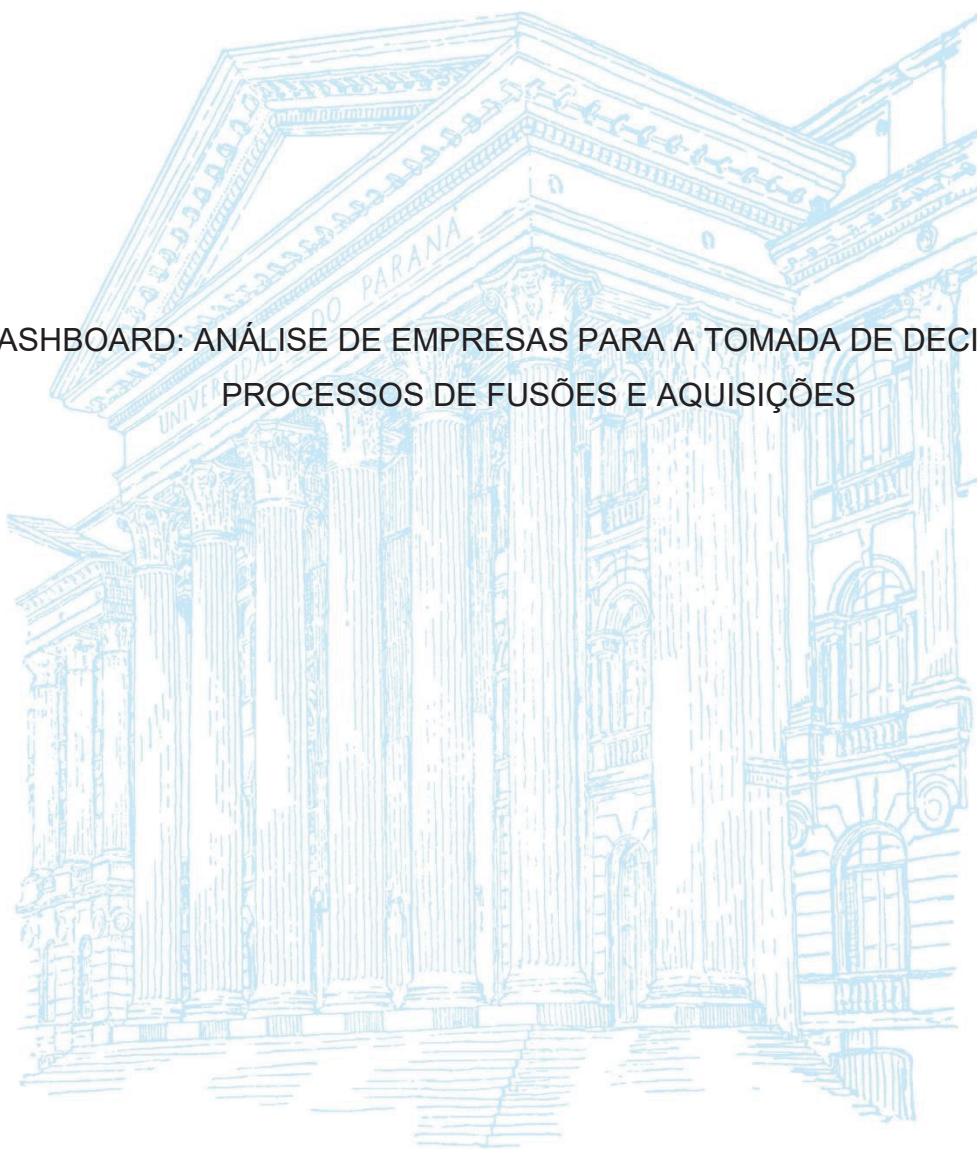


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO RENE RUPP BALDESSAR

DASHBOARD: ANÁLISE DE EMPRESAS PARA A TOMADA DE DECISÃO EM
PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES



CURITIBA

2025

THIAGO RENE RUPP BALDESSAR

DASHBOARD: ANÁLISE DE EMPRESAS PARA A TOMADA DE DECISÃO EM
PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização - MBA em Contabilidade e Finanças Corporativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças Corporativas.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de solução voltada à análise financeira de processos de fusões e aquisições por meio da implementação de um dashboard interativo. O estudo parte da observação de que, na empresa analisada, os métodos tradicionais de avaliação das aquisições são excessivamente dependentes de atividades manuais, o que compromete a acurácia e a agilidade das decisões estratégicas. Nesse contexto, foi desenvolvida uma ferramenta que consolida indicadores financeiros relevantes, como EBIT, EBITDA, lucro líquido, endividamento e geração de caixa, de forma visual e dinâmica, permitindo a simulação de cenários e o acompanhamento dos impactos das aquisições sobre o desempenho corporativo. A proposta integra conceitos de contabilidade, finanças e inteligência de dados para oferecer uma abordagem mais eficiente e padronizada, substituindo planilhas estáticas por uma solução tecnológica alinhada à realidade empresarial. Além de melhorar a qualidade da informação, o dashboard contribui para a redução de erros operacionais e favorece uma cultura decisória baseada em dados. A aplicação prática da solução demonstra ganhos expressivos em termos de clareza analítica, previsibilidade e suporte à gestão financeira, tornando o processo de avaliação de aquisições mais seguro, ágil e estratégico diante das exigências de um ambiente competitivo.

Palavras-chave: Dashboard. Fusões e Aquisições. Business Intelligence. Indicadores Financeiros. Tomada de decisão.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
REFERÊNCIAS.....	16

1 APRESENTAÇÃO

