



André Amorim
Finanças Corporativas
Controladoria



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



1

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**



André Amorim
Finanças Corporativas



2

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

No quadro assegure, pode se perceber os principais destaques que ocorreram no decorrer da história e quais as suas implicações dentro do meio empresarial e da controladoria.

André Amorim
Finanças Corporativas



3

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

PERÍODO	Características	Características	DESTAQUES
	Do meio empresarial	Da Controladoria	
Século XIX até Século XX (década de 50)	- Produtividade é função da especialização - Modelo Mecanicista - Organização vista como máquina - Qualidade controlada após produção (ex post)	- Controle rígido e intensivo do processo e das pessoas - Assessoria (stewardship)	1776 - "The Wealth of Nations" - Adam Smith 1891 - "Principles of Scientific Management" - George F. Taylor 1914 - RCI (DuPont) - F. Donaldson Brown 1926 - "Mass production" - Henry Ford 1930 - Activity Account - Kohler
1960 até a década de 90	- Adaptabilidade ao meio - Processos flexíveis - Modelo contingencialista - Organização como organismo - Just-in-time - Qualidade efetuada na fase de design e de produção (ex ante)	- Controle compartilhado e interativo com operações - Parceria (partnership) além de assessoria.	1950/60 - Sistema Toyota de Produção Flexível (Ei) Toyota e Taiichi Ohno) - ABC - CIMS 1987 - "Relevance Lost" - H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan

Quadro 1 – Desenvolvimento da Controladoria por períodos.
Fonte: Novos Paradigmas Para a Função Controladoria

4

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

segundo Johnsson e Filho (2002), é necessário uma metodologia de trabalho capaz de suprir as necessidades por informações precisas e em tempo hábil de se tomar decisões, metodologia de trabalho que segundo os autores tem o nome de “processo de controle”, o que pode ser entendido na figura a seguir.

5

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

```

graph LR
    A[DEFINIR PADRÕES DE CONTROLE] --> B[ELABORAR ANÁLISE COMPARATIVA]
    B --> C[ELABORAR ANÁLISE DA RELEVÂNCIA]
    C --> D[PROPOR ALTERNATIVAS]
    D --> E[TOMADA DE DECISÃO]
    E --> F[AÇÃO]
    F --> G[PROJETER RESULTADOS]
    G --> B
  
```

Figura 1: Fluxograma das funções da controladoria
Fonte: Finanças Empresárias, Johnson e Filho, 2002.

6

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

segundo Johnsson e Filho (2002), é necessário uma metodologia de trabalho capaz de suprir as necessidades por informações precisas e em tempo hábil de se tomar decisões, metodologia de trabalho que segundo os autores tem o nome de “processo de controle”, o que pode ser entendido na figura a seguir.



André Amorim
Parque Cooperativa



Anhanguera

7

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria



O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.



André Amorim
Parque Cooperativa



Anhanguera

8

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

Qual a real importância do planejamento para uma organização?

“...O planejamento é peça-chave para o crescimento de uma empresa, pois o mesmo reflete em aspectos positivos e lucrativos, objetivando grandes chances de crescimento. É à base de tudo, antes de executar qualquer ação, têm que haver o planejamento...” (Maira Trombini)



André Amorim
Parque Cooperativa



Anhanguera

9

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

A real importância do planejamento para os negócios é de organizar a empresa em suas atividades do dia a dia, e as que ainda irão ocorrer no futuro, com o intuito de alcançar seus objetivos, ou seja, sua eficácia com máxima eficiência e efetividade.

Vamos Entender o significado dos termos:
Eficácia, Eficiência e Efetividade:

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

10

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
CUSTO	RESULTADO	IMPACTO
fazer corretamente	fazer o que deve ser feito	fazer corretamente o que tem que ser feito
utilizar produtivamente os recursos	capacidade de atingir objetivos	transformar a situação existente
custo-benefício	cumprir metas	mudança e desenvolvimento
mínimo de perdas e/ou desperdícios	realiza o que foi proposto	relação entre a produção e capacidade de produzir

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

11

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Eficiência: Como as Coisas são feitas (Maneira).

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

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

12

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Assinale a alternativa que apresenta o conceito de **eficiência**.

