ 65.409.000	R\$ 70.085.566	R\$ 29.627.092	Fornecedor	R\$ 19.393.00	R\$ 17.495.960	R\$ 16.555.739
Ativo Circulante	R\$ 124.800.000	R\$ 126.805.703	R\$ 68.697.547	Passivo Circulante	R\$ 84.814.000	R\$ 75.837.515	R\$ 55.805.644
Investimento	R\$ 9.771.000	R\$ 10.556.640	R\$ 11.277.871	Passivo não Circulante	R\$ 271.256.000	R\$ 221.306.223	R\$ 156.715.362
Ativo não Circulante	R\$ 374.327.000	R\$ 351.324.342	R\$ 300.972.781	Patrimônio Líquido	R\$ 197.058.000	R\$ 180.985.777	R\$ 157.149.322
Ativo Total	R\$ 499.127.000	R\$ 478.130.045	R\$ 369.670.328	Passivo + Patrimônio Líquido	R\$ 553.128.000	R\$ 478.129.515	R\$ 369.670.328

Para o ano de 2019 temos a seguinte liquidez imediata:

Liquidez Imediata em 31/12/2019 = disponível/passivo circulante

Liquidez Imediata em 31/12/2019 = R\$ 29.627.092,00 / R\$ 55.805.644,00

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = 0,53

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem recursos imediatamente disponíveis de R\$ 0,53.

Para o ano de 2020 temos a seguinte liquidez imediata:

Liquidez Imediata em 31/12/2020 disponível/passivo circulante

Liquidez Imediata em 31/12/2020 = R\$ 70.085.566,00 / R\$ 75.837.515,00

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = 0,92

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem recursos imediatamente disponíveis de R\$ 0,92.

Para o ano de 2021 temos a seguinte liquidez imediata:

Liquidez Imediata em 31/12/2021 disponível/passivo circulante

Liquidez Imediata em 31/12/2021 = R\$ 65.409.000,00 / R\$ 84.814.000,00

Liquidez Corrente em 31/12/2021 = 0,77

Portanto, para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, a VALE3 tem recursos imediatamente disponíveis de R\$ 0,77.

Notamos que nos quadros acima que os índices tiveram variações de aumento e diminuição entre os anos de 2019 e 2021. Este fato é explicado pelo aumento de aproximadamente 52% do passivo circulante (R\$ 55.805.644,00 em 2019 para R\$ 84.814.000,00 em 2020), mesmo com um aumento de aproximadamente de 120,5% de aumento nas suas disponibilidades entre os mesmos anos.

- Liquidez Geral:

O indicador de liquidez geral é o que compreende todos os ativos da empresa, incluindo os que possuem longo prazo. O cálculo, portanto, abrange os ativos e os passivos que superam a estimativa de tempo de 1 ano no balanço patrimonial.

Normalmente, não é muito comum utilizar o cálculo de liquidez geral dentro das empresas, já que ele compreende compromissos distantes. Portanto, é viável atrelar sua utilização aos outros indicadores de liquidez, descritos acima.

O principal benefício do indicador de liquidez geral é poder acompanhar se a empresa está ganhando ou perdendo liquidez ao longo dos últimos anos. Dessa forma,

os gestores podem traçar estratégias e definir objetivos alinhados com o financiamento dos projetos futuros, obtendo previsões mais precisas. Veja o cálculo abaixo:

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

Observando os resultados das Demonstrações da VALE3 temos os seguintes resultados:

	2021	2020	2019		2021	2020	2019
Caixa Disponibilidade	R\$ 65.409.000	R\$ 70.085.566	R\$ 29.627.092	Fornecedor	R\$ 19.393.00	R\$ 17.495.960	R\$ 16.555.739
Ativo Circulante	R\$ 124.800.000	R\$ 126.805.703	R\$ 68.697.547	Passivo Circulante	R\$ 84.814.000	R\$ 75.837.515	R\$ 55.805.644
Realizável a Longo Prazo	R\$ 80.275.000	R\$ 78.623.438	R\$ 67.704.779	Empréstimos a Pagar	R\$ 70.189.000	R\$ 72.187.720	R\$ 54.037.929
Investimento	R\$ 9.771.000	R\$ 10.556.640	R\$ 11.277.871	Passivo não Circulante	R\$ 271.256.000	R\$ 221.306.223	R\$ 156.715.362
Ativo não Circulante	R\$ 374.327.000	R\$ 351.324.342	R\$ 300.972.781	Patrimônio Líquido	R\$ 197.058.000	R\$ 180.985.777	R\$ 157.149.322
Ativo Total	R\$ 499.127.000	R\$ 478.130.045	R\$ 369.670.328	Passivo + Patrimônio Líquido	R\$ 553.128.000	R\$ 478.129.515	R\$ 369.670.328

Para o ano de 2019 temos a seguinte liquidez geral:

Liquidez Geral em 31/12/2019 = (ativo circulante + ativo realizado a longo prazo)/(passivo circulante + passivo não circulante)

Liquidez Geral em 31/12/2019 = (R\$ 68.697.547,00 + R\$ 67.704.779,00) / (R\$ 55.805.644,00 + R\$ 156.715.362,00)

Liquidez Corrente em 31/12/2019 = 0,64

Portanto, para cada R\$ 1,00 de dívida total de curto e longo prazos, a VALE3 tem ativos circulantes e realizáveis a longo prazo de R\$ 0,64.

Para o ano de 2020 temos a seguinte liquidez geral:

Liquidez Geral em 31/12/2020 = (ativo circulante + ativo realizado a longo prazo)/(passivo circulante + passivo não circulante)

Liquidez Geral em 31/12/2020 = (R\$ 126.805.703,00 + R\$ 78.623.438,00) / (R\$ 75.837.515,00 + R\$ 221.306.223,00)

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = 0,69

Portanto, para cada R\$ 1,00 de dívida total de curto e longo prazos, a VALE3 tem ativos circulantes e realizáveis a longo prazo de R\$ 0,69.

Para o ano de 2021 temos a seguinte liquidez geral:

Liquidez Geral em 31/12/2021 = (ativo circulante + ativo realizado a longo prazo)/(passivo circulante + passivo não circulante)

Liquidez Geral em 31/12/2021 = (R\$ 124.800.000,00 + R\$ 80.275.000,00) / (R\$ 84.814.000,00 + R\$ 271.256.000,00)

Liquidez Corrente em 31/12/2020 = 0,57

Portanto, para cada R\$ 1,00 de dívida total de curto e longo prazos, a VALE3 tem ativos circulantes e realizáveis a longo prazo de R\$ 0,57.

O índice apresentou uma melhora entre os anos de 2019(0,67) e 2020(0,69). E uma piora entre os anos de 2020(0,69) e 2021(0,57). Fato explicado pelo aumento de obrigações fiscais e os aumentos de empréstimos, mesmo com o aumento de aproximadamente 72% do passivo não circulante e de um aumento de aproximadamente de 18% do ativo não realizável a longo prazo.

Conclusão: Não devemos considerar qualquer indicador de liquidez isoladamente, recomenda-se sempre utilizá-los de forma associada.

A utilização dos indicadores de liquidez atrelados à análise do fluxo de caixa projetado também é recomendada, pois irá trazer maior precisão na análise e maior segurança na tomada de decisão.

Como estamos tratando de indicadores conhecidos e muito utilizados pelo mercado, é recomendável a comparação com índices-padrão de empresas do mesmo segmento.

É importante também acompanhar a evolução dos indicadores ao longo dos anos. Isso traz percepções de sazonalidade ou qualquer outra variação de mercado que pode contribuir muito para a tomada de decisão.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) consiste em um método com o objetivo de melhorar os processos de aperfeiçoamento e criação de valor, buscando aumentar a lucratividade com alternativas para diminuir os custos de produção. Dessa forma, a empresa será capaz de avaliar toda a sua cadeia de produção.

Com isso, a empresa estará preparada para administrar os custos e tornar os meios produtivos mais eficientes e de acordo com as necessidades dos negócios da empresa.

Para implementar a gestão estratégica de custos de forma eficiente e de um modo que esteja de acordo com a empresa, é preciso considerar algumas ações. São elas:

Custeio ABC: É a ferramenta criada para o gerenciamento e o custeio das atividades que demandam recursos, de modo que seja possível medir, reduzir, identificar ou eliminar as atividades que não geram valor ao cliente.

Resumindo, está relacionada às atividades que a empresa realiza no processo de fabricação de seus produtos ou serviços.

Sendo assim, é possível mensurar os custos e, para isso, basta que seja atribuído os recursos de cada atividade e designe-as com base em seu custeio. Com isso, também é possível diminuir as distorções causadas pelo rateio que, geralmente, é utilizado na absorção de custos.

O Custeio ABC é a sigla de *Activity Based Costing*, traduzido “Custeio Baseado em Atividades”. Na prática, pode ser definido como a mensuração detalhada dos gastos separados por atividade da companhia. Ou seja, cada departamento e cada procedimento relacionado a jornada do produto ou serviço até o cliente final é analisado. Esse tipo de relatório permite que o gestor tenha uma visão clara a respeito dos custos que geram maiores gargalos para a empresa e, com base nisso, decidir a redução, seja por meio da automação ou diminuição de processos.

Custeio de atributos: É a consideração de todos os atributos usados para custear os produtos ou serviços que os diferenciam de acordo com as necessidades e preferências dos seus clientes. Dessa forma, é possível melhorar significativamente a eficácia dos serviços e, assim, aumentar a lucratividade.

Benchmarking: Tem o objetivo de buscar melhorias nas práticas dos serviços ou produtos. Por meio desse processo, a melhoria se dá pela identificação e avaliação comparativa entre as melhores ações utilizadas na gestão, praticadas no mercado.

Resumindo: será analisada como uma empresa, no mesmo segmento de atuação, desempenha determinadas funções a fim de melhorar os seus processos.

Com isso, a empresa será capaz de oferecer resultados melhores do que os seus concorrentes por meio da busca por melhoria contínua em relação aos seus processos, custos, prazos e etc.

