



André Amorim
Finanças Corporativas
Controladoria



• contato@andreamorim.com.br
• www.andreamorim.com.br



1

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**



André Amorim
Finanças Corporativas



2

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Composição do Orçamento empresarial:

Sinteticamente, temos o planejamento econômico-financeiro de uma empresa geralmente composto por:

- **Projeção de vendas:** quanto à empresa estima faturar com cada um de seus produtos e em cada um de seus canais de distribuição;

André Amorim
Finanças Corporativas



3

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Composição do Orçamento empresarial:

Sinteticamente, temos o planejamento econômico-financeiro de uma empresa geralmente composto por:

- ▶ **Orçamento de deduções de vendas: fretes, comissões, impostos, e outras taxas que serão pagas sobre o faturamento;**

 André Amorim
Parque Copacabana

 Anhanguera

4

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Composição do Orçamento empresarial:

Sinteticamente, temos o planejamento econômico-financeiro de uma empresa geralmente composto por:

- ▶ **Orçamento de custos da produção: gastos com matéria-prima, insumos e mão-de-obra para fabricação dos produtos que serão comercializados;**

 André Amorim
Parque Copacabana

 Anhanguera

5

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Composição do Orçamento empresarial:

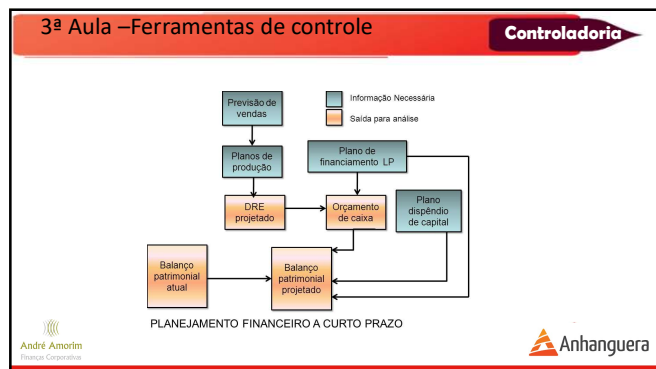
Sinteticamente, temos o planejamento econômico-financeiro de uma empresa geralmente composto por:

- ▶ **Orçamento de despesas operacionais: recursos necessários para manter a empresa operando, como aluguéis, água, luz e telefone.**

 André Amorim
Parque Copacabana

 Anhanguera

6



7

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

O que é um Cenário Financeiro?

André Amorim
Instituto Corporativo

Anhanguera

8

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

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.

André Amorim
Instituto Corporativo

Anhanguera

9

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

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.

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

10

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Cenários Financeiros

Otimista Neutro Pessimista

Cenários	Preço	Inflação	Consumo (em parâmetros)	Crescimento da economia (%)	Despesas fixas	Custo variável (sobre receitas)
Otimista	R\$ 91,00	6,47%	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%

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

11

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Otimista

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

Neutro

Cenário base para receitas e gastos

Pessimista

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

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

12

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Otimista

Fatores que aumentam as Receitas

Figura 1.5 | Fatores de influência em um cenário otimista

Marketing
Treinamento e motivação
Inovação
Moeda estrangeira

André Amorim
Pesquisa Corporativa

Anhanguera

13

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Otimista

Fatores que diminuem os Gastos

Figura 1.6 | Fatores que influenciam a redução dos gastos na atividade empresarial

Força da moeda local
Redução de tributos
Inclusão de novos fornecedores

Redução de Gastos

André Amorim
Pesquisa Corporativa

Anhanguera

14

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Pessimista

Receita líquida
Despesas (exclusivo transferências)

André Amorim
Pesquisa Corporativa

Anhanguera

15

3ª Aula – Ferramentas de controle **Controladoria**

Pessimista

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?

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

16

3ª Aula – Ferramentas de controle **Controladoria**

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 $\pm$ sigmas, conforme a “regra dos 3 sigma”
5. Informar o prazo.

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

17

3ª Aula – Ferramentas de controle **Controladoria**

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.

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

18

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Estimativa 3 pontos

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

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

19

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

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

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

20

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

Estimativa 3 pontos

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

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

21

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

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

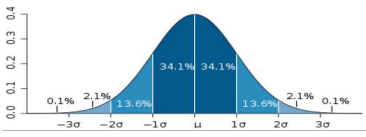
André Amorim
Parque Copacabana

Anhanguera

22

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

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.

André Amorim
Parque Copacabana

Anhanguera

23

3ª Aula –Ferramentas de controle **Controladoria**

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

André Amorim
Parque Copacabana

Anhanguera

24

3ª Aula – Ferramentas de controle **Controladoria**

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

	Pessimista	Mais Provável (Neutro)	Positivo	PERT $((O+P+4OMP))/6$	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

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

25

3ª Aula – Ferramentas de controle **Controladoria**

FIM



André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

26
