

7ª Edição

Fórum de Práticas em

S&OP

S&OP - IBP - Planejamento de Demanda

Dias 09 e 10 de agosto 2023
Hotel Blue Tree Morumbi - São Paulo

ULISSES

MESSIAS

**INTEGRAÇÃO FINANCEIRA (FP&A)
COMO DIFERENCIAL NO PROCESSO**



www.umconsultoria.com.br

INTEGRAÇÃO CORPORATIVA



OBJETIVO DA INTEGRAÇÃO FINANCEIRA?

“Proporcionar ao Business projeções de resultado para análises e decisões proativas, visando a garantia de melhor utilização dos recursos já investidos ou à investir.”

OBJETIVO DA INTEGRAÇÃO FINANCEIRA?

“Olhar somente para os volumes
não nos proporciona a possibilidade de
uma melhor tomada de decisão, é trabalhar
mais com a sorte do que com o juízo”

Ulisses de L. Messias

“PORÉM É O COMEÇO DA NOSSA JORNADA”

PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS

Por que não avanço com esse assunto?

- Falta de Entendimento Processo por parte de Finanças
- Time de finanças não engajado no processo
- Poder da Informação
- Centralização das informações
- Empresa capital fechado (desafio ainda maior)
- Canal direto do CFO com Presidente

COMO INICIAMOS ESSA JORNADA?
SITUAÇÃO IDEAL

REALIZANDO A INTEGRAÇÃO FINANCEIRA

MERGE DE SKILLS

SALES AND OPERATIONS



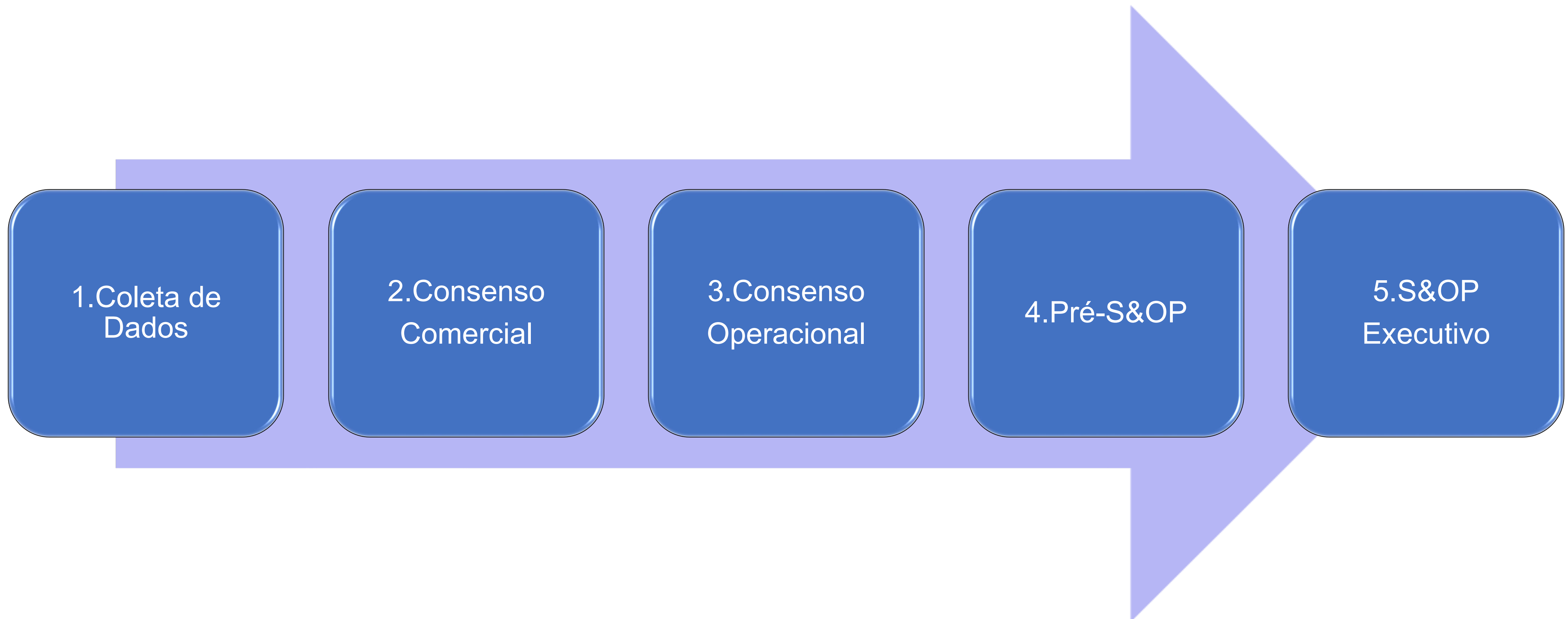
FINANCIAL

- Previsão de Vendas
- Estratégias de Atendimento
- Política de Estoques
- Capacidades Produtivas
- Capacidades Logísticas
- Etc

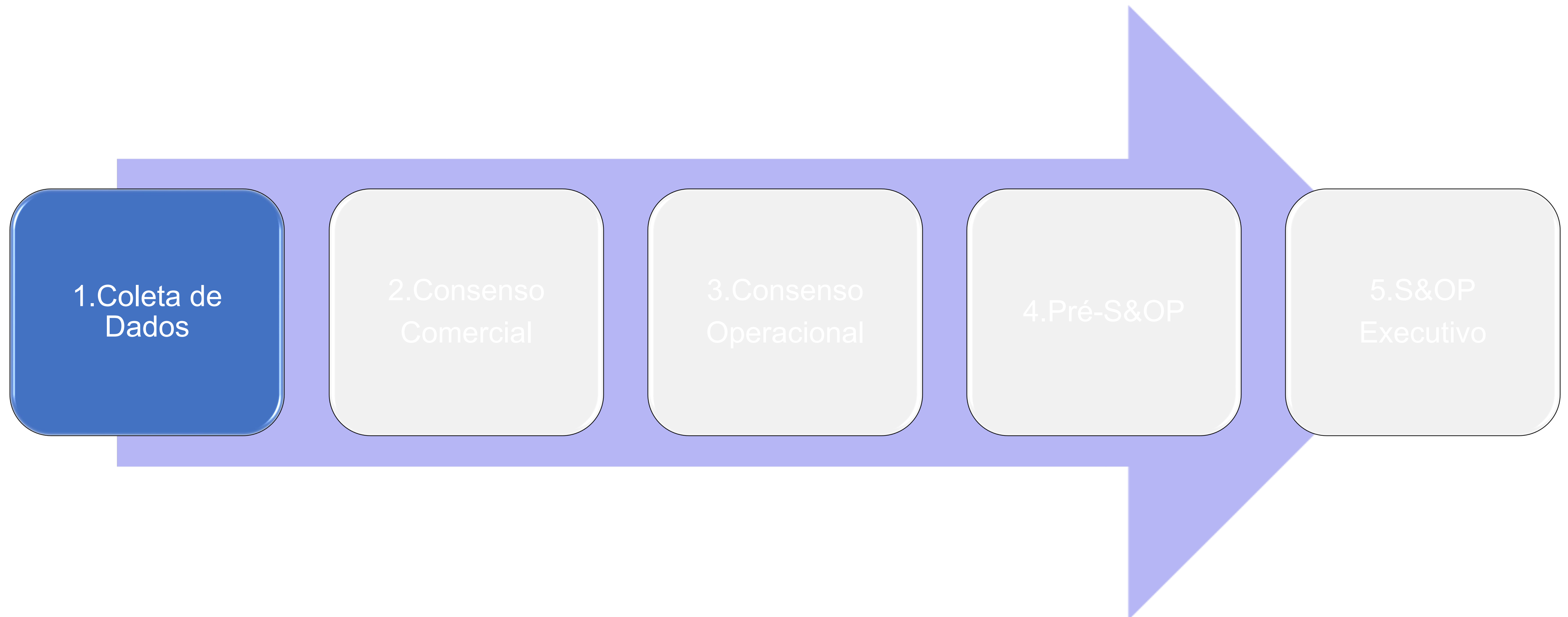
- Custos
- Investimentos
- Fluxo de Caixa
- Necessidade de CG
- Gestão dos Recursos
- Etc