Com base no presente trabalho será abordado o campo das operações de M&A (fusões e aquisições), sobretudo no que diz respeito aos aspectos financeiros e operacionais. Para tanto, diretrizes serão aplicadas em uma empresa inserida em um setor altamente competitivo, a qual utiliza as aquisições como estratégia para ampliar mercados ou integrar processos, diversificando seus produtos. Contudo, há na organização estudada dificuldades inerentes ao controle do fluxo de caixa, resultando em aumento do nível de endividamento, impactando seu desempenho financeiro.

Os processos descritos nas operações de fusão e aquisição são amplamente complexos e podem alterar significativamente o cenário concorrencial, afetando os resultados financeiros. Isto posto, métodos como parcelamento de obrigações e elevação do grau de alavancagem pressionam a liquidez, enquanto a integração eficaz das empresas adquiridas é essencial para gerar resultados positivos em indicadores como o Lucro Operacional Bruto (ROB), EBIT, EBITDA e Lucro Líquido. Esses indicadores ajudam a compreender o retorno financeiro e a sustentabilidade das aquisições no longo prazo.

Diante da importância dos indicadores contábeis na avaliação de performance empresarial, especialmente em processos de incorporação e integração organizacional, é essencial compreender as métricas que sustentam essa avaliação. O emprego de parâmetros padronizados permite não apenas comparar as empresas de diferentes portes e setores, mas também monitorar a eficiência da gestão ao longo do tempo. Além disso, tais indicadores servem como base para projeções, diagnósticos e decisões estratégicas.

Considerando essa importância, é oportuno apresentar alguns dos conceitos mais recorrentes na literatura financeira e na prática de mercado, como o Resultado Operacional Bruto (ROB), o EBIT, EBITDA, *business intelligence* e *dashboards*, os quais serão detalhados a seguir.

A análise do desempenho operacional e do nível de endividamento de uma empresa baseia-se na apuração do seu resultado operacional. Esse resultado é apurado antes da subtração dos encargos financeiros (lucro antes dos juros) e representa o valor efetivamente gerado pelos ativos da organização (Assaf Neto, 2020).

EBIT, sigla para *Earnings Before Interest and Taxes*, representa o resultado obtido pelas atividades operacionais de uma empresa, desconsiderando ainda os efeitos dos encargos financeiros e dos tributos (Assaf Neto, 2020).