- A) Para que as coisas são feitas;
- B) Os resultados que as coisas feitas trazem;
- C) Ênfase nos resultados;
- D) Como as Coisas são Feitas;**
- E) Objetivos que as coisas são feitas.

André Amorim
Pós-graduação em Controladoria

Anhanguera

13

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

A administração estratégica busca tornar a organização eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis. Assinale a alternativa que representa **Eficácia**.

- A) Para que as coisas são feitas;**
- B) A maneira como as coisas são executadas;
- C) Enfatiza os meios;
- D) Como as Coisas são Feitas;
- E) Os Passos para executar as coisas.

André Amorim
Pós-graduação em Controladoria

Anhanguera

14

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

Eficiência e Eficácia

Não basta ser eficiente. Não basta ser eficaz. Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência, simultaneamente. **Eficácia é uma medida normativa de alcance de resultados ao passo que a eficiência é uma medida normativa de utilização dos recursos nesse processo.**

Em TERMOS ECONÔMICOS, a Eficácia de uma empresa se refere a sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), **enquanto a Eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custo e benefício.**

André Amorim
Pós-graduação em Controladoria

Anhanguera

15

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

As Variáveis Estatísticas Qualitativas Nominais podem ser:



André Amorim
Instituto Corporativo

Anhanguera

16

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**



☐ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR QUE E QUANDO?	☐ EMPRESÁRIO PRESIDENTE SÓCIOS DIRETORES
☐ PLANO TÁTICO ONDE E COMO?	☐ ADMINISTRADOR GERENTE COORDENADOR
☐ PLANO DE AÇÃO O QUE?	☐ TÉCNICO EXECUTOR

engloboecarreira.com.br

André Amorim
Instituto Corporativo

Anhanguera

17

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos.

André Amorim
Instituto Corporativo

Anhanguera

18

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

Planejamento orçamentário

Correia Neto (2014) afirma que o planejamento orçamentário pode ser compreendido como o espelho financeiro dos demais planejamentos da empresa (...) e é essencial estabelecer objetivos, metas, responsabilidades, prazos e demais elementos que façam parte da projeção de resultados. É possível notar que ambos os conceitos apontam para a mesma direção: os planejamentos financeiro e orçamentário visam estabelecer números que direcionem a empresa a alcançar seus objetivos, com o devido desdobramento entre as áreas.

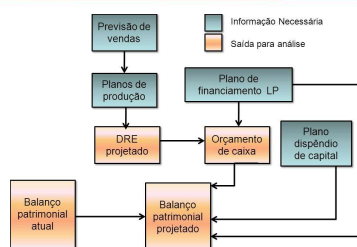
André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

19

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria



André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

20

2ª Aula – Evolução e Ferramentas

Controladoria

Tipos de Planejamento orçamentário

Estático

Contínuo

Flexível

Base zero

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

21

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Tipos de Planejamento orçamentário

Estático

Você sabia que o orçamento estático tem o estabelecimento do volume de produção ou vendas como ponto de partida? Após a definição desse volume, todos os outros dados são projetados de modo a suportá-lo, como: mão de obra, matéria-prima, investimentos em equipamentos etc.

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

22

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Tipos de Planejamento orçamentário

Estático

Uma vez definido o orçamento pelo método estático, a diretoria da empresa não permite alterações ao longo do ano. Dessa forma, todos os números passam a ser entendidos como metas dentro da organização, sendo que a busca pelo cumprimento do orçamento deve ser tarefa de todos.

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

23

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático

Vantagens:

b) Serve como termômetro do desempenho da empresa: quanto a empresa está cumprindo do seu orçamento? Será que a meta de produção e de vendas está sendo atingida? E quanto aos gastos?

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

24

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Flexível

Nesta metodologia de elaboração de orçamento, ao invés de se determinar um cenário único de vendas para fixar todos os valores do planejamento orçamentário (como ocorre no orçamento estático), são admitidas variações nos gastos (custos, despesas e investimentos), de acordo com variações nas vendas ou no volume de produção.