O QUE PODEMOS FAZER COM POUCO SUPORTE DE FINANÇAS

VISÃO FINANCEIRA EM TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO



VISÃO FINANCEIRA EM TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO



1. COLETA DE DADOS

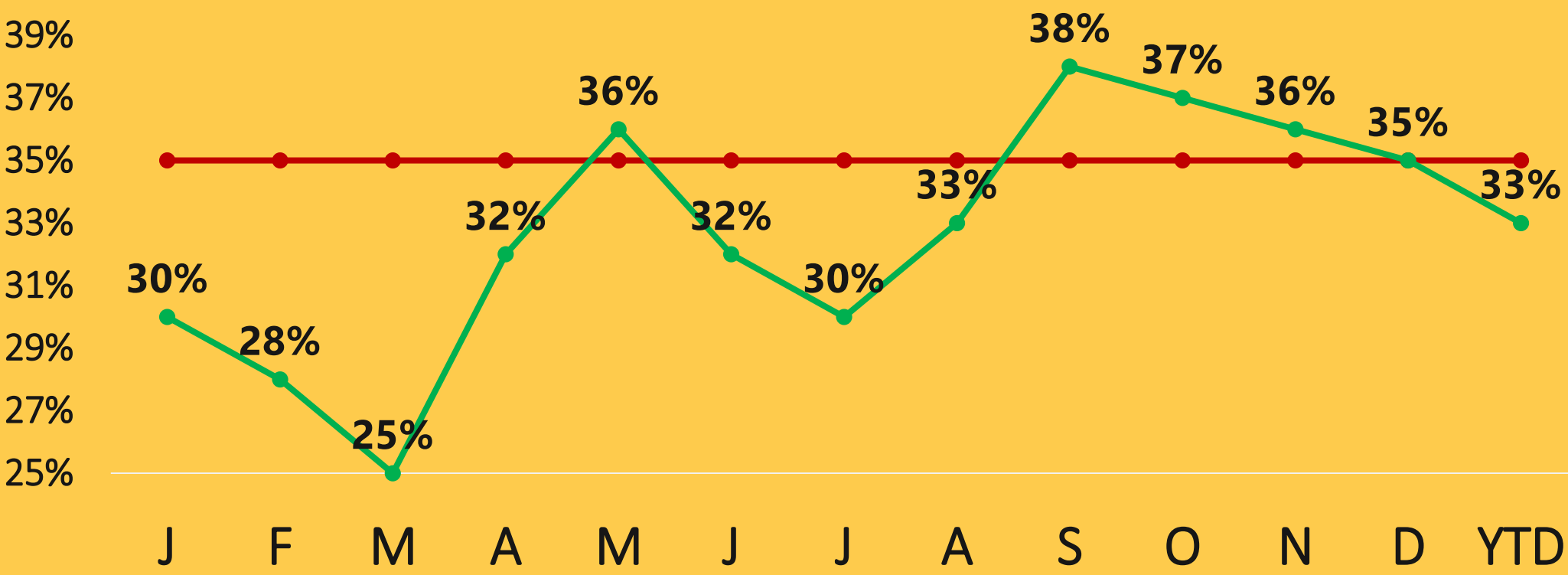
LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

- Expectativa de Volumes
- Expectativa de Receita R\$
- Expectativa de Margem
- Apresentar e discutir mensalmente o Previsto x Realizado