Por sua vez, o EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation/Depletion and Amortization) é um instrumento analítico voltado à mensuração da geração de recursos pelas operações, antes do impacto de despesas contábeis que não envolvem desembolso, como a depreciação. Esse indicador é amplamente utilizado por evidenciar a capacidade da empresa de produzir caixa a partir de suas atividades principais, servindo como parâmetro para avaliar o retorno potencial a seus financiadores, sejam eles investidores ou acionistas (Assaf Neto, 2020).

O lucro líquido corresponde ao montante final apurado após a subtração de todos os encargos fiscais, como impostos sobre o lucro, e das participações que possam ser devidas a terceiros. Isso inclui, quando aplicável, valores distribuídos a debenturistas, colaboradores, executivos e demais beneficiários previstos nas políticas da empresa ou em contratos (Assaf Neto, 2020).

Business Intelligence ou inteligência empresarial é definida como a capacidade que a empresa tem de capturar, selecionar, analisar e gerenciar as informações de grande valor à administração do seu negócio, de forma objetiva e estruturada (Maróstica, 2020).

Dashboard, ou Painel de Controle, é um armazenador de várias formas de demonstrar relatórios, tabelas ou indicadores. Ao analisar a situação dentro de uma companhia, pode-se, mediante monitoramento de informações, mostrar a evolução de um determinado assunto no período, ou seja, por intermédio de uma representação ilustrada, é possível acompanhar o andamento dos negócios de sua empresa (Chamon, 2013).

O principal objetivo deste projeto é desenvolver um *dashboard* interativo para simplificar a avaliação dos efeitos financeiros das aquisições. A partir desta abordagem, as informações necessárias são coletadas em um só lugar e fornecem uma visão abrangente e sob medida de como as aquisições de negócios afetam o fluxo de caixa e outros indicadores-chave do desempenho financeiro da empresa.

A implementação deste projeto beneficiará significativamente a organização, ao possibilitar decisões mais racionais: com a oportunidade de visualizar de perto os efeitos financeiros finais, os gestores podem ver pontos mais fracos e

potencialmente riscos, bem como oportunidades de melhoria. Outro resultado esperado é o melhor planejamento financeiro, uma vez que a análise de parcelamentos e da alavancagem permitirá um controle mais preciso das obrigações financeiras, garantindo maior sustentabilidade.

Ainda, pode-se esperar uma melhor mensuração de resultados, com indicadores como ROB, EBIT, EBITDA e Lucro Líquido apresentados de forma clara, facilitando a avaliação do retorno das aquisições, uma vez que para influenciar a decisão da empresa em adquirir outra é necessário compreender a geração de riqueza adicional que a empresa-alvo irá gerar para fundamentar a decisão da escolha do investimento.

Na integração de áreas, o projeto unirá conhecimentos financeiros, tecnológicos e estratégicos para oferecer uma solução prática e eficiente à empresa objeto do estudo. Com isso, a organização poderá reforçar sua capacidade analítica e se posicionar de maneira mais competitiva no mercado, além de garantir maior estabilidade financeira diante de um cenário de constantes mudanças.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O contexto atual da empresa evidencia uma crescente necessidade de decisões estratégicas mais ágeis, bem fundamentadas e com maior nível de previsibilidade quanto aos efeitos das aquisições realizadas. Inserida em um cenário competitivo e em constante transformação, a organização tem buscado expandir sua atuação por meio de movimentos de M&A (Mergers and acquisitions), o que exige uma compreensão aprofundada sobre os impactos financeiros desses investimentos. Contudo, a etapa de avaliação das aquisições ainda é fragmentada, com fluxos descentralizados, pouco padronizados e altamente dependentes de atividades manuais.

