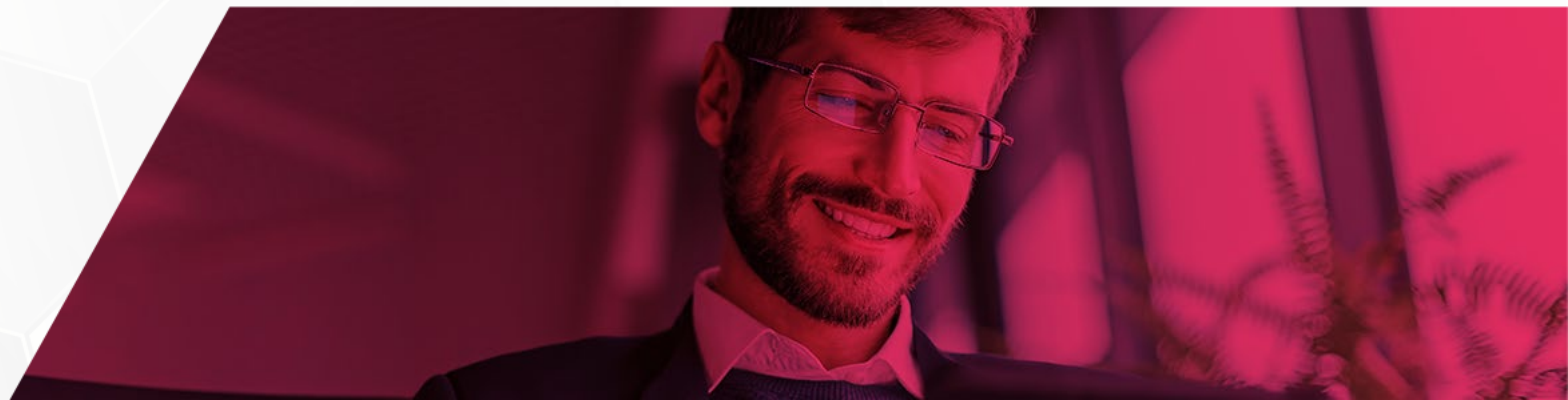




Inovação em Planejamento e Modelagem Financeira

Meeting

O que você deveria estar fazendo em Finanças e não está?



Quem fala



ANA ABREU – Gestora de Finanças

Engenheira Eletricista pela UFMG, MBA em Finanças e Controladoria pela FGV. Estudou Analytics pelo MIT e Marketing Analytics na Universidade de Califórnia. cursou Especialização em Business Intelligence e Analytics pela PUC-Minas.

Mais de 15 anos de experiência em implantação e reestruturação corporativa de áreas de Planejamento Estratégico e Financeiro, Controladoria e Business Intelligence. Atuou em grandes empresas nos segmentos de Telecomunicações, Óleo & Gás, Agro e Industrial.

Hoje se dedica a Fase3 Consultoria Financeira, onde é Consultora e Fundadora, e já atendeu mais de 30 empresas de diversos portes e negócios nos 2 últimos anos desde sua criação.

Por que precisamos de Finanças/Controladoria?

