



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE  
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO**

**CCR S/A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

ANÁLISE FINANCEIRA E ECONÔMICA COM BASE  
EM INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

**CCR S/A**

Módulo 06 – Controladoria

Controladoria – Prof. Marcelo de Castro Cicconi

Análise das Demonstrações Contábeis – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Contabilidade Gerencial – Prof. Luiz Fernando Pancine

Finanças Corporativas – Prof. Max Streicher Vallim

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Alunos:

Aline da Silva Guimarães, RA 15000041

Kathelyn Alice da Silva Barbosa, RA 15002074

Silas Martins de Oliveira, RA 15002757

Thales Lopes, RA 17000598

Thiago Peixoto, RA 17000981

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2017

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	04
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	05
3.1 CONTROLADORIA	05
3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	12
3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	21
3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS	30
3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	36
4 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	46
ANEXOS	47

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto interdisciplinar foi estudado Controladoria, que realizamos a análise SWOT (FOFA), indicadores e uma análise do estudo de uma empresa real. Na disciplina Análise das Demonstrações Contábil, foram realizados a Análise Vertical e Horizontal e também todos os cálculos dos índices que nos permite ver a situação da empresa.

Em Contabilidade Gerência, abordamos uns dos métodos mais importantes para controle financeiro, o ponto de equilíbrio, que possibilita mostrar a quantidade de vender a realizar para igualarem aos custos e despesas para obter um resultado igual a zero.

Em Finanças Corporativas, apresentamos os conceitos da (TRI) e (TRPL), e conhecimento do Valor Econômico Agregado (VEA), que mostra o quanto de valor uma empresa associou no mercado, e Earnings Before Interests, Taxes, Depretiation and Amortization (EBITDA), esse possibilita ver o recurso que uma empresa gerou através das suas atividades operacionais.

Em Gestão Estratégica de Custos, foram realizadas a classificações e separação de custos e despesa da empresa, o fluxo dos custos e o custo para avaliação estoque.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Grupo CCR é uma Companhia antiga que atua nos segmentos de concessão de rodovias. Foi fundada no ano de 1999, em São Paulo capital, por grandes grupos nacionais, tais como, Grupo Andrade Gutierrez, que entrou com 17% das ações, Grupo Camargo Corrêa, que também possui 17% das ações, o Grupo Soares Penido, que detem 17,22% das ações, e o restante ficou para a BM&Bovespa e Novo Mercado.

Esta companhia é responsável por 3.265 quilômetros de rodovias da malha concedida nacional, no Rio de Janeiro, Paraná, Mato Grosso do Sul e nos Estados de São Paulo, sob gestão de várias concessionárias, CCR NovaDutra (SP-RJ), CCR ViaLagos (RJ), CCR RodoNorte (PR), CCR AutoBAn (SP), CCR ViaOeste (SP), CCR RodoAnel (SP), CCR SPVias (SP), Renovias (SP) e CCR MSVia (MS).

O Grupo CCR foi construído com o intuito de administrar concessões de rodovias tanto estaduais como as federais, e hoje é uma das líderes de rodovias no Brasil, esta Companhia faz parte dos mais importantes índices de mercado acionário brasileiro.

Sua razão social é CCR S.A., portadora do CNPJ 02.846.056/0001-97.

## 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

### 3.1 CONTROLADORIA

#### 3.1.1 MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Para a elaboração do planejamento estratégico é necessário determinar alguns elementos básicos do modelo de negocio, como : Proposta de valores, mercado alvo, cultura, valores entre outros.

É necessário também estudar os ambientes externos e internos da empresa além do espaço competitivo, para chegar em alguma definição de modelo de negocio.

O procedimento do Grupo CCR S/A baseia-se em uma gestão eficiente dos recursos e na disciplina de capital. Eles buscam de maneira moderada, atender os interesses, satisfazer as necessidades dos usuários e proporcionar a geração de valor para as comunidades e investidores nas quais o Grupo CCR atua.

Para atingir esse objetivo, anualmente o Grupo CCR desenvolve um planejamento estratégico, avaliando as oportunidades para a realização de novos negócios e riscos econômicos, assim assegurando a excelência na prestação de serviços, o Grupo CCR procura também sempre investir na capacitação dos seus colaboradores, e no desenvolvimento de lideranças na qual esteja relacionada aos valores e crenças da Companhia.

Um dos objetivos citados pelo Grupo CCR é amplificar e diferenciar as concessões que opera, aproveitando as possibilidades de atribuir nos âmbitos federal, estadual e municipal nos programas de concessão nas áreas de transporte, infraestrutura e outros negócios. De acordo com o objetivo social da Companhia, ela analisa a aquisição de participações negócios existentes, como participação em concorrências, se acontecer uma oportunidade atrativa no exterior ou ate mesmo no Brasil.

Essa Companhia procura sempre buscar soluções que permitam obter reduções de custos, e ganhos de eficiência, firmando a adoção e padronização dos diferentes processos administrativos. Assim, a criação e o fortalecimento dos centros de serviços compartilhados (constituído pelas divisões CCR Actua, CCR Engelog e CCR EngelogTec ) é uma estratégia que permite o Grupo CCR aumentar sua competitividade investimento nas melhorias.

A CCR Actua, se encarrega da prestação de serviços na parte administrativa às empresas que pertencem ao Grupo CCR, permitindo a racionalização de processos e ganhos de escala. Já a CCR Engelog é responsável pela prestação de serviços na parte de engenharia às empresas também pertencentes ao Grupo CCR. E a CCR EngelogTec responde pela prestação de serviços da gestão tecnológica da informação às empresas do Grupo. Tem trabalho estratégico e funcional nos processos referentes a tecnologia da informação e atendimento.



### 3.1.2 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

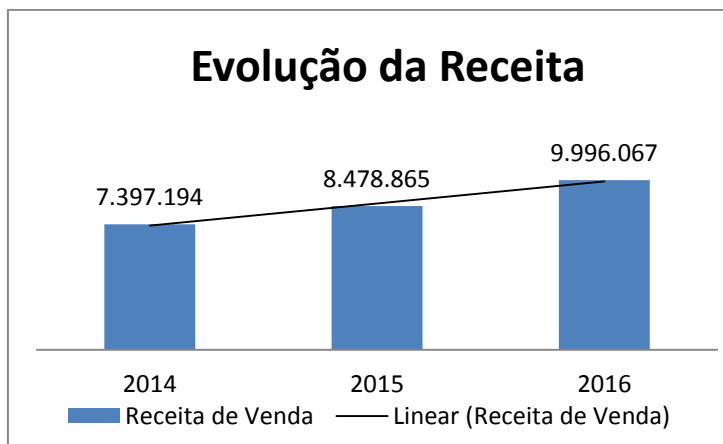
O Balanced Scorecard é um modelo inovador de performance e avaliação empresarial, que atua como forma de suporte para decisão e a gestão estratégica.

Essa ferramenta tem como objetivo alinhar o planejamento estratégico com as atividades operacionais exercidas. As estratégias são traduzidas como objetivos e medidas, por meio de indicadores que demonstram aos funcionários vetores de sucesso atual e futuro. Atingindo os resultados desejados, os gestores esperam dos funcionários conhecimento e habilidade, para que alcancem objetivos a longo prazo.



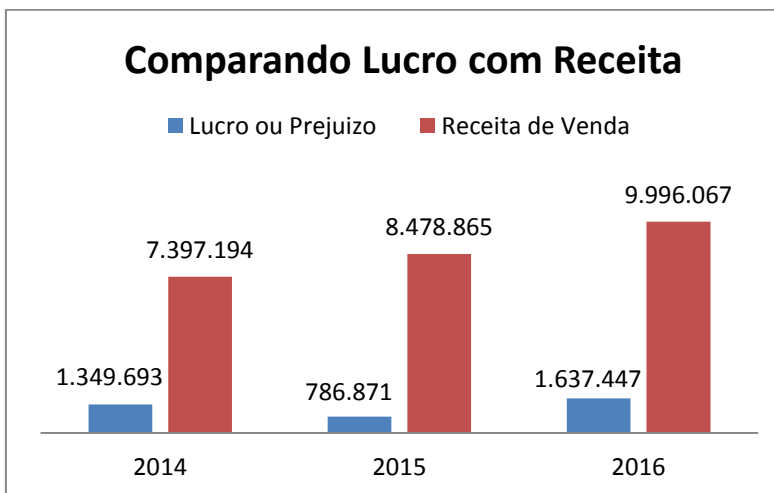
### 3.1.3 Perspectiva Financeira

Evolução da Receita			
	2014	2015	2016
Receita de Venda	7.397.194	8.478.865	9.996.067
Variação %	0	14,62272	17,89393

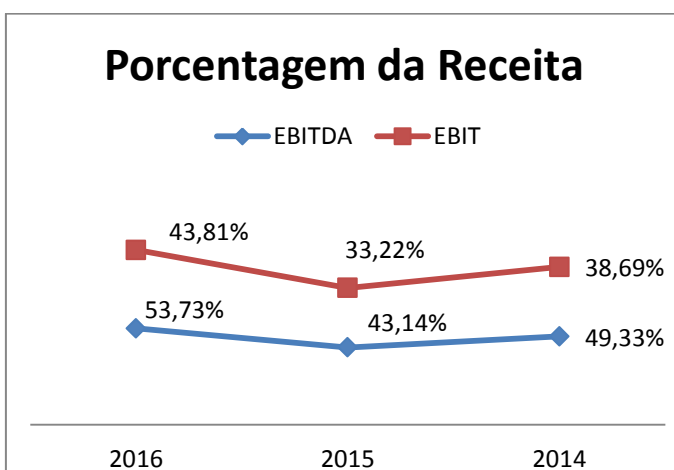




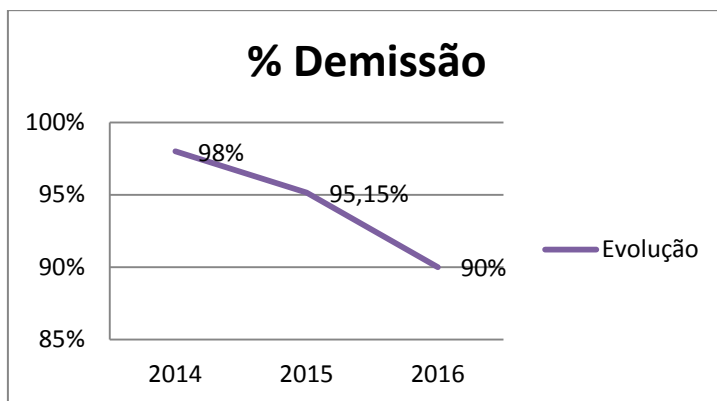
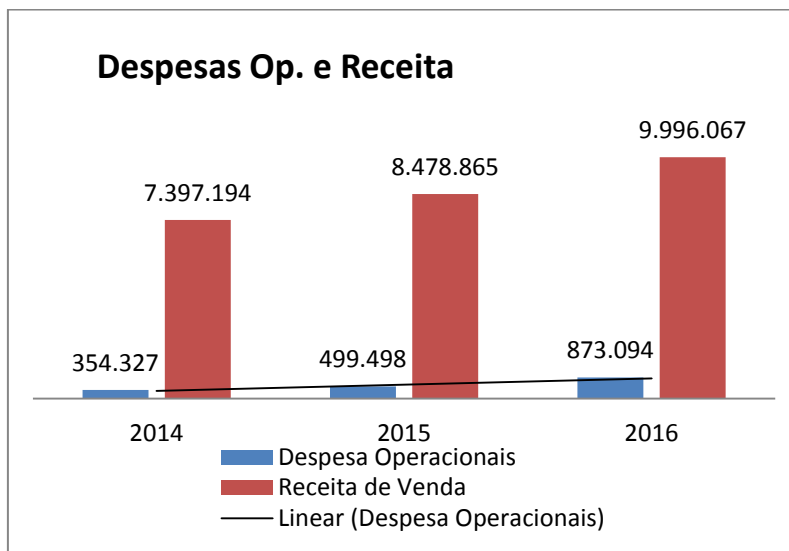
Lucro ou Prejuízo			
	2014	2015	2016
Lucro ou Prejuízo	1.349.693	786.871	1.637.447
Receita de Venda	7.397.194	8.478.865	9.996.067
Varição %	18,25%	9,28%	16,38%