Atualmente, a verificação dos efeitos financeiros de uma operação de compra envolve diversas etapas operacionais, iniciando-se com a coleta de informações contábeis e financeiras da empresa-alvo, passando pela consolidação em planilhas eletrônicas, realização de simulações projetivas em Excel e posterior validação e apresentação dos achados em relatórios estáticos. Além de ser altamente dependente da atuação do time financeiro, esse fluxo expõe a organização a riscos como erros de cálculo, premissas equivocadas, retrabalho e baixa flexibilidade para ajustes e comparações.

Soma-se a isso o incômodo relacionado à maneira como os dados são atualmente transmitidos: dispersos, técnicos e pouco acessíveis, com dificuldade de visualização comparativa entre cenários, o que compromete a clareza da interpretação e da qualidade das decisões tomadas.

Outro ponto crítico está ligado ao formato de exibição das informações. Os relatórios são vistos como insuficientes para traduzir a complexidade dos dados, carentes de elementos visuais que favoreçam o entendimento e promovam maior alinhamento entre os responsáveis pelas decisões. Essa limitação técnica e estrutural contribui para um contexto de instabilidade, no qual o retorno potencial das aquisições nem sempre é devidamente compreendido ou quantificado com precisão.

Esse modelo atual de avaliação apresenta diversas limitações. Dentre os principais entraves, destacam-se a lentidão na consolidação das informações, a falta de visualizações dinâmicas de indicadores-chave de desempenho (KPIs?), como fluxo de caixa, ROB, EBIT, EBITDA e lucro líquido, além da dificuldade em simular

múltiplos cenários e incorporar variáveis como parcelamentos e níveis de endividamento.

Adicionalmente, a carência de uma ferramenta centralizada compromete a eficácia das análises e dificulta o reconhecimento de riscos, oportunidades e fragilidades das operações em estudo.

Diante dessa realidade, o objetivo deste projeto é desenvolver um painel interativo e personalizado que centralize, automatize e simplifique a apuração dos efeitos financeiros das aquisições. A solução deverá integrar dados de diferentes fontes, permitir simulações em tempo real, exibir os principais indicadores econômicos de forma visual, comparativa e intuitiva, e apoiar diretamente a formulação de decisões estratégicas. Com essa iniciativa, espera-se aprimorar o planejamento financeiro, melhorar o acompanhamento das obrigações assumidas relacionadas às aquisições, reforçar a capacidade analítica da organização e aumentar sua competitividade.

Para aprofundar a compreensão das dificuldades enfrentadas, foi realizada uma análise de causas-raiz com base no Diagrama de Ishikawa. Entre os fatores associados a Métodos, identificou-se a ausência de uma metodologia padronizada para avaliação de aquisições, com excesso de processos manuais. No eixo Mão de Obra, observa-se a concentração de conhecimento em poucos profissionais e a carência de capacitação em ferramentas modernas de análise. Quanto à Tecnologia, a inexistência de sistemas integrados e automatizados compromete a produtividade e a escalabilidade. No aspecto dos Dados, a apresentação inadequada e o formato estático das informações dificultam a leitura analítica, prejudicam a compreensão estratégica e contribuem para decisões menos embasadas. Por fim, sob o viés do Ambiente Organizacional, há uma desconexão entre as áreas envolvidas, o que dificulta a construção de uma visão sistêmica e coesa.

A proposta, portanto, surge como resposta concreta a um problema estrutural, oferecendo uma transformação ampla na forma como as aquisições são avaliadas. Ao unir competências financeiras, tecnológicas e estratégicas, o projeto visa proporcionar uma solução robusta, moderna e funcional, que fortaleça a análise, minimize riscos e potencialize a geração de valor nas decisões de investimento.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

