

Planejamento Financeiro e Orçamentário



André Amorim

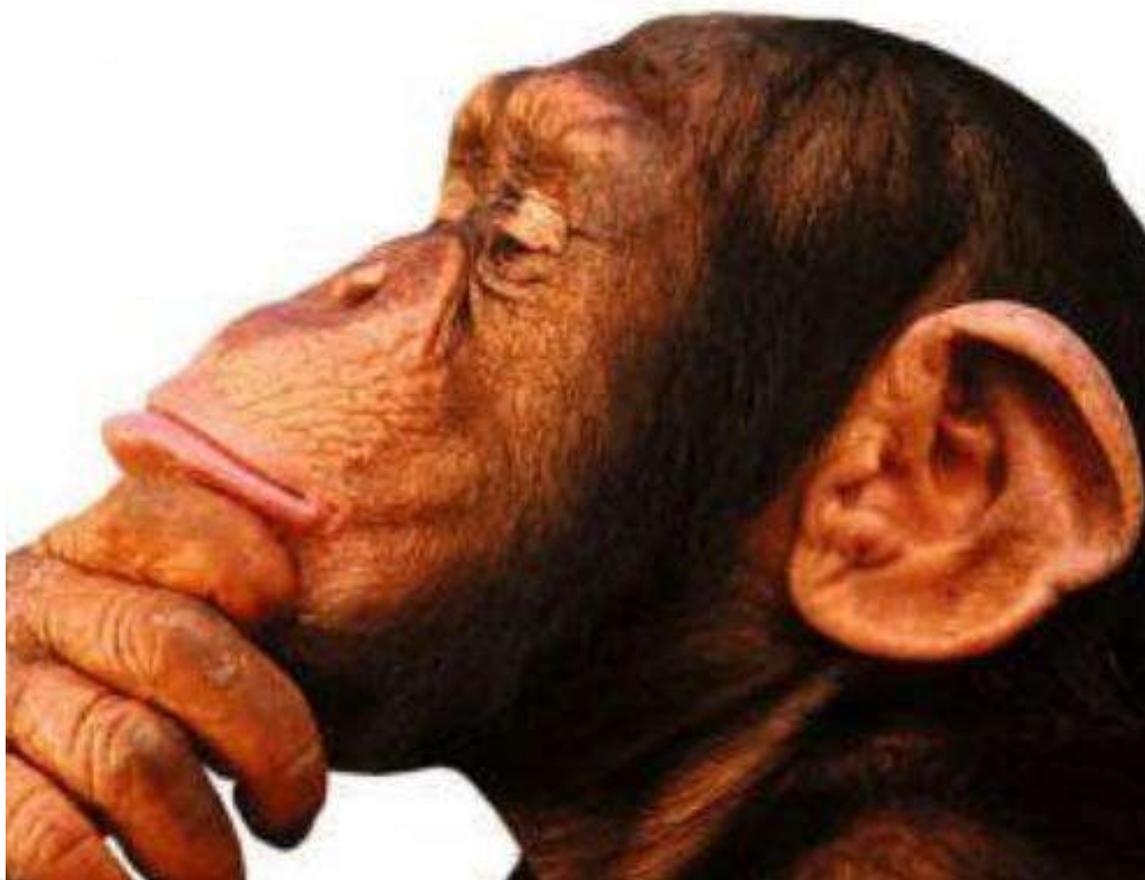
Finanças Corporativas

Site: www.andreamorim.com.br

Email: contato@andreamorim.com.br



Relembrando



**Eficiência: Como as Coisas são feitas
(Maneira).**

**Eficácia: Para que as coisas são feitas
(Objetivo).**



Planejamento Financeiro e Orçamentário



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
POR QUE E QUANDO?

EMPRESÁRIO
PRESIDENTE | SÓCIOS | DIRETORES

ESTRATÉGICO

PLANO TÁTICO
ONDE E COMO?

ADMINISTRADOR
GERENTE | COORDENADOR

TÁTICO

PLANO DE AÇÃO
O QUÊ?

TÉCNICO
EXECUTOR

OPERACIONAL

Tipos de Planejamento orçamentário

Estático

Contínuo

Flexível

Base zero



O que é um Cenário Financeiro?

Van der Heijden (2009) define-o como instrumento que objetiva aperfeiçoar as decisões e os processos que remetem a elas utilizando para isso o ambiente futuro.