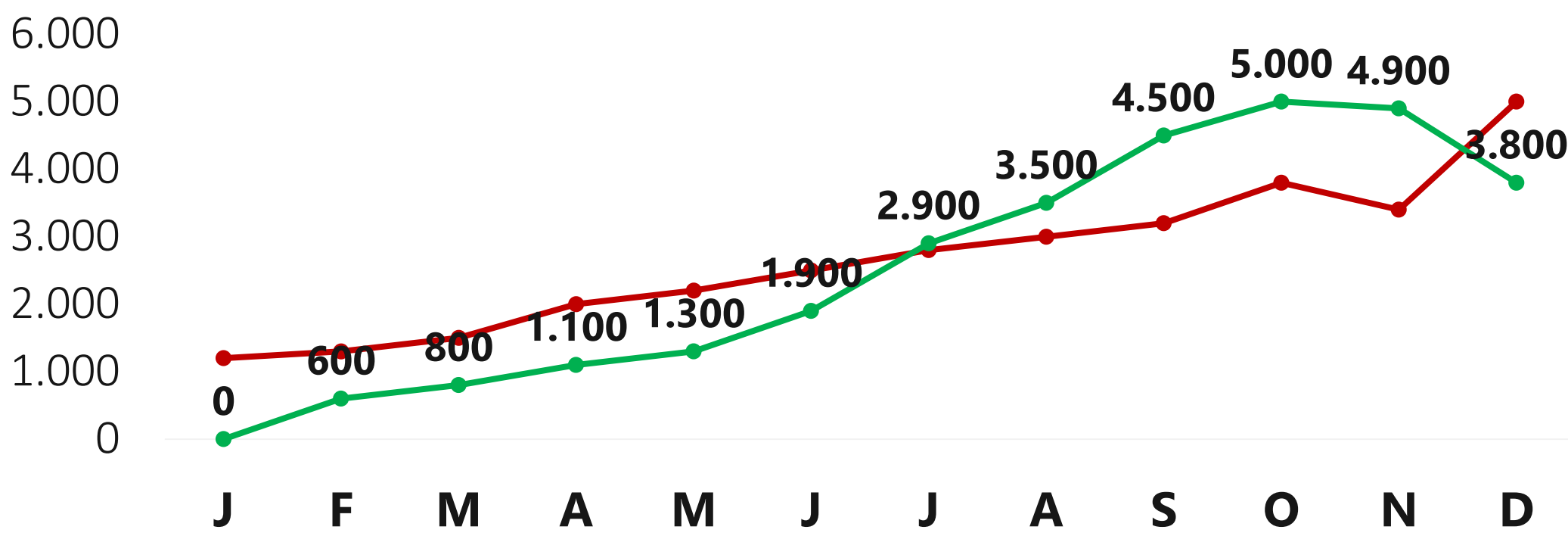
1. COLETA DE DADOS

ACOMPANHAMENTO DOS NOVOS PRODUTOS

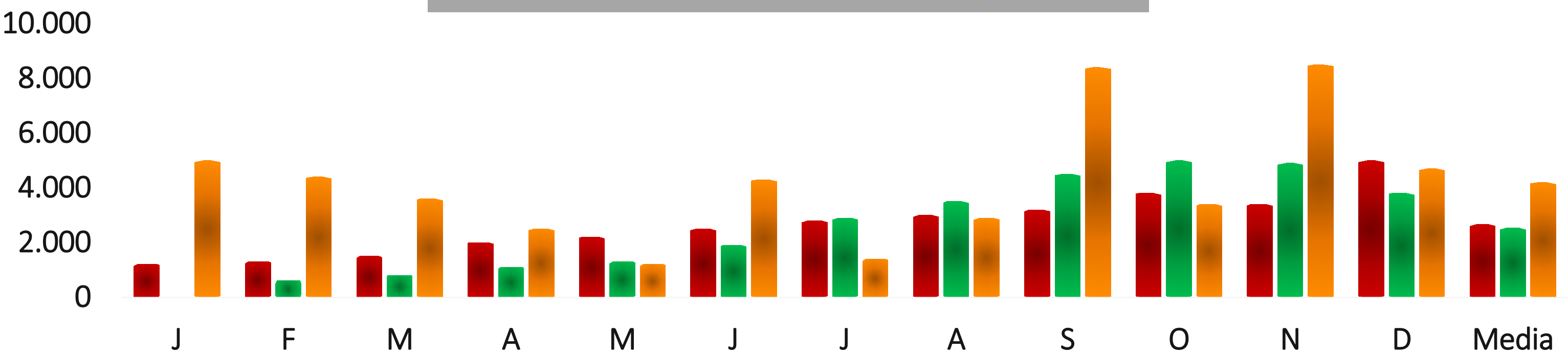
MARGEM PREVISTA X REALIZADA



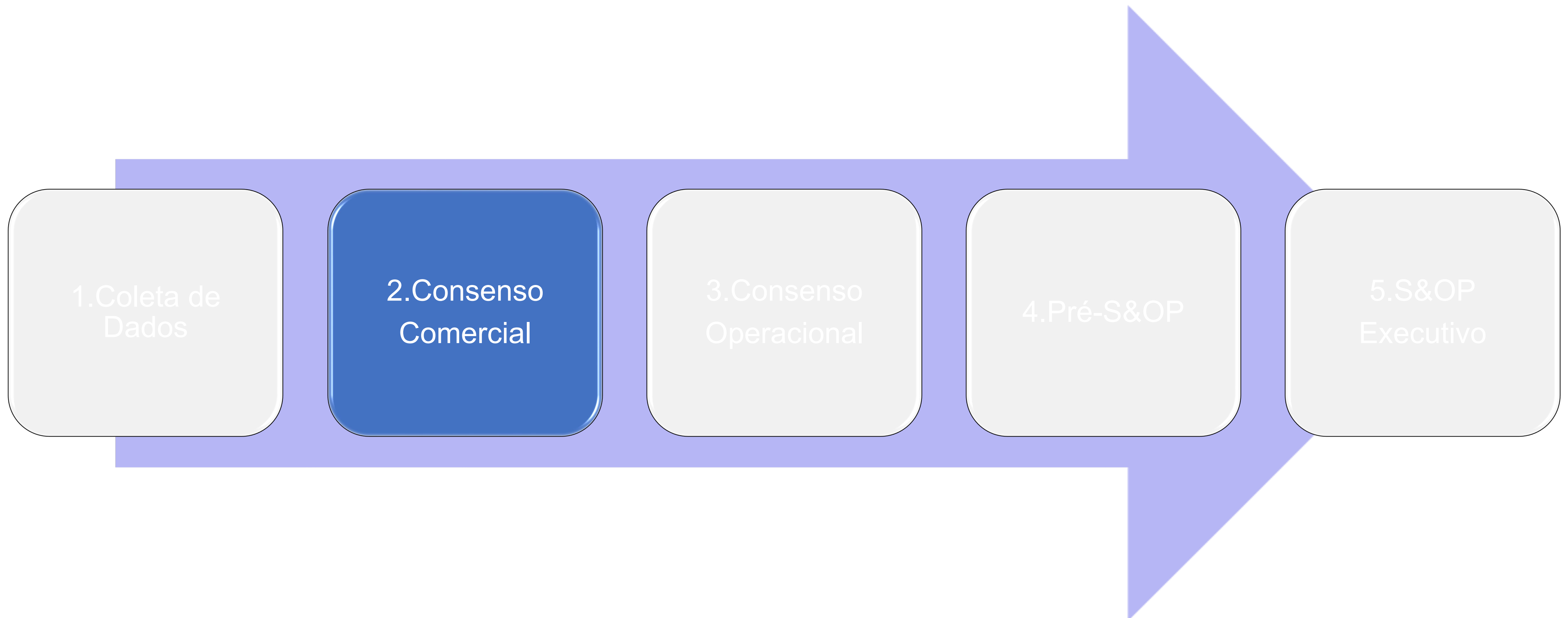
VOLUME PREVISTO X REALIZADO



PREVISÃO X VENDAS X ESTOQUE



VISÃO FINANCEIRA EM TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO



2. CONSENSO COMERCIAL

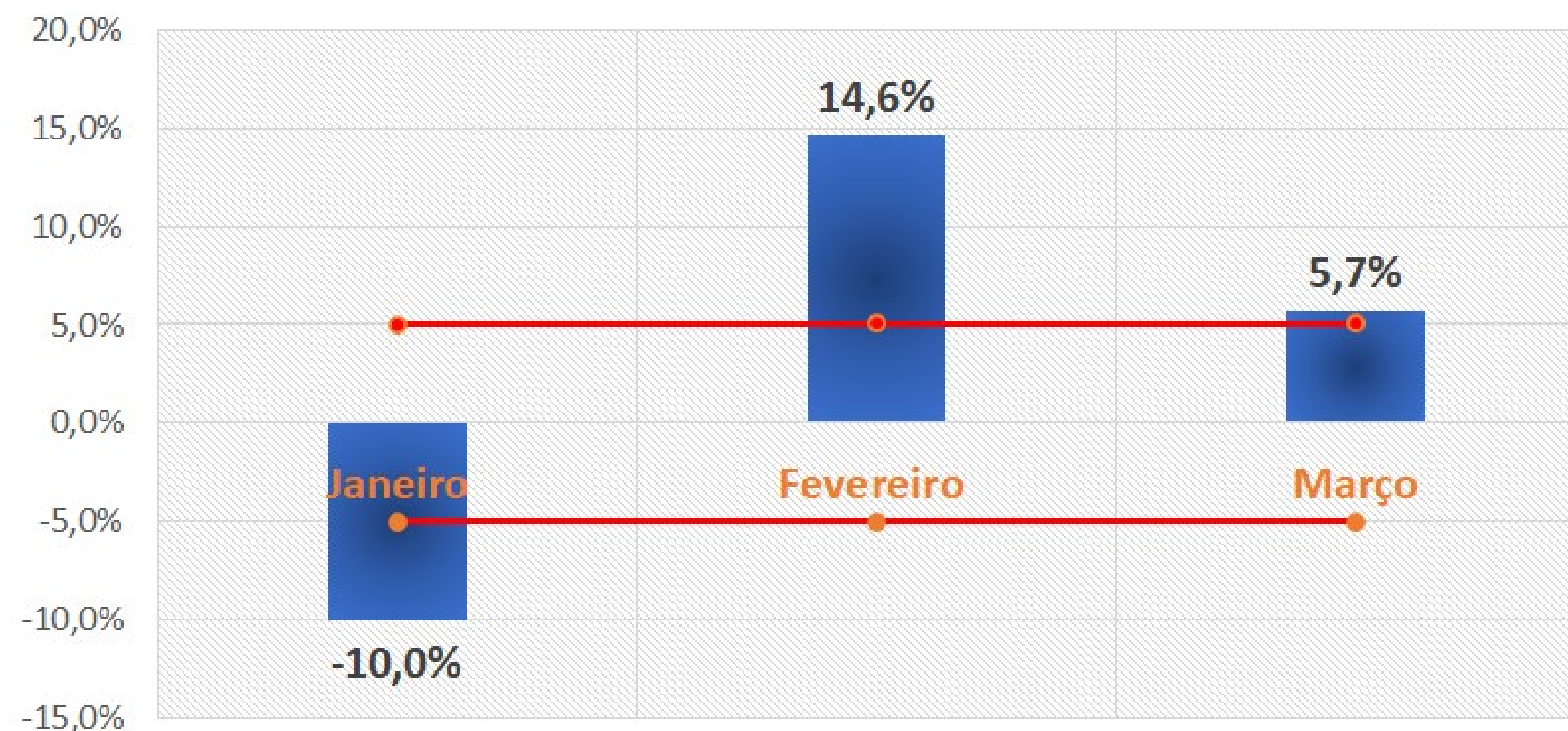
QUANTO CUSTOU O DESVIO DO PLANO?

Working Capital

- - Receita
- + Estoque
- + Contas à pagar

SE BIAS POSITIVO = REALIZADO MENOR QUE A PREVISÃO

FORECAST SUPERESTIMADO



FORECAST SUBESTIMADO

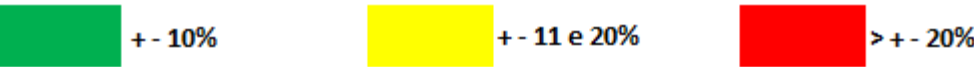
SE BIAS NEGATIVO = REALIZADO MAIOR QUE A PREVISÃO