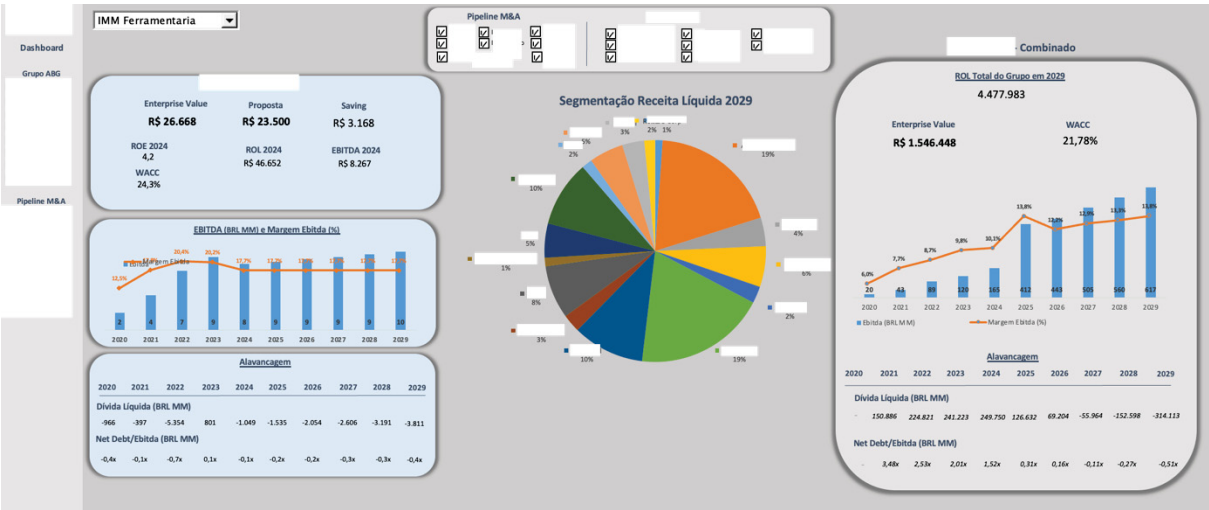
Com base no diagnóstico realizado, torna-se evidente a urgência de uma ação estruturada, que vá além da simples automação de planilhas ou reorganização dos dados. A proposta aqui delineada visa solucionar, de forma integrada e sustentável, os principais gargalos enfrentados atualmente pela organização na etapa de análise financeira das aquisições. Isso será alcançado por meio da criação de uma solução interativa, como um painel personalizado, que centralize as principais informações, permita simulações, facilite análises comparativas e potencialize a tomada de decisões fundamentadas em dados.

Retomando a finalidade principal da proposta, pretende-se criar um painel financeiro interativo, capaz de consolidar dados de diferentes fontes e de representar visualmente, de forma clara, comparativa e dinâmica, os indicadores mais relevantes associados às aquisições realizadas ou em prospecção. Essa ferramenta permitirá que os tomadores de decisão compreendam, em tempo real, os impactos das transações de M&A em relação ao caixa, à rentabilidade, ao grau de alavancagem e à geração de valor.

Diferentemente dos modelos atualmente utilizados, que se baseiam em planilhas manuais e relatórios estáticos, o painel oferecerá uma interface amigável, com filtros personalizáveis e integração com sistemas de administração e bases de dados econômicos. Nesse contexto, será possível mitigar diversas das causas-raiz identificadas anteriormente, como a fragmentação da informação, a limitação técnica na análise, a forma inadequada de apresentação dos dados e a ausência de padronização nos procedimentos de apuração.

O objetivo contempla também a parametrização de indicadores-chave de desempenho (KPIs), como ROB, EBIT, EBITDA, lucro líquido, estrutura de capital e geração de caixa. Além disso, permitirá a simulação de diferentes cenários, incluindo projeções de parcelamentos, variações de receita, alteração no custo de financiamento, entre outros fatores, contribuindo de maneira significativa para a clareza na mensuração dos resultados projetados de uma transação.

FIGURA 1 – LAYOUT DE DASHBOARD DO TRABALHO



Fonte: imagem criada pelo Autor (2025)

A imagem apresenta um *dashboard* financeiro que organiza de forma visual os principais indicadores de desempenho da empresa analisado e do Grupo adquirente como um todo. A proposta do painel é facilitar a análise comparativa entre os dados individuais da empresa e os consolidados do grupo, reunindo projeções de receita, rentabilidade e endividamento.