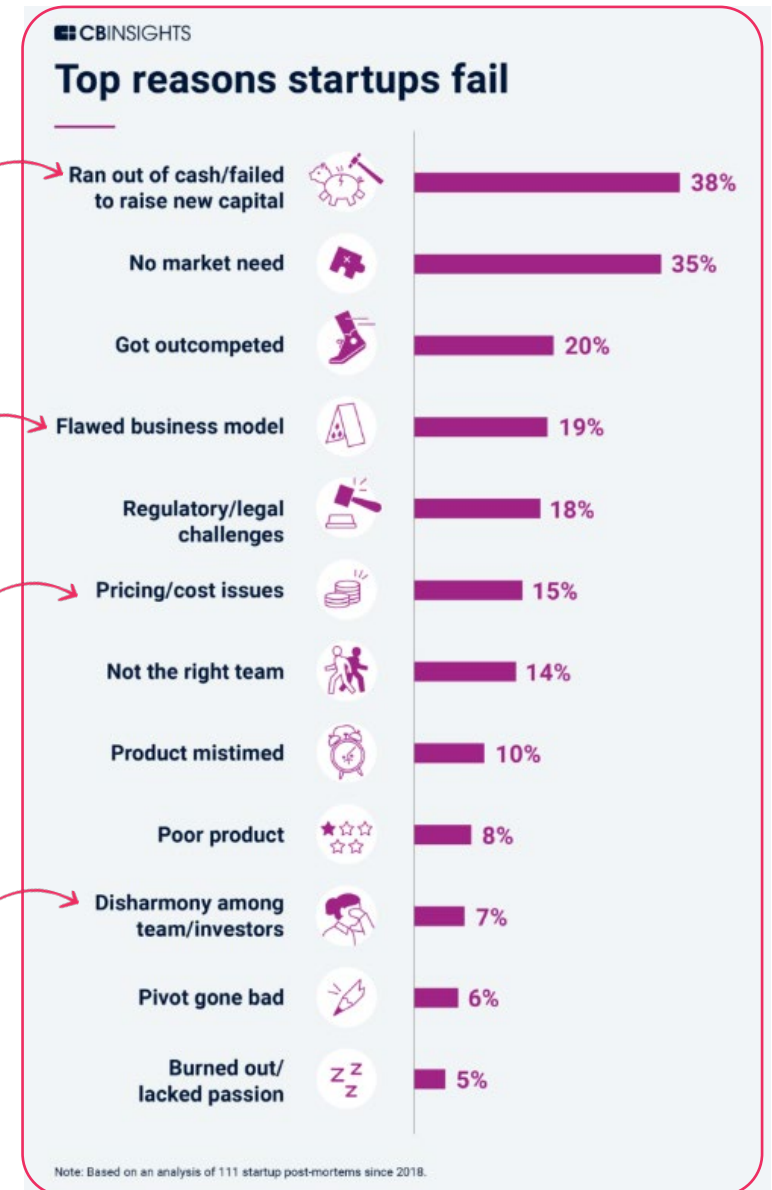


1 – O óbvio: O caixa é quem quebra

Segundo o Sebrae, apenas 49% a 55% das empresas classificadas como ME sobrevivem aos dois primeiros anos.

Principais motivos:

- 1 – Falta de Capital de Giro
- 2 – Concorrência
- 3 – Má Gestão Financeira



Por que precisamos de Finanças/Controladoria?

2 – As empresas são avaliadas pelos seus números

A **Contabilidade** vai além da tributação. Ela é a “língua tradutora” dos negócios.

- Padroniza as análises
- Permite comparar empresas
- “Raio X”
 - Margens e Lucros
 - Dívidas
 - Compromissos e Direitos
 - Necessidade de Capital de Giro
 - Ativos e Patrimônios

As principais entidades geradoras de crédito avaliam as DF’s. A aprovação e a taxa a serem praticadas dependem dessa análise.

Uma análise de crédito comum avalia:

- Evolução Faturamento
- EBITDA
- Patrimônio Líquido
- Endividamento
- Ativos (para garantias)

Reflexão: **QUEM VALIDA A SUA DF HOJE?** Quem avalia ou corrige a sua contabilidade?

CONTAS	dez-20	dez-21
3 RECEITAS	-	12.065.196
3.01 RECEITAS OPERACIONAIS	-	12.059.163
3.02 RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	-	6.033
4 CUSTOS	-	11.186.321
4.01 CUSTOS	-	11.186.321
5 DESPESAS OPERACIONAIS	-	2.372.647
5.02 DESPESAS COM PESSOAL	-	66.957
5.03 OUTRAS DESPESAS COM PESSOAL	-	3.413
5.04 IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES	-	46.178
5.05 DESPESAS GERAIS	-	1.223.982
5.06 DESPESAS COM COMERCIALIZACAO	-	234.227
5.07 DESPESAS FINANCEIRAS	-	766.940
5.09 DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	-	30.951

Balanco Patrimonial	dez-20	dez-21
1 ATIVO	368.462	26.394.604
1.01 ATIVO CIRCULANTE	238.462	25.788.630
1.01.01 DISPONÍVEL	62.048	27.350
1.01.02 CRÉDITOS	82.389	13.835.769
1.01.03 ESTOQUES	94.025	11.906.785
1.01.04 DESPESAS ANTECIPADAS	-	18.725
1.02 ATIVO NÃO CIRCULANTE	130.000	605.974
1.02.03 IMOBILIZADO	130.000	605.974
2 PASSIVO	368.462	26.394.604
2.01 PASSIVO CIRCULANTE	370.173	27.290.201
2.01.01 FORNECEDORES - NACIONAIS	250.694	6.520.565
2.01.02 FORNECEDORES - EXTERIOR	-	3.815.418
2.01.03 OBRIGAÇÕES SOCIAIS E FISCAIS	-	99.172
2.01.04 OUTRAS CONTAS A PAGAR	-	530.395
2.01.05 ADIANTAMENTOS	110.580	14.355.592
2.01.08 EMPRESTIMOS BANCARIOS	-	1.008.534
2.01.10 ESTOQUE DE TERCEIRO EM NOSSO PODER	8.900	960.527
2.03 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	- 1.711	- 895.597
2.03.01 CAPITAL SOCIAL	-	276.250
2.03.02 RESERVAS	-	323.637
2.03.03 LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS	- 1.711	- 1.495.483
2.03.04 AJUSTES DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	-	-

Por que precisamos de Finanças/Controladoria?

3 – Perspectiva e Oportunidade

Qualquer número ruim é melhor que nenhum número.

Quantificar o futuro permite traçar rotas e estratégias.

Hoje você consegue responder as perguntas abaixo?