Produtividade

- Compras emergenciais
- Mais Setups
- Horas Extras
- Outros Custos Extras

2. CONSENSO COMERCIAL

VISÃO VOLUMES



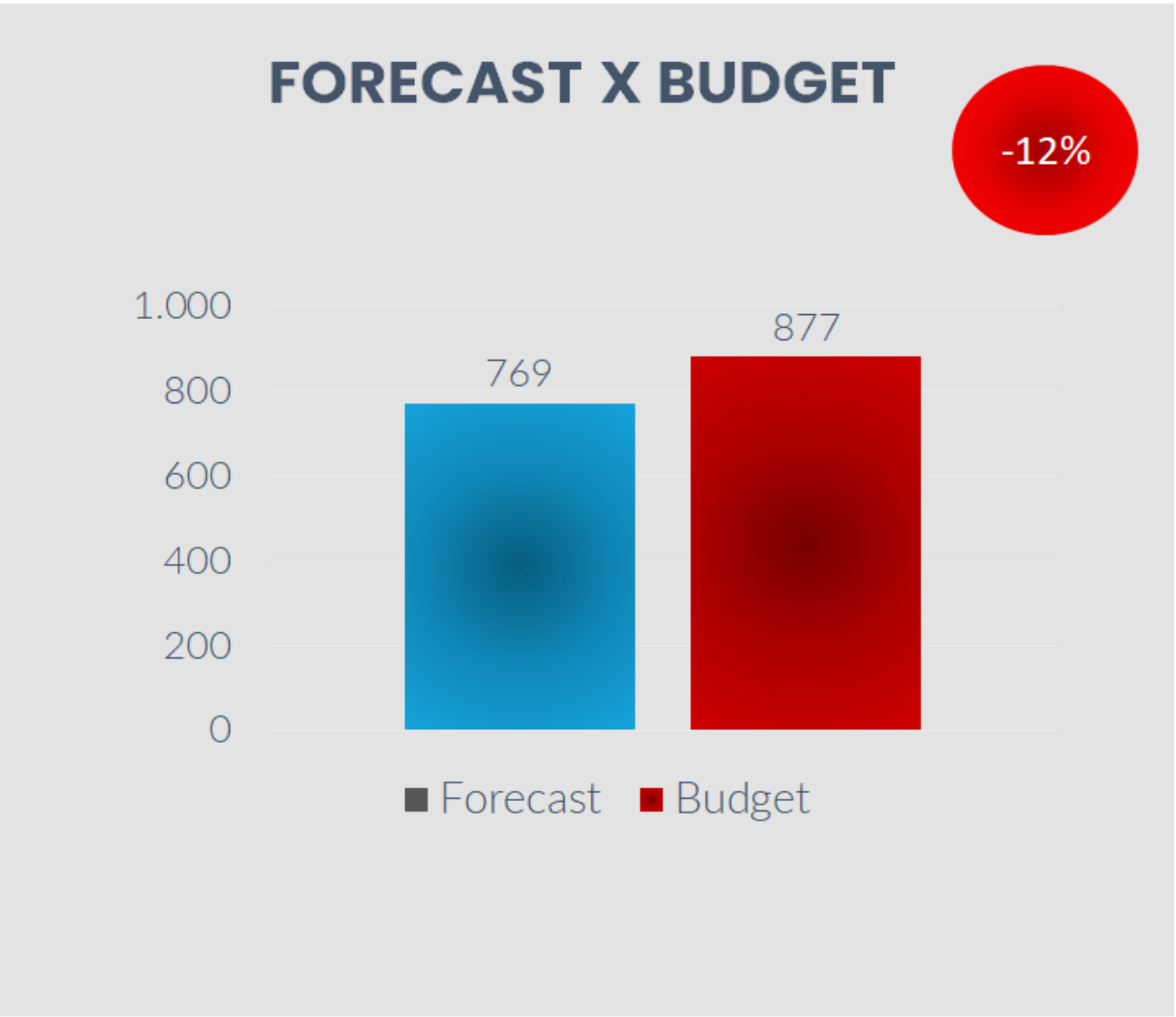
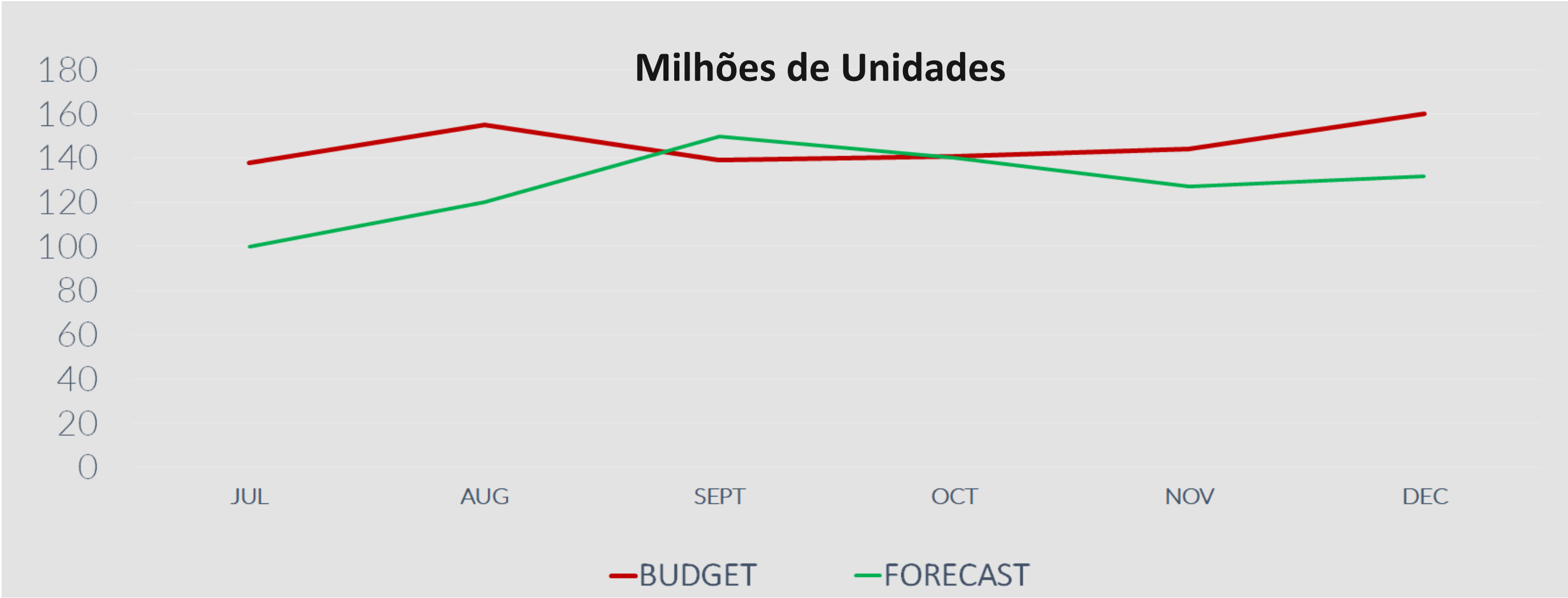
Forecast Accuracy	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	YTD
Gerência 1	53,3%	66,7%	54,8%	68,0%	61,0%	58,6%	59,0%	51,3%	61,9%	61,6%	66,7%	40,8%	58,6%
Gerência 2	51,3%	53,8%	52,8%	49,6%	63,8%	68,2%	12,3%	62,2%	37,3%	54,8%	50,0%	34,8%	49,2%
Gerência 3	37,5%	6,5%	38,4%	36,2%	41,3%	54,6%	47,2%	62,0%	44,0%	71,2%	17,8%	35,2%	41,0%
Gerência 4	64,7%	67,4%	61,1%	66,9%	65,0%	65,3%	55,1%	60,6%	60,7%	53,4%	53,9%	37,6%	59,3%
Gerência 5	67,6%	74,9%	60,7%	58,7%	59,2%	62,2%	63,8%	57,8%	61,1%	66,8%	56,6%	37,9%	60,6%
Total Empresa	59,3%	60,0%	58,8%	59,8%	61,9%	65,3%	52,8%	63,2%	57,2%	64,9%	53,0%	41,5%	58,3%

Grupo	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	YTD
Gerência 1	8%	7%	7%	0%	-5%	-15%	-31%	-6%	-21%	-8%	-3%	5%	-5%
Gerência 2	-27%	-18%	2%	15%	-13%	10%	-8%	-5%	-43%	-8%	-50%	-57%	-17%
Gerência 3	29%	51%	42%	32%	20%	28%	-29%	13%	10%	-10%	69%	-3%	21%
Gerência 4	-5%	-22%	-15%	5%	-4%	-16%	-25%	-9%	-32%	-19%	-15%	-39%	-16%
Gerência 5	1%	-1%	-15%	-15%	12%	-2%	-3%	-20%	-2%	-4%	-12%	-30%	-8%
Total Empresa	-1%	-2%	-3%	-5%	-1%	-1%	12%	3%	11%	6%	1%	16%	3%