Todos já ouviram a expressão “um olho no gato e outro no peixe”, certo? O *Benchmarking* é exatamente isso! De modo geral, consiste em uma análise profunda do mercado e das práticas que estão sendo desenvolvidas pelos concorrentes. O termo é de

origem inglesa e significa “referência”, cujo objetivo é atrelar à empresa as ações que têm gerado mais resultados para outras organizações do setor.

Com isso, pode-se melhorar processos, aprimorar a prestação de serviços e a produção de insumos.

Estimativa de custo da concorrência: Para uma gestão estratégica de custos efetiva, será necessário que a empresa realize uma coleta de dados e estimativas dos seus concorrentes, levando em consideração os fornecedores, os clientes e os processos em comum. Dessa maneira, é possível que a empresa se mantenha em constante comparação.

O principal objetivo da estimativa de custo da concorrência é entender qual é o padrão do mercado e como a sua companhia se encaixa nele. Desta forma, implementa-se uma observação de outras instituições do segmento por meio de clientes e fornecedores em comum. Esse tipo de dado te dará todas as bases para precificar o seu produto da maneira correta e apresentar o seu diferencial.

Por sua vez, o monitoramento da posição competitiva é caracterizado como uma investigação puramente comercial. A intenção é coletar dados descritivos e completos a respeito das vendas de seus concorrentes, como os custos envolvidos, posicionamento no mercado e seus insumos negociados.

Indicadores que mantêm a eficácia da GEC: Para manter o bom funcionamento da gestão estratégica de custos, a empresa pode acompanhar alguns indicadores ou KPIs para a verificação dos resultados. Alguns são:

Rentabilidade: Por meio da rentabilidade, a empresa saberá se o investimento, plano, ou meta, é recomendado ou viável economicamente, tendo conhecimento sobre a possibilidade de o objetivo ser alcançado (ou não) da forma esperada.

O Custeio do Ciclo de Vida (também conhecido como CCV): vem do termo em inglês *Life Cycle Costing* e está relacionado com a duração de um ativo (equipamento necessário para a produção). Ele pode ser mensurado de diversas formas, entretanto, para isso, devem ser considerados todos os gastos envolvidos desde a compra, passando

pelos processos de manutenção e a quebra. O ideal é que as despesas, nesse cenário, sejam sempre baixas.

O Custeio da qualidade: podemos descrever como os valores envolvidos na elaboração de um produto ou serviço para que atinja a excelência pretendida. Para isso, devem ser ponderados possíveis problemas na operação (como erros, retrabalhos, insumos desperdiçados e outros) e a percepção do cliente final.

Capital de giro: Com os resultados do giro da empresa, é possível avaliar como está o andamento das suas vendas, das compras e principalmente dos prazos e diferenças de dias existentes entre estes itens. Com isso, a empresa terá mais base para definir estratégias a fim de melhorar a lucratividade e a redução de custos da sua empresa.

Endividamento: Fazer uma avaliação do nível de endividamento do negócio da empresa é essencial para a análise financeira e de riscos. Dessa forma, é possível conferir se a empresa será capaz de cumprir com as obrigações relacionadas às dívidas.

Margem: A margem de lucro está diretamente ligada à gestão estratégica de custos, pois é ela quem aponta se a empresa está lucrando ou não.

A mensuração integrada de desempenho visa compreender os resultados de todos os processos empregados na empresa, verificando os reais retornos obtidos. Há diversas maneiras de fazer essa análise, como entendendo os indicadores de vendas, acompanhando os times internos, compreendendo os custos envolvidos e examinando todos os relatórios.

Aplicando os passos da gestão estratégica de custos, é possível ter uma visão mais ampla dos resultados que a empresa vem apresentando e alcançar uma base mais sólida para a tomada de decisões, além de aumentar a lucratividade e reduzir os custos de produção por meio das análises citadas.

3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS

Custo e despesa: qual a diferença

Custo e despesa são os gastos de uma empresa. Contas a pagar. No entanto, os dois possuem conceitos diferentes.

Entender o que é custo e o que é despesa vai permitir que você avalie melhor a sua operação, entendendo os pontos de melhoria para possibilitar o crescimento dos seus resultados.

Além disso, classificar corretamente os custos e as despesas é essencial para que seus relatórios e documentos contábeis estejam de acordo

Conceito de custo

Conforme a NPC 2 do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON):

“Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.”

Assim, entende-se por custo todos os gastos envolvidos na atividade-fim da empresa, aqueles sem os quais é impossível produzir, oferecer ou entregar determinado produto, ou serviço.

São exemplos de custos:

- Matéria-prima;
- Energia;

- Salários dos profissionais da produção;
- Equipamentos utilizados na produção.

No caso de mineradora, por exemplo, podem ser classificados como custos:

- Extração
- Transporte da Mina para o setor de Beneficiamento
- Construção da pilha de alimentação
- Beneficiamento (processo de britagem)
- Peneiramento
- Processo de classificação e verificação da qualidade

Conceito de despesa

Para a contabilidade, despesas são os gastos necessários para a obtenção de receita da empresa, mas não estão envolvidos no processo de manufatura ou transformação do produto, como é o caso dos custos.

São exemplos de despesas:

- Aluguel do pavilhão;
- Pró-labore;
- Telefone;
- Comissão de vendedores;
- Materiais de escritório;
- Salários da equipe administrativa;
- Pró-labore;
- Impostos.

Quais são os tipos de despesas

Classificar as despesas de maneira correta, além de ajudar a manter a organização no controle do fluxo de caixa, é essencial para o planejamento. Isso porque as categorias ajudam os gestores a entender para onde vai o dinheiro, identificando oportunidades de redução de custos.

As categorias de despesas podem, até mesmo, ajudar a apontar problemas nos processos. Isso porque, quando muito mais dinheiro do que o previsto está sendo gasto em um setor, isso pode indicar problemas estruturais.

Conheça, a seguir, os principais tipos de despesas:

Despesas Regulares ou Extraordinárias

Esses são os primeiros dois grupos de divisão das despesas da sua empresa. Entenda melhor:

- **Regulares:** tratam-se de despesas previsíveis. Isso é, aquelas que sua empresa sabe com certo grau de certeza que terá mensalmente. Um bom exemplo são os salários administrativos, impostos, aluguéis e contas.
- **Extraordinárias:** ocorrem de forma aleatória ou sem qualquer previsibilidade. Alguns exemplos são multas e gastos com processos, reparação de problemas ou reposição de equipamentos que falharam.

Fixas ou Variáveis

Outra classificação contábil importante para manter o fluxo de caixa sob controle é a divisão entre despesas fixas e variáveis. Veja;

- **Fixas:** essas despesas não dependem de quantidade de trabalho ou horas utilizadas, e podem ser esperadas com certeza todos os meses. Por exemplo, aluguel, salário dos colaboradores (sem contar horas extras), seguros e pacotes de serviços de comunicação.
- **Variáveis:** alguns gastos podem oscilar de acordo com a utilização ou consumo, horas trabalhadas ou desempenho da equipe. Alguns exemplos são contas de água e luz, horas extras e bônus e comissões por vendas.

Classificação de despesa pelo setor

Além dessas classificações, também é comum dividir as despesas pelo setor na contabilidade. Veja alguns exemplos:

- Despesas Administrativas
 - Salários administrativos;
 - Host e domínio para site da empresa;
 - Mensalidade da Internet e outros serviços de comunicação;
 - Contas de Luz e Água;
 - Aluguel, IPTU ou condomínio;
 - Manutenção do local de trabalho (como com faxina).
- Despesas Comerciais
 - Material para divulgação;
 - Campanhas de Marketing;
 - Comissão de vendas;
- Despesas Operacionais
 - Material de escritório;
 - Material de limpeza, cozinha ou para lanches;
 - Deslocamento, combustível, passagens e estadias;
 - Infraestrutura.
- Despesas Financeiras
 - Tarifas de bancos e manutenção de contas;
 - Juros e IOF
 - Tarifas de boletos e máquinas de cartões.

Esse passo extra para a organização pode ajudar muito a realizar um acompanhamento mais preciso das despesas da sua empresa. Isso é fundamental para otimizar os processos e reduzir custos sempre que possível. Isso porque é muito mais fácil identificar problemas e despesas desnecessárias quando você sabe exatamente para onde vai o dinheiro.

Desperdícios e Perdas

Também é importante entender com clareza o que é um desperdício em suas despesas, e o que configura perda.

As perdas são despesas extraordinárias que não irão proporcionar nenhum retorno ou benefício à empresa. Alguns exemplos são incêndios, inundações, furtos e roubos.

Os desperdícios, por sua vez, configuram a utilização de recursos sem que eles agreguem valor ao produto, serviço, ou para o cliente. Existem 7 tipos de desperdício de produção. Conheça cada um deles:

- **Defeitos:** produtos perdidos devido a defeitos na matéria-prima ou serviço mal-executado.
- **Excesso de produção:** produção maior ou mais rápida que necessário
- **Espera:** tempo ocioso para a equipe ou equipamentos
- **Transporte:** movimentação desnecessária de materiais ou equipamento
- **Movimentação:** transporte desnecessário da equipe
- **Processamento inapropriado:** processos desnecessários para a qualidade final do produto ou serviço
- **Estoque:** armazenamento excessivo de produtos ou matéria prima.

Despesa ou investimento?

É muito comum, hoje em dia, encontrar o termo investimentos utilizado como sinônimo de despesas. Mais cuidado: esses dois conceitos são muito diferentes.

Certamente você já ouviu um vendedor dizer que algum produto é, na verdade, um investimento. Isso apenas é verdade se houver expectativa de retorno financeiro futuro.

Quer um exemplo para perceber o quão sutil pode ser essa diferença?

Imagine que você fará uma reforma no prédio de sua empresa. Todas as estruturas serão mantidas, e o objetivo é certificar-se de que não existe nenhum problema nas redes elétricas e hidráulicas. Dessa forma, essa será classificada como uma despesa com manutenção.