1 – Se tudo der certo **quanto eu preciso de dinheiro e quando?**

2 – E se tudo **der errado?**

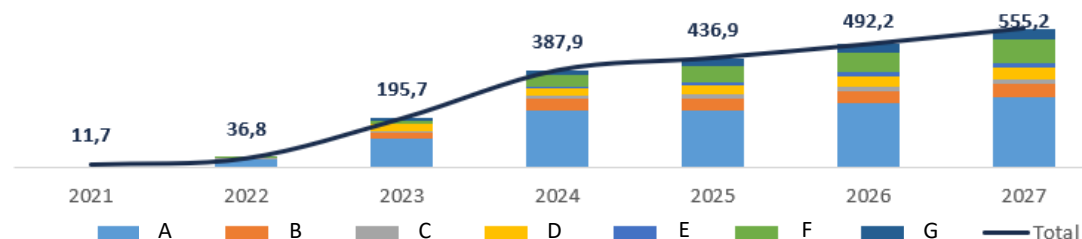
3 – Se eu quiser **antecipar** uma rodada de crédito, posso **assumir dívida** ou preciso de um **equity?**

Quanto de **taxa de juros** ou de **desconto** eu aguento?

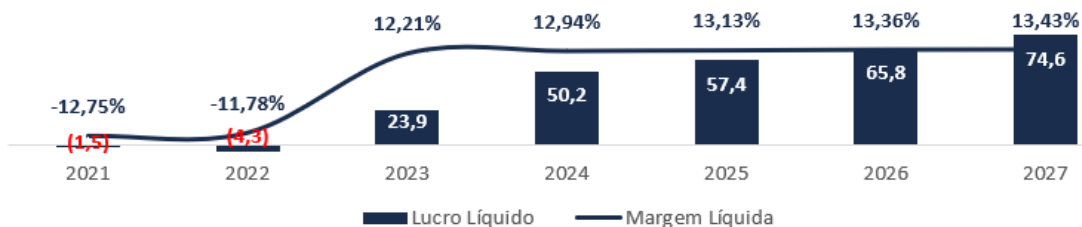
4 – Se for um investimento, ou plano de crescimento, toda **variação de capital de giro** está contemplada na conta? Faço com **recurso próprio** ou **externo?**

5 – **Até onde consigo projetar** minha empresa? E o meu **Conselheiro/Investidor?** O que ele vê?

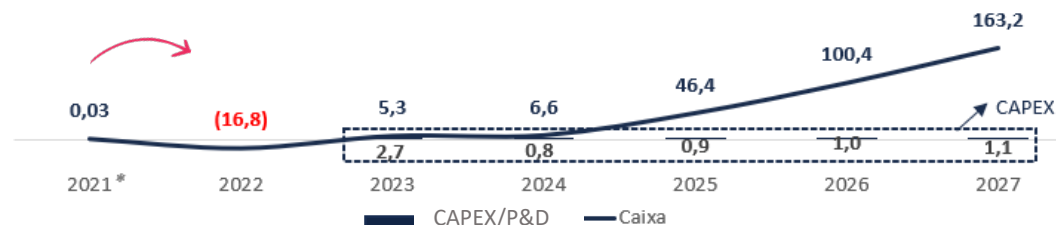
Receita Líquida por ano MM



Lucro Líquido MM e Margem Líquida %



Fluxo de Caixa Indireto e CAPEX / P&D



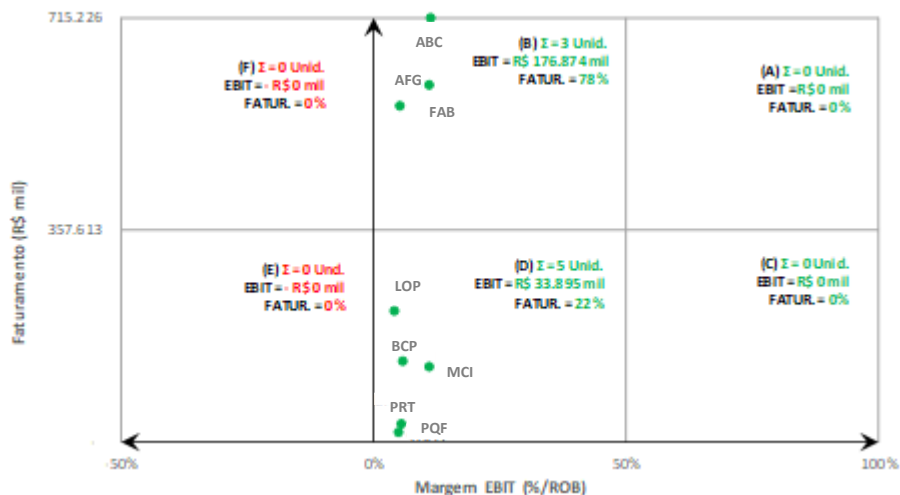
O que eu preciso controlar e planejar em qualquer negócio?

O econômico >> Margens



- Todo negócio tem uma estrutura econômica característica. Estude e estabeleça a do seu negócio.
- Olhe para **todas as margens**, até a última linha.
- Se tiver mais de um serviço/produto, saiba a **margem para cada um deles** (se precisar adote critérios de rateio).
- Garanta **alocações corretas**:
 - **Despesas x Ativos** >> aumenta EBITDA
 - **Benefícios tributários** contabilizados corretamente?