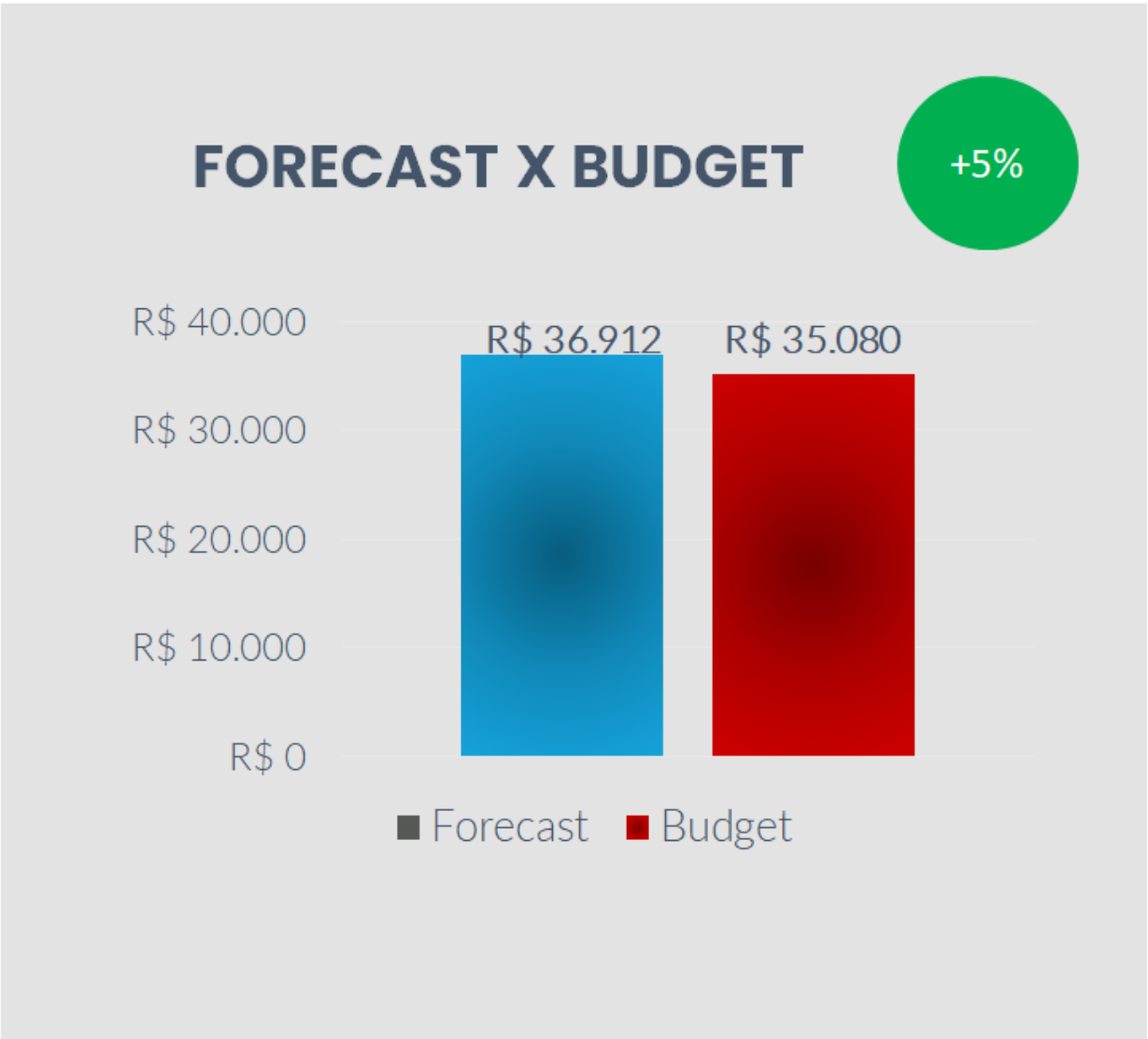
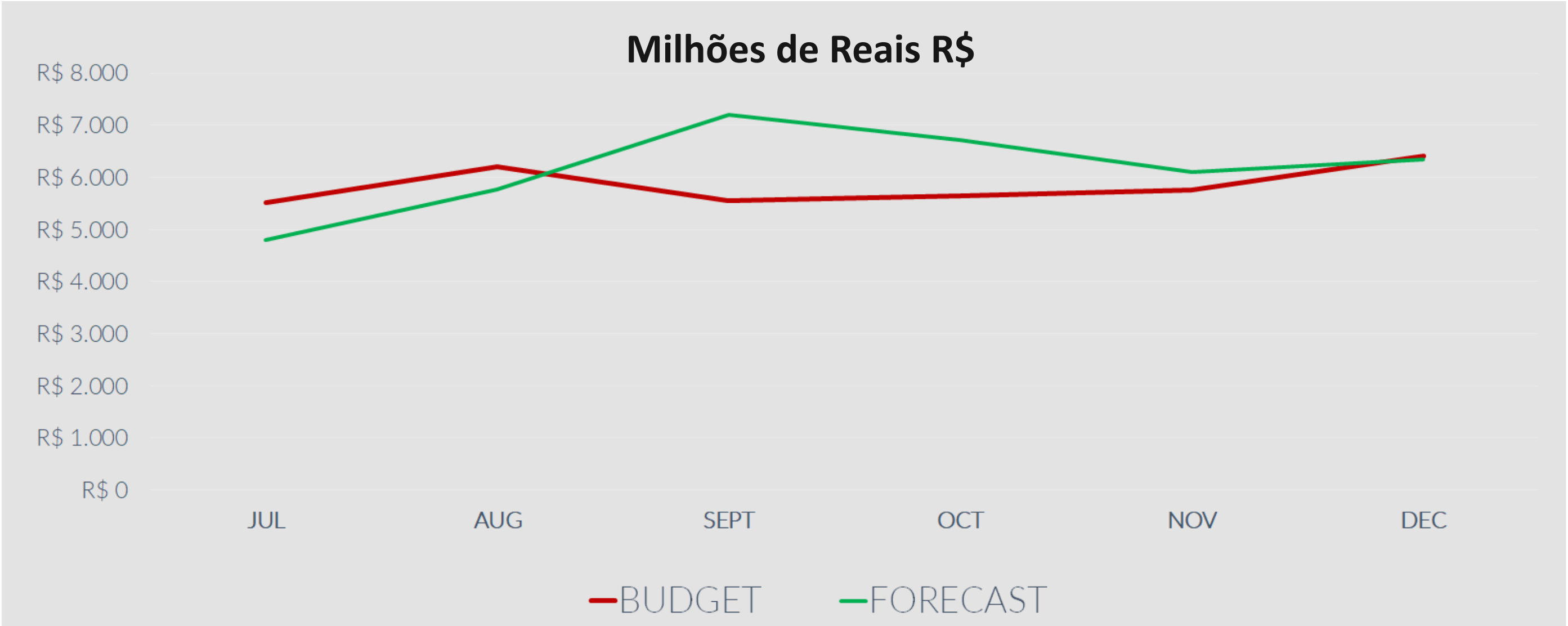
IMPACTO FINANCEIRO

BIAS	Dez	Impacto R\$	Impacto Onde	Comentários
Gerência 1	5%	R\$ -	-----	Dentro do Limite
Gerência 2	-57%	R\$ 800.000	Back Order (Nível Serviço), Horas Extras e Aumento Setups	Maior que o Previsto
Gerência 3	15%	R\$ 2.100.000	Working Capital (Fluxo de Caixa) (Receita)	Menor que o previsto
Gerência 4	-39%	R\$ 180.000	Back Order (Nível Serviço), Horas Extras e Aumento Setups	Maior que o Previsto
Gerência 5	-30%	R\$ 120.000	Back Order (Nível Serviço), Horas Extras e Aumento Setups	Maior que o Previsto