Agora, imagine, ao invés disso, que a obra visa criar uma nova ala para a empresa. Nela, poderão ser alocados mais colaboradores, aumentando a capacidade de produção. Agora, a reforma passa a ser vista como um investimento.

Para definir se algo é investimento ou despesa, você precisa fazer uma pergunta simples:

- Esse gasto tem potencial de agregar valor para a empresa ou fazê-la expandir sua atuação?

Se sim, trata-se de um investimento.

Vale lembrar: as despesas são tão vitais para o bom funcionamento de uma empresa quanto os investimentos.

Como podem ser classificados os custos

Assim como as despesas, os custos também possuem classificações específicas. Organizá-los ajuda a manter boas práticas de gestão. Como você sabe, o monitoramento é a chave para uma administração de sucesso.

A seguir, você conhece melhor os principais tipos de custos em uma empresa:

Custo direto

Esse tipo de custo está associado aos produtos ou serviços que a organização oferece no segmento em que atua. Isso é, esses são os valores incluídos no cálculo para chegar no valor final do produto oferecido pela empresa.

Custo indireto

Esses são os custos que não estão necessariamente ligados à atividade-fim realizada pela empresa. Assim, eles podem interferir na produção, mas não tem relação direta com ela.

Muitas vezes, esse tipo de custo chega a ser incluído no preço do produto.

Custo fixo

Da mesma forma que acontece com as despesas, existem custos que são mais fáceis de prever. Tratam-se daqueles que permanecem os mesmos, independente da produção mensal ou desempenho na empresa.

Custo variável

Os custos variáveis são menos previsíveis. Tratam-se daqueles que podem sofrer oscilações dependendo de quantos recursos foram utilizados, da performance de diferentes setores e até mesmo de alguns imprevistos.

Diferença entre despesas e deduções

Por sua vez, as deduções também possuem um conceito próprio que as difere das despesas. As deduções são ajustes sobre a Receita Bruta, e não despesas realizadas.

Para entender melhor, a diferença é que, diferente das despesas, as deduções não representam sacrifícios financeiros para a empresa. Por exemplo, os impostos sobre vendas, que são pagos pelo consumidor.

Frete é custo ou despesa?

Essa é uma dúvida muito comum. Em contabilidade, os fretes sobre as vendas são classificados como despesas comerciais. Isso é, os gastos com o envio do produto para o cliente ou para o distribuidor são entendidos como uma despesa.

Agora, se estamos falando sobre frete sobre compras, o cenário muda. Os gastos com o recebimento de matéria-prima, por exemplo, são componentes do custo dos seus produtos.

Custo e despesa são conceitos diferentes mas fundamentais para avaliação da saúde financeira da empresa.

Como o custo tem relação direta com o produto, você pode ter uma visão clara do custo dessa mercadoria, analisando se a sua margem de lucro está de acordo com os objetivos da sua empresa.

Já as despesas, ainda que fundamentais, são itens que podem reavaliados em caso de uma crise financeira, por exemplo.

3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

No ponto de equilíbrio, também chamado de **break-even point**, ponto de ruptura, ou, ainda, ponto crítico, o lucro da empresa é zero, ou seja, é quando os produtos vendidos pagam todos os custos e despesas fixas e variáveis, mas ainda não sobra nada para o empresário e seus sócios.

É a partir deste ponto que os novos produtos vendidos (desde que com margem de contribuição positiva) passarão a gerar lucro para a empresa. Mesmo sendo um indicador muito simples e fácil de calcular, como dissemos, esta é uma informação vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação em relação ao mercado.

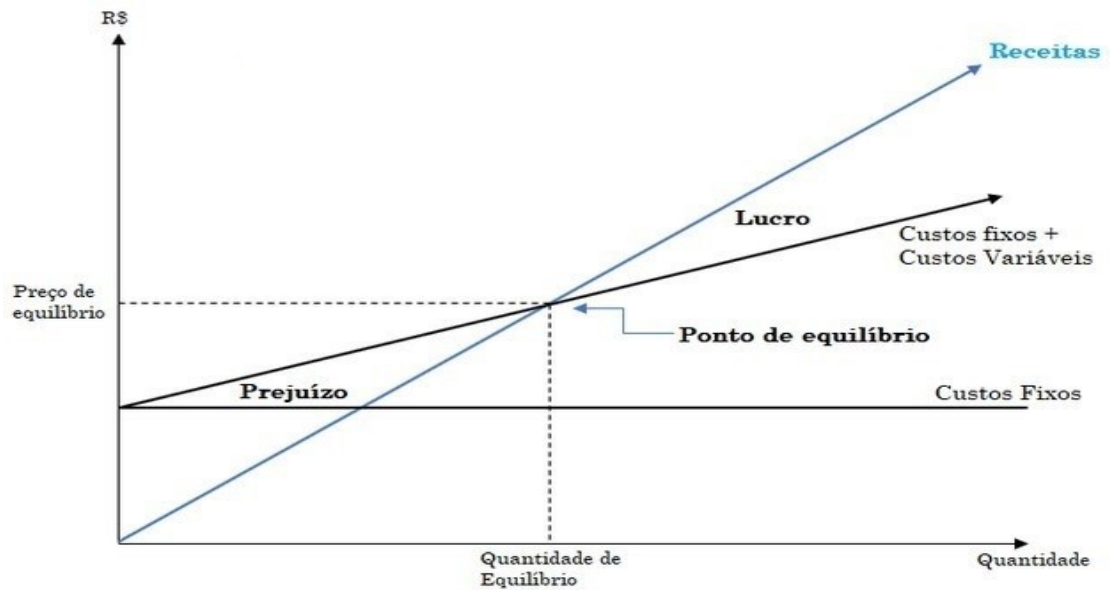
Existem três principais variações do ponto de equilíbrio: o contábil, o financeiro e o econômico. Eles são razoavelmente parecidos no conceito, mas apresentam perspectivas um pouco diferentes para o cálculo.

Ponto de equilíbrio contábil

Na contabilidade, o ponto de equilíbrio é definido como o valor onde as vendas de uma empresa não geram nem lucro, nem prejuízo.

Esse é o mais comum e utilizado pelas empresas. Com ele, dividem-se os custos e as despesas fixas pela margem de contribuição, tendo, assim, o valor necessário para igualar os gastos e começar a ter o tão sonhado lucro.

Este ponto é atingido quando as receitas com produtos ou serviços igualam os custos e despesas que a empresa incorre para oferecê-los ao público. O valor serve como medida de decisão para o patamar mínimo que o negócio deve atingir para obter lucro.



Representação do ponto de equilíbrio de um negócio (*breakeven point*)

De maneira simples, se considerarmos como exemplo um negócio que compra e revende mercadorias e não possui outros gastos, o ponto de equilíbrio estaria na diferença entre o preço de venda e o de compra ser igual a zero.

Contudo, as empresas possuem vários custos operacionais para produzir e vender, e também os lucros que desejam obter. Para este conceito existem duas categorias de custos e despesas a analisar: fixos e variáveis.

Como calcular o ponto de equilíbrio contábil

O ponto de equilíbrio contábil, de forma simples, busca o valor mínimo que as vendas devem ter para a empresa não obter prejuízo, apenas **dividindo o gasto fixo total pela margem de contribuição**.

$$PEC = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de contribuição}}$$

A margem de contribuição pode ser utilizada de forma unitária ou percentual, calculando o PEC pela quantidade produzida ou em valor, respectivamente.

Exemplos:

Suponhamos que uma empresa vende apenas um produto por R\$ 50,00, e que possui um custo variável de R\$ 18,75 por unidade produzida.

Com estes valores, já sabemos a margem de contribuição dada pela diferença das receitas e custos unitários: $50,00 - 18,75 = 31,25$. Este valor representa 62,5% das receitas.

Considerando que os custos fixos totais foram de R\$ 40 mil, o ponto de equilíbrio vem como:

- $PEC = 40.000,00 \div 31,25 = 1280$ unidades, ou
- $PEC = 40.000,00 \div 62,5\% = R\$ 64.000,00$ em receitas

Vale notar que se a empresa vendeu um total de R\$ 64.000,00 ao preço unitário de R\$ 50,00 significa que vendeu 1.280 unidades do produto. A este valor as receitas "empatam" com os seus custos.

	Valor unitário x Quantidade	Resultado
Receitas	R\$ 50,00 x 1 280	R\$ 64.000,00
Custos variáveis totais	R\$ 18,75 x 1 280	R\$ 24.000,00
Margem de contribuição	R\$ 31,25 x 1 280	R\$ 40.000,00
Custo fixo total	-	R\$ 40.000,00
Lucro	-	R\$ 0,00

Segundo este valor, as vendas alcançam lucros se a empresa vender mais do que 1.280 unidades do produto analisado.

Ponto de equilíbrio contábil = custos e despesas fixas/índice da margem de contribuição

Portanto, antes de obter o ponto de equilíbrio contábil, é necessário calcular o valor total dos custos e despesas fixas mensais e o índice da margem de contribuição.

Para exemplificar, imagine que sua empresa planeja vender 1.000 unidades de um determinado produto a R\$ 50,00 cada. Para produzir cada item, o custo é de R\$ 20,00 junto com R\$ 15,00 de despesas variáveis. Além disso, há um gasto fixo (custo + despesa fixa) na ordem de R\$ 6.000,00 mensais.