25

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático **X** **Flexível**

Exemplo 1:

Suponha o caso da fábrica de camisetas T-Shirt S.A., que trabalha com um produto único: camisetas brancas. Sabe-se que esse produto é muito versátil, pois pode ser utilizado por pessoas em diversas ocasiões, bem como por profissionais de diversas áreas, como saúde, alimentos etc. Após uma análise do mercado e da concorrência, a T-Shirt S.A.

26

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático **X** **Flexível**

Exemplo 1:

decidiu que no próximo ano irá produzir e vender 100.000 unidades do seu produto. Esse é o ponto de partida do planejamento orçamentário.

Calculando a receita para o próximo ano: supondo que o preço médio unitário de venda do seu produto (ponderado pela quantidade de camisetas vendidas de cada tamanho) é de R\$ 15, a receita bruta será de $100.000 \times 15 = R\$1.500.000$.

27

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático **X** Flexível

Exemplo 1:

Na Tabela 1.1, temos o resultado do planejamento orçamentário expresso por um demonstrativo similar ao DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício), obtido a partir do exemplo dado, no modo sintético, ou seja, resumido pelas principais rubricas. Ao considerarmos os estudos prévios da T-Shirt, temos as seguintes premissas que foram consideradas:

- Impostos: equivalem a 10% sobre a receita bruta
- Custos: são todos variáveis e correspondem a 50% da receita bruta
- Despesas: são todas fixas e totalizam R\$ 450.000 ao ano

28

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático

Receita Bruta	R\$ 1.500.000
(-) Impostos (10% x R\$ 1.500.000,00)	(R\$ 150.000)
(-) Custos (50% x R\$ 1.500.000,00)	(R\$ 750.000)
(-) Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	(R\$ 450.000)
Lucro	R\$ 150.000

29

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático **X** Flexível

Exemplo 2:

Agora, imagine que o gerente de vendas Tiago Alves, da empresa T-Shirt S.A., acaba de apresentar aos diretores da empresa uma proposta de um novo negócio que prevê o fornecimento de camisetas brancas a uma rede de frigoríficos presente em diversas cidades do Brasil. A estimativa dessa proposta é fornecer 50.000 camisetas ao longo do ano, ou seja, um acréscimo de 50% em relação às 100.000 unidades previstas anteriormente. O preço médio continua fixado em R\$ 15 por unidade.

30

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Flexível

	Estático (100 mil unidades)	Flexível (150 mil unidades)
Receita Bruta	R\$ 1.500.000	R\$ 2.250.000
(-) Impostos (10% sobre as receitas)	(R\$ 150.000)	(R\$ 225.000)
(-) Custos (matéria-prima, mão de obra, custos indiretos)	(R\$ 750.000)	(R\$ 1.125.000)
(-) Despesas (administrativas, comerciais e financeiras)	(R\$ 450.000)	(R\$ 450.000)
Lucro	R\$ 150.000	R\$ 450.000

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

31

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Estático

Poucas variações nas Receitas

Gastos variáveis são baixos

Atualizações no planejamento Não geram benefícios.

X

Flexível

Historicamente há variações Significativas nas Receitas

Elevados gastos variáveis

Atualizações no planejamento É necessária para melhor gestão.

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

32

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Contínuo

Muito bem, o orçamento contínuo é revisado mensalmente com os dados reais do mês anterior. O principal objetivo desse modelo é manter a equipe de gestão sempre ciente do que está acontecendo na organização e realizando ajustes continuamente, de modo a refletir, com fidelidade, a situação atual.

André Amorim
Parque Cooperativo

Anhanguera

33

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Controladoria**

Base zero

Já o orçamento base zero parte da premissa de que os dados passados podem conter ineficiências usuais e, por isso, não devem ser utilizados como parâmetros para projeções. Por exemplo: a conta de água vem se mantendo há meses na faixa de R\$ 300/mês. Será que esse valor está adequado? Seria possível reduzi-lo? Ao invés de olhar para o passado e adotar os números como sendo corretos, a empresa projeta o orçamento pensando sempre na maximização da utilização dos recursos disponíveis.

 André Amorim
Parque Copacabana

 Anhanguera

34

2ª Aula – Evolução e Ferramentas **Auditoria**

FIM



 André Amorim
Parque Copacabana

 Anhanguera

35
