Técnico em Vendas

Gestão Financeira e Orçamentária

Professor: Jorge Augusto Costa

Conteúdo: Atividade FEEDBACK

Data: 12/07/2018

ATIVIDADE

FEEDBACK
O que fazer?

a) Ao dar feedback;

b) Ao receber feedback.

FEEDBACK - Entendendo?

- Feedback é um “retorno” que, normalmente, o chefe dá ao subordinado para orientá-lo sobre sua performance e os pontos que devem ser melhorados.
- Um feedback, normalmente, é dado em uma conversa reservada.
- Quando a ferramenta é utilizada formalmente na empresa, esse encontro costuma ser pré-agendado.
- Há também feedbacks menos formais, que podem ser dados em momentos cruciais para o trabalho, ainda que não estejam previstos na agenda dos participantes.

FEEDBACK – Entendendo?

- A conversa não precisa necessariamente ser longa e nem exaustiva.
- Há retornos simplesmente positivos, em que o bom desempenho do profissional é destacado.
- O mais comum, no entanto, é que sejam esclarecidos tanto os pontos positivos quanto aqueles que o profissional deixou a desejar.

FEEDBACK – Entendendo?

O objetivo de um feedback é orientar o desenvolvimento do profissional, seja ele um iniciante ou um veterano. Dar feedback é uma das principais tarefas dos gestores.

FEEDBACK – Entendendo

A ideia principal é que o feedback seja dado de forma direta e objetiva, com exemplos das ações realizadas pelo profissional que está recebendo o retorno do chefe.

O feedback também pode ser dado por um colega que acompanhe o seu trabalho.

FEEDBACK – Entendendo

De forma geral, a conversa deve reforçar comportamentos positivos do profissional e alertar sobre comportamentos negativos que podem atrapalhar sua performance.

FEEDBACK – Como aproveitar

Quem recebe o feedback precisa estar aberto para ouvir o que é dito. Este não é o momento de discutir. A ideia é ouvir, anotar, aprender, mostrar-se disposto a mudar para melhor e agradecer.

Um feedback vale para o profissional saber o que o chefe espera dele e de que forma ele vem atendendo as suas expectativas.

FEEDBACK – Como aproveitar

O seu chefe pode, por exemplo, falar sobre a sua atuação na última reunião de equipe, em que você parecia agressivo com o colega que questionou alguns dados que você havia apresentado.

Em casos assim, é importante não tentar se “defender” e nem justificar a sua reação. O melhor é simplesmente ouvir, pensar sobre o assunto e descobrir formas de fazer melhor da próxima vez.

FEEDBACK – Como aproveitar

Quem recebe o feedback também pode fazer perguntas – desde que o objetivo seja unicamente o de entender bem o que está sendo dito. É importante sair da conversa sabendo que você entendeu o que ouviu.

Se você achar de fato achar que é indispensável fazer uma “defesa”, escolha outro momento para isso, pedindo uma outra conversa com o chefe depois de esfriar a cabeça e pensar bastante no assunto..

FEEDBACK – Como aproveitar

Quem recebe o feedback precisa estar aberto para ouvir o que é dito. Este não é o momento de discutir. A ideia é ouvir, anotar, aprender, mostrar-se disposto a mudar para melhor e agradecer.

Um feedback vale para o profissional saber o que o chefe espera dele e de que forma ele vem atendendo as suas expectativas.

FEEDBACK – Como aproveitar

O seu chefe pode, por exemplo, falar sobre a sua atuação na última reunião de equipe, em que você parecia agressivo com o colega que questionou alguns dados que você havia apresentado.

Em casos assim, é importante não tentar se “defender” e nem justificar a sua reação. O melhor é simplesmente ouvir, pensar sobre o assunto e descobrir formas de fazer melhor da próxima vez.

FEEDBACK – Como aproveitar

Quem recebe o feedback também pode fazer perguntas – desde que o objetivo seja unicamente o de entender bem o que está sendo dito. É importante sair da conversa sabendo que você entendeu o que ouviu.