Colocando todos esses valores em uma planilha, temos o seguinte:

		Unitário	Total	
(+)	Receita Operacional	R\$ 50,00	R\$ 50.000,00	
(-)	Custo dos Produtos (CPV)	R\$ 20,00	R\$ 20.000,00	
(-)	Despesas Variáveis	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00	
(=)	Margem de Contribuição	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00	←
(=)	Margem de Contribuição %	30%	30%	←
(-)	Custos e Despesas Fixas		R\$ 6.000,00	←
(=)	Lucro Bruto		R\$ 9.000,00	
(=)	Ponto de Equilíbrio (R\$)		R\$ 20.000,00	←
(=)	Ponto de Equilíbrio (Unidades)		R\$ 400,00	←

Na planilha, conseguimos identificar o índice da margem de contribuição (30%/100% para chegarmos a um valor decimal) e o total dos custos e despesas fixas (6.000). Agora é só aplicar a fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio contábil} = \text{R\$ } 6.000,00 / 0,3$$

$$\text{Ponto de equilíbrio contábil} = \text{R\$ } 66.666,00 \text{ (ou 1.333 unidades)}$$

Isso significa que a empresa precisa vender 400 unidades de seu produto, faturando R\$ 20.000,00 para chegar ao ponto de equilíbrio e pagar todos seus custos e despesas. A partir deste ponto, cada produto que for vendido vai contribuir para o acúmulo de recursos, ou seja, para o lucro do negócio.

Ponto de equilíbrio financeiro

No ponto de equilíbrio financeiro, a análise é mais voltada ao que atinge a liquidez da empresa, ou seja, em custos e despesas que provocam saídas no caixa.

Sendo muito semelhante ao contábil. A diferença é que ele exclui da conta depreciações e outras despesas que a empresa não precisa necessariamente desembolsar, mas que são contabilizadas em um Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), por exemplo.

O que importa aqui são apenas os gastos realizados para tocar o negócio, como despesas administrativas e custos operacionais. É mais ou menos parecido com a ideia de EBITIDA, que é o lucro das empresas antes de juros, amortizações, depreciações e impostos.

Para isso, deixam de ser considerados aqueles gastos considerados não desembolsáveis. Ao nível calculado, a quantidade vendida deixaria o caixa da empresa em valor nulo.

Como calcular o ponto de equilíbrio financeiro

O ponto de equilíbrio financeiro deixa de considerar todos os custos que o PEC havia considerado e que não geram saídas de caixa, como, por exemplo, as depreciações.

Neste caso o cálculo é feito subtraindo o custo fixo dos custos não desembolsáveis, adicionando dívidas pagas no período que não foram consideradas no cálculo contábil. Da mesma forma deve-se dividir pela margem de contribuição.

$$PEF = \frac{\text{Custos Fixos} - \text{Depreciações} + \text{Dívidas pagas}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Exemplos:

Continuando o exemplo anterior, considere agora que as depreciações no período foram de R\$ 3.000,00 e as dívidas pagas em R\$ 1.700,00.

O cálculo é feito aplicando na fórmula indicada:

$$\text{PEF} = (40.000,00 - 3.000,00 + 1.700,00) \div 31,25 = 1239 \text{ unidades}$$

A quantidade mínima a ser vendida pela empresa neste caso é menor, já que os gastos desembolsáveis reduziram os custos considerados.

Ponto de equilíbrio financeiro = despesas e custos fixos - despesas não desembolsáveis/margem de contribuição

		Unitário	Total
(+)	Receita Operacional	R\$ 50,00	R\$ 50.000,00
(-)	Custo dos Produtos (CPV)	R\$ 20,00	R\$ 20.000,00
(-)	Despesas Variáveis	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00
(=)	Margem de Contribuição	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00
(=)	Margem de Contribuição %	30%	30%
(-)	Custos e Despesas Fixas		R\$ 6.000,00
(=)	Lucro Bruto		R\$ 9.000,00
(=)	Ponto de Equilíbrio (R\$)		R\$ 20.000,00
(=)	Ponto de Equilíbrio (Unidades)		R\$ 400,00

Vamos continuar usando os valores da nossa planilha, mas agora incluindo como despesa não desembolsável depreciações de ativos no valor fixo de R\$ 1.500,00. Assim, aplicando na fórmula, temos:

$$\text{Ponto de equilíbrio financeiro} = \text{R\$ } 6.000,00 - \text{R\$ } 1.500,00 / 0,3$$

$$\text{Ponto de equilíbrio financeiro} = \text{R\$ } 15.000,00 \text{ (ou } 300 \text{ unidades)}$$

Ponto de equilíbrio econômico

O ponto de equilíbrio econômico é, da mesma forma, conhecido como o ponto em que as receitas totais das vendas são iguais os custos totais e o negócio não possui lucros nem prejuízos.

Nesse indicador, precisamos acrescentar o custo de oportunidade, que considera a margem de ganho que a empresa poderia ter se tivesse investido em outro negócio ou em um fundo de investimento, por exemplo. Trata-se da escolha da empresa. Ao optar por um caminho, deixa outro de lado, que poderia ser mais lucrativo.

Sendo assim, o negócio escolhido precisa gerar um resultado igual ou superior ao que foi preterido pelo empresário ou investidor. E é aí que entra o ponto de equilíbrio econômico, que, além dos custos, considera o custo de oportunidade para indicar o quanto é necessário faturar para equilibrar esse fator e tornar a opção vantajosa.

Neste caso, o ponto de equilíbrio é contrastado com outras alternativas que a gerência poderia investir o capital, como em uma aplicação financeira, por exemplo.

Como calcular o ponto equilíbrio econômico

Com o ponto de equilíbrio econômico é que os gestores sabem o mínimo produzido para atingir o lucro desejado, utilizando a fórmula:

$$PEE = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Lucro desejado}}{\text{Margem de contribuição}}$$

No caso do cálculo para PEE os custos e despesas variáveis são considerados por base de previsão e utilizados como ferramenta apenas para tomada de decisão.

Exemplos:

Voltando aos valores do exemplo calculado para o PEC, consideramos agora que se espera um lucro mínimo de R\$ 12.000,00 com o negócio.

O valor calculado neste caso é de:

$$PEE = (40.000,00 + 12.000,00) \div 31,25 = 1664 \text{ unidades}$$

Sendo assim, a partir de 1.664 unidades do produto vendidas, a empresa consegue obter mais do que o lucro mínimo esperado pelos gestores.

Voltando a mesma tabela:

		Unitário	Total
(+)	Receita Operacional	R\$ 50,00	R\$ 50.000,00
(-)	Custo dos Produtos (CPV)	R\$ 20,00	R\$ 20.000,00
(-)	Despesas Variáveis	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00
(=)	Margem de Contribuição	R\$ 15,00	R\$ 15.000,00
(=)	Margem de Contribuição %	30%	30%
(-)	Custos e Despesas Fixas		R\$ 6.000,00
(=)	Lucro Bruto		R\$ 9.000,00
(=)	Ponto de Equilíbrio (R\$)		R\$ 20.000,00
(=)	Ponto de Equilíbrio (Unidades)		R\$ 400,00

Para calcular o ponto de equilíbrio econômico, como dissemos, é necessário acrescentar o valor do custo de oportunidade. Então, imagine que um empresário que monta uma empresa poderia ganhar R\$ 10.000,00 por mês com algum investimento. Aplicando os valores à seguinte fórmula, temos:

Ponto de equilíbrio econômico = custos e despesas fixas + custo de oportunidade/margem de contribuição

Ponto de equilíbrio econômico = R\$ 6.000,00 + R\$ 10.000,00 / 0,3

Ponto de equilíbrio econômico = R\$ 53.333,00 (ou 1.066 unidades)

Diferenças entre ponto de equilíbrio econômico, contábil e financeiro

Junto do ponto de equilíbrio contábil foram vistos o financeiro e o econômico, que têm em suas origens os mesmos conceitos de que as receitas e os custos são iguais quando estão no equilíbrio.

As diferenças, porém, estão nos objetivos em que cada um é calculado. O ponto de equilíbrio econômico é utilizado com base em um objetivo a ser alcançado,

utilizando custos de oportunidade que refletem numa maior exigência ao patamar a ser atingido. Já o ponto de equilíbrio financeiro analisa o nível mínimo para cobrir as saídas de caixa da empresa.

O ponto de equilíbrio contábil serve como base para análise do impacto dos custos e despesas, fixos e variáveis, que afetam diretamente os lucros da empresa.

Concluindo

O ponto de equilíbrio mostra quanto a empresa precisa vender, em unidades, para ser lucrativa. Portanto, a conclusão mais lógica e comum é que: quanto mais vender, mais lucro. Isso não deixa de ser verdade, porém, vale lembrar que a partir de certos volumes de vendas são acionados gatilhos que mostram o que pode ser feito com a estrutura de gastos existente.

Ou seja, é preciso avaliar a capacidade máxima produtiva da empresa, pois, em alguns casos, para vender mais é preciso fazer investimentos, como ampliar a estrutura ou contratar mão de obra, o que acaba elevando os custos e as despesas fixas.

Portanto, é necessário conhecer o ponto máximo de otimização possível com a estrutura atual e cada vez que houver uma necessidade de ampliação dos gastos fixos, o ponto de equilíbrio econômico deve ser recalculado.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A arte de influenciar pessoas

Saber como influenciar pessoas pode contribuir tanto com a sua vida profissional, quanto com a sua vida pessoal.

Apesar de ser muito utilizada por equipes de vendas, a arte de influenciar pessoas não está limitada à venda de produtos.

Existem outras ocasiões que ela pode ser utilizada como em reuniões e palestras, além de ser uma habilidade muito requisitada para quem ocupará cargos de liderança.

Em cargos de liderança é necessário utilizá-la para gerenciar a equipe e conduzi-la para alcançar os seus objetivos.

A capacidade de influenciar pessoas é tão importante que cientistas do mundo inteiro estudam quais são as principais técnicas de persuasão.

Essas técnicas quando aplicadas tendem a trazer bons resultados, e por isso trouxemos neste artigo algumas das principais técnicas para você saber como influenciar pessoas.

Seja um bom ouvinte

Em qualquer conversa ou reunião é imprescindível que você demonstre interesse no que a pessoa que está na sua frente está dizendo. Ao perceber que sendo ouvido você ganha a confiança do seu cliente e automaticamente sente que também deve te dar espaço para falar.

Melhore sua capacidade de oratória

Nesse sentido, é necessário aprender a conduzir uma conversa, e para isso você deve observar uma série de detalhes como a sua postura, dicção, vocabulário e que influenciam diretamente na capacidade de oratória.