CONSOLIDADO - Margem EBIT x Faturamento



DRE -	- (mil R\$)	Real	%
Volume de vendas		1.661,3	
Receita Operacional Bruta (ROB)		1.347,0	
PMV		810,9	
Deduções da Receita		(334,9)	-24,87%
Receita Operacional Líquida (ROL)		1.012,1	75,13%
Custo de Vendas		(313,5)	-31,0%
CSP		(188,7)	
Lucro Bruto		698,6	69,02%
Margem Bruta (%)		69,02%	
Despesas Operacionais (SG&A)		(280,7)	-27,74%
SG&A/ROL (%)		-27,74%	
Outras Rec/Desp Op.		(0,1)	-0,01%
EBITDA		417,8	41,28%
Margem EBITDA (%)		41,28%	
Depreciação/Amortização		(14,3)	-1,41%
Lucro Operacional Líquido (EBIT)		403,5	39,86%
Margem EBIT (%)		39,86%	
Resultado Financeiro		4,9	0%
Resultados não operacionais		0,0	0%
IR/CSLL		(50,1)	-5%
Lucro Líquido		358,3	35,40%
Margem Líquida (%)		35,40%	

O que eu preciso controlar e planejar em qualquer negócio?

O Financeiro >> Necessidade de Capital de Giro

A Necessidade de Capital de Giro é o dinheiro que fica preso na operação pelo descasamento dos prazos de recebimentos, pagamentos e estoques.

Negócios que precisam pagar os fornecedores de forma muito antecipada ao recebimento do cliente, tendem a necessitar de mais Capital de Giro.

Importante:

1 – Diferentes serviços/produtos podem ter comportamentos de ciclos financeiros distintos.

2 – É possível liberar dinheiro através de estratégias de NCG.

CÁLCULO DIAS: (SALDO DO ITEM NO BALANCETE / DRIVER DE REFERÊNCIA) * DIAS DO PERÍODO

Ex.: Contas a receber Saas Original 2022 = (66 / 686)*365 = 35

Necessidade de Capital de Giro	2022	2023	2024
Drivers R\$mil			
Receita Bruta Saas Original	686	1.855	2.262
Receita Serviço A	-	827	2.457
Receita Serviço B	-	351	501
Receita Líquida	616	2.301	4.230
Custo + Despesa sem Pessoal	547	1.625	2.531
Custo Serviço A	-	409	672
Gastos com Pessoal	267	822	1.240
Salários	190	616	964
Encargos	78	206	276
% dos Encargos	41%	33%	29%
Dias	365	365	365
Ativo	97	585	866
Contas a receber Saas Original	66	310	354
Dias	35	40	43
Contas a receber Serviço A	-	232	458
Dias	-	38	48
Estoques	-	11	21
Dias	-	2	9
Outros ativos circulantes	31	33	33
Dias	16	9	6
Passivo	631	393	434
Fornecedores	14	92	112
Dias	10	15	15
Fornecedores Serviço A	-	115	133
Dias	-	45	71
Obrigações e encargos sociais	27	115	115
Dias	37	29	27
Obrigações tributárias (CP)	9	40	46
Dias	5	5	6
Adiantamentos de clientes	581	31	28
Dias	309	150	3
Necessidade de Capital de Giro	(533)	192	432
Variação NCG		(725)	(240)

O que eu preciso controlar e planejar em qualquer negócio?

O RESULTADO DOBRA
E O CAIXA DIMINUI !!!

O Financeiro >> Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é o controle do saldo financeiro, ou seja, quanto sobra na conta do banco no fim do período.

Ele é dividido em:

- **Operacional (FCO):** valores gerados pela operação >> destaque para a Variação da NCG
- **Investimentos (FCI):** valores de investimento realizados (ativos)
- **Financiamento (FCF):** basicamente credores

O negócio é sustentável se a operação (FCO) consegue gerar Caixa suficiente para cobrir os investimentos (FCI) e os compromissos/dívidas (FCF) de forma contínua.

<i>Fluxo de Caixa Indireto</i>	2022	2023	2024
Fluxo de Caixa Operacional	623.900	(15.667)	(89.425)
Resultado do Período	83.000	166.000	332.000
(+) Depreciação e Amortização	2.400	3.400	3.400
(+/-) Variação N. Capital de Giro	533.500	(191.567)	(431.825)
Provisão Impostos e Encargos	5.000	6.500	7.000
Fluxo de Caixa de Investimento	(12.000)	(5.000)	-
Capex: Imobilizado + Intangível	(12.000)	(5.000)	-
	-	-	-
Fluxo de Caixa de Financiamento	85.000	85.000	85.000
Mútuo / Empréstimos Sócios	85.000	85.000	85.000
Empréstimo e Financiamentos	-	-	-
Reservas	-	-	-
Caixa e Equivalentes Inicial	-	696.900	761.233
Variação Caixa e Equivalentes	696.900	64.333	(4.425)
Caixa e Equivalentes Final	696.900	761.233	756.808

Como é possível fazer essa gestão?



Embasando as decisões através de dados e processos.
É possível em qualquer fase do negócio, porém são necessárias premissas e modelagem.