2. CONSENSO COMERCIAL - Forecast

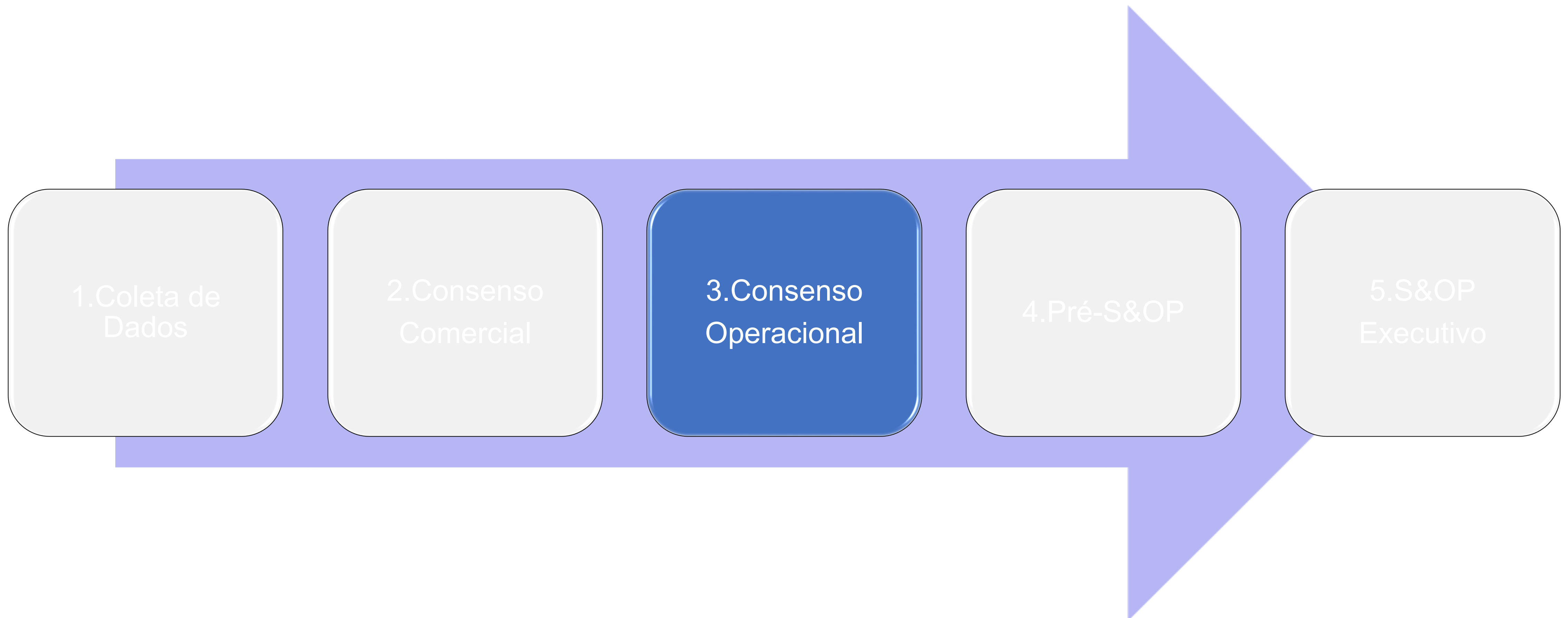


VOLUME



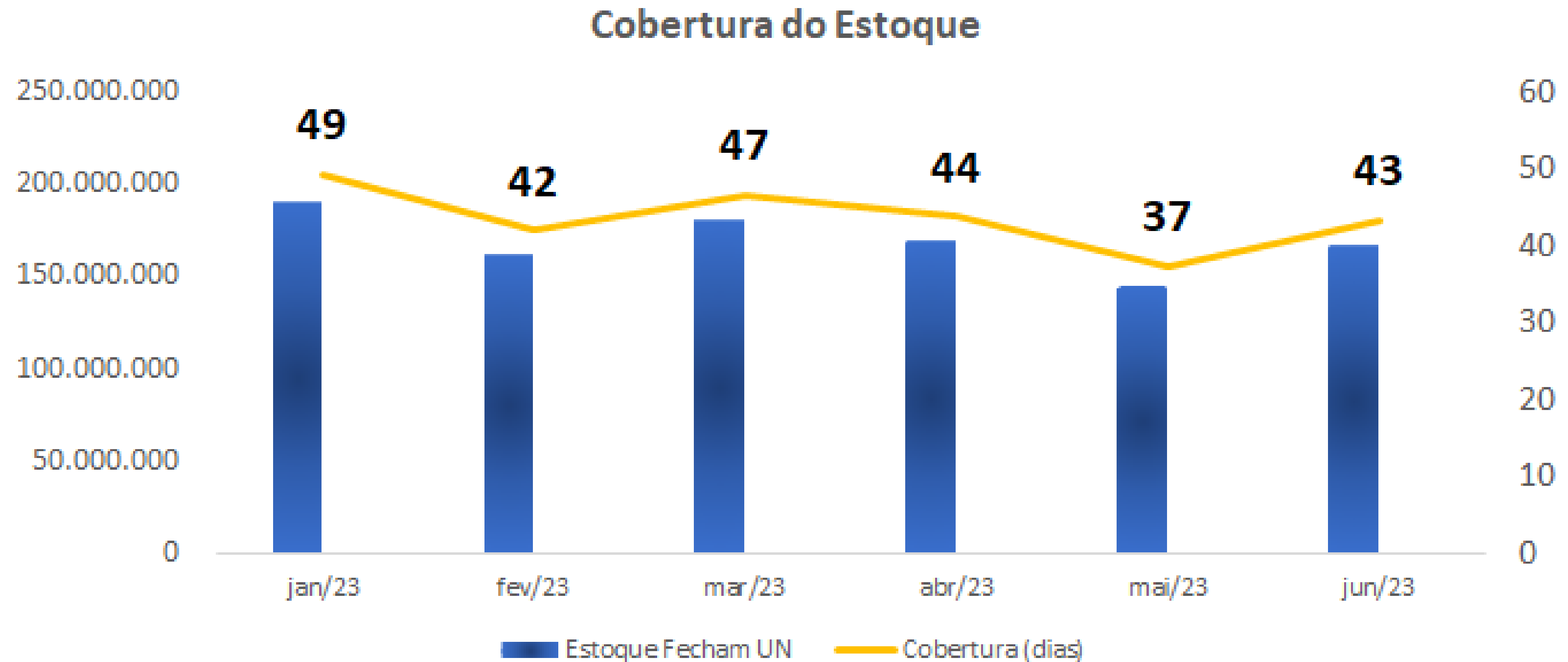
VALOR R\$

VISÃO FINANCEIRA EM TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO



3. CONSENSO OPERACIONAL

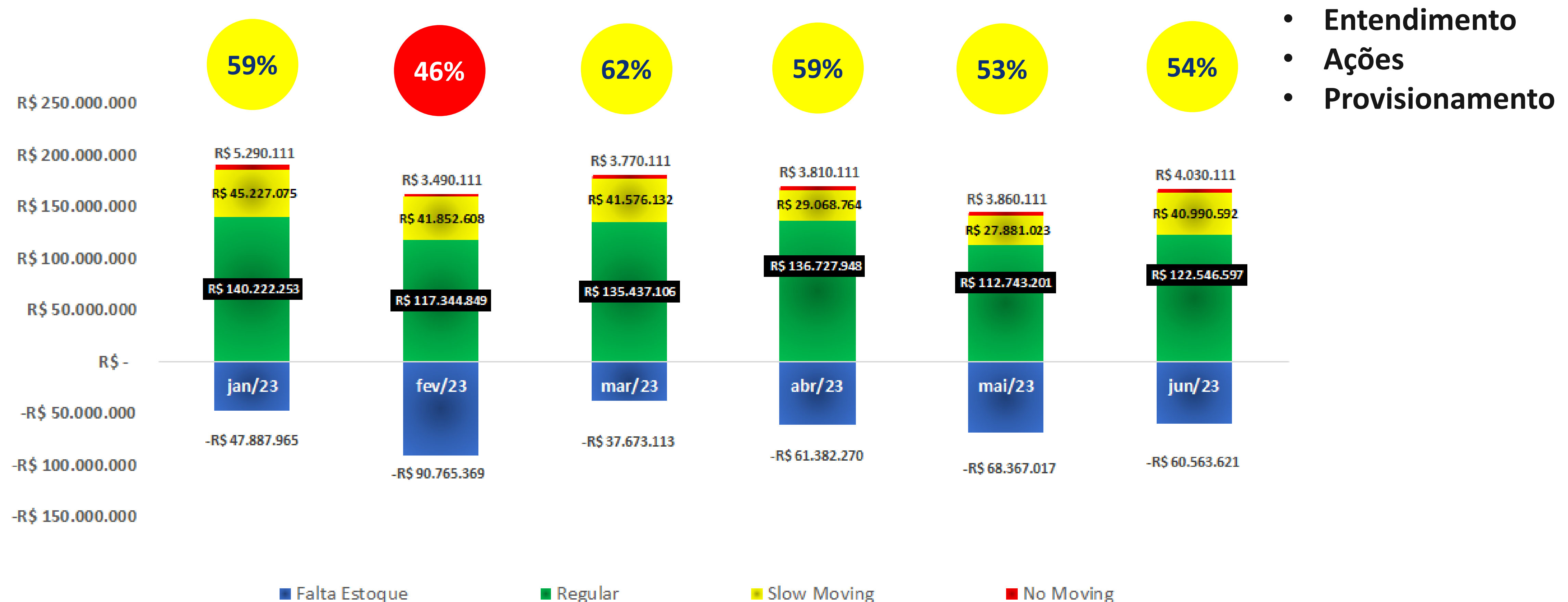
VISÃO VOLUMES



3. CONSENSO OPERACIONAL

META: ALCANÇAR SAÚDE >= 80%

VISÃO FINANCEIRA (INVENTORY HEALTH)