Para Wright et al. (2006), a elaboração de cenários não deve ser encarada como um exercício de predição, mas de identificação de situações alternativas para encaixar as estratégias da organização, com vistas a transformar o ambiente estratégico das organizações e - por que não? - o setor como um todo.

segundo Schwartz (2000), se caracterizam como bússolas para direcionar as estratégias que levarão as organizações ao aprendizado de maneira contínua, no que se refere às decisões importantes, bem como às prioridades.



Qual a finalidade de utilizar os Cenários nas Projeções?



Em linhas gerais, é o ato de buscar informações que reflitam o cenário futuro, como alternativa para que as organizações minimizem os riscos de ordem operacional, financeira e econômica.



Cenários Financeiros

Otimista

Neutro

Pessimista

Cenários	Preço	Inflação	Consumo (em pares)	Crescimento da economia (%)	Despesas fixas	Custo variável (sobre receitas)
Otimista	R\$ 91,00	8,47%	960.000	4%	R\$ 580.000,00	18%
Neutro	R\$ 69,00	10,01%	760.000	2%	R\$ 660.000,00	20%
Pessimista	R\$ 44,00	13,40%	540.000	0,5%	R\$ 520.000,00	24%



Otimista

Cenários Financeiros

Projeção de aumento das receitas e/ou diminuição dos gastos em relação ao cenário neutro

Neutro

Cenários	Cenário base para receitas e gastos					as	Custo variável (sobre receitas)
Otimista	R\$ 660.000,00	5,17%	600.000	1%	R\$ 660.000,00	R\$ 660.000,00	18%
Neutro	R\$ 600.000,00		600.000	2%	R\$ 660.000,00	R\$ 660.000,00	20%
Pessimista	R\$ 520.000,00		400.000	0,5%	R\$ 520.000,00	R\$ 520.000,00	24%

Pessimista

Projeção de diminuição das receitas e/ou aumento dos gastos em relação ao cenário neutro



Otimista

Fatores que aumentam as Receitas

Projeção de aumento da
dos gastos em rela

Figura 1.5 | Fatores de influência em um cenário otimista

Neutro

Cenário

Pessimista



Otimista

Fatores que ~~diminuem~~ os ~~Gastos~~

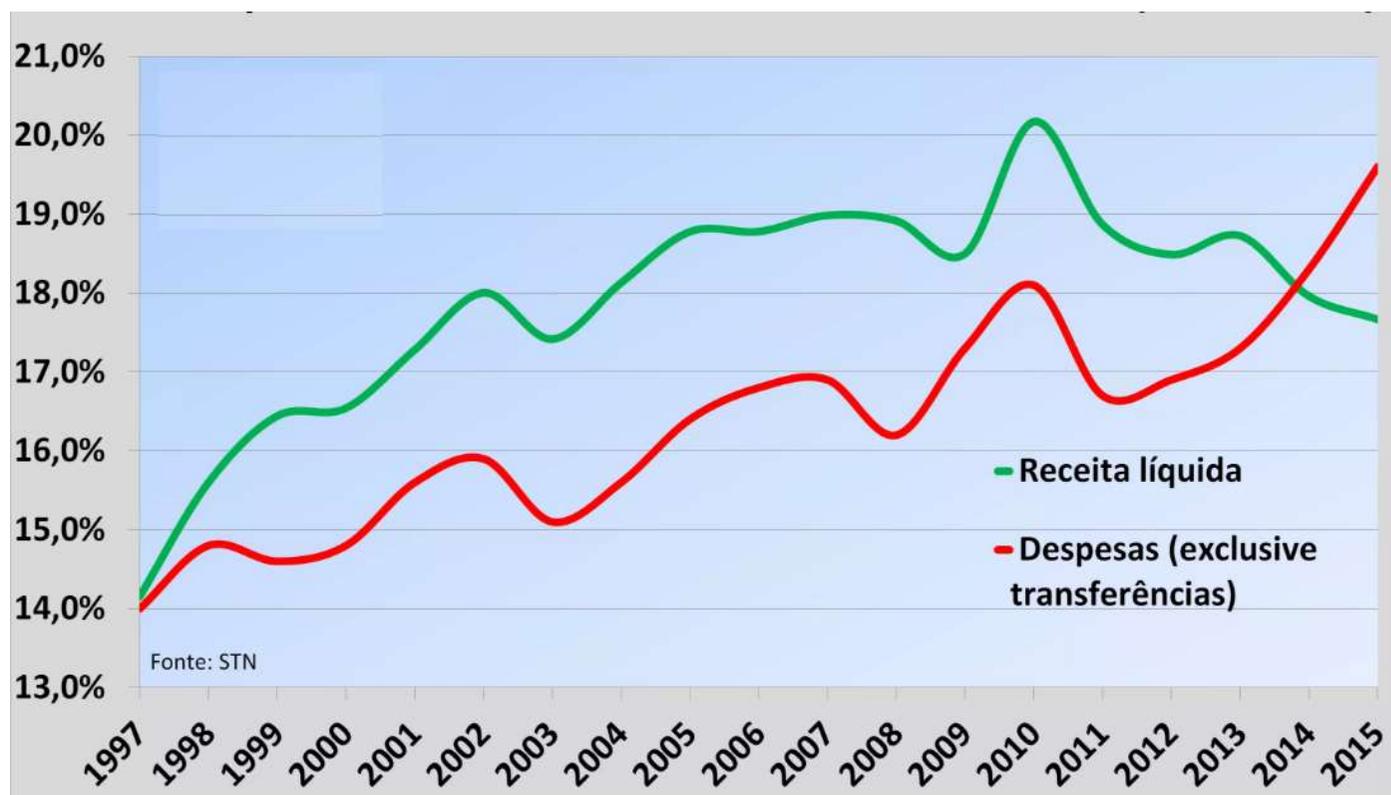
Figura 1.5 | Fatores de influência em uma cenário otimista
Figura 1.6 | Fatores que influenciam a redução dos gastos na atividade empresarial