Como é possível fazer essa gestão? Quais são os passos?

ESCOLHA >> Planejamento Estratégico / Business Plan (na velocidade do seu negócio)

ESTRATÉGIA = RENÚNCIA, ESCOLHA

Business Plan é a quantificação do seu Negócio e deve refletir sua Estratégia.

Pode ser trabalhado como cenários, simulações, mas é importante **olhar o longo prazo sob alguma ótica** (que pode ser **incerta**).

Importante ter as **3 visões** (DRE, BP e FC).

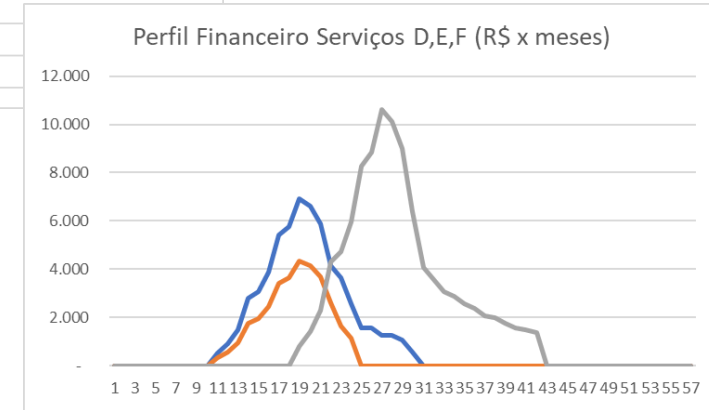
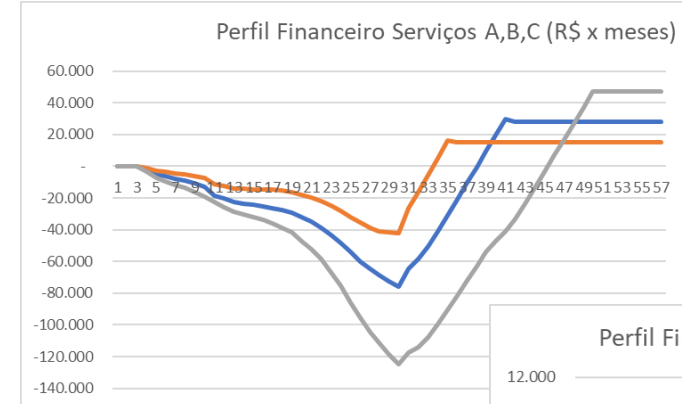
É ele que valida se o seu **negócio “fica de pé”**, ou seja, é **sustentável**.



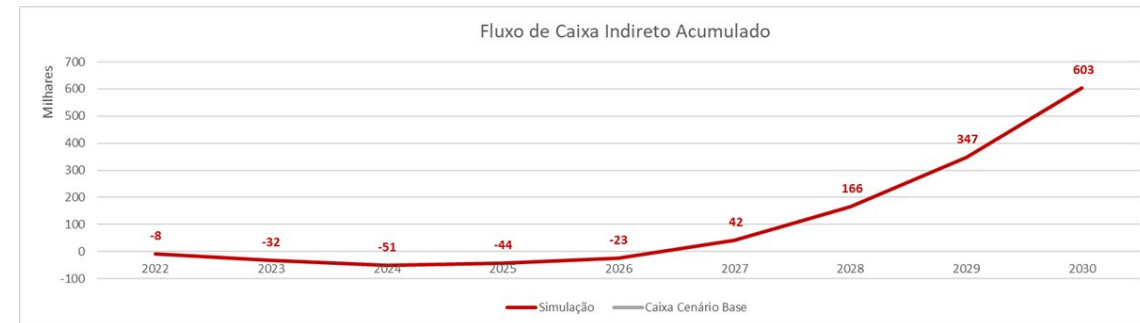
Como é possível fazer essa gestão? Quais são os passos?