No lado esquerdo, são destacados indicadores financeiros e operacionais da empresa adquirente, como retorno sobre o investimento, custo de capital próprio e de terceiros e evolução do EBITDA ao longo do período analisado. Também é exibida a evolução da trajetória da dívida líquida e do grau de alavancagem, o que possibilita avaliar a condição financeira da companhia.

No centro, um gráfico de pizza mostra a contribuição de cada empresa individual na receita total projetada do grupo, proporcionando uma visualização nítida da importância proporcional de cada operação nos resultados consolidados.

No lado direito, o painel exibe os dados agregados do Grupo, com destaque para a expansão projetada do EBITDA, evolução da eficiência operacional e tendência de redução do endividamento. A apresentação visual com gráficos e tabelas facilita a leitura e a compreensão dos dados, sendo especialmente útil em processos de análise econômico-financeira, como integrações e aquisições empresariais.

Como consequência direta da implantação, espera-se reduzir o prazo de análise em até 50%, aumentar a confiabilidade e a precisão dos dados apresentados, integrar os departamentos financeiro, de tecnologia da informação e de estratégia, de forma estruturada e criar uma mentalidade analítica mais voltada à criação de valor. Também se estima um ganho expressivo em agilidade decisória, além da mitigação de riscos decorrentes de decisões baseadas em informações incompletas ou mal estruturadas.

Como resultado direto da implantação, espera-se reduzir o tempo de análise em até 50%, aumentar a confiabilidade e a precisão dos dados apresentados, integrar as áreas de finanças, TI e estratégia de forma orgânica e criar uma cultura de análise financeira mais orientada à geração de valor. Também se estima um ganho expressivo em agilidade decisória, além da mitigação de riscos decorrentes de decisões baseadas em informações incompletas ou mal formatadas.

A seguir, apresenta-se o planejamento de implantação da proposta, estruturado com base na metodologia 5W2H, que garante clareza e objetividade quanto às etapas, prazos, responsáveis e recursos necessários.

1. What? (O quê será feito?): Será desenvolvido um *dashboard* interativo de avaliação financeira de aquisições, integrando dados contábeis, financeiros e estratégicos da empresa e suas investidas. O projeto envolve desde o mapeamento das fontes de dados até a entrega de uma ferramenta funcional, validada e treinada junto aos usuários-chave.

2. Why? (Por que isso será feito?): Atualmente, o processo de avaliação das aquisições é manual, fragmentado, tecnicamente limitado e dependente de relatórios estáticos. Isso compromete tanto a acurácia quanto a tempestividade das análises, prejudicando a tomada de decisão estratégica. A solução proposta resolverá falhas críticas como a apresentação inadequada dos dados, ausência de comparabilidade, falta de padronização e riscos operacionais no repasse das informações.

3. Where? (Onde será realizado?): O projeto será desenvolvido internamente, com envolvimento direto da área de Finanças, Controladoria e TI. A implementação será feita em ambiente seguro, preferencialmente em plataforma compatível com o ecossistema de BI já existente na organização (por exemplo, Power BI), com possível uso de ambientes de homologação para testes.

4. When? (Quando será feito?): A implantação será dividida em quatro grandes fases, totalizando aproximadamente 90 dias corridos:

- Fase 1 – Levantamento e diagnóstico técnico (Semana 1 a 2): mapeamento de fontes de dados, definição dos KPI's e fluxos de informação;
- Fase 2 – Modelagem e arquitetura da ferramenta (Semana 3 a 5): construção dos modelos de cálculo e estrutura lógica do dashboard;
- Fase 3 – Desenvolvimento e integração (Semana 6 a 10): codificação, integração com bases de dados e criação das visualizações dinâmicas;
- Fase 4 – Validação, testes e treinamento (Semana 11 a 13): ajustes finais, testes de precisão, workshops com usuários e entrega definitiva.