Planejamento Financeiro e Orçamentário



Pessimista



Pessimista

21,0%



E, por último, você verificará alguns fatores que influenciam o cenário pessimista. No cenário pessimista são consideradas as diminuições nas receitas e/ou o aumento nos gastos em comparação ao cenário neutro. A demanda pelos produtos ou serviços que a empresa oferece pode cair por diversos motivos, sendo que em alguns casos a empresa não consegue reverter esse quadro. Por exemplo: quando a causa é sistêmica e generalizada do mercado e os consumidores passam a gastar menos. Isso pode ocorrer quando a inflação (aumento generalizado dos preços) está elevada e o desemprego está alto. Vamos para um exemplo prático da utilização de cenários no contexto de planejamento orçamentário empresarial?



Estimativa 3 pontos

Passo-a-passo:

1. Coletar a estimativa de três pontos (PERT) para as atividades do *caminho crítico*
2. Calcular o prazo total do projeto
3. Calcular o desvio padrão
4. Adicionar +- sigmas, conforme a “regra dos 3 sigma”
5. Informar o prazo.



Estimativa 3 pontos

Quando se usa PERT, coleta-se ao menos 3 estimativas:

- Uma otimista;
- Uma mais provável;
- Uma pessimista.

Estas estimativas poderiam ser coletadas por “opinião de especialistas” ou dados históricos de projetos anteriores.



Estimativa 3 pontos

Atividades	Otimista	Mais provável	Pessimista
A	1	3	5
B	2	3	4
C	3	2,5	3

Estimativa 3 pontos

2. Calcular o “prazo PERT”. Para isso, faça o cálculo de PERT e some as durações

Faça o cálculo de $PERT = (O + 4M + P) / 6$. Sendo O=Otimista, M=Mais provável e P=Pessimista.

Atividades	Otimista	Mais provável	Pessimista	PERT [O+P+(4xMP)]/6
A	1	3	5	3
B	2	3	4	3
C	3	2,5	3	2,666666667

Estimativa 3 pontos

3 - Calcular a Variância através da formula:

	Atividades	Otimista	Mais provável	Pessimista	PERT [O+P+(4xMP)]/6	Variância [(P-O)/6]^2
1						
2	A	1	3	5	3	0,444444444
3	B	2	3	4	3	0,111111111
4	C	3	2,5	3	2,666666667	0
5					8,666666667	0,555555556
6					Desvio padrão	0,745355992