ESCOLHA >> Business Plan Ciclo 10 anos

DRE - Demonstração de resultado do exercício									
R\$ mil	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Receita líquida	-	2.529	29.398	65.814	119.100	207.816	307.900	432.519	559.623
Custo	(4.430)	(13.658)	(21.974)	(36.595)	(54.007)	(78.327)	(109.539)	(146.857)	(192.483)
Rep		-540,1%	-74,7%	-55,6%	-45,3%	-37,7%	-35,6%	-34,0%	-34,4%
Custo Fixo	(3.630)	(11.145)	(17.805)	(29.546)	(43.468)	(63.117)	(89.149)	(120.209)	(158.701)
Custo Variável	(800)	(2.513)	(4.169)	(7.050)	(10.539)	(15.211)	(20.390)	(26.648)	(33.782)
Lucro Bruto	(4.430)	(11.130)	7.424	29.219	65.093	129.488	198.361	285.663	367.140
Margem Bruta		-440,15%	25,25%	44,40%	54,65%	62,31%	64,42%	66,05%	65,60%
Despesas Totais	(1.879)	(8.930)	(17.109)	(17.053)	(24.871)	(26.540)	(15.186)	(5.218)	16.287
Despesas com vendas	(561)	(841)	(1.963)	(4.206)	(6.449)	(8.580)	(8.580)	(8.580)	(8.580)
DGA	-	(2.465)	(4.418)	(6.821)	(9.819)	(12.955)	(15.547)	(18.916)	(22.878)
Outras Rec Desp Op.	(1.319)	(5.624)	(10.728)	(6.026)	(8.603)	(5.005)	8.941	22.279	47.745
EBIT	(6.310)	(20.060)	(9.685)	12.166	40.222	102.948	183.175	280.445	383.426
Margem EBIT		-793,30%	-32,94%	18,49%	33,77%	49,54%	59,49%	64,84%	68,52%
Depreciação e amortização	-	(9)	(114)	(458)	(1.061)	(2.486)	(4.537)	(8.183)	(12.787)
EBITDA	(6.310)	(20.069)	(9.799)	11.709	39.161	100.462	178.638	272.261	370.639
Margem EBITDA		-793,66%	-33,33%	17,79%	32,88%	48,34%	58,02%	62,95%	66,23%
Resultado antes IR	(6.310)	(20.060)	(9.685)	12.166	40.222	102.948	183.175	280.445	383.426
IRPJ / CSLL	-	(289)	(3.484)	(7.814)	(14.150)	(35.002)	(62.279)	(95.351)	(130.365)
Lucro Líquido	(6.310)	(20.348)	(13.168)	4.353	26.072	67.946	120.895	185.093	253.061
Margem líquida		-804,72%	-44,79%	6,61%	21,89%	32,70%	39,26%	42,79%	45,22%



Fluxo de Caixa Indireto									
R\$ mil	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Fluxo de Caixa Operacional	- 6.310	- 20.339	- 13.063	4.708	26.715	69.443	123.154	188.984	258.070
Resultado do Período	- 6.310	- 20.348	- 13.168	4.353	26.072	67.946	120.895	185.093	253.061
(+) Depreciação e Amortização	-	9	114	458	1.061	2.486	4.537	8.183	12.787
(+/-) Variação de Capital de Giro	-	-	8	102	418	989	2.278	4.292	7.778
Fluxo de Caixa de Investimento	- 1.319	- 4.356	- 5.693	2.728	- 6.150	- 4.715	1.630	- 8.289	- 2.515
Capex (Imobilizado + Intangível)	-	-	51	588	1.974	3.573	8.313	12.316	21.626
Partes relacionadas	- 1.319	- 4.305	- 5.105	4.702	- 2.577	3.598	13.946	13.337	25.466
Fluxo de Caixa de Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e Equivalentes Inicial	-	- 7.628	- 32.323	- 51.079	- 43.643	- 23.077	41.651	166.435	347.131
Variação Caixa e Equivalentes	- 7.628	- 24.695	- 18.755	7.436	20.565	64.728	124.785	180.695	255.555
Caixa e Equivalentes Final	- 7.628	- 32.323	- 51.079	- 43.643	- 23.077	41.651	166.435	347.131	602.685



Como é possível fazer essa gestão?

MIRE >> Orçamento Anual / Forecast / Tendência

Planeje e faça projeções!!

- Com o nível de informação que tiver.
- Gere **premissas** (com o tempo elas se refinam).

Tenha um **objetivo para o ano**, para que ele vire uma **meta** e um norte (não só de faturamento, mas de **todas as outras contas**).

Nomenclaturas:

ORÇAMENTO = 0+12 (0 MESES REALIZADOS + 12 MESES PLANEJADOS)

TENDÊNCIA (ESTATÍSTICA/ORÇADA) 2+10 = (REAL JAN FEV + MAR A DEZ ORÇADO OU MÉDIA DO REALIZADO)