0% a 50% estoques desbalanceados

Entre 51% a 79% oportunidade

> = 80% oportunidade

3. CONSENSO OPERACIONAL (FUTURO)

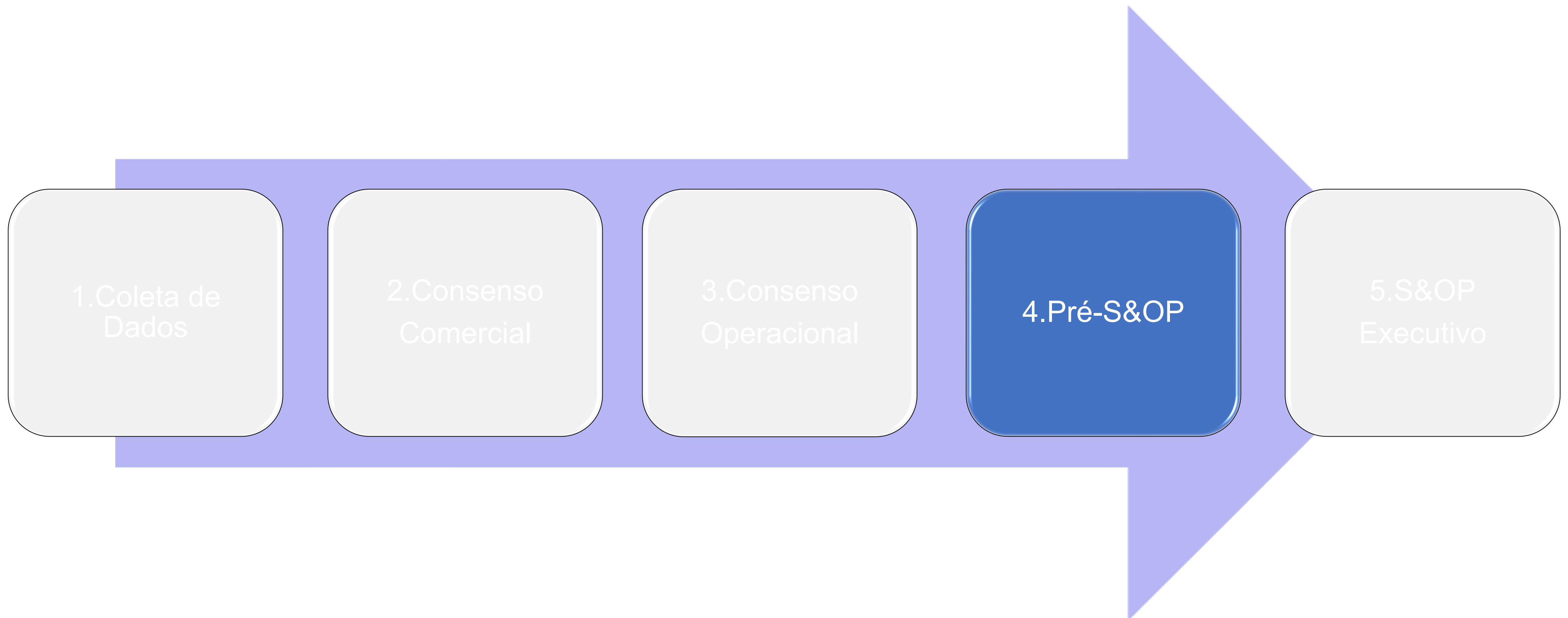
Levantamento de Custos após confecção dos planos :

- CPV (CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS)
- CUSTO DE FRETE VENDA (Logística)
- CUSTO FRETE TRANSFERÊNCIA (Logística)

**Coletar as informações
com Finanças**

DEMANDA NÃO ATENDIDA

VISÃO FINANCEIRA EM TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO



4. PRÉ-S&OP (CENÁRIO BÁSICO COM MÍNIMO SUPORTE)

PROJEÇÃO DE RESULTADO

M+1

(+) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 90.000.000	
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 63.000.000	
(-) DESPESAS COM FRETES	R\$ 11.000.000	
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL R\$	R\$ 16.000.000	
= % ROL		18%

COM SUPORTE TOTAL DE FINANÇAS

4. PRÉ-S&OP (COMPARAR COM O ORÇAMENTO)

PROJEÇÃO DE RESULTADO

	S&OP	BUDGET	VARIAÇÃO
(+) RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 90.000.000	R\$ 85.000.000	R\$ 5.000.000
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 63.000.000	R\$ 62.000.000	(R\$ 1.000.000)
(-) DESPESAS COM FRETES	R\$ 11.000.000	R\$ 10.000.000	(R\$ 1.000.000)
= MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL	R\$ 16.000.000	R\$ 13.000.000	R\$ 3.000.000
= % ROL	18%	15%	3%

4. PRÉ-S&OP (CENÁRIO COM DRE)

PROJEÇÃO DO PLANO	S&OP	BUDGET	VARIAÇÃO
Receita Bruta das Vendas	R\$ 109.800.000	R\$ 102.000.000	R\$ 7.800.000
(-) Impostos sobre vendas e devoluções	R\$ 19.800.000	R\$ 17.000.000	R\$ 2.800.000
(=) Receita Líquida de vendas	R\$ 90.000.000	R\$ 85.000.000	R\$ 5.000.000
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 63.000.000	R\$ 62.000.000	R\$ 1.000.000
(=) Lucro Bruto	R\$ 27.000.000	R\$ 23.000.000	R\$ 4.000.000
(-) Despesas com vendas e administrativas	R\$ 13.770.000	R\$ 11.730.000	R\$ 2.040.000
(+) Outras receitas operacionais	R\$ 4.590.000	R\$ 3.910.000	R\$ 680.000
(=) Lucro antes dos juros e impostos (LAI)	R\$ 17.820.000	R\$ 15.180.000	R\$ 2.640.000
(-) Despesas financeiras líquidas	R\$ 10.692.000	R\$ 9.108.000	R\$ 1.584.000
(=) Lucro antes dos impostos (LAI)	R\$ 7.128.000	R\$ 6.072.000	R\$ 1.056.000
(-) IR & CS	R\$ 2.138.400	R\$ 1.821.600	R\$ 316.800
(=) Lucro líquido do exercício	R\$ 4.989.600	R\$ 4.250.400	R\$ 739.200

4. PRÉ-S&OP (LINGUAGEM OPERACIONAL)

RESPONSÁVEL	PROJEÇÃO DO PLANO	S&OP		BUDGET		VARIAÇÃO	
Comercial	(+) Receita Líquida de vendas	R\$	86.000.000	R\$	85.000.000	R\$	1.000.000
Suprimentos	(-) Insumos	R\$	44.100.000	R\$	43.400.000	-R\$	700.000
Industrial	(-) MO + GGF	R\$	18.900.000	R\$	18.600.000	-R\$	300.000
Logística	(-) Fretes	R\$	11.016.000	R\$	9.384.000	-R\$	1.632.000
Comercial	(-) Verbas Comerciais	R\$	2.754.000	R\$	2.346.000	-R\$	408.000
TOTAL	(=) Margem Operacional	R\$	9.230.000	R\$	11.270.000	-R\$	2.040.000
	% ROL		10,7%		13,3%		-2,5%