Estimativa 3 pontos

4. Inserir os sigmas e calcular o prazo

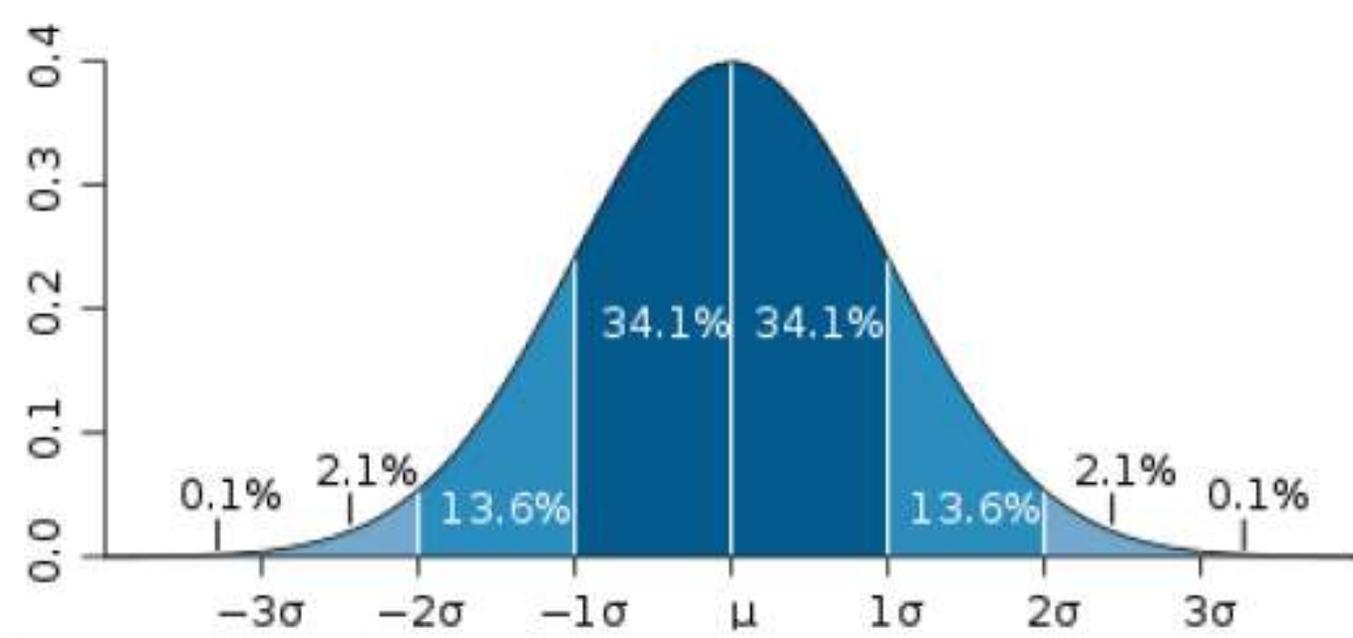
Desvio padrão e Sigma são a mesma coisa. Na “regra dos 3 sigma”, considera-se que:

- 68.2% da população estará entre ± 1 sigma;
- 95.4% (Somando-se 13.6% + 34.1% + 34.1% + 13.6%) estará em ± 2 sigma e
- 99.7% (Somando-se 2.1% + 13.6% + 34.1% + 34.1% + 13.6% + 2.1%) estará em ± 3 sigma.

o prazo PERT é de 8,6 dias, basta adicionar 1 sigma ($\pm 0,74$) para ter uma confiabilidade de 68.2%

O prazo do projeto nesse caso ficaria entre:
7,86 e 9,34

Estimativa 3 pontos



Para alcançar uma confiabilidade de 95%, é preciso calcular 2 sigma. Se 1 sigma é $\pm 0,74$, então 2 sigmas são $\pm 1,48$.

Aplicando ao projeto: 8,6 dias $\pm 2,16$, gerando um prazo entre 7,12 e 10,08 dias com 95% de confiabilidade.

Com as informações abaixo calcule: o PERT, Variância e Desvio Padrão considerando 2 Sigmas

Planejamento orçamentário anual da Salgadoce

	Pessimista	Neutro	Positivo
Receita bruta	324.000	360.000	396.000
Gastos variáveis	104.400	180.000	158.400
Gastos fixos	126.000	120.000	114.000
Resultado	3.600	60.000	123.600



Planejamento Financeiro e Orçamentário



Com as informações abaixo calcule: o PERT, Variância e Desvio Padrão considerando 2 Sigmas

	Pessimista	Mais Provável (Neutro)	Positivo	PERT $((O+P(4XMP))/6)$	Variância $((P-O)/6)^2$	Desvio Padrão $(\text{Variância}^{(1/2)})$	Sigmas	Previsão
Receita bruta	R\$ 324.000,00	R\$ 360.000,00	R\$ 396.000,00	R\$ 360.000,00	R\$ 144.000.000,00	R\$ 12.000,00	2	R\$ 384.000,00
Gastos variáveis	R\$ 194.400,00	R\$ 180.000,00	R\$ 158.400,00	R\$ 178.800,00	R\$ 36.000.000,00	R\$ 6.000,00	2	R\$ 190.800,00
Gastos fixos	R\$ 126.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 114.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 4.000.000,00	R\$ 2.000,00	2	R\$ 124.000,00
Resultado	R\$ 3.600,00	R\$ 60.000,00	R\$ 123.600,00	R\$ 61.200,00	R\$ 400.000.000,00	R\$ 20.000,00	2	R\$ 101.200,00

Resultado	3.600	60.000	123.600
-----------	-------	--------	---------



Períodos e Projeção.