5. Who? (Quem fará?): O projeto contará com uma equipe multidisciplinar composta por:

- Líder de Projeto (Finanças): responsável pelo alinhamento estratégico, definição dos KPI's e supervisão da modelagem financeira;
- Analista de BI e Desenvolvedor de *Dashboard* (TI): responsável pela construção da ferramenta, conectividade com as bases e lógica das simulações;
- Consultor de apoio (caso necessário): profissional externo com experiência em projetos similares, para assegurar qualidade e boas práticas.

6. How? (Como será feito?): A ferramenta será construída com base em metodologias ágeis (Scrum ou Kanban), permitindo entregas incrementais e feedback contínuo dos usuários. Serão utilizados softwares como Power BI ou Tableau, além de integração via API com ERPs, planilhas Excel e bancos SQL, dependendo das especificidades da empresa. O foco será garantir escalabilidade, flexibilidade e usabilidade no produto final.

7. How Much? (Quanto custará?): O investimento estimado para o projeto varia entre R\$ 30 mil e R\$ 50 mil, considerando:

- Alocação de equipe interna por 90 dias (custos operacionais);
- Licenciamento de software (caso aplicável);
- Eventuais horas de consultoria externa para estruturação do modelo ou testes de estresse.

Esse investimento é considerado estratégico, com retorno estimado em curto prazo, sobretudo pela economia de tempo e pela mitigação de riscos decisórios.

Para assegurar que os resultados esperados com a implantação do *dashboard* sejam efetivamente atingidos, será estruturado um **plano de**

acompanhamento contínuo ao longo do projeto e nas etapas subsequentes à entrega (*follow-up*).

Durante a execução, serão realizados *checkpoints* quinzenais com a equipe envolvida, nos quais serão apresentados o status da execução, eventuais dificuldades e readequações necessárias no escopo ou nas entregas. Cada etapa contará com entregas parciais revisadas em conjunto com os usuários finais, o que garantirá maior aderência à realidade do negócio.

Após a implementação da ferramenta, será iniciado um processo de validação prática. Os indicadores financeiros serão testados com dados reais e históricos de aquisições já realizadas, assegurando que os cálculos automatizados estejam em conformidade com as análises anteriormente feitas de modo manual.

Será estruturado um painel de indicadores de sucesso do projeto, que incluirá métricas como:

- Redução do tempo médio de análise por aquisição;
- Grau de aderência da ferramenta ao processo decisório (avaliado por meio de feedbacks qualitativos dos gestores);
- Quantidade de simulações realizadas por mês;
- Taxa de utilização da ferramenta nos processos de avaliação;
- Redução de erros nos cálculos de projeção financeira.

Além disso, será criado um canal interno de melhorias contínuas, para que a equipe usuária possa reportar sugestões, dificuldades ou demandas de evolução da ferramenta ao longo do tempo. Esse canal permitirá que o *dashboard* se mantenha atualizado e alinhado com as mudanças de mercado, novos modelos de aquisição ou reformulações na estrutura da empresa.

Em síntese, a solução proposta atende de forma precisa às necessidades identificadas na análise diagnóstica. O *dashboard* financeiro interativo trará ganhos significativos de eficiência, agilidade e segurança nas escolhas relacionadas à aquisição, promovendo uma verdadeira transformação na maneira como a companhia avalia a sustentabilidade de seus aportes. Ao integrar dados, automatizar processos e tornar as análises mais claras e visuais, a organização estará mais bem preparada para enfrentar os desafios de um setor competitivo e dinâmico, com decisões baseadas em dados robustos e confiáveis.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.64. ISBN 9788597026184.

CHAMON, José E. **Gráficos em Dashboard para Microsoft Excel 2013**. Rio de Janeiro: Érica, 2013. E-book. p.14. ISBN 9788536519258.

MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2020. E-book. p.1. ISBN 9788522129546.