FORECAST 8+4 = REAL JAN A AGO + SET A DEZ REPLANEJADOS

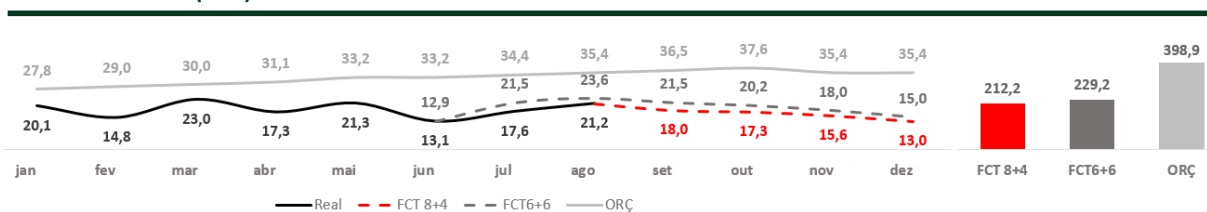
REVISÃO FORECAST 8+4 | DRE

DRE	Histórico<<	Projetado>>				Total
	Até Agosto	set	out	nov	dez	
Volume	14.470	1.936	1.864	1.678	1.398	21.346
ROB	148.219	18.029	17.336	15.602	13.002	212.188
Deduções e Cancelamentos	(37.226)	(4.528)	(4.354)	(3.919)	(3.265)	(53.292)
Receita líquida	110.993	13.501	12.982	11.684	9.736	158.896
Custo dos Produtos Vendidos	(96.317)	(10.108)	(9.788)	(8.885)	(7.496)	(132.594)
Representatividade dos Custos	-87%	-75%	-75%	-76%	-77%	-83%
Custo Fixo	41.328	(610)	(603)	(585)	(558)	38.972
RS/kg	2,86	(0,32)	(0,32)	(0,35)	(0,40)	1,83
Custo Variável	(137.645)	(9.497)	(9.185)	(8.300)	(6.938)	(171.565)
RS/kg	(9,51)	(4,91)	(4,93)	(4,95)	(4,96)	(8,04)
Lucro Bruto	14.676	3.393	3.194	2.798	2.241	26.302
Margem Bruta	13%	25%	25%	24%	23%	17%
Despesas Totais	(24.200)	(1.620)	(1.595)	(1.532)	(1.438)	(30.385)
EBITDA	(9.524)	1.773	1.599	1.266	803	(4.083)
Margem EBITDA	-9%	13%	12%	11%	8%	-3%
Depreciação e amortização	(641)	(181)	(181)	(181)	(181)	(1.366)
EBIT	(10.164)	1.592	1.417	1.085	621	(5.449)
Margem EBIT	-9%	12%	11%	9%	6%	-3%
Resultado financeiro	(1.810)	(870)	(980)	(1.247)	(126)	(5.034)
Resultados não operacionais	5.521	-	-	-	-	5.521
Resultado antes de IRPJ E CSLL	(6.453)	722	437	(162)	496	(4.961)
IRPJ / CSLL	(130)	(448)	-	-	(262)	(840)
Lucro Líquido	(6.583)	274	437	(162)	234	(5.801)
Margem líquida	-6%	2%	3%	-1%	2%	-4%

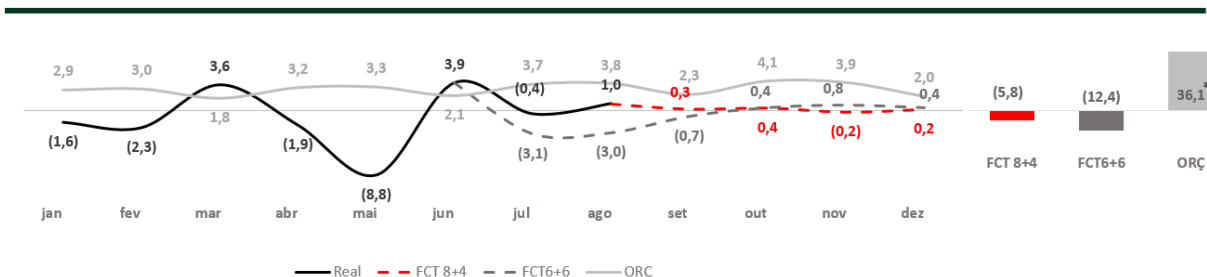
PREMISSAS

1. Volume – Informações Controladoria
2. Receita – Informações Controladoria
3. PMV – R\$9,30 (Média: set a dez)
4. Impostos - % ROB realizado até agosto
5. Custo:
 - a) Custo Fixo:
 1. Mão de Obra: $N^{\circ} \text{HeadCount} * \text{Média Salarial (jan a mai)}$
 2. Demais Custos Fixos: % ROL jan a mai
 - b) Custo Variável:
 1. Revenda: Média de jun e jul R\$6,65 por kg
 2. Produção: R\$ 4,85 por kg
6. Despesas - % ROL jan a mai
7. Resultado Financeiro - % ROL jan a mai + novos empréstimos

RECEITA MENSAL (MM)



LUCRO LÍQUIDO (MM)



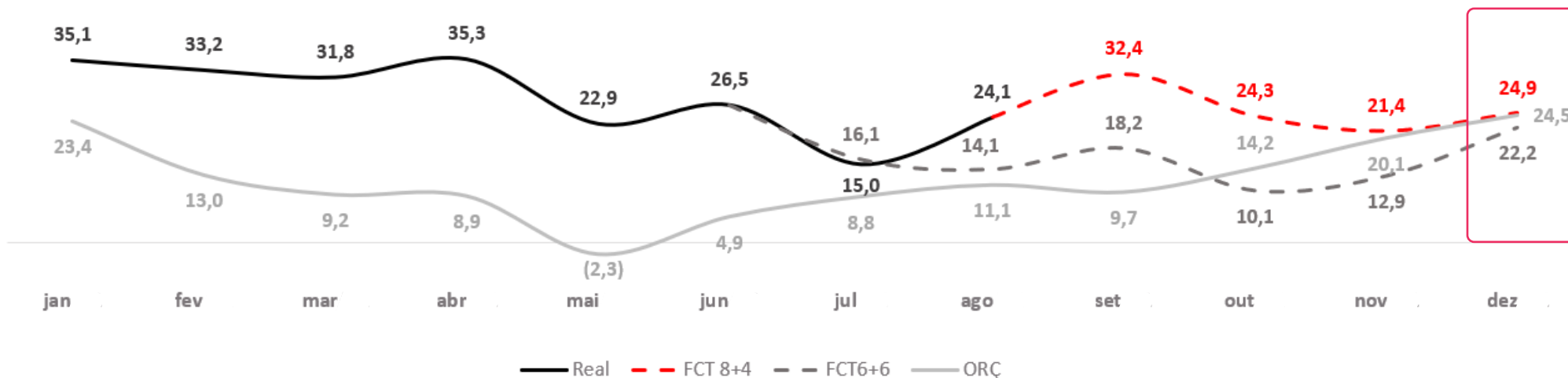
Como é possível fazer essa gestão?