Elementos que compõem o Orçamento.

- GASTO
- OU
- INVESTIMENTOS
- OU
- CUSTOS
- OU
- DESEMBOLSO
- OU
- DESPESA
- OU
- PERDA



Gastos



- ▶ “Sacrifício Financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos”



Investimento



“Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos.”

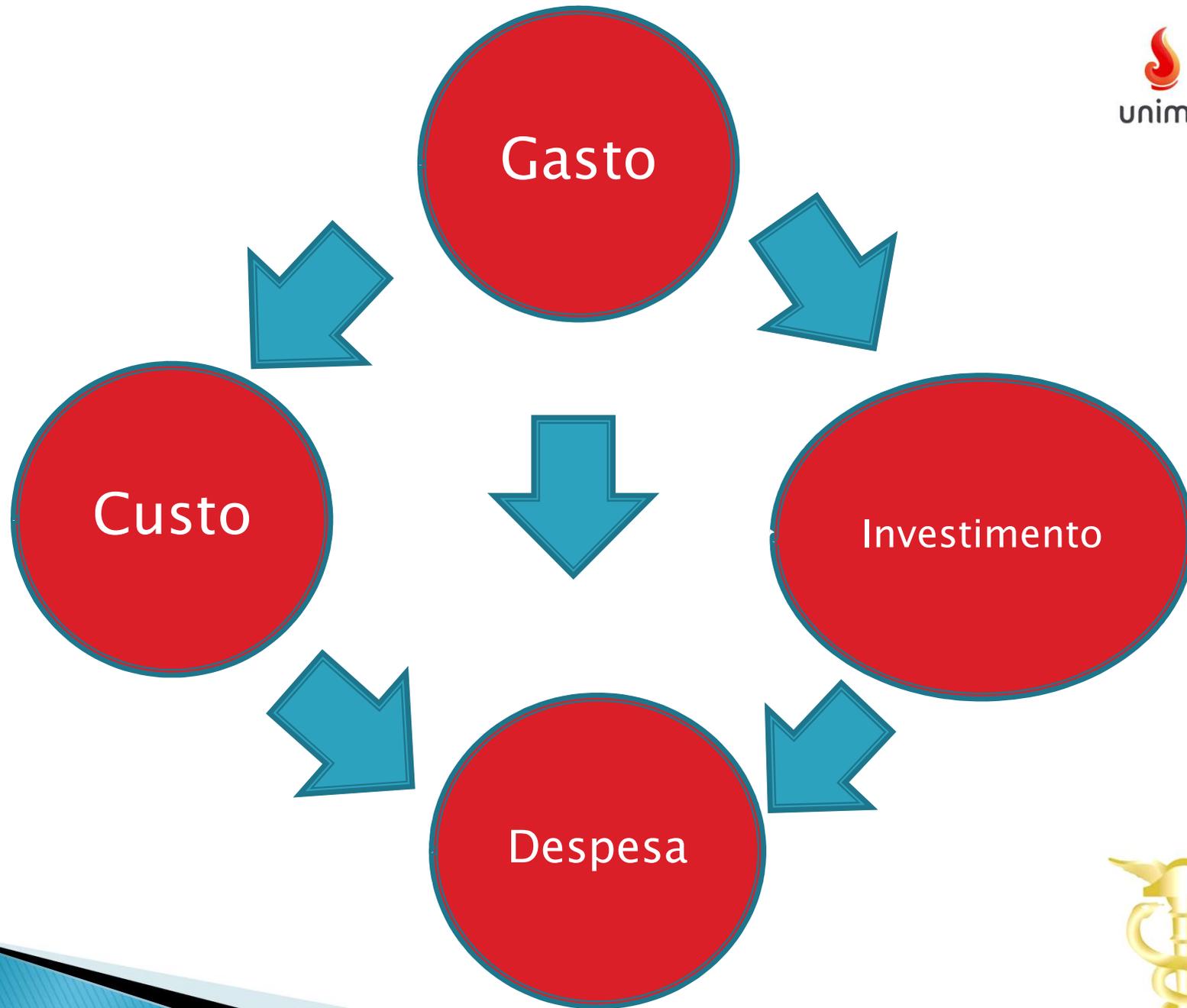


- ▶ “Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”



- ▶ “Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”





Uma duvida CRUEL



**Custo ou
despesa?**



Conceito de Perdas



- Bens ou recursos consumidos mas não incorporados ao produto final
- Desperdício