	2016	2015	2014
EBITDA	R\$ 5.371.352,00	R\$ 3.657.549,00	R\$ 3.648.961,00
EBIT	R\$ 4.378.848,00	R\$ 2.816.934,00	R\$ 2.862.298,00
Receita	R\$ 9.996.067,00	R\$ 8.478.865,00	R\$ 7.397.194,00
EBITDA	53,73%	43,14%	49,33%
EBIT	43,81%	33,22%	38,69%



Despesas Operacionais			
	2014	2015	2016
Despesas Operacionais	354.327	499.498	873.094
Receita de Venda	7.397.194	8.478.865	9.996.067
Variação %	4,79%	5,89%	8,73%

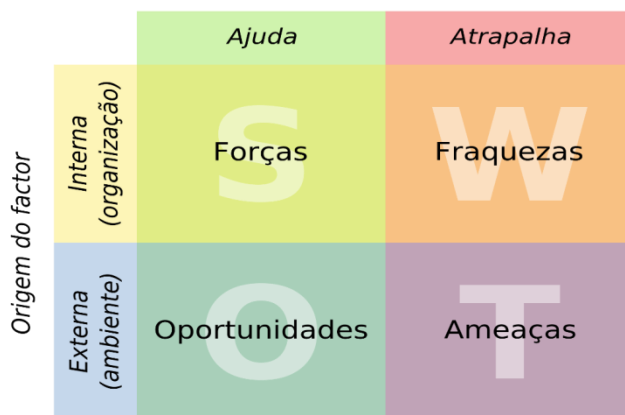


### 3.1.4 Analise SWOT ( FOFA)

**SWOT** é a sigla em inglês para Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). No Brasil, você pode ouvir algumas pessoas chamando essa **análise** FOFA (Forças, Ameaças, Fraquezas e Oportunidades).

## ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



### 3.1.4.1 Strengths (Forças)

- Responsável por cerca de 2500 quilómetros de rodovias no Brasil e emprega cerca de 10000 pessoas.
- Uma das empresas mais premiadas e reconhecidas do mercado de capitais domésticos.
- Uso constante das melhores práticas de governança corporativa.
- As alianças com outras empresas ajudarão a trazer novos clientes e tornar as empresas mais efetivas.

### 3.1.4.2 Weakness (Fraquezas)

- O aumento do peso da dívida é uma preocupação
- Depende fortemente de vários contratos governamentais para gerar receita.

### 3.1.3.3 Opportunities (Oportunidades)

- Consolidar e maximizar economias de escala e eficiências operacionais.
- Expandir suas operações para outras atividades relacionadas ao investimento central.
- Possibilidade de investimento em grandes projetos de infraestrutura.

### 3.1.3.4 Threats (Ameaças)

- Aumentos de imposto colocando encargos financeiros adicionais.
- As guerras de preços entre concorrentes, cortes de preços e assim por diante podem prejudicar lucros.
- Uma economia lenta ou uma desaceleração financeira poderia ter um grande impacto nos negócios e lucros.

## 3.1.4 Missão e Valores

### Definição do Negócio da CCR



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Viabilizar soluções de investimentos e serviços em infraestrutura, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico das regiões em que atua.

### **Os objetivos do Grupo CCR**

Com o objetivo de valorizar o negócio da Companhia de maneira ética e responsável, os profissionais do Grupo CCR norteiam os esforços de alcançar as metas e cumprir as diretrizes estabelecidas pelos acionistas por crer:

- Na importância da parceria entre a iniciativa privada (empresários, investidores, financiadores) e o Estado para o desenvolvimento do setor de infraestrutura do País.
- Na atividade empresarial de vanguarda, sustentada na ousadia da proatividade, na segurança da previsibilidade, na simplicidade, na confiabilidade das informações e na seriedade das negociações.
- Na busca legítima de resultados econômico-financeiros.
- Na prestação de serviço público de qualidade, voltado para atender às necessidades dos cidadãos, como fundamento da perpetuidade do negócio.
- Na responsabilidade social, na preservação da vida e do meio ambiente.
- Na capacidade criativa, realizadora e transformadora do ser humano, trabalhando em equipe, com mentalidade empresarial, levando a organização a superar desafios e limites.
- Na gestão participativa e na remuneração por resultados, fundamentada na avaliação da contribuição individual, para viabilizar o comprometimento das pessoas e agregar valor ao negócio.

### **Nossos valores**

- Desprendimento – o caminho para o crescimento das pessoas e da empresa.
- Integridade – fundamento das relações pessoais e profissionais.
- Ousadia – proatividade, criatividade e persistência para buscar desafios e superar limites.
- Respeito – pelo outro, pela vida e pela natureza.
- Autonomia – liberdade de ação com responsabilidade.

## 3.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

### 3.2.1 Análise Vertical e Horizontal

#### 3.2.1.1 O que é análise horizontal?

A análise horizontal se baseia na comparação entre resultados de um mesmo indicador em relação a tempos anteriores. Ela recebe esse nome, inclusive, porque na maioria das vezes é feita ao dispor diferentes dados um do lado do outro para a comparação. Dessa forma, esse tipo de análise promove uma comparação de valores avulsos, indicando qual foi a evolução em relação a resultados passados. No caso de uma análise horizontal do faturamento, é preciso organizar uma tabela que conte com os valores de faturamento a cada período, lado a lado. Utilizando o primeiro valor como base, é possível identificar qual foi o aumento ao longo dos anos. A análise horizontal é realizada percentualmente ao longo dos anos nas demonstrações contábeis.

#### 3.2.1.2 O que é análise vertical?

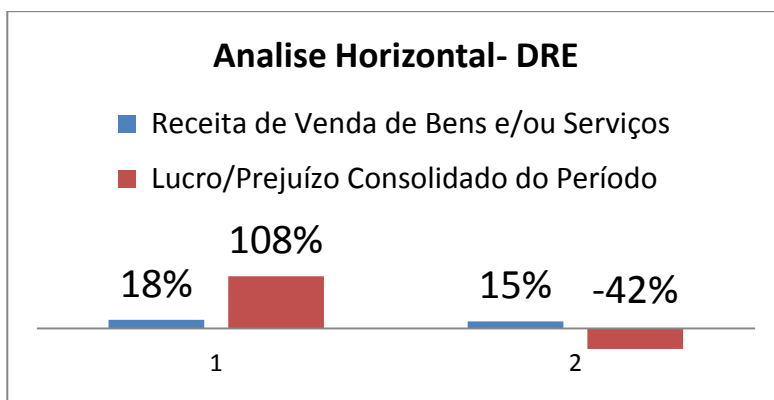
Já a análise vertical acontece de cima para baixo ou de baixo para cima, indicando resultados em efeito cascata. Pode ser utilizado para identificar a porcentagem de participação de determinado indicador no resultados dentro de uma organização. A análise vertical é calculada em porcentagem, ela envolve olhar para cima e abaixo das colunas do Balanço Patrimonial e da DRE, fazendo comparações.

#### 3.2.1.3 Análise Vertical e Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

A DRE, que é a demonstração de resultado do exercício, é um bom exemplo de análise vertical, podendo servir para identificar se a empresa está dando lucro ou prejuízo dentro de um determinado tempo analisado. Nessa análise vertical, tudo começa com a receita de vendas, que fica no topo. A partir dela, ocorrem todas as deduções referentes a impostos, custos de produção e outras despesas. No final da análise vertical – encontra-se o valor restante. Se for positivo, significa que a empresa

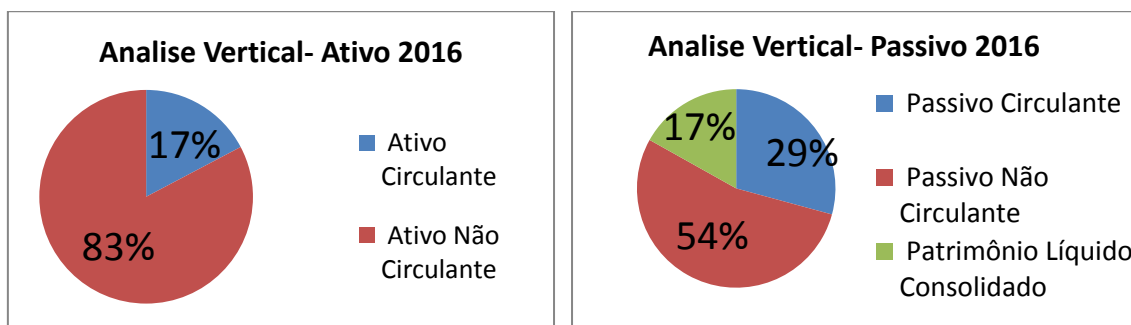
ganhou mais do que gastou e, portanto, está dando lucro, se for negativo a empresa tem que rever seus conceitos.

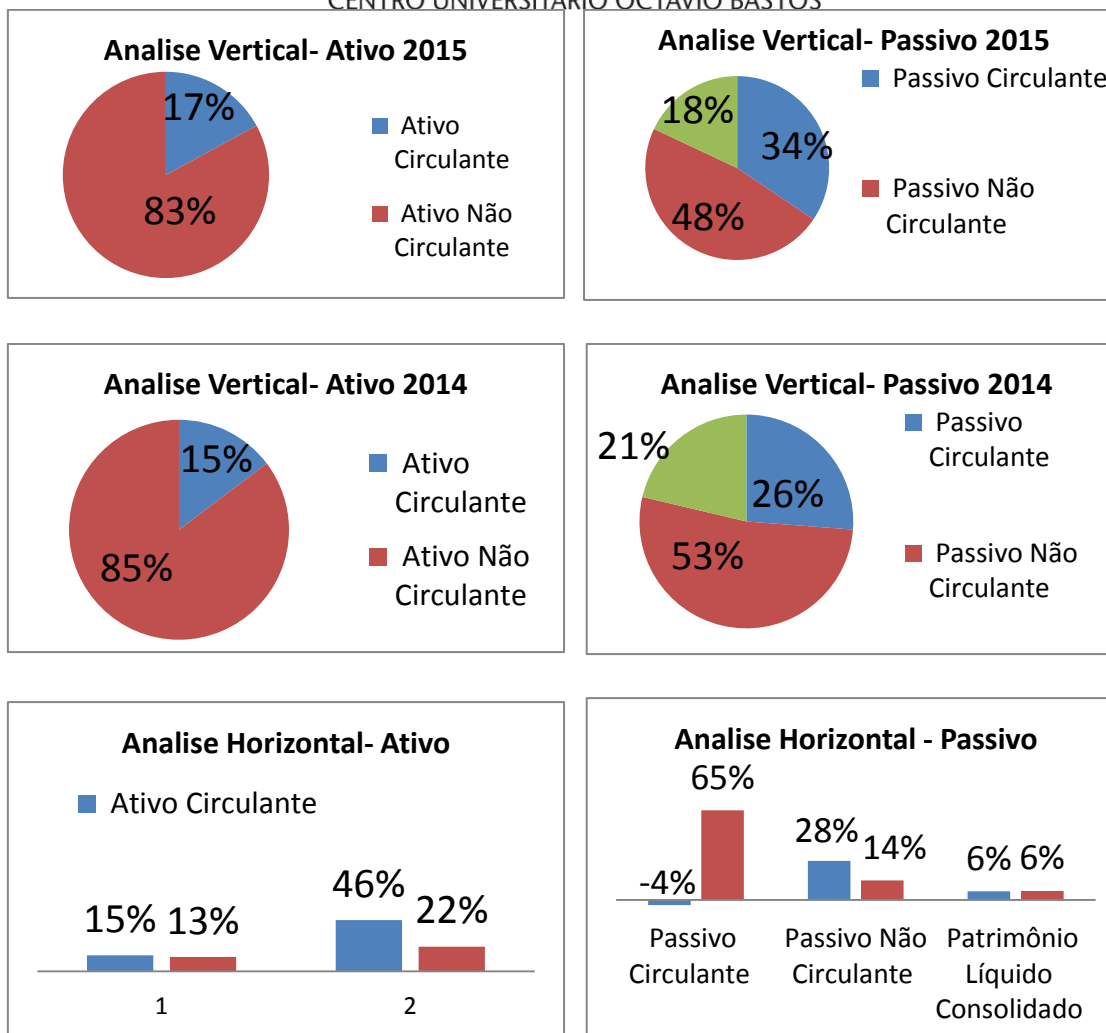
Conforme a DRE analisada, foi possível observar que a empresa estudada teve algumas diferenças entre as análises (vertical e horizontal), conforme dados demonstrados logo abaixo. O Lucro da empresa pela a análise horizontal, de 2014 para 2015, teve uma diminuição de 42% já de 2015 para 2016, um aumento de 108%.