Utilize a linguagem corporal

Não só a capacidade de se comunicar através da fala é importante para que você saiba como influenciar pessoas, mas também a capacidade de se comunicar através do corpo.

Gestos e toques podem transmitir mensagens inconscientes para o seu ouvinte e que facilitam o processo de influenciar pessoas.

Repita aquilo que você ouvir

Essa técnica é chamada de escuta reflexiva, e ela consiste em reafirmar o que a pessoa acabou de dizer, para que você possa complementar o assunto com o seu próprio raciocínio. Além de demonstrar que você realmente prestou atenção no que ele tinha a dizer, essa atitude é capaz de gerar empatia imediata.

Evite corrigir as pessoas

Uma das coisas que você deve fazer se quiser saber como influenciar pessoas é evitar corrigi-las mesmo quando elas estão erradas.

Em meio a uma conversa onde você fez uma correção, a pessoa pode ficar retraída ou então pode parecer que você está querendo se sobressair e dessa maneira será difícil você conseguir alguma credibilidade com essa pessoa.

Ao invés de corrigi-la use a empatia. Aponte quais são os pontos que você concorda e quais são os pontos que você discorda.

Assim você pode aumentar as suas chances de persuadir alguém.

Fale na terceira pessoa do plural

Utilizar a terceira do plural é uma estratégia para quem deseja saber como influenciar as pessoas, pois ela transmite a ideia de senso de coletivo.

Leve para a conversa a impressão de que vocês estão juntos em prol de buscar a resolução de um problema ou que defendem a mesma causa, dessa maneira será muito mais fácil de você influenciar a pessoa.

Aceite que nem sempre você vai está certo

Para saber como influenciar pessoas é necessário estar ciente de que nem sempre você vai estar certo e ser o detentor da razão.

Reconheça os seus erros rapidamente

Assim como é importante aceitar que nem sempre você estará com a razão, é preciso admitir os seus erros.

Imite o comportamento do outro

Essa técnica é muito utilizada em relacionamentos mais pessoais.

Especialistas dizem que ao imitar o comportamento do outro, as pessoas acabam ficando mais favoráveis a quem as imitou.

Isso ocorre pois elas passam a ver o outro como igual, o que acaba gerando uma identificação entre ambos.

Elogie sinceramente

Difícilmente você encontrará uma pessoa que não gosta de receber elogios, e você pode utilizar os elogios ao seu favor.

Suas palavras devem ser significativas para que a técnica realmente funcione.

Peça por favores

De acordo com Benjamin Franklin: “Se uma pessoa te fez um favor uma vez, ela está apta a fazê-lo novamente.”

Ou seja, se a pessoa já te fez um favor significa que ela tem algum tipo de apreciação por você.

Aprenda a discordar

Discordar não quer dizer que você pode ser grosseiro e falar o que quer no momento em que quiser.

Se mantenha em uma posição onde você demonstre que não está de acordo, mas também esteja à disposição para ouvir o que precisa ser dito.

Ofereça algo

A chave da influência é a reciprocidade, isso porque o ser humano tende a ser mais flexível quando ele já recebeu algo.

Por que devemos saber como influenciar as pessoas?

Além do seu uso diário nos diferentes tipos de relações humanas, influenciar pessoas nos ajuda a resolver os principais conflitos do dia.

E esse é um dos principais motivos que leva as pessoas a querer saber como influenciar pessoas.

A vida em sociedade proporciona momentos em que podemos estar em desvantagem, entretanto, utilizando a capacidade de influenciar pessoas e a persuasão é possível contornar essas situações.

A pessoa que tiver o poder de influência conseguirá convencer a outra a fazer o que ela acha melhor, ou mudar de opinião acerca de um assunto específico.

Aplicado aos negócios é muito vantajoso, pois através da capacidade de influenciar seus clientes a adquirir um produto ou serviço, ou até mesmo mudar as concepções pré-definidas sobre o seu negócio.

Líder de mim mesmo

Praticar o autoconhecimento

O autoconhecimento é o que a palavra em si diz: como eu me reconheço? E não estamos falando somente de aparência, aliás, não estamos definitivamente falando de aparência e sim, do meu conteúdo e como eu o acesso, como eu demonstro, como eu performo, como eu me comporto. Então, a pergunta é: quanto você se conhece de verdade

– Recebi uma notícia que me tira da minha rotina ou da minha zona de conforto. Como eu reajo? Meu coração acelera? Sinto incômodo, raiva, não sinto nada?

– Recebi uma notícia empolgante, algo desafiador. Sinto medo? Alegria? Recuo? Avanço?

– Resolvi um problema e melhorei o dia de alguém. Sinto satisfação? Euforia? Não faz diferença para mim?

- Precisei corrigir um erro que eu mesmo cometi ou participei dele. Reconheço minha parcela de culpa? Transfere a responsabilidade? Sou mal educado? Compreendo?

Assim, você vai se preparando cada vez mais para viver a vida de forma melhor. Não quer dizer que controlamos tudo, porque isso é impossível. Quer dizer que vamos nos controlar mais e melhor.

Saiba quais são suas limitações

É muito importante identificar as nossas limitações. E aqui podemos dividir em duas formas as limitações:

Primeira forma: aquelas que nos fazem perder a energia, que nos desmotivam ou nos fazem perder a razão. Por exemplo: se eu sou uma pessoa muito agitada e preciso me adequar ao ritmo de pessoas que são menos agitadas, isso vai me fazer perder um pouco de energia.

Segunda forma: aquelas crenças limitadoras ou limitantes. Aqui estou falando de comportamentos que nos travam, que não nos permitem dar o passo que precisamos.

Exemplo: Preciso falar em público, mas não consigo de jeito nenhum! Tenho que tomar decisões importantes, porém, não consigo, sempre tenho que me apoiar em alguém.

Aqui estamos falando de algo que pode ter sido originado por um trauma, por uma vivência do passado que fez com que a informação mais forte que ficou registrada no seu cérebro foi: isso é ruim! Foge disso!

Potencialize seus pontos fortes

Primeiro, identifique seus pontos fortes. Isso pode ser feito através da análise da nossa primeira dica: autoconhecimento. Ou com ajuda de testes de **Perfis Comportamentais** que vão te apresentar muitos detalhes sobre você, inclusive habilidades e competências.

De uma forma ou de outra, identificando seus pontos fortes, os potencialize.

Use todos eles em seu favor. Uma vez alguém disse algo que me marcou que foi: se você escreve muito bem com a mão direita, por que quer ficar treinando a mão esquerda para escrever igual, já que você não vai escrever com as duas ao mesmo tempo?

Caiu minha ficha em diversas coisas quando ouvi isso: por que quero desenvolver habilidades que não vão me levar a nada ao invés de eu potencializar as que eu já tenho?

Conheça seus Valores

Acho que até mais que conhecer: tenha valores! Valor é tudo aquilo que vai influenciar nas suas tomadas de decisões, é aquilo que está fortemente enraizado em você, como: lealdade, segurança financeira, responsabilidade social, ética, humildade etc.

Entenda seu Papel na sociedade ou onde você está inserido

Fato é que todo comportamento gera uma reação, seja ela em mim mesmo ou no próximo. Partindo deste princípio, precisamos ter claramente definidos nossos papéis e em quem influenciamos através deles.

Tenha metas claras

Saiba onde você quer chegar, em quem você quer se tornar, quanto você quer ganhar por mês.

Tenha suas metas claramente estabelecidas e escritas em um papel. Você precisa olhar para elas e pensar em como chegar lá. Só assim terá direcionamento de ações para que isso aconteça.

Organize seu tempo

Nunca vamos ter tempo, até termos. Não é mesmo?

Pensa um pouco: até quando você vai dizer que não tem tempo para fazer o que precisa fazer? Não importa quanto tempo demore, você vai ter que se organizar, pois se depender de você, é você que tem que fazer isso.

Não procrastine o que é importante: gerenciamento das suas prioridades para que consiga definir o uso do seu tempo. Pode parecer difícil demais, mas você tem que quebrar essa crença ou limitação, então se organize.

Pratique a análise ecológica dos seus atos

O que você faz:

- Vai afetar negativamente alguém? Isso é justo ou não?
- Vai fazer mal para a sociedade envolvida?
- Vai fazer mal a você?

Diante destes 3 questionamentos, reflita sobre o que fará. Se for fazer mal para todo mundo, não faça! Repense, peça ajuda e depois siga com sua decisão.

Lider de Outras Pessoas

Quais são as responsabilidades de um líder de outros?

Para que um líder de outros tenha sucesso em seu trabalho, é preciso que ele seja capaz de atuar conforme o código de cultura da empresa – servindo de exemplo e promovendo a manutenção da motivação de seus liderados.

O líder de outros é quem garante que todas as entregas do time tenham resultados excelentes, registrando as possíveis ocorrências para traçar as soluções certas, com o objetivo de reverter situações críticas. É ele quem supervisiona processos e distribui as atividades para seus liderados de maneira contextualizada, clara, organizada e justa.

Grande parte dos funcionários de uma empresa respondem a um líder de outros. Por isso, seu impacto em fatores, como a cultura da empresa, a motivação profissional dos funcionários, a satisfação, a qualidade e a produtividade no trabalho é muito grande.

Quais são as principais características de um líder de outros?

Suas características estão relacionadas as softs skills e hards skills:

Soft skills:

- integridade;
- engajamento;
- autoliderança;
- trabalho em equipe;
- responsabilidade social;
- bom relacionamento profissional;
- valorização do trabalho e do método gerencial;
- obtenção de resultados por meio de seus liderados e seu respectivo sucesso.

Hard skills:

- atribuição de tarefas;
- gestão de recursos e custos;
- planejamento e organização;
- solução de problemas e análise de informações;
- execução, gestão e aperfeiçoamento de processos;
- desenvolvimento de pessoas (feedbacks e treinamentos);
- avaliação de desempenho, comportamento e competências técnicas de seus liderados.