REPLANEJE >> Forecast / Correção de Rotas

São vários os caminhos que podem levar ao mesmo resultado.

- Planejamento = previsibilidade = tempo de resposta = correção de rota.
- O que tenho de “pista” pela frente com meu recurso de hoje?

FLUXO DE CAIXA (MM)



Como é possível fazer essa gestão?

ACOMPANHE E CORRIJA >> Seja próximo da Contabilidade e adote boas práticas

Escolha a contabilidade com cuidado!

- Nem todos os escritórios estão preparados para evoluir na sua velocidade. Troque se precisar.

Cobre os balancetes e confira os números.

- Ele é seu documento oficial. Vale o que está nele!
- É raríssimo um balancete que não venha com erros. Entenda as alterações!

Escolha suas opções fiscais e seja coerente!

- É preciso formalizar/documentar as operações.
- Avalie com seu contador as regras e entendimentos.
- Dê atenção ao intangível (crie os controles necessários, archive, organize).

Mantenha rastreabilidade!

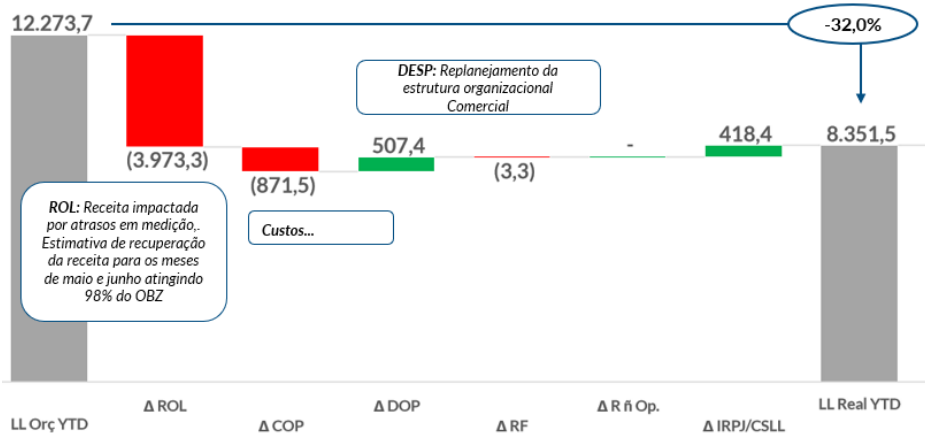
- Archive de forma organizada documentos.
- Organize memórias de cálculo e formalize.

ISSO VAI ECONOMIZAR MUITO ESFORÇO NOS PROCESSOS DE AUDITORIA!

Como é possível fazer essa gestão?

ACOMPANHE E CORRIJA >> Avaliações Mensais de Resultados Econômicos e Financeiros

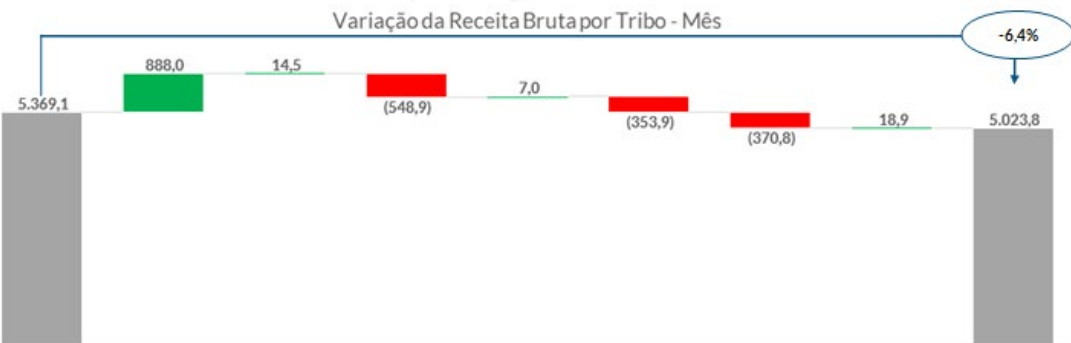
Visão YTD: Lucro Líquido Orçado x Real



Fluxo de Caixa



Variação da Receita Bruta por Tribu - Mês



Variação Caixa Orçado x Caixa Real





Perguntas ?

Muito obrigada!



Inovação em Planejamento e Modelagem Financeira

Como podemos te ajudar?
Fale com a gente

ana.abreu@fase3consultoria.com.br
(31) 9 8461 4940