### 3.2.1.4 Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial

As análises (horizontal e vertical) é a forma mais comum de expressar a análise das demonstrações contábeis, pois elas destacam as variações mais importantes no Balanço Patrimonial, como é possível analisar nos gráficos a seguir as mudanças que ocorreram na empresa estudada durante os anos de 2014 à 2016.





### 3.2.2 Índice de Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente é calculada dividindo-se a soma dos direitos em curto prazo da empresa (contas de caixa, bancos, estoques e clientes a receber) pela soma das dívidas em curto prazo que são empréstimos, financiamentos, impostos e fornecedores a pagar, estas informações podem ser obtidas facilmente no Balanço Patrimonial, nos grupos Ativo Circulante e Passivo Circulante.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$2014- 4.244.386/4.514.031 = 0,94$$

$$2015- 3.704.623/7.467.459 = 0,49$$

$$2016- 2.531.046/7.176.052 = 0,35$$

A partir do resultado obtido podemos fazer a seguinte análise:

- Maior que 1: demonstra que há empresa está cumprindo suas obrigações e tendo seu lucro.
- Igual a 1: os direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes.
- Menor que 1: a empresa estaria em dívida precisando rever seus conceitos em suas finanças.

A liquidez corrente teve seu ativo alto no ano de 2014 com o tempo ele foi caindo com suas dívidas a curto prazo o ativo circulante de 2016 caiu quase pela metade tendo o índice de liquidez corrente de 0,35.

### 3.2.3 Índice de Liquidez Seca

Este indicador tem o cálculo muito parecido com a Liquidez Corrente, com a diferença que a Liquidez Seca exclui do cálculo acima os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$2014- 4.244.386/4.514.031 = 0,94$$

$$2015- 3.704.623/7.467.459 = 0,49$$

$$2016- 2.531.046/7.176.052= 0,35$$

Uma dica: o resultado deste índice será sempre igual ou menor ao de Liquidez Corrente, e a empresa deve ser cautelosa ao contar com o estoque como disponibilidade para a liquidação de obrigações, pois depende da venda se concretizar para possuir realmente o capital em mãos.

Parecido com a liquidez corrente a liquidez seca excluiu os estoques da empresa como a empresa não tem estoque a liquidez seca fica igual a corrente.



## 3.2.4 Índice de Liquidez Imediata

Este índice também é parecido com os anteriores, mas é o mais conservador de todos, pois considera apenas caixa, saldos bancários e aplicações financeiras em seu cálculo.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Como este indicador exclui de seu cálculo todos os estoques, as contas e valores a receber, acaba se tornando de grande importância para análise da situação de curtíssimo prazo da empresa.

$$2014 - \frac{1.588.647}{4.514.031} = 0,35$$

$$4.514.031$$

$$2015 - \frac{2.296.420}{7.467.459} = 0,31$$

$$7.467.459$$

$$2016 - \frac{2.821.220}{7.176.052} = 0,39$$

$$7.176.052$$

Nesse índice considera apenas caixas, saldos bancários, e aplicações financeiras, que no ano de 2016 teve o maior valor disponível de 2.821.220 com o índice de 0,39, a partir de 2015 o resultado do passivo quase duplicou.

## 3.2.5 Índice de Liquidez Geral

A Liquidez Geral leva em consideração também todas as previsões de médio e longo prazo, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a frente de 12 meses, como vendas parceladas, aplicações de longo prazo e empréstimos a pagar.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em Longo Prazo}}$$

$$2014 - \frac{(2.531.046 + 14.692.130)}{(4.514.031 + 9.038.932)} = 1,27$$

$$(4.514.031 + 9.038.932)$$

$$2015 - \frac{(3.704.623 + 17.978.871)}{(7.467.459 + 10.311.723)} = 1,22$$

$$2016 - \frac{(4.244.386 + 20.311.461)}{(7.176.052 + 13.235.306)} = 1,20$$

No ano de 2014 a CCR teve um valor de 1,27 e no ano de 2016 foi de 1,20 essa queda foi pela causa do aumento do realizável em longo prazo e do exigível em longo prazo.

### 3.2.6 Prazo Médio de Recebimento de Vendas

No Prazo Médio de Recebimento de Vendas a empresa poderá avaliar se esse prazo de recebimento está de acordo com a média mais viável para o fluxo de caixa desejado do fluxo financeiro atual.

Conforme o pagamento dos clientes, com essa fórmula abaixo vamos saber qual o prazo de recebimento no período de 1 ano:

$$\text{PMR} = \frac{\text{Duplicatas a Receber} * 360}{\text{Receita de Vendas}}$$

$$2014 - \frac{372.457 * 360}{7.397.194} = 18,13$$

$$2015 - \frac{675.162 * 360}{8.478.865} = 28,66$$

$$2016 - \frac{1.416.328 * 360}{9.996.067} = 51,01$$

Pelo o que podemos analisar nos últimos anos a receita de venda vem só aumentando com junto com a duplicatas a receber no ano de 2016 duplicou em relação aos anos anteriores aumentando o prazo de recebimento.

### 3.2.7 Prazo Médio de Compras



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

O prazo médio de recebimento, ou PMR, é praticamente o oposto. É o tempo que você demora em receber as suas vendas.

É óbvio que oferecer prazos e condições de pagamento para os seus clientes é um atrativo para vender mais, mas você precisa saber que o prazo de recebimento impacta diretamente no seu fluxo de caixa e conseqüentemente na gestão financeira.

Quanto menor for o seu prazo médio de recebimento, melhor para o seu fluxo de caixa.

### **3.2.8 Prazo Médio de Renovação de Estoques**

Revela o coeficiente de rotação dos estoques e o seu giro (quantos dias os produtos ficam prontos e estocados à espera de serem vendidos). Quanto menor, melhor.

GIRO →  $CPV / \text{Estoque médio}^*$

PMRE →  $360 / \text{Giro dos Estoques}$

### **3.2.9 Grau de Endividamento**

Representa o quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada 100,00 de capital próprio.

$$\frac{\text{CAPITAL DE TERCEIROS}}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}} * 100$$

### **3.2.10 Índice de Participação do Capital de Terceiros**

Obtenção de lucro pode ser vantajosa para a empresa trabalhar com capitais de terceiros, se a remuneração paga a esses capitais de terceiros for menor do que o lucro conseguido com a sua aplicação nos negócios. Quanto maior for a participação de capitais de terceiros em relação ao capital próprio, maior será a dependência financeira da empresa.

**PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS =  $\frac{(PC + ELP)}{\text{Ativo}}$**

$$2014 - \frac{(4.514.031 + 9.038.932)}{2.531.046} = 5,35$$

$$2015 - \frac{(7.467.459 + 10.311.723)}{3.704.623} = 4,80$$

$$2016 - \frac{(7.176.052 + 13.235.306)}{4.244.386} = 4,81$$

A empresa tem grande ajuda de investidores com seu ativo subindo vale a pena investir, pois ele teve uma subida de 26% do ano de 2014 ao ano de 2015 e no ano de 2016 subiu mais de 13%.

### 3.2.11 Composição do Endividamento

Possibilita à empresa conhecer a composição de todo o seu endividamento, se a participação maior é com a dívida de curto ou de longo prazo; considerando-se que as dívidas de curto prazo geralmente vencem no prazo de até doze meses, enquanto as dívidas de longo prazo vencem em tempo superior a doze meses. Sendo assim, a princípio é mais vantajoso para a empresa ter mais dívidas de longo prazo do que de curto prazo, em função do prazo de vencimento. As dívidas de longo prazo oferecem maior tempo para a empresa efetuar o pagamento. Para calcular utilizamos:

**COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO =  $\frac{(\text{PASSIVO CIRCULANTE ANUAL})}{(PC + ELP)} * 100$**

$$2014 - \frac{4.514.031}{(4.514.031 + 9.038.932)} * 100 = 33,30$$

$$2015 - \frac{7.467.459}{(7.467.459 + 10.311.723)} * 100 = 42$$

$$2016 - \frac{7.176.052}{(7.176.052 + 13.235.306)} * 100 = 35,15$$

As dívidas da empresa subiram muito com o passar dos anos, o exigível a longo prazo subiu 42% de 2014 a 2016.

## 3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

### 3.3.1 Ponto de Equilíbrio

Ponto de equilíbrio é um procedimento mais importante para o controle financeiro de uma empresa, relatado ao nível de vendas em que os custos fixos e variáveis se encontram cobertos. A empresa, no seu ponto de equilíbrio, tem um benefício que é igual a zero (não ganha dinheiro, mas também não perde), pois com ela podemos saber a quantidade de vendas necessária a ser realizada para que as receitas igualem aos os custo e despesas.

No ponto de equilíbrio, a empresa consegue cobrir os seus custos. Ao aumentar as suas vendas, conseguirá situar-se acima do ponto de equilíbrio e obterá um benefício positivo. No entanto, se as suas vendas registarem valores abaixo do ponto de equilíbrio, isto é, se sofrem uma quebra, incorrerá em perdas.

A estimativa do ponto de equilíbrio permite que a empresa saiba que nível de vendas irá precisar para recuperar o dinheiro investido. Caso não cubra os custos, deverá prosseguir a alterações até alcançar um novo ponto de equilíbrio.

Para alcançar o ponto de equilíbrio, a empresa deve saber quais são os seus custos e as suas despesas. Este cálculo deve ter em conta todos os desembolsos (isto é, todo o dinheiro que sai da tesouraria da empresa). Por outro lado, é necessário classificar os custos consoante estes sejam variáveis (variam de acordo com o nível de atividade) ou fixos. O passo seguinte consiste em encontrar o custo variável unitário, que é o resultado da divisão entre o número de unidades fabricadas e as unidades vendidas. Nessa altura, poderá aplicar a fórmula do ponto de equilíbrio, verificar os resultados e analisá-los.

No ponto de equilíbrio operacional a quantidade de vendas/produção deve resultar em um volume igual ou maior que a soma dos custos, gastos, **depreciações** e despesas fixas. A fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio é simples, mas para isso é preciso conhecer alguns dados do seu negócio, são eles:

- Custos Operacionais Fixos;

- Preço de Venda por Unidade;
- Custo Variável da Unidade.

