




André Amorim
 Finanças Corporativas
Controladoria



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



1

4ª Aula –Períodos e Projeção

Controladoria






2

4ª Aula –Períodos e Projeção

Controladoria

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.




3

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Curto Prazo

Variáveis Operacionais

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

André Amorim
Parque Copacabana

Anhanguera

4

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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:

André Amorim
Parque Copacabana

Anhanguera

5

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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

André Amorim
Parque Copacabana

Anhanguera

6

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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:

André Amorim
Pós-graduação em Controladoria

Anhanguera

7

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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.

André Amorim
Pós-graduação em Controladoria

Anhanguera

8

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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

André Amorim
Pós-graduação em Controladoria

Anhanguera

9

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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;**
- ☐ Aceltação 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.

 André Amorim
Parceiro Consultor

 Anhanguera

10

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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.

 André Amorim
Parceiro Consultor

 Anhanguera

11

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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.

 André Amorim
Parceiro Consultor

 Anhanguera

12

4ª Aula –Períodos e Projeção

Controladoria

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.

13

4ª Aula –Períodos e Projeção

Controladoria

	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)

14

4ª Aula –Períodos e Projeção

Controladoria

	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

15

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

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

	Outubro	Novembro	Dezembro
3) Fluxo liq. de caixa (1-2)	R\$ 125.000,00 (200.000-175.000)	R\$ 105.000,00 (300.000-175.000)	R\$ 125.000,00 (500.000-175.000)
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.

André Amorim
Parque Gerencial

Anhanguera

16

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

O orçamento de vendas reflete as vendas projetadas (esperadas) para um determinado período orçamentário.

Um orçamento preciso de vendas é a chave de todo o processo de elaboração de orçamentos.

É uma utopia esperarmos que a empresa cumpra 100% de seu orçamento de vendas projetado, afinal, um orçamento é um processo de projeção, e não de previsão.

André Amorim
Parque Gerencial

Anhanguera

17

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Mas como exatamente o orçamento de vendas mensura as vendas? Existem quatro métodos para executar tais previsões.

Não estatísticos

- Combinação das opiniões dos superiores da divisão de vendas;
- Combinação das opiniões dos executivos.

Estatísticos

- Método do ritmo econômico (análise de tendências);
- Método de sequências cíclicas (análise de correlação);
- Analogias históricas especiais.

Finalidades específicas

- Análises da indústria;
- Análises de linhas de produtos;
- Análises de usos finais de produtos.

Combinação de métodos

- Combinação sinérgica dos métodos anteriores.

André Amorim
Parque Gerencial

Anhanguera

18

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Neste contexto, vale lembrar dos fatores ambientais internos (capacidade produtiva, estrutura administrativa, habilidades pessoais, recursos financeiros etc.) e externos (demanda, custos de distribuição, políticas com fornecedores, concorrentes e novos entrantes).

Tais fatores podem ser agentes que venham a restringir o orçamento de vendas, pois, tanto um quanto o outro oferecem condições que limitam as previsões de vendas. Afinal, como se espera produzir 10.000 unidades se a capacidade de produção da empresa é de apenas 5.000

 

19

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

 **Exemplificando**

Suponha o caso da fábrica de guitarras Stratusmonster S.A. que trabalha com um produto único: guitarras modelo stratocaster. Sabe-se que esse produto é muito versátil, pois pode ser utilizado por pessoas em diversas ocasiões, bem como por profissionais musicais de diversas áreas, como: composição, gravação, apresentação etc. Após uma

 

20

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

 **Exemplificando**

consulta com sua equipe de vendas, a Stratusmonster S.A. decidiu que no próximo ano o mercado irá vender 100.000 unidades desse produto. Por experiência de seu corpo de vendas, a empresa também sabe que possui cerca de 10% das vendas do mercado. Ela gostaria de saber quais seriam as quantidades vendidas para o próximo ano e sua respectiva receita.

 

21

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

Se o mercado possui a expectativa de vender 100.000 unidades e a Stratusmonster possui 10% desse mercado, portanto, é justo supor que que a empresa irá vender 10% dos 100.000 vendidos pelo mercado. Dessa forma, as vendas da Stratusmonster seriam de $10\% \times 100.000 = 10.000$ unidades.

O preço do seu produto é de R\$ 500,00 a unidade, portanto, a sua expectativa de faturamento seria de $10.000 \times 500 = R\$ 5.000.000,00$.

André Amorim
Parceiro Consultor

Anhanguera

22

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

	Ano 1
Vendas do mercado	100.000
Participação da empresa no mercado	10%
Vendas da empresa	10.000
Preço do produto	R\$ 500,00
Faturamento	R\$ 5.000.000,00

Esse foi um exemplo de orçamento de vendas considerando apenas o método de julgamento que se baseia na opinião de profissionais de vendas e internos à empresa. Mas que tal atualizarmos esse caso e incluímos os demais métodos de elaboração de orçamento de vendas?

André Amorim
Parceiro Consultor

Anhanguera

23

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

Agora imagine que a Stratusmonster tenha uma equipe de analistas contratada apenas com o intuito de analisar o mercado. A conclusão dessa equipe, considerando o crescimento econômico do país e as conjunturas econômicas nacionais e internacionais, é que o crescimento do mercado de música para os próximos 3 anos seja de 5%.

André Amorim
Parceiro Consultor

Anhanguera

24

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

A Stratusmonster sabe também, através da divulgação da equipe econômica do governo, que o índice de inflação medido pela Fundação Getúlio Vargas, o IGP-M, apontado para os próximos 3 anos, é de 10% ao ano.

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

25

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

Desta forma, a empresa gostaria de montar um orçamento de venda para os próximos 3 anos.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas do mercado	100.000	105.000 (100.000 + 5%)	110.250 (105.000 + 5%)
Preço	R\$ 500	R\$ 550 (500 + 10%)	R\$ 605 (550 + 10%)
Faturamento	R\$ 50.000.000 (100.000 x 500)	R\$ 57.750.000 (105.000 x 550)	R\$ 66.701.250 (110.250 x 605)

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

26

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas do mercado	100.000	105.000 (100.000 + 5%)	110.250 (105.000 + 5%)
Preço	R\$ 500	R\$ 550 (500 + 10%)	R\$ 605 (550 + 10%)
Faturamento	R\$ 50.000.000 (100.000 x 500)	R\$ 57.750.000 (105.000 x 550)	R\$ 66.701.250 (110.250 x 605)

Perceba que tanto as unidades de vendas pelo mercado foram atualizadas quanto o preço de venda do produto.

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

27

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

Previsão de Vendas

Exemplificando

Dessa forma, nós usamos o melhor sistema de formação de orçamento de vendas que é a Combinação de Métodos, pois, ao usarmos o Método de Julgamento, ao contarmos com a equipe de vendas, o Método Estatístico, ao entendermos as variações inflacionárias e de crescimento, e o Método de Finalidades Específicas, ao projetarmos as vendas de mercado, tornamos o nosso Orçamento de Vendas robusto e com menos chance de fracassar se afastando da realidade que irá se desdobrar no futuro.

André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

28

4ª Aula –Períodos e Projeção **Controladoria**

FIM



André Amorim
Parque Corporativo

Anhanguera

29