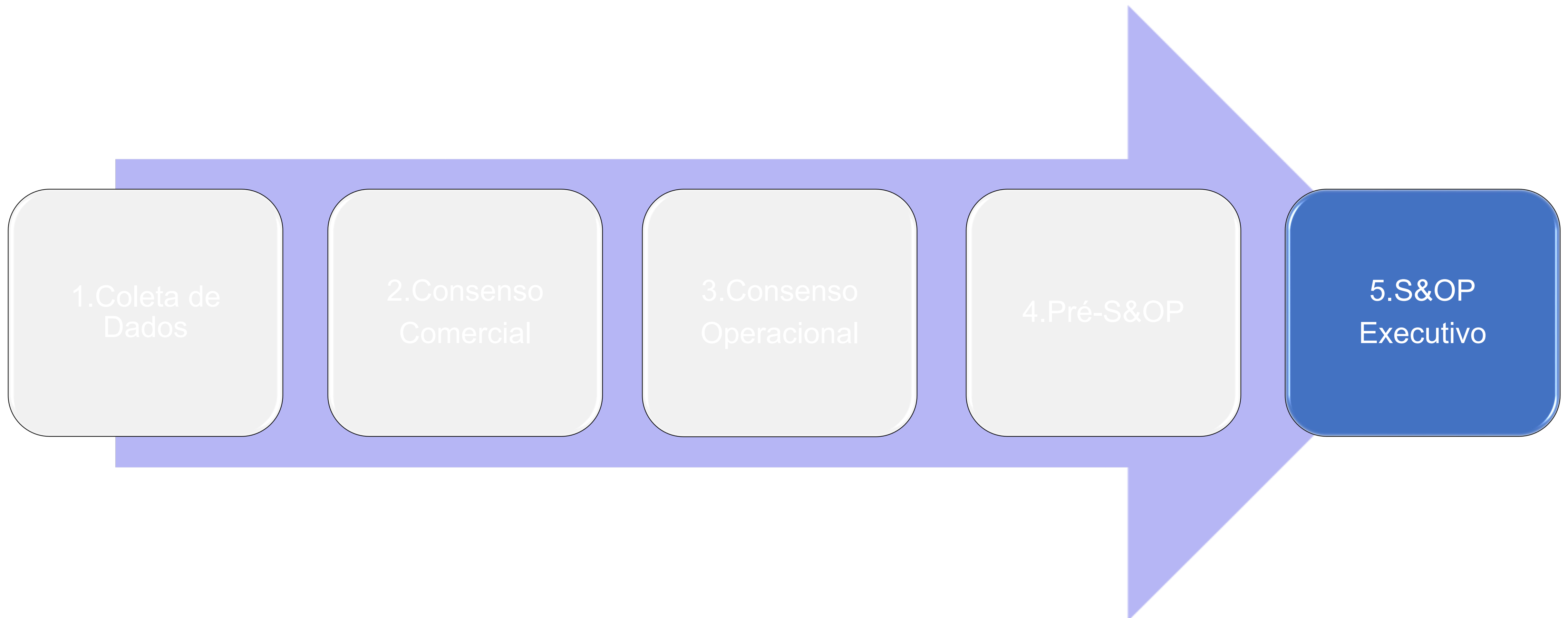
VENDER ACIMA DO ORÇAMENTO NÃO GARANTE UM BOM RESULTADO PARA O NEGÓCIO

4. PRÉ-S&OP (LINGUAGEM OPERACIONAL)

RESPONSÁVEL	PROJEÇÃO DO PLANO	S&OP		BUDGET		VARIAÇÃO	
Comercial	(+) Receita Líquida de vendas	R\$	90.000.000	R\$	85.000.000	R\$	5.000.000
Suprimentos	(-) Insumos	R\$	44.100.000	R\$	43.400.000	-R\$	700.000
Industrial	(-) MO + GGF	R\$	18.900.000	R\$	18.600.000	-R\$	300.000
Logística	(-) Fretes	R\$	11.016.000	R\$	9.384.000	-R\$	1.632.000
Comercial	(-) Verbas Comerciais	R\$	3.254.000	R\$	2.346.000	-R\$	408.000
TOTAL	(=) Margem Operacional	R\$	12.730.000	R\$	11.270.000	R\$	1.960.000
	% ROL		14,1%		13,3%		0,9%

AJUSTA E LEVA O MELHOR CENÁRIO PARA A REUNIÃO EXECUTIVA

VISÃO FINANCEIRA EM TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO



OUTRAS ANÁLISES FINANCEIRA PARA DECISÃO EXECUTIVA

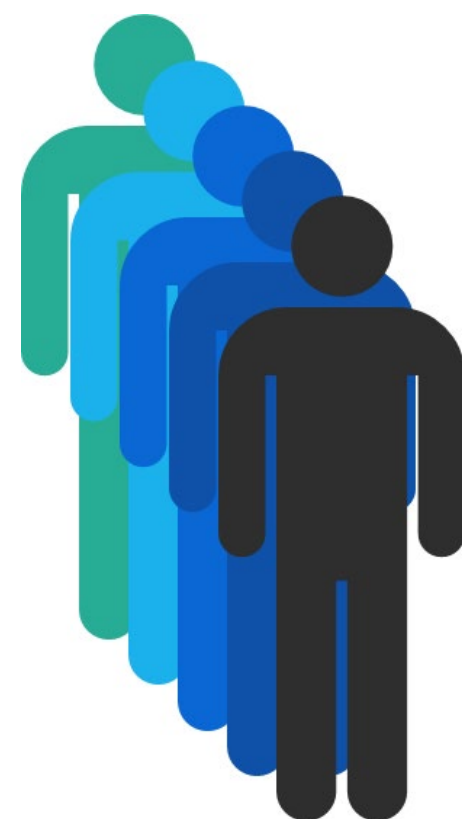
3 GRUPOS DE ANÁLISE FINANCEIRA ECONÔMICA

SITUAÇÃO
FINANCEIRA DE
CURTO PRAZO

RISCO DE
INADIMPLÊNCIA
E
ENDIVIDAMENTO

RENTABILIDADE
E SITUAÇÃO
ECONÔMICA

INTERESSADOS



- INVESTIDORES / ACIONISTAS
- BANCOS
- AGÊNCIAS RATING – AVALIAÇÃO DO RISCO DE CRÉDITOS
- **GESTORES – TOMAR A DECISÃO DE INVESTIMENTO OU TOMADA DE RECURSOS (IBP)**

SITUAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

- CAPACIDADE DA EMPRESA HONRAR SEUS COMPROMISSOS COM TERCEIROS
- DIMENSIONAR RECURSOS PARA FINANCIAMENTO DE ESTOQUES, CONTAS À RECEBER E OUTROS ATIVOS CIRCULANTES
- LIQUIDEZ E GIRO DE CAPITAL

Indicador	2022	2023	VARIAÇÃO
Prazo Médio de Estoque (PME)	80 dias	117 dias	+ 37 dias
Prazo Médio de Recebimento (PMR)	29 dias	63 dias	+ 34 dias
Prazo Médio de Pagamento (PMP)	47 dias	80 dias	+ 33 dias
Ciclo Operacional (CO)	109 dias	180 dias	+ 71 dias
Ciclo Financeiro (CF)	62 dias	100 dias	+ 38 dias

META	M+1	M+2	M+3
115	120	115	102
60	63	62	60
80	80	80	81
175	183	177	162
95	103	97	81

CICLO OPERACIONAL: PME+PMR (Chegada da MP até o Recebimento do Cliente)

CICLO FINANCEIRO: PME+PMR-PMP (Necessidade de Capital de Giro)

ONDE S&OP/IBP AJUDA O BUSINESS A PROJETAR ESSES INDICADORES COM MAIOR CONFIANÇA

**RISCO DE
INADIMPLÊNCIA
E
ENDIVIDAMENT
O**

- INDICA O NÍVEL DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA
- INDICA A PROBABILIDADE DE CALOTE

OBS: EXISTEM OUTROS ÍNDICES DE COBERTURA DE JUROS E DÍVIDAS

Composição do Passivo Oneroso	Indústria XYZ		Média Setorial	
Indicador	2022	2023	2022	2023
Participação do Capital de Terceiros	63%	64%	42%	41%
Relação do Capital de Terceiros e Próprios	170%	177%	72%	69%
Composição de Capital de Terceiros	53%	59%	35%	37%

PRESSÃO NO CURTO PRAZO

QUE É ONDE O S&OP ENTRA PARA SER MAIS ASSERTIVO NOS PLANOS E DAR CONFIANÇA PARA UMA MELHOR DECISÃO FINANCEIRA

ONDE S&OP/IBP AJUDA O BUSINESS A PROJETAR ESSES INDICADORES COM MAIOR CONFIANÇA

**RENTABILIDADE
E SITUAÇÃO
ECONÔMICA**

- CAPACIDADE DA EMPRESA GERAR LUCRO E REMUNERAR OS RECURSOS INVESTIDOS PELOS SÓCIOS
- BASICAMENTE SÃO ANALISADOS: ÍNDICES DE RETORNO, MARGENS DE LUCRO E GIRO DOS RECURSOS INVESTIDOS

ROE (RETURN ON EQUITY)

$$\% \text{ ROE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

RESULTADO EM %, QUANTO MAIOR MELHOR

MARGENS DE LUCRO

$$\% \text{ EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{RECEITA LÍQUIDA}}$$

GIRO DO PL

$$\text{GIRO} = \frac{\text{RECEITA LÍQUIDA}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

RESULTADO ABSOLUTO
QUANTO MAIOR MELHOR

RENTABILIDADE
E SITUAÇÃO
ECONÔMICA

- CAPACIDADE DA EMPRESA GERAR LUCRO E REMUNERAR OS RECURSOS INVESTIDOS PELOS SÓCIOS
- BASICAMENTE SÃO ANALISADOS: ÍNDICES DE RETORNO, MARGENS DE LUCRO E GIRO DOS RECURSOS INVESTIDOS

Situação Econômica Financeira	Indústria XYZ		Análise
Indicador	2022	2023	Evolução
ROE	11,0%	9,0%	Piorou
EBITDA	6,1%	4,5%	Piorou
GIRO DO PL	1,81	2,00	Melhorou

META	M+1	M+2	M+3
8,5%	9,0%	9,2%	9,3%
5,5%	4,5%	5,0%	5,5%
2,00	2,00	2,00	2,00

EBITDA: PERFORMANCE DO BUSINESS

IMPORTANTE COMPARAR COM A MÉDIA SETORIAL

ONDE S&OP/IBP AJUDA O BUSINESS A PROJETAR ESSES INDICADORES COM MAIOR CONFIANÇA

RESUMO

- Envolve o time de finanças
- Cuidado com dados não oficiais
- Crie cenários
- Mostre aos poucos o valor do processo
- Estude finanças operacionais
- Valorize seu passe

OBRIGADO!

Ulisses de L. Messias

(19) 9 9779-5900

www.umconsultoria.com.br