Assim, a fórmula ficará:

$$PE = \frac{\text{Custos Operacionais Fixos}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável}}$$

Aqui está uma das maiores preocupações, o que fazer com um ponto de equilíbrio distante da sua margem de vendas?

### 3.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

#### 3.3.2.1 Ponto de Equilíbrio Contábil

O Ponto de Equilíbrio Contábil é quando se baseia num lucro contábil igual a zero, onde a empresa não haveria nem lucro e nem prejuízo. Toda empresa busca por um resultado mínimo que compense o investimento realizado. Sua expressão para cálculos é de:

$$PEC = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Ponto de Equilíbrio Contábil	
Ano	Valor
2014	R\$ 814.621,00
2015	R\$ 1.311.633,00
2016	R\$ 2.544.945,00

Realizando o PEC “Ponto de Equilíbrio Contábil” a empresa teve uma melhoria de um ano para o outro, e no ano de 2016 a empresa teve o valor de R\$2.544.945,00, em 2015 R\$1.311.633,00. Já no ano de 2014 a empresa teve seu melhor PEC no valor de 814.621,00.

#### 3.3.2.2 Ponto de Equilíbrio Econômico

O ponto de equilíbrio econômico é similar ao ponto de equilíbrio contábil, com exceção que ele engloba também o custo de oportunidade da organização, ou seja, a perspectiva da empresa através de outros investimentos ou recursos. Segundo Bruni e Famá, 2003, o ponto de equilíbrio financeiro desconsidera a soma dos gastos que não representam desembolsos financeiros para a empresa. Para encontrá-lo, deve-se desconsiderar os gastos com depreciações, exaustões ou amortizações já que estes são gastos que não representam desembolsos da empresa. Para encontrar o volume financeiro das vendas no ponto de equilíbrio, basta multiplicar a quantidade vendida pelo preço de venda. Encontramos então o ponto de equilíbrio econômico através da seguinte fórmula:

$$PEE = \frac{CF + COp}{PV - CV}$$

Ponto de Equilíbrio Econômico	
Ano	Valor
2014	R\$ 896.084,00
2015	R\$ 3.092.805,60
2016	R\$ 4.001.800,00

Ao fazer o PEE “Ponto de Equilíbrio Econômico” a empresa teve uma queda, e no ano de 2016 a empresa teve seu melhor valor sendo R\$4.001.800,00, no ano de 2015 a empresa teve uma queda e seu valor foi de R\$3.092.805,60 já no ano de 2014 foi bem mais baixo e seu valor foi de R\$896.084,00.

### 3.3.2.3 Ponto de Equilíbrio Financeiro ou de Caixa

O ponto de equilíbrio financeiro, também conhecido e denominado por alguns autores como ponto de equilíbrio de caixa, não leva em consideração a Depreciação nem a Amortização, ou seja, fatores que diminuem o lucro, mas não apresentam retiradas do caixa. Segundo Santos, 2005, o ponto de equilíbrio econômico representado pelas receitas totais iguais aos custos totais acrescidos por um lucro mínimo de retorno do capital investido. A empresa deve estabelecer um retorno desejável de lucro e



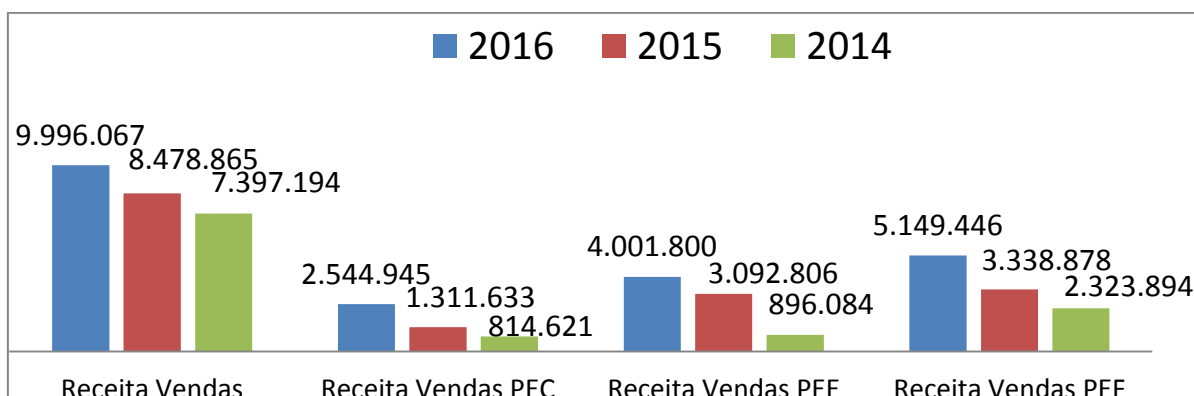
realizar as vendas dentro das hipóteses estabelecidas para que consiga cobrir seus custos e obter o retorno desejado. Trata-se do faturamento que a empresa deverá obter para remunerar o capital próprio investido na mesma, considerando-se os valores de mercado. Teoricamente, o lucro auferido deveria ser igual à remuneração do capital próprio. Esse lucro desejado poderá ser definido pela empresa durante o processo de elaboração do orçamento. Considera-se um lucro desejado e determina-se o ponto de equilíbrio. Encontramos então o ponto de equilíbrio financeiro através da seguinte fórmula:

$$\text{PEF} = \frac{\text{CF} - (\text{Dp} + \text{A})}{\text{PV} - \text{CV}}$$

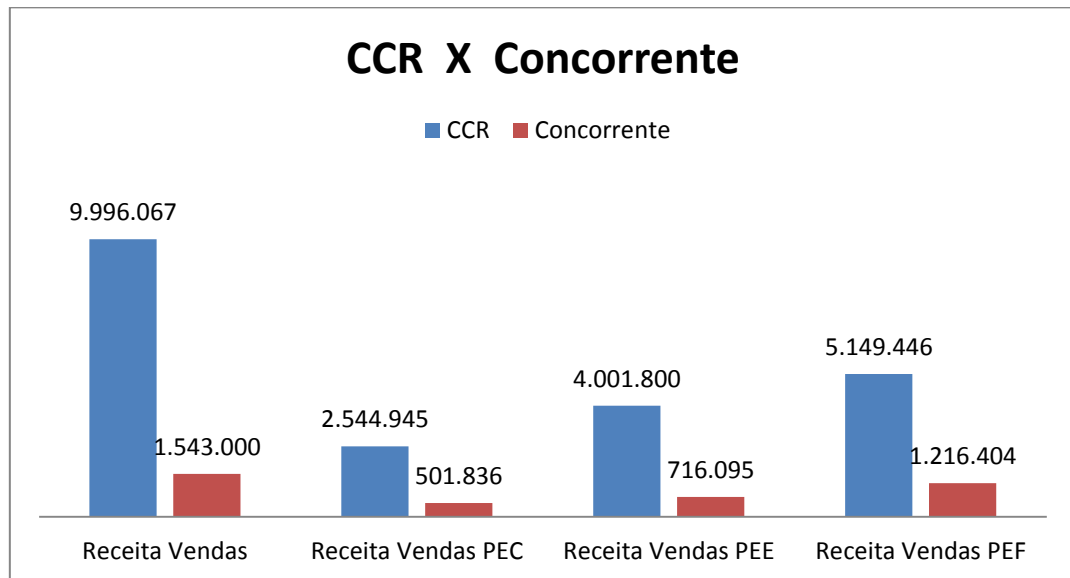
Ponto de Equilíbrio Financeiro	
Ano	Valor
2014	R\$ 2.323.894,00
2015	R\$ 3.338.878,00
2016	R\$ 5.149.446,00

No PEF “Ponto de Equilíbrio Financeiro” a empresa teve um grande aumento de 2014 para 2016. E no ano de 2014 a empresa teve o valor de seu PEF de R\$8.146,00, no ano de 2015 ela teve um aumento e seu valor foi de R\$13.116,00. Em 2016 a empresa teve um destaque maior e seu valor foi de 25.449,00.

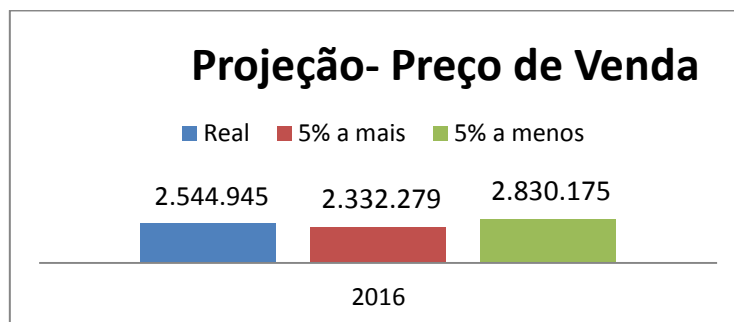
### 3.3.3 Influência do Ponto de Equilíbrio



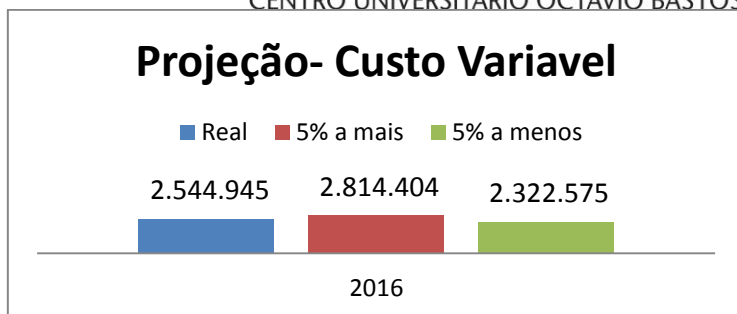
Ao realizar a análise de Receita de vendas da empresa, foi notado que seu melhor ano foi o de 2016, e também que a empresa teve só crescimento durante esses três anos. Seu valor maior foi de 9.996.067 encontrado em 2016, e seu menor valor foi de 814.621 encontrado em 2014.



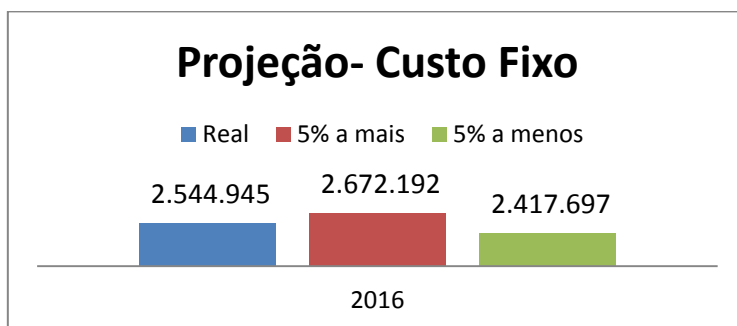
Ainda que a principal concorrente esteja com valores razoáveis, esta bem distante de ter uma receita de vendas próxima a da CCR, pois enquanto a CCR tem uma receita de aproximadamente R\$9.996.000,00 a concorrente tem sua receita de R\$1.543.000,00.



A empresa teve um preço de vendas em 2016 com 5% a menos no valor de 2.830.175, 5% a mais com o valor 2.332.279 e o valor Real sendo 2.544.45. Seu melhor valor foi com 5% a menos.



No ano de 2016 a empresa apresentou seu Custo variável com 5% a menos no valor de 2.322.575, e com 5% a mais no valor de 2.814.404 e seu valor Real de 2.544.945. Seu melhor valor foi com 5% a mais.



A empresa apresentou um Custo fixo com 5% a menos no valor de 2.417.697, com 5% a mais no valor de 2.672.192 e o Real de 2.544.945. Seu melhor valor foi com 5% a mais.