Rotineiro: custos

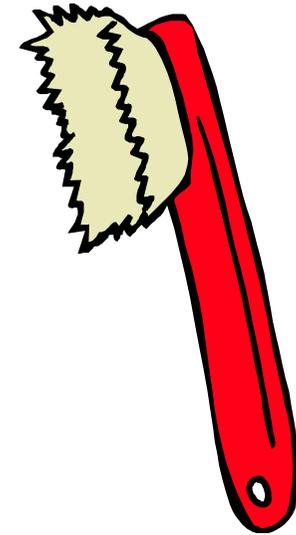
Ocasional: despesas



História da Contabilidade



- Uma fábrica de escovas verificou que o peso de cada escova finalizada é igual a 40g. Porém o processo produtivo gera aparas iguais a 10g.



Qual o volume de plástico associado ao custo da escova?



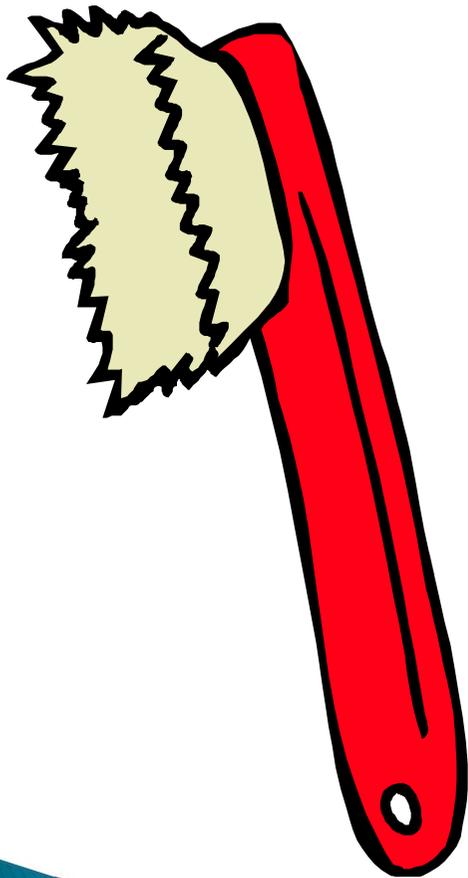
Custo da Escova



Finalizada: 40g

Perdas: 10g

Custo: 50g



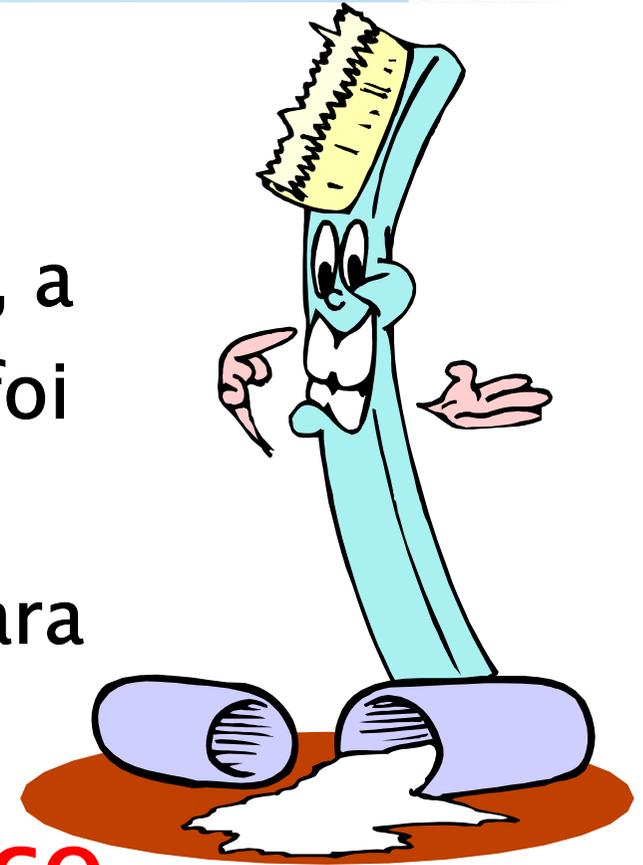
Perdas rotineiras
devem ser
incorporadas
nos custos



Outro Exemplo de perda

- Em função de uma falha no fornecimento de energia elétrica, a produção da fábrica de escovas foi obrigada a descartar 60 Kg de plástico, que estavam prontos para o processo de injeção.

Qual o volume de plástico associado ao custo da escova?