Os bons líderes são autoconscientes, comunicam eficazmente, delegam o trabalho, encorajam o pensamento estratégico e motivam a equipe a dar o melhor. Elaboramos

uma lista das 15 qualidades mais eficazes de um líder. Ao adquirir competências como a resolução estratégica de problemas e a escuta ativa, você também poderá inspirar as pessoas à sua volta.

Capacita os membros da equipe com autoridade

Capacitar outras pessoas deveria ser um dos seus objetivos mais importantes como líder. O seu trabalho é ajudar a equipe a aprender e ter êxito. Isso começa com a motivação diária, a construção de relações, o respeito e a elaboração conjunta de soluções para os problemas que surgirem.

As equipes devem-se sentir fortalecidas pela sua confiança nelas e conhecimento do setor. Equipes que têm autoridade conseguem realizar um trabalho excelente. Você pode capacitar as equipes de algumas formas:

- Incentive os membros da equipe a aceitar novos desafios.
- Motive a equipe a dar a volta por cima quando as coisas derem errado.
- Fale com sinceridade, mas seja gentil.

Quando a equipe inteira tiver autoridade, os indivíduos poderão brilhar nas suas funções e contribuir com o próprio conhecimento para o sucesso conjunto.

Concentra-se no desenvolvimento da equipe

Compartilhar a riqueza de conhecimentos é apenas um dos muitos traços de um líder. Um bom líder não apenas procura se aprimorar, como também dedica um tempo do seu dia para ajudar os outros a crescer. Isso pode ocorrer com treinamentos, trocas de experiência durante o almoço ou mesmo na elaboração de soluções para problemas com os membros da equipe.

Isso não só ajuda as pessoas à sua volta a continuarem crescendo na carreira, como também pode ensinar a você várias lições ao longo do caminho. Trabalhe em prol do desenvolvimento de outras pessoas da seguinte maneira:

- Preste atenção ao que os membros da equipe querem aprender.
- Use os erros como oportunidades de aprendizagem.
- Faça críticas construtivas mesmo quando parecer difícil.

O importante a lembrar é encorajar e treinar os outros da forma como gostaria que tivesse ocorrido com você na sua carreira.

Comunica-se com eficiência

A comunicação é um traço essencial de qualquer equipe de sucesso, especialmente porque diz respeito aos grandes atributos de liderança. Há uma linha tênue entre a comunicação em exagero e a comunicação insuficiente, mas é melhor comunicar mais do que o necessário do que deixar a desejar. A falta de comunicação pode resultar em um mau desempenho ou na ausência de clareza organizacional.

A sua comunicação também precisa ser eficaz, ou seja, deve ser feita de uma forma direta mas pessoal. Isso inclui a comunicação sobre projetos e as interações como equipe. Lápide as suas habilidades de comunicação da seguinte forma:

- Peça o feedback da equipe.
- Ouça antes de falar.
- Responda de forma direta.
- Adeque a mensagem ao público-alvo.

O melhor é que as habilidades de comunicação eficaz podem ser transmitidas com facilidade. Então, se precisar de ajuda, não hesite em pedi-la.

Demonstra grande inteligência emocional

Inteligência emocional é a capacidade de controlar e expressar as emoções, bem como de lidar com as relações interpessoais. Por que isso é tão importante no espaço de trabalho?

O líder inspira e guia, em vez de conduzir tudo. Isso significa que é crucial mostrar empatia para com os colegas de equipe para que se sintam à vontade e se abram com você. Desenvolva a sua inteligência emocional deste jeito:

- Leve em consideração os sentimentos dos seus colegas de equipe.
- Examine como as suas palavras ou ações podem afetar os outros.
- Dê abertura para o que os outros possam sentir em relação a uma situação.
- Responda em vez de reagir a um conflito ou situação difícil.

Quando estiver em dúvida, pergunte aos colegas de equipe como estão se sentindo. Um simples “Como você está hoje?” faz toda a diferença.

É hábil em resolver problemas

Dentre todas as habilidades necessárias a um líder, a capacidade de resolução de problemas é uma das mais importantes. Os membros da equipe provavelmente procurarão você com problemas que precisam ser resolvidos. O seu trabalho é estar preparado com conselhos estratégicos para o que der e vier.

Isso não significa que você precise ter todas as respostas a toda a hora. Na verdade, você deve estar preparado com recursos que possam capacitar a sua equipe para resolver o problema por si só. Trabalhe nas suas capacidades de resolução de problemas com estas dicas:

- Embase o conselho com dados ou uma experiência.
- Faça perguntas que levem os colegas de equipe pelo caminho certo.
- Proponha várias soluções para a sua equipe experimentar.
- Seja um ouvinte ativo para ter clareza sobre o assunto.

Em suma, você não precisa ter todas as respostas. Apenas precisa dar orientações sobre como a equipe pode resolver o problema. Deixar uma decisão se prolongar por muito tempo é desgastante, por isso não deixe que o perfeccionismo impeça você de fazer a sua parte.

Os bons líderes sabem que a positividade e o respeito fazem toda a diferença. Uma boa regra geral é reconhecer que todos são parceiros naquilo que se está tentando realizar.

Prioriza o desenvolvimento pessoal

O desenvolvimento pessoal é uma parte importante do avanço na carreira, não importa onde você se encontre na sua jornada profissional. Desenvolver as habilidades pode ajudar você e a sua equipe a melhorar a organização a longo prazo.

É recomendável manter pontos de análise para a autorreflexão. Onde você se encontra na jornada de desenvolvimento pessoal e como isso se associa ao bem da sua organização? Isso pode ajudar no seu crescimento pessoal e profissional. Você pode avançar no desenvolvimento pessoal da seguinte forma:

- Participe de conferências relevantes ao seu setor.
- Faça cursos.
- Colabore com outros departamentos.

Essas atitudes não só ajudarão você a continuar aprendendo e a fazer contato com indivíduos que tenham os mesmos interesses, como também proporcionarão novas ideias que aumentem o seu impacto na equipe e organização.

Encoraja o pensamento estratégico

Os líderes estão constantemente à procura de formas de manter a equipe e a organização avançando, seja com processos internos, a exemplo de roteiros e avanços tecnológicos, seja com fatores externos, por exemplo análises SWOT e ofertas de produtos.

Desde técnicas de brainstorming até a priorização das tarefas de um projeto, um bom líder também motiva os membros da equipe a pensar estrategicamente. Encoraje melhor o pensamento estratégico desta forma:

- Dê ouvidos a todas as ideias, mesmo se não concordar.
- Realize sessões de brainstorming em equipe.
- Dê feedback fundamentado em dados.
- Deixe que a equipe leve suas ideias e aprenda com os erros.

Pensar estrategicamente é importante tanto para a sua autoconsciência como para a da sua equipe, por isso priorize o encorajamento de novas ideias.

É um ouvinte ativo

Ser líder significa ouvir mais do que falar. A sua função é prestar atenção aos problemas organizacionais e opiniões dos membros da equipe, de modo a tornar-se um agente de mudança.

Também é importante ouvir as pessoas ao seu redor para mostrar respeito e empatia.

Você pode trabalhar para ser um melhor ouvinte desta forma:

- Dê atenção plena aos membros da equipe quando se dirigirem a você com sugestões ou feedback.
- Pergunte antes de falar o que pensa.
- Marque encontros recorrentes para ver como anda a equipe.
- Participe de reuniões que a sua equipe realizar.

Para um líder, saber ouvir é uma qualidade importante, mas muitas vezes negligenciada.

Encontrar o equilíbrio certo entre inspirar com as palavras e inspirar com atenção dedicada é a diferença entre ser um bom líder é ser um líder excelente.

Delega o trabalho

A maioria de nós já experimentou na pele como é superar o desafio de delegar o trabalho. Há uma linha tênue entre deixar a equipe assumir novas responsabilidades e deixá-la assumir toda a responsabilidade.

Um bom líder sabe que delegar o trabalho pode ajudar a aumentar o conjunto de habilidades da equipe e a manter os projetos seguindo em frente. Afinal de contas, não se pode fazer tudo o tempo todo. Confie na sua equipe e ela confiará em você.

Para delegar o trabalho melhor, siga estas dicas:

- Pergunte aos membros da equipe sobre os projetos em que querem trabalhar.
- Providencie um esboço ou briefing, caso o projeto seja complexo.
- Dê um feedback honesto para que o trabalho seja bem feito.

- Fomente as habilidades de gestão do tempo para que o trabalho seja feito dentro do prazo.

Falhar em delegar o trabalho suficientemente é prejudicial para os líderes e para os membros da equipe, que perdem a possibilidade de crescer com mais autonomia. Talvez o seu primeiro instinto seja envolver-se quando o trabalho não está à altura, mas é importante deixar os membros da equipe aprenderem com os próprios erros.

Assume a responsabilidade

É necessário deixar a equipe assumir os projetos, mas isso não significa que você tenha abdicado de toda a responsabilidade pelo trabalho. É importante apoiar a sua equipe assumindo a responsabilidade quando as coisas não correm conforme os planos.

O mais importante a ter em mente é que não dá para bater todas as metas o tempo todo. Ficar aquém das expectativas proporciona oportunidades de crescimento — tanto no âmbito pessoal como para a organização.

Trabalhe para assumir a responsabilidade da seguinte forma:

- Tome providências quando as metas não forem atingidas e apresente soluções.
- Explique quais metas não foram atingidas e por quê.
- Monitore regularmente o progresso das principais iniciativas.

Assumir a responsabilidade significa reconhecer as coisas que poderiam ter corrido melhor e trabalhar para resolvê-las com a sua equipe. Lembre-se que todos estão no mesmo barco e uma mentalidade de crescimento pode ajudar a que todos aprendam com os erros.

Demonstra uma grande paixão pelo trabalho

Os líderes mais bem-sucedidos se mostram apaixonados pelo que fazem. Em outras palavras, um cargo executivo não faz de você um líder, mas sim os seus conhecimentos, a sua paixão e o trabalho de equipe.