## O que são custos fixos

De uma maneira bem simples, podemos definir os custos fixos como aqueles que não sofrem alterações influenciadas pelo volume de produção. Apesar do nome, não se pode afirmar que estes custos – que podem também ser classificados como “custos de estrutura” – jamais estarão sujeitos a qualquer modificação. Um exemplo clássico é o aluguel, que pode sofrer reajustes em determinados momentos e ainda assim continuar pertencendo ao grupo dos custos fixos, já que tais reajustes não estarão relacionados às oscilações na produção da empresa.

Além do aluguel, são também classificados como custos fixos os serviços de vigilância e segurança, gastos com telefonia, limpeza, manutenção e afins.

## O que são custos variáveis

Os custos variáveis, por sua vez, estão diretamente ligados à produção da empresa, sofrendo alterações de um período para outro. O melhor exemplo deste tipo de custo vem das matérias-primas: quanto mais se produz, mais material é utilizado e, portanto, maior é o gasto. Ainda que o volume de produção permaneça estável por algum tempo, o custo com esses materiais não será enquadrado como fixo, pelo simples fato de não deixar de estar atrelado à produção.

Outros exemplos de custos variáveis são a mão-de-obra direta, comissões e fretes de venda e insumos diretos.

A Energia Elétrica, embora costumeiramente seja classificada como um custo variável, faz parte de um grupo de gastos que se enquadra nas duas categorias: há a parte variável, que diz respeito à energia consumida na produção, mas há também a parte fixa, relacionada aos setores administrativos da empresa.

## PREÇO DE VENDA

Toda empresa, seja industrial, comercial ou de serviços, precisa determinar, com precisão, seus preços de venda, sob pena de perder mercados (por praticar preços acima da concorrência) ou sofrer prejuízos pela venda de seus produtos, mercadorias e serviços abaixo do custo.

Basicamente, a formação do preço de venda pode ser simplificada pela equação:

$$\text{Custo} + \text{Lucro} + \text{Despesas Variáveis} = \text{Preço de Venda.}$$

A apuração dos custos se faz pelos próprios elementos da contabilidade, com auxílio de informações extra contábeis, como controles de estoques, rateios de custos indiretos, horas de produção, etc.

Desta forma, a contabilidade de custos pode ser definida como um conjunto de registros específicos, baseados em escrituração regular (contábil) e apoiada por elementos de suporte (planilhas, rateios, cálculos, controles) utilizados para identificar, mensurar e informar os custos das vendas de produtos, mercadorias e serviços.

As despesas administrativas, apesar de não serem registradas, habitualmente, como custos contábeis, precisam ser mensuradas e acrescentadas à planilha de custos, para a correta formação do preço, pois se tratam de encargos necessários e que devem ser remunerados pelas vendas.

Quanto ao lucro, convém ressaltar que este pode ser fixado por produto, por hora de serviço ou atividade, ou ainda em termos de percentual sobre as vendas.

As despesas variáveis compreendem, entre outras: fretes sobre vendas, comissões, encargos financeiros para suporte do prazo de recebimento das faturas e tributos sobre vendas.

## **Projeção de Vendas**

A projeção de vendas, também conhecida como orçamento de vendas, planejamento de vendas, previsão de receitas ou ainda projeção de faturamento, é a previsão feita pela empresa para o montante de receitas que espera receber em um determinado período futuro.

É através dela que a empresa geralmente inicia o seu planejamento, inclusive porque é a partir das vendas que são derivadas todas as demais projeções e simulações.

Alguns exemplos de outros planejamentos diretamente dependentes da previsão de vendas:

- **Deduções:** as deduções de vendas e despesas variáveis como impostos, fretes e comissões estão diretamente atreladas ao volume de vendas. Se não houver vendas, não há deduções a serem pagas.
- **Custos:** os custos de produção dos produtos vendidos também dependem diretamente do volume de vendas. É através desta projeção que a empresa fará seu planejamento de produção, compra de matérias-primas e insumos, contratação de pessoal, etc.
- **Investimentos:** é de acordo com o volume de vendas que está sendo planejado que a empresa saberá o quanto precisará investir em máquinas, equipamentos, expansão (terrenos, armazéns, novas unidades produtivas), etc.
- **Gastos Fixos:** baseado no volume de vendas previsto a empresa precisará se preparar para administrar o negócio, contratando pessoal para os cargos

administrativos, comprando materiais de manutenção e escritório, entre outros, ou mesmo demitindo pessoal e reduzindo despesas caso as vendas previstas não suportem a estrutura de gastos atual.

Um dos detalhamentos de vendas mais comuns praticados pela empresa para previsão de receitas é através da quebra por:

- **Canais de distribuição:** ou seja, o caminho escolhido para o produto ou serviço chegar ao consumidor final. Exemplos de detalhamentos: regiões, estados, filiais, lojas físicas, lojas virtuais, revendedores, representantes, etc.
- **Mix de produtos:** famílias de produtos, linhas de produtos, tipos de produtos, segmentos, marcas, modelos, etc.

Desta forma pode-se realizar análises que ajudem a entender porque um determinado produto vende mais em uma região que outra, analisar o desempenho entre filiais da mesma região, comparar a rentabilidade de linhas de produtos diferentes, entre outros.

Empresas com canais de distribuição muito ramificados ou mix de produtos muito extensos, como se tornar complicado realizar a projeção em nível tão detalhado. Neste caso as empresas costumam realizar suas projeções consolidando, por exemplo, lojas por região ou produtos por linha de produtos. Esta é uma técnica bastante útil, onde deve-se apenas tomar o cuidado de encontrar o ponto de equilíbrio entre o nível de detalhe que permite uma orçamentação ágil, mas sem comprometer a acuracidade da informação para as análises.

Apesar de sua extrema importância para o planejamento como um todo, é comum em muitas empresas colocar mais energia e dar mais atenção ao orçamento e acompanhamento de custos e despesas, muitas vezes deixando em segundo plano as atividades de previsão e simulações relacionadas ao planejamento de vendas, o que é ponto de atenção para empresas com esta prática, pois como comentamos, o planejamento de vendas é a base para os demais planos, afinal sem vendas, dificilmente uma empresa irá sobreviver.

## 3.4 FINANÇAS CORPORATIVAS

Neste tópico deverão ser apresentados os conceitos de indicadores de rentabilidade e EVA (Economic Value Added).

### 3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

#### 3.4.1 – Indicadores de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade têm como objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa (no caso a CCR S/A) em relação a determinados parâmetros que mostram suas dimensões. É uma análise que é realizada diretamente com o valor do lucro líquido, onde pode se interpretar de várias maneiras, porque reflete no resultado gerado no exercício se foi positivo ou não com o capital investido, onde representa o poder de ganho da empresa, os resultados devem ser relativizados para poder ser avaliados de maneira adequada.

A rentabilidade é o resultado das operações da empresa em um determinado tempo, que envolve os elementos econômicos, operacionais e financeiros. A forma que é feita o estudo dos resultados, são com os ativos totais, patrimônio líquido e a receita de vendas, o resultado é utilizado após o Imposto de Renda.

Para calcular os índices de rentabilidades da empresa do estudo de caso, utilizaremos o ROI (Retorno sobre o Investimento) e o ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).

##### 3.4.1.1 ROI (Retorno sobre Investimento)

A rentabilidade de uma empresa é refletida pela relação entre quantidade e preço. O retorno sobre o investimento é considerado bem eficiente, pois se trata de relacionar os lucros que a empresa obteve com o investimento nela fornecidos.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Para Assaf Neto (2010) "o capital investido é composto pelos recursos (passivos) onerosos captados pela empresa junto a credores e os recursos próprios aplicados por seus proprietários (acionistas), cujo valores são registrados em contas do Patrimônio Líquido".

Todas as dívidas que a empresa tem e causam juros, são chamados de passivos onerosos, os passivos sem ônus, não apropriam encargos financeiros.

O ROI também pode ser visto como TRI (Taxa de Retorno sobre o Investimento) é calculado pela seguinte equação:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional liq. IR}}{\text{Investimento Médio}}$$

Onde o Investimento é igual ao passivo oneroso mais patrimônio líquido.

	2014	2015	2016
<b>TRI</b>	0,078365	0,036289	0,066683
<b>Payback</b>	12,76081	27,55661	14,99642

Foi possível analisar através da TRI, que a empresa em 2014 um retorno de 7,83% de seu investimento, em 2015 o retorno foi de 3,62% e em 2016 de 6,66%, onde levaria praticamente 15 anos para ter o retorno total do investimento.

#### 3.4.1.1.1 Análise do ROI- Dupont

É o reflexo do desempenho de duas medidas: margem de lucro e giro do ativo. Onde o giro do ativo identifica o grau de eficiência com que os ativos são usados.

$$\text{ROI} = \text{Margem de Lucro} \times \text{Giro do Ativo}$$



Giro do Ativo			
E	2014	2015	2016
X	0,42949070		
VI	5	0,39102854	0,40707482
Ev	100%	91%	95%

Taxa de Retorno			
Ex	2014	2015	2016
	0,16623821	0,12587625	0,17521
VI	3	4	1
Ev	100%	76%	105%

(multiplicado) X

Margem de Lucro			
Ex	2014	2015	2016
	0,38705893	0,32191065	0,43041368
VI	1	7	2
Ev	100%	83%	111%

Ao analisar a Dupont, é possível notar que a empresa teve uma evolução de 5% levando em conta 2014 para 2016, só que em 2015 ela teve uma queda de 24% e se recuperou em 2016 com a alta de 29%.

### 3.4.1.2 ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

Esse índice é basicamente para saber o retorno que os recursos próprios (patrimônio líquido) aplicados na empresa. É obtido pela relação entre o lucro líquido (após o imposto de renda) e o Patrimônio Líquido. O ROE mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários.

O cálculo do ROE ou como também pode ser chamado TRPL (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido) é feito através de:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

	2014	2015	2016
<b>TRPL</b>	0,367742	0,201539	0,39509
<b>Payback</b>	2,719295	4,96182	2,531068

Ao observar a TRPL é possível analisar que a empresa terá um retorno de seu patrimônio líquido de 2016 em dois anos e meio, pois a taxa de seu retorno é de 39%. Em 2015 a taxa é de 20,15% e em 2014 é de 36,77%.

### **3.4.2 – EBIT E EBITDA**

#### **3.4.2.1 EBIT**

EBIT é a sigla para Earnings Before Interest and Taxes, ou também utilizado para LAJIR (Lucro Antes dos Juros e Tributos), é a ferramenta que mostra o lucro contábil das atividades ligada aos negócios.

Assim, ao analisar o EBIT da empresa em estudo, foi possível identificar que ela tem um Lucro Antes dos Juros e Tributos no valor de R\$2.862.298,00 no ano de 2014, em 2015 foi de R\$2.816.934,00 e em 2016 foi de R\$4.378.848,00.

#### **3.4.2.2 EBITDA**

EBITDA é a sigla em inglês para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, também chamado de LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização). O EBITDA consiste no EBIT, já que as depreciações e amortizações entram como despesa na DRE, ou seja, reduz o lucro, então ao analisar temos que observar a EBITDA tendo ainda as depreciações e amortizações. É um indicador que se aproxima bastante do caixa gerado no negócio, mas tem que tomar cuidado ao analisar.

Assim, ao analisar o EBITDA da empresa em estudo, foi possível identificar que ela tem um Lucro Antes dos Juros e Tributos no valor de R\$3.648.961,00 no ano de 2014, em 2015 foi de R\$3.657.549,00 e em 2016 foi de R\$5.371.352,00.