Perdas não rotineiras



ZERO

Perdas ocasionais não
devem ser incorporadas
nos custos

Despesa = 60Kg

Perdas ocasionais devem ser
classificadas como despesas



Curto Prazo

Longo Prazo

Gitman e Madura (2003) afirmam que os planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos, estabelecem as ações financeiras planejadas de uma empresa e o impacto previsto dessas medidas em períodos que variam de dois a dez anos. Para os mesmos autores, os planos financeiros de curto prazo são chamados de operacionais, sendo que esses planos abrangem, usualmente, o período de um a dois anos.



Curto Prazo

Variáveis Operacionais

Gitman e Madura (2003) afirmam que os planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos, estabelecem as ações financeiras planejadas de uma empresa e o impacto previsto dessas medidas em períodos que variam de dois a dez anos.

Para os primeiros autores, os planos financeiros de curto prazo são chamados de operacionais, sendo que esses planos abrangem, normalmente, o período de um a dois anos.

Preocupação com a Liquidez
Foco no Fluxo de Caixa
Regime de Caixa

Longo Prazo

Variáveis Estratégica

Preocupação com o Lucro

Foco no Balanço Patrimonial e DRE

Regime de Competência



Exemplo:

A concessionária de veículos Dream Car realizou a venda de um modelo por R\$ 20.000, com emissão de nota fiscal no mês de maio, sendo a forma de pagamento igual a 50% após 30 dias e o restante após 60 dias.

Pelo regime de competência, o reconhecimento dessa receita ocorre no mês da emissão da nota fiscal, ou seja, em maio.

Pelo regime de caixa, existirão entradas de caixa nos meses de junho e julho.

Registrando apenas este evento, os dois documentos ficariam da seguinte forma:

Regime de Caixa

Orçamento de caixa	Maio	Junho	Julho
Recebimentos	R\$ 0	R\$ 10.000	R\$ 10.000

Regime de Competência

DRE	Maio	Junho	Julho
Receita bruta	R\$ 20.000	R\$ 0	R\$ 0

Planejamento Financeiro e Orçamentário

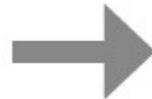


A partir da elaboração do orçamento de caixa, a empresa terá condições de saber se haverá necessidade de financiamento ou geração de excedente de caixa. No caso de necessidade de financiamento, a empresa deverá definir quais as fontes para obtenção de recursos, por exemplo, resgatar títulos de investimentos ou obter empréstimo junto a bancos.

Muito bem, se a organização gerar excedentes de caixa, deverá definir qual o destino desses recursos, pois sabemos que dinheiro parado na conta não gera rendimento, você concorda? Já que estamos falando sobre dinheiro parado, ou saldo em caixa, é importante frisar que toda empresa precisa tê-lo, e isso recebe o nome de custo de oportunidade. Assaf Neto e Lima (2014) citam três motivos, inicialmente propostos pelo economista Keynes, para uma empresa manter saldo em caixa, apresentados na Figura 1.7:

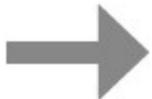
Motivos para manter Saldo excedente de caixa

Transação



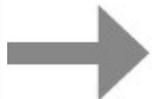
Recursos destinados aos pagamentos das operações da empresa.

Precaução



Necessidades de pagamentos eventuais e não previstos anteriormente.

Especulação



Utilizar recursos em oportunidades, como investimentos e descontos dos fornecedores.



Riscos que podem afetar o planejamento

RISCO TOTAL = Risco não sistêmico + Risco sistêmico ou de mercado

Risco sistêmico ou de mercado é um tipo de risco que afeta todas as empresas em geral e não é passível de ser reduzido pela diversificação. Diz respeito à incerteza da inflação, da política monetária e orçamental, às mudanças conjunturais. Como é um risco que não pode ser combatido pela estratégia da diversificação, o acionista para fazer aplicações na empresa, em alternativa aos títulos do tesouro (taxa sem risco), vai exigir uma remuneração adicional pelo risco de mercado que incorre

Planejamento Financeiro e Orçamentário



O **RISCO SISTÊMICO** – de mercado decorre da interferência de uma série de fatores, tais como:

- ❑ **Alteração na taxa de juros;**
- ❑ **Divulgação de indicadores econômicos: inflação, crescimento, poupança, confiança do consumidor;**
- ❑ **Crises políticas, escândalos, denúncias;**
- ❑ **Crises financeiras ou bancárias, nacionais ou internacionais;**
- ❑ **Guerras, revolução, atentados terroristas;**
- ❑ **Grande oscilações nos mercados internacionais;**
- ❑ **Mudanças de ordem política, alteração de ministérios importantes;**
- ❑ **Alteração nas alíquotas de imposto pelo governo;**
- ❑ **Aceitação pelo mercado de colocação de títulos públicos;**
- ❑ **Classificação do risco do país pelos organismos internacionais;**
- ❑ **Resultados de pesquisas de intenção de votos em períodos eleitorais.**



Risco específico ou não sistêmico é aquele que envolve uma empresa específica e, eventualmente, os seus concorrentes mais diretos. Este é um tipo de risco que pode ser reduzido através de uma carteira diversificada. Uma empresa que siga uma estratégia de diversificação vai eliminando aos poucos o risco específico dos seus negócios, ficando, em última análise, sujeita apenas ao risco de mercado.



