



André Amorim

Finanças Corporativas

Site: www.andreamorim.com.br

Email: contato@andreamorim.com.br



Planejamento Financeiro e Orçamentário



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.



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...” (Maiara Trombini)



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**:



EFICIÊNCIA

CUSTO

fazer corretamente

utilizar produtivamente os recursos

custo-benefício

mínimo de perdas e/ou desperdícios

EFICÁCIA

RESULTADO

fazer o que deve ser feito

capacidade de atingir objetivos

cumprir metas

realiza o que foi proposto

EFETIVIDADE

IMPACTO

fazer corretamente o que tem que ser feito

transformar a situação existente

mudança e desenvolvimento

relação entre a produção e capacidade de produzir

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

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



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.



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.



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 **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.**



As Variáveis Estatísticas Qualitativas Nominais podem ser:



Planejamento Financeiro e Orçamentário



Planejamento Financeiro e Orçamentário



A AGH Comércio de Alimentos de Soja Ltda foi constituída no início do ano passado com o objetivo geral de comercializar alimentos derivados de soja em geral, com foco na satisfação das necessidades dos seres humanos. Sua participação no mercado brasileiro foi de 0,1% e não conseguiu realizar comércio no mercado internacional. Ela foi constituída por dois sócios, o Sr. Paulo Azevedo e o Sr. Ricardo Henrique. O Sr. Paulo foi nomeado diretor comercial da AGH e o Sr. Ricardo é apenas sócio capitalista da empresa. Ambos sonham que a empresa conquiste a liderança do mercado brasileiro de alimentos derivados de soja em geral e, para tanto, definiram como meta estratégica um crescimento anual de 20% de suas vendas. Contrataram um gerente comercial chamado Sr. Raul da Fonseca e uma analista plena de vendas chamada Srta. Mariana Moraes, responsável pelo desenvolvimento das atividades de efetivação de cotações, vendas internas, dentre outras. Com base nos conceitos estudados até aqui, apresentamos a identificação e classificação das variáveis estratégicas, táticas e operacionais do negócio da AGH Comércio de Alimentos de Soja Ltda com a aposição de "X" nas colunas: VE → Variável Estratégica, VT → Variável Tática e VO → Variável Operacional. Vejamos a solução abaixo:



Planejamento Financeiro e Orçamentário



	Variáveis	VE	VT	VO
1	AGH Comércio de Alimentos de Soja Ltda	X	X	X
2	Data de constituição	X	X	X
3	Objetivo geral	X	X	X
4	Participação no mercado brasileiro	X	X	
5	Participação no mercado internacional	X	X	
6	Sonho	X		
7	Meta estratégica	X	X	X
8	Diretor comercial Sr. Paulo Azevedo	X		
9	Gerente comercial Sr. Raul da Fonseca		X	
10	Departamentos comercial e outros		X	
11	Analista pleno de vendas srta. Mariana Moraes			X
12	Atividades do departamento comercial			X



Planejamento Financeiro e Orçamentário



- a) Os itens 1, 2, 3 e 7 são variáveis estratégicas, táticas e operacionais
- b) Os itens 4 e 5 são variáveis estratégicas e táticas ao mesmo tempo.
- c) Os itens 6 e 8 são variáveis apenas estratégicas.
- d) Os itens 9 e 10 são variáveis apenas táticas.
- e) Os itens 11 e 12 são variáveis apenas operacionais.



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.