### 3.4.2.3 Diferença entre EBIT e EBITDA

A principal diferença é que EBIT consiste em utilizar as depreciações e amortizações em seu cálculo, já a EBITDA não utiliza. Mesmo assim os dois indicadores dizem bem sobre a empresa, de forma objetiva e direta.

### 3.4.3 – EVA

EVA é a sigla que significa Economic Value Added (Valor Econômico Agregado) é uma medida de criação de valor identificada no desempenho operacional da própria empresa. Indica se a empresa esta sendo capaz de cobrir todos os seus custos e despesas, inclusive o custo de capital próprio e com isso gerar lucro aos acionistas. O EVA nada mais é do que o resultado de uma empresa que sobra após a dedução do custo do capital próprio como despesa, se der positivo, mostra o valor ao acionista. É uma medida de lucro econômico.

Para se calcular o EVA, exige o conhecimento do custo total da empresa, que é determinado pelo custo de financiamentos, selecionada pela empresa e multiplicada pelo capital investido na geração de receitas operacionais, é aplicada para saber o custo e oportunidade o capital aplicado se compensa o risco assumido no negocio. E para realizar o cálculo do EVA pode-se utilizar o lucro operacional ou o lucro líquido, segue a fórmula:

$$\text{EVA} = \frac{\text{Lucro Operacional Líquido (Nopat)} - \text{Investimento} * \text{Custo de Capital}}{\text{Investido}}$$

A análise de indicadores financeiros (lucro e rentabilidade) é impossível identificar se a empresa esta criando ou destruindo o valor econômico. O EVA é importante, pois ele associa o custo de oportunidade do capital ao investimento



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

realizado, mostrando se a empresa esta tendo um valor positivo ou negativo com base em seu desempenho operacional.

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>NOPAT</b>	4.082.227,52	2.779.737,24	2.773.210,36
<b>Ativo * WACC</b>	2.406.473,01	2.142.329,21	1.729.206,87
<b>EVA</b>	1.675.754,51	637.408,03	1.044.003,49

## 3.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Um das palavras mais polivalentes empregadas pelos profissionais de contabilidade e finanças é o custos. Alguns pensam que as palavras gastos, custos e despesas sejam sinônimas, outros confundem gastos com desembolsos. Dentro da Contabilidade de Custos existem várias nomenclaturas que são confundidas, e o profissional dessa área deve entender e distinguir dentro da empresa cada um desses conceitos.

- **Gasto:** Compra de um produto ou serviço que gera sacrifício financeiro para a entidade, sacrifício esse que representa a entrega ou promessa de entrega de ativos, normalmente dinheiro.
- **Investimento:** Gasto ativado em função de sua vida útil ou benefícios atribuídos em períodos futuros.
- **Despesa:** Envolve bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. São todos os gastos relativos a administração da empresa, como a área comercial, marketing, desenvolvimento de produtos e o financeiro. Ou seja, são os gastos que a empresa precisa ter para manter a estrutura funcionando, porém não contribuem diretamente para geração de novos itens que serão comercializados.
- **Custo:** Gasto relativo a bem ou serviço para se conseguir outros bens ou serviços. Os custos podem ser classificados com diretos e indiretos, fixos e variáveis.

### 3.5.1 – Classificação dos Custos

#### Custos Diretos

Os custos diretos podem ser identificados como aqueles que estão objetivamente ligados a determinado produto que de certa forma, que possa ser medido com precisão quanto e em qual produto foi gasto. Mantendo uma correspondência proporcional e sendo incluídos de forma direta no cálculo da produção.

Estes custos são referentes (na maioria dos casos) a materiais (embalagem, matéria-prima, componentes) e mão-de-obra direta, que é aquela aplicada diretamente na fabricação ou acabamento de produtos ou ainda, se for o caso, na prestação de serviços.

Sendo de maior facilidade de associação com os produtos, os custos diretos não precisam ser submetidos a critérios de rateio para serem devidamente alocados.

Exemplos:

- Matéria-prima – a empresa sabe qual a quantidade exata de matéria-prima que está sendo utilizada para a produção de uma unidade do produto. Sabendo-se o preço da matéria-prima, o custo daí resultante está associado diretamente ao produto.
- Mão-de-obra direta – trata-se dos custos com os trabalhadores utilizados diretamente na produção. Sabendo-se quanto tempo cada um trabalhou no produto e o preço da mão-de-obra, é possível apropriá-la diretamente ao produto.
- Depreciação de equipamento – quando é utilizado para produzir apenas um tipo de produto.
- Material de embalagem, entre outros.

## **Custos Indiretos**

Por sua vez, os custos indiretos, como o próprio termo sugere, não são identificados diretamente nos produtos e serviços. Assim, há necessidade de que sejam estabelecidos critérios de rateio (divisão) para serem devidamente alocados.

Rateios são artifícios que usamos para distribuir os custos que não conseguimos ver com objetividade e segurança a que produtos se referem, ou seja, os custos indiretos.

De acordo com Martins (2010, p.49), “cada vez que é necessário utilizar qualquer fator de rateio para a apropriação ou cada vez que há o uso de estimativas e não de medição direta, fica o custo incluído como indireto”.

Exemplos:

- Mão-de-obra indireta: é representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadores de serviço e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão-de-obra de supervisores, controle de qualidade, etc;
- Materiais indiretos: são materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante. São eles: graxas e lubrificantes, lixas, etc;
- Aluguel da fábrica;
- Gastos com limpeza da fábrica;
- Energia elétrica que não pode ser associada ao produto.

### **Custos Fixos**

Esses custos são fixos em relação à produção estabelecida. São os custos que se mantêm estáticos (que não se alteram) seja qual for o volume de produção da empresa, ou seja, não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção, assim, estes custos existem mesmo que não haja produção.

Não se pode dizer que estes custos jamais estarão sujeitos a qualquer modificação. Um exemplo é o aluguel, que pode sofrer reajustes em determinados momentos e ainda assim continuar pertencendo aos custos fixos, já que tais reajustes não estarão relacionados às oscilações na produção da empresa.

Em relação aos custos fixos, quanto maiores os volumes produzidos, menores os custos fixos unitários. A função dos custos unitários indica que estes tendem a zero para volume de produção muito grandes (BRUNI, 2012).

Outros exemplos:

- Material de limpeza e conservação;
- Aluguéis de equipamentos e instalações;
- Salários da administração;
- Segurança e vigilância.

## **Custos Variáveis**

São aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção.

Estes custos têm seus valores alterados em função do volume de produção. Os custos variáveis aumentam na medida em que a produção, a revenda de mercadorias ou os serviços prestados também aumentam.

Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis. Exemplos óbvios de custos variáveis podemos citar os gastos com matérias-primas e embalagens, quanto maior a produção, maior o consumo de ambos (BRUNI, 202012).

Exemplos:

- Matéria-prima;
- Horas-máquinas trabalhadas;
- Mão de obra variável.

As separações dos custos fixos e variáveis foram referenciadas na parte de Contabilidade Gerencial para cálculo do ponto de equilíbrio, no item 3.2.

### **3.5.2 – Fluxo de Custos**

#### **Gastos e Receitas da Empresa CCR S.A**

##### **Prestação de Serviço**

As receitas da empresa são provenientes de prestação de serviço.

A CCR S.A. (CCR ou Companhia) é a holding do Grupo CCR que, com base em seu objeto social, está apta a atuar no setor de concessões de rodovias, vias urbanas, pontes e túneis, além do setor de infraestrutura metroviária, aeroportuária e outras atividades que estejam ligadas a essas, bem como a participar em outras sociedades.





CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

Diante disso, além da atuação em concessões rodoviárias, a CCR busca investimentos em outros negócios correlatos.

A criação da CCR foi o resultado de uma decisão estratégica dos seus acionistas fundadores, para concentrar seus esforços em uma só empresa, aumentando o desempenho de cada concessionária e agregando maior valor aos negócios.

As empresas nas quais a CCR atualmente detém, direta e/ou indiretamente, 100% do capital social ou controle compartilhado com terceiros estão listadas na nota explicativa nº 1 das Demonstrações Financeiras – Contexto Operacional.

Com o objetivo de expandir sua área de atuação, a CCR pretende concorrer em novas concessões rodoviárias, por meio de licitações e Parcerias Público-Privadas (PPP) dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, assim como em aquisições de outras concessionárias existentes. É também parte integrante de sua estratégia buscar novas oportunidades no mercado internacional, assim como concessões metroviárias, relacionadas à mobilidade e conveniência urbanas e aeroportuárias.

### **Custos e Despesas**

Os custos totais apresentaram um aumento de 25,2% em relação a 2014, totalizando R\$ 5.925.781 mil em 2015. Os principais motivos dessa variação estão indicados abaixo:

Os custos de construção atingiram R\$ 2.380.151 mil. O aumento de 37,1% decorreu, principalmente, do maior investimento em melhorias (upgrades) realizados nas concessionárias Metrô Bahia, MSVia, BH Airport, NovaDutra e RodoNorte. Informações adicionais sobre esses investimentos estão disponíveis na seção de investimentos.

A provisão de manutenção atingiu R\$ 199.878 mil, redução de 3,4%. Em 2015, as provisões realizadas consideraram a periodicidade das obras de manutenção e sua conexão com os atuais contratos de concessão, estimando-se os custos a serem provisionados e a correspondente apuração do seu valor presente.



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

As despesas de depreciação e amortização somaram R\$ 822.555 mil em 2015. O crescimento de 18,4% decorre dos investimentos adicionais que entraram em operação, descritos na seção de investimentos.

O custo da outorga atingiu R\$ 282.762 mil. A variação de 8,0% deveu-se, principalmente, ao reajuste da parcela fixa pelos índices de reajuste das tarifas, além do início da contabilização da outorga variável da BH Airport em agosto de 2014.

O custo de serviços de terceiros totalizou R\$ 847.133 mil em 2015, aumento de 14,9%. Esse resultado decorre, principalmente, da consolidação dos resultados da BH Airport a partir de agosto de 2014, além de custos relacionados à aquisição de participação na TAS e início da operação comercial na MSVia.

O custo com pessoal atingiu R\$ 788.471 mil em 2015, registrando aumento de 11,1%. Esse aumento deveu-se, principalmente, à adição da BH Airport, MSVia, Metrô Bahia e da TAS e ao dissídio ocorrido em abril de 2015.

Os outros custos (seguros, alugueis, marketing, viagens, meios eletrônicos de pagamentos e outros) apresentaram aumento de 71,7% e atingiram R\$ 522.799 mil em 2015. A variação ocorreu, principalmente, devido à: (i) contribuição de custos dos novos negócios que ainda não estavam operacionais ou encontravam-se em operação assistida durante pelo menos um dos períodos comparados (Metrô Bahia, MSVia e BH Airport); e (ii) por outro lado, no 4T14 houve uma receita decorrente da baixa do saldo de retenções de pagamentos aos ex-acionistas da SPVias, na CPC, no montante de R\$ 100.331 mil, em cumprimento a itens contingentes do contrato de compra e venda desta concessionária.

## **Resultado Financeiro**

Em 2015, o resultado financeiro líquido foi de - R\$ 1.513.094 mil, comparado a um resultado de - R\$ 895.474 mil em 2014.

Houve aumento de 127,4% nas despesas financeiras devido ao: (i) aumento de 35,8% do saldo total da dívida, acompanhado do incremento do CDI médio de 10,8% para 13,4% em 2014 e 2015, respectivamente; e (ii) aumento de despesas com variações



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

monetárias, em virtude do aumento do IPCA de 6,4% em 2014 para 10,7% em 2015. Compensando parcialmente esses efeitos, houve aumento de 249,0% das receitas financeiras.