Os verdadeiros líderes são aqueles que motivam os outros a fazer melhor, mesmo diante de grandes desafios. Os líderes são aqueles que preparam o caminho para você fazer um ótimo trabalho.

É essa paixão que diferencia um líder de um executivo. Sem ela, é difícil ser o melhor líder possível. Os líderes que são apaixonados pelo seu trabalho tendem a responder afirmativamente às seguintes perguntas:

- Sente entusiasmo por sua função e responsabilidades?
- Sente motivação diante de novos projetos?
- Motivar as outras pessoas lhe traz um sentido de realização?
- Trabalha em prol de algo em que acredita?

Conheça seu estilo

Atualmente, fala-se em **liderança** como característica na contratação de profissionais, e isso não se limita à busca para ocupar cargos de chefia. Com os diferentes estilos de liderança, é possível encontrar colaboradores em qualquer nível hierárquico com essa habilidade.

Pense em sua carreira, desde o início da sua vida profissional foi possível deparar com perfis diferentes de chefes e líderes: alguns são metódicos, outros motivadores, alguns até mesmo ditatoriais.

Aprender sobre os estilos de liderança significa conseguir encontrar um que esteja associado às suas características. Quer descobrir o seu perfil de líder? Continue a leitura!

Os estilos de liderança e a personalidade

O estilo de um líder é um traço decorrente de sua personalidade, habilidades, qualificações, experiências de vida e, por que não, de seu moral e do contexto no qual está presentemente inserido, tanto em termos profissionais quanto pessoais.

Líderes sob grande estresse em situações pessoais, por exemplo, podem desviar ou modificar seu estilo de liderança, tornando-se por vezes mais autoritários e despóticos, outras vezes mais desinteressados e displicentes.

Para prever todos esses movimentos e melhor alinhá-los às metas e objetivos de seu negócio, é preciso traçar perfis e conhecer os estilos desenvolvidos por todas as suas chefias.

Antes de mais nada, para descobrir seu estilo, é preciso conhecer quais são os principais deles dentro das lideranças. Claro que uma série de outros atributos podem ser avaliados em um líder — muitos deles até subjetivos —, mas o fato é que alguns estilos são dominantes quando há uma relação hierárquica de trabalho.

Os 4 estilos básicos

Há muitos tipos de chefes, e todos eles têm, além de seus perfis de liderança, perfis profissionais que os tornam mais reconhecidos e respeitados por suas equipes ou não.

Contudo, em termos de liderança somente, é possível compor um perfil com base na predominância de quatro estilos básicos:

- Dominância;
- Informalidade;

- Formalidade;
- Condescendência.

Esses estilos nunca vêm sozinhos e o perfil de cada líder é determinado, na verdade, pelo peso e coexistência dessas quatro variáveis em seu modo de agir, comandar e decidir. Não há alguém 100% dominante, assim como ninguém é completamente formal em tudo aquilo que faz e desenvolve.

A ciência de conhecer o próprio perfil e o de outros líderes está em admitir que todos temos potencial e traços mínimos de liderança, em seus diversos estilos.

Contudo, há sempre algo maior ou preponderante, e é nesse item específico que a avaliação de um estilo se fixa na característica e tendência maior de sua liderança.

Liderança com predominância em Dominância

O estilo dominante gera enorme dinamismo nas relações pessoais, está relacionado a um processo rápido de tomada de decisões e geralmente reflete uma maior autoridade.

Esse estilo leva o líder a se expor a mais riscos, seja motivado por seu carisma e popularidade, ou mesmo pela autoridade e voz que tem sobre seus seguidores e colaboradores.

Líderes com elevada dominância geralmente comandam, usam sua autoridade para distribuir tarefas e impor a ordem, e têm pulso firme para conduzir equipes inteiras rumo a metas e objetivos maiores.

Como pode parecer, e realmente é, esses líderes com alto estilo dominante não são pessoas muito abertas a sugestões e dificilmente desviam de sua rota inicial até que seja tarde demais.

De forma extrema, esses líderes podem ser extremamente autoritários, teimosos e até mesmo violentos e brutais em alguns casos.

Grande parte dos casos de assédio moral mais graves ocorre sob a égide de chefes excessivamente dominantes e autoritários, que descartam o fator humano dos membros de sua equipe em prol de objetivos e metas estabelecidos.

Há chefes com o estilo equivocadamente de dominância. Quando essa característica aflora, o líder com esse traço passa a agir como se seus colaboradores fossem simples peças em seu jogo político e de dominação — destituindo-os de qualquer traço humano e passando a concentrar esforços apenas em ganhar as metas, e não em como o fará.

Liderança com predominância em Informalidade

Alguns líderes possuem carisma e popularidade, mas esse amor por parte de seus colaboradores parte de um caráter e um estilo informal de liderança.

Flexível ou até mesmo avesso a regras e padrões, esse líder costuma ser mais alegre e até mesmo distraído, e sua principal preocupação, em geral, gira em torno das pessoas que lidera.

Seus objetivos e metas são na maioria dos casos atingido por meio do diálogo, da promoção e incentivo ao relacionamento e até mesmo por instinto.

Líderes informais muitas vezes são pessoas agregadoras e grandes comunicadores, alguns deles inclusive atingem suas posições em decorrência do seu sucesso nos relacionamentos interpessoais.

Claro, quando excessivo, esse estilo pode criar lideranças vazias e displicentes. Chefes que ignoram regras e utilizam-se da intuição e do improviso sem medir consequências e o impacto de suas decisões.

Por outro lado, esses líderes são pessoas mais abertas, dispostas a negociar e mais francos e transparentes em sua gestão. A informalidade é particularmente benéfica em setores e em departamentos que exigem um maior esforço criativo e inovador — uma necessidade de rompimento com padrões que apenas o líder informal é capaz de conduzir.

Liderança com predominância em Condescendência

Há ainda líderes introspectivos. Ao contrário do que pensa o senso comum, chefes muitas vezes não gostam de se expor e afirmar sua liderança a todo momento.

O estilo condescendente de liderança visa atingir metas e concretizar planos, geralmente seguindo à risca os processos e protocolos existentes e agindo de modo focado e até metódico.

Muitas vezes, apesar de não ordenar ou exercer voz impositiva sobre seus seguidores, o chefe condescendente é visto como alguém fechado e avesso a opiniões. Na verdade, é bem o contrário.

Líderes condescendentes estão abertos a opiniões e até mesmo são inseguros a ponto de aceitá-las sem muita discussão — desde que essas opiniões não contrariem padrões, metas e objetivos estabelecidos.

Esse líder passa instruções e cobra de sua equipe a obediência a padrões e procedimentos que foram passados por instâncias superiores.

Um estilo condescendente excessivo pode dar origem a chefes inseguros e indecisos, contudo. Sua obediência ao status quo e ao processo e suas regras acaba se contrapondo à sua tendência natural de se curvar a sugestões, opiniões e principalmente críticas.

Em áreas que exigem rápida tomada de decisão, o líder com perfil excessivamente condescendente pode se dar mal e criar situações de paralisia e até improdutividade.

Liderança com predominância em Formalidade

Esse último perfil é o típico trabalhador. Lideranças formais dão valor apenas ao trabalho árduo, ao esforço e à dedicação de seus funcionários em relação ao projeto.

Esse estilo é controlador, mas ao contrário do perfil dominante, se apoia sempre nas regras para afirmar sua autoridade. O relacionamento humano e o diálogo tendem a ser breves e até apressados, mas a valorização da **produtividade** é algo intrínseco.

Contudo, líderes excessivamente formais podem criar equipes e departamentos burocráticos e pouco funcionais. Jogando sempre pelas regras e sem permitir aberturas e exceções, o líder cria um mecanismo de autoproteção para si mesmo e para os parâmetros que compõem as tarefas, dando origem a processos morosos e demorados.

Qual o seu estilo?

Todos nós nos conhecemos, mas há alguém melhor do que você mesmo para responder a essa pergunta: seus colaboradores.

Claro, não espere respostas abertas e sinceras, e o motivo é simples: se você for um chefe carismático e idolatrado, colaboradores dificilmente exercerão uma avaliação crítica do modo com o qual você lidera.

E se você for um líder controlador, autoritário e até tirânico, eles também não irão dar origem a avaliações sinceras e diretas – mas dessa vez por medo.

Uma série de sistemas hoje existentes permite que o perfil de liderança e seus componentes e estilos sejam avaliados, sem que líderes e colaboradores sejam expostos.

É possível ainda traçar perfis com o auxílio de pesquisas e sondagens junto ao pessoal dentro de empresas, em entrevistas ou enquetes conduzidas e avaliadas por pessoas isentas dos departamentos de recursos humanos respectivos.

O estilo de liderança não apenas aponta para empresas o valor e a orientação de candidatos e futuros líderes dentro do negócio, ele também pode servir como ponto de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal.

Agora que você aprendeu mais sobre os estilos de liderança, aproveite a visita para saber o porquê de todo gestor ser um gestor de pessoas!

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

<https://anchor.fm/john-herbert-august/episodes/Trabalho-contbeis-e-1rf0hf>

<https://onedrive.live.com/view.aspx?resid=6AC5CE17D4C60F7B!198&ithint=file%2cpptx&authkey=!AHk8vCmLpd-DbAc>

4. CONCLUSÃO

Conforme fora demonstrado, é possível realizar uma análise contábil de qualquer tipo de empresa e segmento de atuação independente de seu porte, utilizando-se dos indicadores dos demonstrativos contábeis, como ferramenta na tomada de decisão. O estudo em questão analisou a mineradora Vale S/A, nos anos de 2019 a 2021 . Conclui-se que a empresa possui planejamentos no longo prazo visando o beneficiamento da companhia, mesmo em tempos de recessão em sua economia, consegue se fortalecer no mercado, como uma das maiores empresas atuantes na

mineração brasileira e mundial, traçando metas desafiadoras, demonstrando com clareza e transparência seus dados aos investidores através de suas notas explicativas e indicadores, conseguindo assim maior credibilidade no mercado, manteve-se estável, mesmo com as ameaças econômicas enfrentadas nos último ano que afetarem diretamente. Conservando uma política de pagamentos favoráveis e não permitindo que seus investimentos, que são relativamente altos em seu segmento, sobretudo quando se fala de imobilização do patrimônio líquido, comprometa de maneira contundente a sua estrutura.