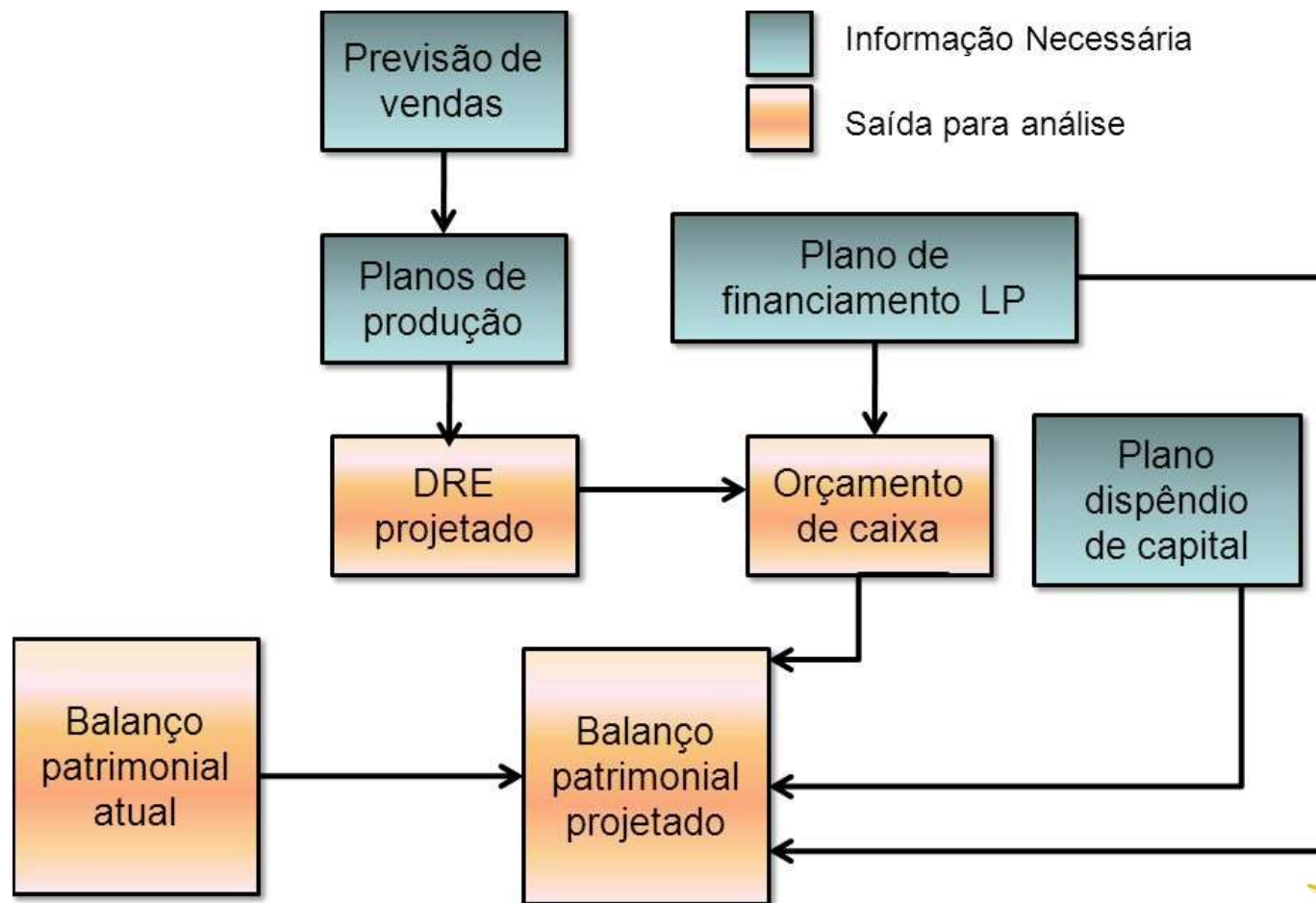


Planejamento orçamentário

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.



Planejamento Financeiro e Orçamentário



PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO



Tipos de Planejamento orçamentário

Estático

Contínuo

Flexível

Base zero



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.



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.



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?



Planejamento Financeiro e Orçamentário



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.



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.



Planejamento Financeiro e Orçamentário



Estático



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 $100.000 \times 15 = \text{R}\$1.500.000$.



Estático



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



Planejamento Financeiro e Orçamentário



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



Estático



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.

Planejamento Financeiro e Orçamentário



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

Planejamento Financeiro e Orçamentário



Estático



Flexível

Poucas variações nas Receitas

Historicamente há variações
Significativas nas Receitas

Gastos variáveis são baixos

Elevados gastos variáveis

Atualizações no planejamento
Não geram benefícios.

Atualizações no planejamento
É necessária para melhor gestão.



Planejamento Financeiro e Orçamentário



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.



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.