### **Investimentos**

Em 2015, os investimentos, incluindo R\$ 602,7 milhões de ativo financeiro do Metrô Bahia, somaram R\$ 2,9 bilhões. As concessionárias que mais investiram foram: Metrô Bahia, MSVia, BH Airport, RodoNorte e NovaDutra, representando, respectivamente, 47,6%, 21,9%, 6,8%, 5,3% e 4,7% do total. O Metrô Bahia investiu, principalmente, em obras civis, desapropriações e sistemas. A MSVia investiu em obras de duplicações e nas instalações de praças de pedágio. Os investimentos da BH Airport foram focados nos terminais 3 e 2. Os investimentos da RodoNorte concentraram-se em duplicações da BR-376, nas regiões de Ponta Grossa, Apucarana e Jaguariáiva. Os investimentos da NovaDutra destinaram-se, principalmente, à construção de marginais na região de São José dos Campos e ao alargamento de pontes e viadutos.

### **Lucro Líquido**

Em 2015, o lucro líquido atingiu R\$ 874.368 mil, apresentando uma redução de 35,2% em relação a 2014. Na comparação, houve decréscimo do tráfego em 4,7%, acompanhado de aumento da tarifa média em 7,9%. Ademais, os novos negócios (ViaRio, VLT, Metrô Bahia, MSVia, BH Airport), ainda não operacionais, em operação assistida ou período inicial de operação, geraram resultados líquidos negativos em 2015. Houve também, impacto do resultado financeiro no lucro, conforme detalhado no tópico anterior.

### **Dívida**

Em 2015, a dívida bruta consolidada alcançou R\$ 14,1 bilhões em comparação a R\$ 10,5 bilhões em 2014. As dívidas em dólar representavam 13,2% do total, com 100% do fluxo protegido, exceto as dívidas dos negócios que possuem receitas em dólares (Aeroporto Internacional de Curaçao e TAS). O montante da dívida com vencimento em longo prazo representava 58,6% do total. O crescimento da dívida deveu-se,

principalmente, às emissões realizadas ao longo de 2015, detalhadas nas notas explicativas nº 16 e 17 das Demonstrações Financeiras, principalmente nos negócios em período de implementação (MSVia e Metrô Bahia) ou maturação operacional.

### **3.5.3 – Custos para Avaliação dos Estoques**

#### **3.5.3.1 Custeio por absorção**

O custeio por absorção, é um método de custeio utilizado pelas empresas que considera todos os custos de produção, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Além de considerar os custos diretamente relacionados aos produtos, como as matérias-primas, o custeio por absorção também faz o rateio de outros gastos com a produção – como o aluguel do imóvel onde os produtos são fabricados e a manutenção das máquinas. Por considerar também os custos fixos, o custeio por absorção permite verificar o impacto da produtividade sobre o custo de um produto ou serviço. Isso significa que, quanto maior for a produção, menor deverá ser o custo unitário de um produto calculado por este método.

Uma característica do custeio por absorção é que ele está alinhado com os princípios da contabilidade. Por isso, ele é o único sistema de custeio aceito pela legislação brasileira para a produção de relatórios contábeis, como o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).

#### Como calcular o custeio por absorção

É preciso conhecer a diferença entre custos e despesas para calcular o custeio por absorção. Os custos são os gastos que têm relação direta com a produção ou a aquisição de estoques. Já as despesas não estão vinculadas à atividade-fim, reunindo os gastos decorrentes de atividades secundárias da empresa, como a venda, a administração e a promoção. Assim, o conceito de custo engloba, a matéria-prima, as mercadorias compradas para revenda, os salários dos trabalhadores de uma linha de produção, a

energia gasta para fazer o maquinário funcionar no chão de fábrica, a depreciação das máquinas e equipamentos, dentre outros gastos.

Alguns desses custos são fixos, ou seja, permanece no mesmo nível independente do volume de produção. Já os custos variáveis correspondem aos gastos que aumentam ou diminuem de forma proporcional ao nível de atividade – como é o caso da matéria-prima, já que, quanto maior for a quantidade produzida, mais insumos serão necessários.

### **3.5.3.2 Departamentalização**

A departamentalização surge à medida em que as empresas se tornam maiores e envolvem atividades mais diferentes, forçando a dividir as principais atividades e tarefas organizacionais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais. Os diferentes tipos de departamentalização definem os critérios usados para agrupar as pessoas em unidades organizacionais, para que possam ser mais bem administradas.

Para suprir às exigências internas e externas, cada organização desenvolve um tipo de desenho departamental. O desenho departamental constitui uma característica fundamental da estrutura de uma organização, partindo do princípio da divisão do trabalho, na especialização horizontal, que consiste em escolher modalidades para obter homogeneidade nas tarefas e atividades em cada órgão, agrupando os componentes da organização em unidades organizacionais como departamentos, divisões ou equipes.

Existem cinco tipos de abordagens que definem o agrupamento de departamentos e de subordinação ao longo da hierarquia. Existem duas abordagens específicas que surgiram para atender às necessidades das organizações em um ambiente instável e altamente competitivo, que são as abordagens de equipes e de redes.

## 4 CONCLUSÃO

No termino do projeto interdisciplinar, a Controladoria foi o nosso principal destaque, pois apresentando extrema necessidade para controlar e tomar decisões, deixando mais fácil à visão dos resultados obtidos pela empresa. Sendo assim a Controladoria é o pilar principal para realização neste projeto.

Analizamos uma empresa real, através do Balanço Patrimonial, DRE (Demonstração de Resultado do Exercício), e outros dados publicados pela empresa, efetuamos a elaboração dos cálculos de Ponto de Equilíbrio Contábil, Análise Horizontal e Vertical, todos os Índices, EVA, EBITDA, ROI, ROE, EBIT, EBITIDA, entre outras coisas que também são de extrema importância.

Se a empresa tiver um bom controle de qualidade, ela terá facilidade em resolver os problemas e também uma tomada de decisão mais segura e fácil de ser realizada.

## REFERÊNCIAS

Assaf Neto, Alexandre; Lima, Fabiano Guasti- Fundamentos da Administração Financeira. 2010. Editora Atlas, São Paulo.

Batista, Alisson de Souza- Ponto de Equilíbrio Contábil, Financeiro e Econômico. Disponível em:

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/ponto-de-equilibrio-contabil-financeiro-e-economico/65008> Acesso em: 17/10/2017

BOVESPA, BM&F. Disponível em:

[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm) Acesso em: 19/09/2017

CCR, Disponível em: <http://www.grupoccr.com.br/grupo-ccr/sobre-o-grupo-ccr>  
Acesso em: 05/10/2017

EcoInfo- Soluções e pesquisas de Sobre Informações de mercado. Disponível em: <http://www.econoinfo.com.br/financas-e-mercados/demonstracoes?codigoCVM=19330> Acesso em: 08/11/2017

Oliveira, Manoel- Contabilidade e Matemática para Negócios e Concursos. Disponível em: <http://www.manoeloliveira.net.br/2016/06/valor-economico-agregado.html> Acesso em: 15/10/2017

Zanluca, Júlio Cesar- Formação de Preço de Venda. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/formacao-do-preco-de-venda.htm>  
Acesso em: 17/10/2017

## ANEXOS

Conta	Descrição	01/01/2016 à 31/12/2016	01/01/2015 à 31/12/2015	01/01/2014 à 31/12/2014
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	9.996.067	8.478.865	7.397.194
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-6.566.717	-5.249.930	-4.179.717
3.02.01	Custo de Construção	-3.291.624	-2.380.151	-1.735.535
3.02.02	Serviços	-698.632	-679.716	-567.738
3.02.03	Custo da Outorga	-368.131	-364.794	-343.772
3.02.04	Depreciação e Amortização	-893.526	-772.019	-656.472
3.02.05	Custo com Pessoal	-691.066	-519.750	-422.464
3.02.06	Provisão de Manutenção	-270.715	-199.878	-206.943
3.02.07	Materiais, Equipamentos e Veículos	-123.399	-120.581	-104.630
3.02.08	Outros	-229.624	-213.041	-142.163
3.03	Resultado Bruto	3.429.350	3.228.935	3.217.477
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	873.094	-499.498	-354.327
3.04.01	Despesas com Vendas			
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-714.229	-679.196	-639.504
3.04.02.01	Despesas com Pessoal	-250.810	-268.721	-286.949
3.04.02.02	Serviços	-200.082	-167.417	-169.317
3.04.02.03	Materiais, Equipamentos e Veículos	-9.714	-11.112	-13.034
3.04.02.04	Depreciação e Amortização	-65.890	-50.536	-38.022
3.04.02.05	Campanhas publicitárias e eventos, feiras e informativos	-28.328	-30.650	-16.633
3.04.02.06	Provisão para riscos cíveis, trabalhistas e previdenciários	-29.871	-23.304	-512
3.04.02.07	Lei Rouanet, Incentivos audiovisuais, esportivos e outros	-34.079	-18.620	-20.605
3.04.02.08	Provisão para créditos de liquidação duvidosa	-2.105	-4.276	-676
3.04.02.09	Água, luz, telefone, internet e gás	-12.333	-12.472	-9.328
3.04.02.10	Contribuições a sindicatos e associação de classe	-12.213	-12.010	-9.765
3.04.02.11	Aluguéis de imóveis e condomínios	-7.930	-8.014	-9.294
3.04.02.12	Gastos com viagens e estadia	-7.532	-8.585	-11.056
3.04.02.13	Outros	-53.342	-63.479	-54.313
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos			
3.04.04	Outras Receitas Operacionais	1.430.438	9.079	98.787
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-86.263	-5.734	-11.268
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	243.148	176.353	197.658
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	4.302.444	2.729.437	2.863.150
3.06	Resultado Financeiro	-1.835.533	-1.513.094	-895.474
3.06.01	Receitas Financeiras	1.382.844	1.502.359	430.466
3.06.02	Despesas Financeiras	-3.218.377	-3.015.453	-1.325.940
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	2.466.911	1.216.343	1.967.676
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-829.464	-429.472	-617.983
3.08.01	Corrente	-988.150	-655.251	-741.528
3.08.02	Diferido	158.686	225.779	123.545
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	1.637.447	786.871	1.349.693
3.10	Resultado Líquido de Operações Descontinuadas			
3.10.01	Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas			
3.10.02	Ganhos/Perdas Líquidas sobre Ativos de Operações Descontinuadas			
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	1.637.447	786.871	1.349.693
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	1.713.851	874.368	1.348.841
3.11.02	Atribuído a Sócios Não Controladores	-76.404	-87.497	852
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)			
3.99.01	Lucro Básico por Ação			
3.99.01.01	ON	0,9707	0,49523	0,76396
3.99.02	Lucro Diluído por Ação			
3.99.02.01	ON	0,9707	0,49523	0,76396