Os Indicadores de Liquidez (Margem Líquida; Liquidez Imediata; Liquidez Corrente;

Liquidez Seca; Liquidez Geral) mensuram a capacidade da Companhia de saldar suas dívidas tanto no curto como no longo prazo, e são de extrema importância para a aquisição de empréstimos/financiamentos.

Por fim vale-se atentar-se que esta conclusão está pautada não apenas em contextos teóricos e em livros técnicos, mas principalmente em contextos históricos e mercadológicos a fim de obter maior confiança e credibilidade, para a análise das demonstrações contábeis. Para empresas do mesmo segmento de mercado, para identificar estilos gerenciais e estratégicos, que possibilitem maior valor de mercado.

Os resultados mostraram que a Vale S/A obteve para os períodos analisados valores relevantes e expressivos no que diz respeito aos índices de liquidez, com relação ao índice de liquidez geral a empresa apresentou resultados crescentes durante os anos analisados, porém o indicador não apresentou recursos excedentes para realizar novas aplicações financeiras. Já no caso dos índices de liquidez corrente e liquidez seca a empresa demonstrou resultados mais relevantes, em virtude disso, a companhia demonstrou segurança financeira com relação às suas obrigações de curto prazo e para o índice de liquidez imediata a empresa não mostrou números relevantes nos primeiros anos.

Os resultados apontaram que os indicadores de endividamento sofreram mudanças opostas no decorrer do período analisado, o índice de endividamento geral apresentou uma decrescente nos valores, representando uma redução das obrigações da

empresa. Já o índice de composição do endividamento mostrou números crescentes, demonstrando que as obrigações de curto prazo da empresa são maiores nos últimos anos, sobre o patrimônio líquido.

A limitação desse estudo se deu na análise dos dados quanto à estrutura das demonstrações contábeis, visto adaptação das empresas aos novos pronunciamentos contábeis, e a adesão às normas internacionais de contabilidade. O estudo mostrou que o segmento de mineração apresentou dados relevantes e muito significativos para a indústria siderúrgica, e para a economia brasileira, portanto sugere-se que novas pesquisas sejam feitas nessa área, principalmente utilizando-se de novos indicadores.

REFERÊNCIAS

https://www.investsite.com.br/demonstracao_resultado.php?cod_negociacao=VALE3

<https://srconsultoriafinanceira.com.br/gestao-estrategica-de-custos-saiba-o-que-e-e-com-o-aumentar-os-lucros/> - acessado em 21/11/2022.

<https://www.concur.com.br/news-center/7-principais-pr%C3%A1ticas-da-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-de-custos> - acessado em 21/11/2022.

<https://investidorsardinha.r7.com/empresas-da-bolsa/vale/> - acessado em 21/11/2022.

https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/vale.htm - acessado em 21/11/2022.

<https://capitalsocial.cnt.br/situacao-economica-financeira-empresa> - acessado em 22/11/2022.

<https://www.dicionariofinanceiro.com/ponto-de-equilibrio-economico-contabil-financeiro/> - acessado em 23/11/2022.

<https://exame.com/invest/mercados/com-producao-estagnada-e-preco-do-minerio-em-queda-vale-vale3-deve-ter-trimestre-fraco/> - acessado em 23/11/2022.

<https://exame.com/invest/mercados/vale-vale3-producao-minerio-ferro-toneladas/> - acessado em 23/11/2022.

<https://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-economico/> - acessado em 23/11/2022.

<https://adaptive.com.br/o-que-sao-indicadores-de-liquidez-e-como-eles-funcionam/> - acessado em 26/11/2022.

<https://vbmc.com.br/principais-indicadores-de-liquidez/> - acessado em 26/11/2022.

<http://vipfiles.valor.com.br/BDEmpresas/646332.pdf> - acessado em 27/11/2022.

https://scholar.google.com.br/scholar?lookup=0&q=AN%C3%81LISE+DOS+PRINCIPALIS+INDICADORES+CONT%C3%81BEIS+E+FINANCEIROS:+UM+ESTUDO+DE+CASO+SOBRE+A+VALE+S/A&hl=pt-BR&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1669684021901&u=%23p%3Dg-IUzC9mqA8J

ANEXOS

Reportagem Exame - Bianca Alvarenga (Publicado em 28/07/2022 às 06:02.):

“Com produção estagnada e preço do minério em queda, Vale (VALE3) deve ter trimestre fraco

Se tudo correr como o mercado espera – e como o relatório de produção indicou – a Vale (VALE3) terá um segundo trimestre abaixo do esperado. A mineradora divulgará resultado nesta quinta-feira, 28, no início da noite, após o fechamento do mercado brasileiro.

A principal pedra no sapato da Vale tem sido a capacidade de aumentar o volume de produção. Desde os incidentes nas barragens de Brumadinho e Mariana, em Minas Gerais, a mineradora teve que desativar minas cujos reservatórios poderiam apresentar algum tipo de risco.

O volume de produção de minério no período de abril a junho deve ficar perto de 75 milhões de toneladas, uma alta de quase 30% em relação ao primeiro trimestre de 2022, mas praticamente a mesma coisa do segundo trimestre de 2021. Já a produção de cobre e níquel deve cair 32% e 17%, respectivamente, em relação ao mesmo trimestre do ano passado.

Com isso, a receita líquida deve aumentar 3% em relação ao período de janeiro a março, mas deve cair 33% em relação ao segundo trimestre de 2021.

A empresa tem enfrentado problemas de produção em Carajás, no Pará, a maior mina de minério de ferro a céu aberto, em razão de problemas com licenças ambientais e pelo excesso de chuvas na região Norte.

No relatório de produção, a Vale revisou para baixo as projeções de produção de 2022. Antes, a mineradora esperava produzir até 335 milhões de toneladas ao longo do ano, mas agora ajustou esse alvo para uma extração de até 320 milhões de toneladas.

Outro ponto que preocupa é o aumento dos custos de produção para a mineradora, em um momento de queda no preço do minério de ferro. O preço da commodity no mercado futuro está perto dos 100 dólares, frente a um recorde de 212 dólares em maio do ano passado. A combinação deve causar uma queda de 14 pontos percentuais na margem Ebitda da empresa.

"A estagnação na produção é decepcionante, e possivelmente vai alimentar as preocupações dos investidores sobre a capacidade da companhia de recuperar o volume de

produção 'pré-Brumadinho', de 385 milhões de toneladas", observaram analistas do **Goldman Sachs**, em relatório.

Dividendos da Vale

Com margens e vendas menores, o dividend yield (indicador que mostra quanto um ativo pagou de proventos aos seus acionistas nos últimos 12 meses) também será reduzido no trimestre.

O **Bank of America** calcula que o dividend yield vai cair de 21% no final de 2021 para 11% no final deste ano. Já o **BTG Pactual** tem uma visão um pouco mais otimista: nos cálculos do banco, o indicador ficará em 15% em dezembro de 2022.

Embora a distribuição de lucros aos acionistas seja menor, o BofA acredita que tanto os dividendos como o programa de recompra serão um ponto de equilíbrio para o cenário mais desafiador que a Vale enfrenta.”

Reportagem Exame - Carlo Cauti (Publicado em 19/07/2022 às 18:34.Última atualização em 19/07/2022 às 18:58.)

“Vale (VALE3) tem produção de minério de ferro de 74,1 mil toneladas no 2T22

A produção de minério de ferro da Vale foi de 74,1 mil toneladas, queda de 1,2% em relação ao mesmo período de 2021

A Vale (VALE3) informou nesta terça-feira, 19, seus resultados operacionais do segundo trimestre de 2022.

A produção de minério de ferro da Vale foi de 74,1 mil toneladas, queda de 1,2% em relação ao mesmo período de 2021.

Na comparação semestral, a queda foi maior, de 3,7%, chegando em 137,23 mil toneladas. Entretanto na comparação com os primeiros três meses do ano, foi registrada uma alta de 17,4%.

Segundo a Vale, a produção de minério de ferro foi impulsionada, "principalmente, pelo sólido desempenho dos sistemas Sudeste e Sul no período seco".

No relatório de resultados operacionais, a Vale revisou seu guidance de produção de 2022 para 310-320 Mt.

Na última previsão, divulgada em abril, o guidance para a produção de minério de ferro estimada era de 320-335 mil toneladas.

Vale (VALE3) tem alta na produção de pelotas

A produção de pelotas, por outro lado, subiu 8,3% na comparação anual, chegando em 8,67 mil toneladas.

Também subiu na comparação trimestral, de 25,2% e na comparação semestral, de 9,1%.

A produção de níquel caiu 16,1% na comparação entre o segundo trimestre de 2022 e o mesmo período do ano passado, chegando a 34,8 toneladas.

Na comparação trimestre contra trimestre a queda foi maior, de 24%, principalmente, devido à manutenção programada das plantas downstream, parcialmente compensada pelo forte desempenho na mina de Onça Puma.

"As minas operaram em um ritmo estável no trimestre, com as minas do Atlântico Norte acumulando feed para a manutenção planejada das minas no 3T22", salientou a Vale no documento.

As vendas de níquel ficaram em linha com a produção, pois os estoques construídos no 1T22 foram vendidos no 2T22.

No semestre, a produção de níquel foi de 80,6 toneladas, queda de 10,3% em comparação ao mesmo período do ano passado.

Por último, a produção de cobre caiu 23,9% na comparação anual, chegando a 55,9 toneladas.

Na comparação trimestral a queda foi menor, de 1,2%, enquanto na comparação semestral chegou a diminuir 25%, alcançando 112,5 toneladas.

As ações da Vale fecharam em alta de 0,22% nesta terça-feira, cotadas a R\$ 68,88."