Indústria de luminárias TKS LTDA.

Descrição da situação-problema

A indústria de luminárias TKS LTDA. foi fundada em 1985 por uma família de imigrantes europeus. Seus fundadores sempre fizeram questão de elaborar o planejamento financeiro de curto e longo prazo, pois acreditam que esse instrumento é muito útil na tomada de decisões importantes da organização. Essa empresa fabrica diversos modelos de luminárias, tanto para aplicações residenciais quanto para comerciais, por exemplo, quadras esportivas e galpões. Os seguintes dados foram obtidos junto ao setor de Controladoria da empresa: Receita bruta mensal: R\$ 300.000,00. Forma de recebimento: 50% à vista, 25% em 30 dias e 25% em 60 dias. Tributos sobre receita: 15%. Custos: equivalem a 30% da receita bruta do mês. Despesas: R\$ 40.000/mês. Multa da prefeitura: R\$ 20.000, com pagamento previsto para novembro.

Saldo final de caixa em setembro: 25.000. Saldo mínimo de caixa: R\$ 200.000.

Planejamento Financeiro e Orçamentário



Pede-se:

1. Elaborar o planejamento financeiro de curto prazo para os meses de outubro, novembro e dezembro utilizando o orçamento de caixa como instrumento.
2. Verificar se houve saldo excedente ou a financiar.
3. Apontar possíveis fontes de financiamento e destino dos recursos.



Planejamento Financeiro e Orçamentário



	Outubro	Novembro	Dezembro
Vendas projetadas	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Recebimentos à vista	R\$ 150.000,00 (50% x 300.000)	R\$ 150.000,00 (50% x 300.000)	R\$ 150.000,00 (50% x 300.000)
Recebimentos em 30 dias	R\$ 75.000,00 (25% x 300.000)	R\$ 75.000,00 (25% x 300.000)	R\$ 75.000,00 (25% x 300.000)
Recebimentos em 60 dias	R\$ 75.000,00 (25% x 300.000)	R\$ 75.000,00 (25% x 300.000)	R\$ 75.000,00 (25% x 300.000)
1) Total de recebimentos	R\$ 300.000,00 (150.000+75.000+75.000)	R\$ 300.000,00 (150.000+75.000+75.000)	R\$ 300.000,00 (150.000+75.000+75.000)



Planejamento Financeiro e Orçamentário



	Outubro	Novembro	Dezembro
Tributos	R\$ 45.000,00 (15% x 300.000)	R\$ 45.000,00 (15% x 300.000)	R\$ 45.000,00 (15% x 300.000)
Custos	R\$ 90.000,00 (30% x 300.000)	R\$ 90.000,00 (30% x 300.000)	R\$ 90.000,00 (30% x 300.000)
Despesas fixas	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
Multas:	0	R\$ 20.000,00	0
2) Total de pagamentos	R\$ 175.000,00	R\$ 195.000,00	R\$ 175.000,00



Planejamento Financeiro e Orçamentário



Saldo final de caixa em setembro: 25.000. Saldo mínimo de caixa: R\$ 200.000.

	Outubro	Novembro	Dezembro
3) Fluxo líq. de caixa (1-2)	R\$ 125.000,00 (300.000-175.000)	R\$ 105.000,00 (300.000-175.000)	R\$ 125.000,00 (300.000-175.000)
4) Saldo inicial	R\$ 25.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 255.000,00
5) Saldo final (3+4)	R\$ 150.000,00 (125.000+25.000)	R\$ 255.000,00 (105.000+150.000)	R\$ 380.000,00 (125.000+255.000)
6) Saldo mínimo de caixa	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
7) Saldo a financiar (5-6)	R\$ 50.000,00 (150.000-200.000)	0	0
7) Saldo excedente	0	R\$ 55.000,00 (255.000-200.000)	R\$ 180.000,00 (380.000-200.000)

Passo 2: analisando a tabela, é possível perceber que houve excedente de caixa nos meses de novembro e dezembro e saldo a financiar em outubro.

Passo 3: definição da origem dos recursos e destino do caixa excedente.