Conta	Descrição	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
1	Ativo Total	24.555.847	21.683.494	17.223.176
1.01	Ativo Circulante	4.244.386	3.704.623	2.531.046
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	2.821.220	2.296.420	1.588.647
1.01.02	Aplicações Financeiras			
1.01.02.01	Aplicações Financeiras Avaliadas a Valor Justo			
1.01.02.01.01	Títulos para Negociação			
1.01.02.01.02	Títulos Disponíveis para Venda			
1.01.02.01.03	Conta Reserva			
1.01.02.02	Aplicações Financeiras Avaliadas ao Custo Amortizado			
1.01.02.02.01	Títulos Mantidos até o Vencimento			
1.01.03	Contas a Receber	873.636	909.174	645.264
1.01.03.01	Clientes	873.636	909.174	645.264
1.01.03.01.01	Contas a Receber	866.800	565.146	321.783
1.01.03.01.02	Contas a Receber de Partes Relacionadas	6.836	344.028	323.481
1.01.03.02	Outras Contas a Receber			
1.01.04	Estoques			
1.01.05	Ativos Biológicos			
1.01.06	Tributos a Recuperar	143.299	108.023	107.942
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar			
1.01.07	Despesas Antecipadas	65.271	77.925	64.799
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	340.960	313.081	124.394
1.01.08.01	Ativos Não-Correntes a Venda			
1.01.08.02	Ativos de Operações Descontinuadas			
1.01.08.03	Outros	340.960	313.081	124.394
1.01.08.03.01	Contas a Receber com Operações de Derivativos	26.717	165.577	27.623
1.01.08.03.02	Dividendos, Juros sobre Capital Próprio	0	53.241	14.739
1.01.08.03.03	Pagamentos Antecipados Relacionados a Concessão	81.888	82.032	82.032
1.01.08.03.04	Adiantamento a fornecedor	232.355	12.231	0
1.02	Ativo Não Circulante	20.311.461	17.978.871	14.692.130
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	5.708.036	4.523.876	3.545.253
1.02.01.01	Aplicações Financeiras Avaliadas a Valor Justo	0	233	736
1.02.01.01.01	Títulos para Negociação			
1.02.01.01.02	Títulos Disponíveis para Venda			
1.02.01.01.03	Conta Reserva	0	233	736
1.02.01.02	Aplicações Financeiras Avaliadas ao Custo Amortizado			
1.02.01.02.01	Títulos Mantidos até o Vencimento			
1.02.01.03	Contas a Receber	1.246.620	371.985	118.111
1.02.01.03.01	Clientes	1.246.620	371.985	118.111
1.02.01.03.02	Outras Contas a Receber			
1.02.01.04	Estoques			
1.02.01.05	Ativos Biológicos			
1.02.01.06	Tributos Diferidos	732.161	496.278	320.744
1.02.01.06.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	732.161	496.278	320.744
1.02.01.07	Despesas Antecipadas	964	1.499	1.179
1.02.01.08	Créditos com Partes Relacionadas	324.872	276.051	196.882
1.02.01.08.01	Créditos com Coligadas	324.872	276.051	196.882
1.02.01.08.03	Créditos com Controladores			
1.02.01.08.04	Créditos com Outras Partes Relacionadas			
1.02.01.09	Outros Ativos Não Circulantes	3.403.419	3.377.830	2.907.601
1.02.01.09.01	Ativos Não-Correntes a Venda			
1.02.01.09.02	Ativos de Operações Descontinuadas			
1.02.01.09.03	Contas a Receber com Operações de Derivativos	283.814	421.595	73.024
1.02.01.09.04	Tributos a Recuperar	37.488	162.589	128.985
1.02.01.09.05	Pagamentos Antecipados Relacionados a Concessão	2.885.253	2.772.409	2.684.917
1.02.01.09.06	Depósitos Judiciais e Outros	196.864	21.237	20.675
1.02.02	Investimentos	1.170.652	1.327.206	790.591
1.02.02.01	Participações Societárias	1.170.652	1.327.206	790.591
1.02.02.01.01	Participações em Coligadas			
1.02.02.01.04	Outras Participações Societárias			
1.02.02.02	Propriedades para Investimento			
1.02.03	Imobilizado	1.108.408	774.587	649.180
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	950.201	557.743	466.498
1.02.03.02	Imobilizado Arrendado			
1.02.03.03	Imobilizado em Andamento	158.207	216.844	182.682
1.02.04	Intangível	12.324.365	11.353.202	9.707.106
1.02.04.01	Intangíveis	12.324.365	11.353.202	9.707.106
1.02.04.01.01	Contrato de Concessão			
1.02.04.02	Goodwill			

Conta	Descrição	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
2	Passivo Total	24.555.847	21.683.494	17.223.176
2.01		7.176.052	7.467.459	4.514.031
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	190.686	181.579	157.579
2.01.01.01	Obrigações Sociais	24.781	22.063	17.993
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	165.905	159.516	139.586
2.01.02	Fornecedores	335.185	280.296	275.420
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	325.047	256.375	243.895
2.01.02.02	Fornecedores Estrangeiros	10.138	23.921	31.525
2.01.03	Obrigações Fiscais	279.499	280.246	328.028
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	239.484	241.762	287.304
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	198.236	174.521	246.469
2.01.03.01.02	Impostos e Contribuições a Recolher	41.085	65.133	38.736
2.01.03.01.03	Impostos e Contribuições Federais Parcelados	163	2.108	2.099
2.01.03.02	Obrigações Fiscais Estaduais	2.801	5.807	8.121
2.01.03.02.01	ICMS a Recolher	1.610	1.037	8.121
2.01.03.02.02	ICMS Parcelado	1.191	4.770	0
2.01.03.02.03	Outras contribuições Estaduais			
2.01.03.03	Obrigações Fiscais Municipais	37.214	32.677	32.603
2.01.03.03.01	ISS a Recolher	37.126	32.574	32.380
2.01.03.03.02	ISS Parcelado	88	103	223
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	5.391.756	6.097.929	3.436.273
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	1.692.929	1.114.668	261.170
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	334.689	481.495	83.337
2.01.04.01.02	Em Moeda Estrangeira	1.358.240	633.173	177.833
2.01.04.02	Debêntures	3.698.827	4.983.261	3.175.101
2.01.04.03	Financiamento por Arrendamento Financeiro	0	0	2
2.01.05	Outras Obrigações	740.967	502.025	230.909
2.01.05.01	Passivos com Partes Relacionadas	101.124	76.743	46.290
2.01.05.01.01	Débitos com Coligadas	101.124	76.743	46.290
2.01.05.01.03	Débitos com Controladores			
2.01.05.01.04	Débitos com Outras Partes Relacionadas			
2.01.05.02	Outros	639.843	425.282	184.619
2.01.05.02.01	Dividendos e JCP a Pagar	270	589	514
2.01.05.02.02	Dividendo Mínimo Obrigatório a Pagar			
2.01.05.02.03	Obrigações por Pagamentos Baseados em Ações			
2.01.05.02.04	Obrigações com o Poder Concedente	167.608	86.296	72.739
2.01.05.02.05	Outras Obrigações	195.222	68.952	50.475
2.01.05.02.06	Contas a Pagar com Operações de Derivativos	276.743	269.445	60.891
2.01.06	Provisões	237.959	125.384	85.822
2.01.06.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis			
2.01.06.01.01	Provisões Fiscais			
2.01.06.01.02	Provisões Previdenciárias e Trabalhistas			
2.01.06.01.03	Provisões para Benefícios a Empregados			
2.01.06.01.04	Provisões Cíveis			
2.01.06.02	Outras Provisões	237.959	125.384	85.822
2.01.06.02.01	Provisões para Garantias			
2.01.06.02.02	Provisões para Reestruturação			
2.01.06.02.03	Provisões para Passivos Ambientais e de Desativação			
2.01.06.02.04	Provisão de Manutenção	237.959	125.384	85.822
2.01.06.02.05	Outras Provisões			
2.01.07	Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda e Descontinuados			
2.01.07.01	Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda			
2.01.07.02	Passivos sobre Ativos de Operações Descontinuadas			

2.02	Passivo Não Circulante	13.235.306	10.311.723	9.038.932
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	10.794.751	8.037.178	7.014.488
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	3.133.324	2.492.110	458.785
2.02.01.01.01	Em Moeda Nacional	2.582.208	1.381.842	426.972
2.02.01.01.02	Em Moeda Estrangeira	551.116	1.110.268	31.813
2.02.01.02	Debêntures	7.661.427	5.545.068	6.555.703
2.02.01.03	Financiamento por Arrendamento Financeiro			
2.02.02	Outras Obrigações	1.645.369	1.487.330	1.300.255
2.02.02.01	Passivos com Partes Relacionadas	85.567	131.477	122.897
2.02.02.01.01	Débitos com Coligadas			
2.02.02.01.03	Débitos com Controladores			
2.02.02.01.04	Débitos com Outras Partes Relacionadas			
2.02.02.02	Outros	1.559.802	1.355.853	1.177.358
2.02.02.02.01	Obrigações por Pagamentos Baseados em Ações			
2.02.02.02.02	Adiantamento para Futuro Aumento de Capital			
2.02.02.02.03	Obrigações sociais e trabalhistas	5.741	7.357	0
2.02.02.02.04	Obrigações com o Poder Concedente	1.326.681	1.218.630	1.059.155
2.02.02.02.05	Outras Obrigações	202.561	129.279	116.407
2.02.02.02.06	Contas a Pagar com Operações de Derivativos	24.819	587	1.796
2.02.03	Tributos Diferidos	270.125	252.120	253.511
2.02.03.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	270.125	252.120	253.511
2.02.04	Provisões	525.061	535.095	470.678
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	126.212	165.499	133.377
2.02.04.01.01	Provisões Fiscais			
2.02.04.01.02	Provisões Previdenciárias e Trabalhistas			
2.02.04.01.03	Provisões para Benefícios a Empregados			
2.02.04.01.04	Provisões Cíveis			
2.02.04.01.06	Provisão para Riscos Cíveis, Trabalhistas, Tributários e Previdenciários	117.758	87.878	64.574
2.02.04.01.07	Impostos e Contribuições a Recolher	7.330	75.103	67.454
2.02.04.01.08	Impostos e Contribuições Municipais Parcelados	0	41	112
2.02.04.01.09	Impostos e Contribuições Federais Parcelados	1.124	2.477	1.237
2.02.04.02	Outras Provisões	398.849	369.596	337.301
2.02.04.02.01	Provisões para Garantias			
2.02.04.02.02	Provisões para Reestruturação			
2.02.04.02.03	Provisões para Passivos Ambientais e de Desativação			
2.02.04.02.04	Provisão de Manutenção	389.508	368.989	329.545
2.02.04.02.05	Provisão para passivo a descoberto	9.341	607	7.756
2.02.05	Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda e Descontinuados			
2.02.05.01	Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda			
2.02.05.02	Passivos sobre Ativos de Operações Descontinuadas			
2.02.06	Lucros e Receitas a Apropriar			
2.02.06.01	Lucros a Apropriar			
2.02.06.02	Receitas a Apropriar			
2.02.06.03	Subvenções de Investimento a Apropriar			
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	4.144.489	3.904.312	3.670.213
2.03.01	Capital Social Realizado	2.025.342	2.025.342	2.025.342
2.03.02	Reservas de Capital	13.992	-25.969	-24.855
2.03.02.01	Ágio na Emissão de Ações			
2.03.02.02	Reserva Especial de Ágio na Incorporação			
2.03.02.03	Alienação de Bônus de Subscrição			
2.03.02.04	Opções Outorgadas			
2.03.02.05	Ações em Tesouraria			
2.03.02.06	Adiantamento para Futuro Aumento de Capital			
2.03.02.07	Ágio em transação de capital	13.992	-25.969	-24.855

2.03.03	Reservas de Reavaliação			
2.03.04	Reservas de Lucros	1.592.191	1.128.340	1.304.531
2.03.04.01	Reserva Legal	411.099	380.378	337.093
2.03.04.02	Reserva Estatutária			
2.03.04.03	Reserva para Contingências			
2.03.04.04	Reserva de Lucros a Realizar			
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	1.181.092	747.962	866.663
2.03.04.06	Reserva Especial para Dividendos Não Distribuídos			
2.03.04.07	Reserva de Incentivos Fiscais			
2.03.04.08	Dividendo Adicional Proposto	0	0	100.775
2.03.04.09	Ações em Tesouraria			
2.03.05	Lucros/Prejuízos Acumulados			
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	272.670	654.115	163.985
2.03.07	Ajustes Acumulados de Conversão			
2.03.08	Outros Resultados Abrangentes			
2.03.09	Participação dos Acionistas Não Controladores	240.294	122.484	201.210