Se você achar de fato achar que é indispensável fazer uma “defesa”, escolha outro momento para isso, pedindo uma outra conversa com o chefe depois de esfriar a cabeça e pensar bastante no assunto.

FEEDBACK – EM RESUMO

AO DAR FEEDBACK

- Seja descritivo
- Não rotule
- Não faça julgamentos
- Fale em seu próprio nome
- Expresse a questão como uma declaração
- Limite seu feedback aquilo que tem certeza

FEEDBACK – EM RESUMO

AO RECEBER FEEDBACK

- Respire fundo
- Ouça cuidadosamente
- Faça perguntas para obter entendimento
- Reconheça os pontos positivos e fale em seu próprio nome
- Expresse a questão como uma declaração
- Limite seu feedback aquilo que tem certeza

Técnico em Vendas

Gestão Financeira e Orçamentária

PROFESSOR: JORGE

CONTEÚDO: PLANEJAMENTO FINANCEIRO

DATA: 12.07.2018

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de vendas

Previsões podem ser feitas de algumas maneiras:

- pesquisas de mercado
- modelos estatísticos a partir de tendências e previsão de atividades econômicas e sua relação com o padrão de vendas passado
- taxa estimada sobre níveis anteriores de demanda
- julgamento da equipe comercial
- previsão das vendas a partir do crescimento do mercado e o market share desejado ou possível.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de marketing:

Contém ações nas áreas de propaganda e publicidade para suportar as vendas e normalmente definido como percentual sobre as vendas previstas.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de despesas comerciais: todos os gastos relacionados com a atividade comercial, como salários dos profissionais da área, administração de vendas, verba de representação, cobertura dos vendedores por zona.

Tanto o plano de marketing como o de despesas comerciais farão parte do plano de gastos operacionais.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de Produção:

É o confronto do plano de vendas com a política de estoques e o nível de capacidade para se determinar o plano de produção. É a etapa que disponibiliza os produtos que serão comercializados.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de Produção:

É o confronto do plano de vendas com a política de estoques e o nível de capacidade para se determinar o plano de produção.

A definição da política de estoque depende de vários elementos como demanda esperada e sua vulnerabilidade e sazonalidade, o prazo de produção, natureza do produto (deteriorável, de moda etc), benefício da escala de produção versus custo de estocagem (conceito do lote econômico).

Análise da capacidade instalada e necessidade de novos investimentos para atender a demanda.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de compra/consumo de matéria prima

A partir da premissa de consumo de cada matéria prima e a política de estoque, são calculados os consumos por tipo de insumo.

Este plano serve para notificar os fornecedores das necessidades e dos períodos esperados de entrega.

A partir da definição de preços, prazo de pagamento, aumentos esperados e os impostos, as compras valorizadas saem como consequência deste plano.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de necessidade de mão de obra

Consiste no cálculo do número de funcionários que produzirão as quantidades definidas no plano de produção. A partir das premissas das horas trabalhadas, dos indicadores padrão horas produtivas por produto/unidade e horas produtivas por hora trabalhada, calcula-se o número de pessoas necessárias.

Este plano pode incluir situações de expansão e contração, devendo prever ações no caso de demissão de funcionários.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de Investimentos

Consiste na etapa em que as decisões de investimento são consolidadas. Porque esses projetos envolvem horizontes de tempo superiores a um ano, este plano é função de um processo de planejamento a longo prazo, ao invés de se restringir a apenas o ciclo operacional de um ano.

Isto deve contemplar também as baixas ou vendas de ativos não mais necessários a operação da empresa.

Além dos aumentos em máquinas e equipamentos, este plano deve incluir investimento em informática, instalações, móveis, carros etc.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de Recursos Humanos

Deve incorporar as decisões referentes a estrutura da organização, número de pessoas e as políticas de RH, tais como, percentual de aumento de salário, méritos, comissões dos vendedores.

Como decorrência, é possível projetar os gastos com salários, encargos, demissões e admissões.

Nas áreas administrativas, todas ações de automatização e produtividade devem se refletir no número de funcionários.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano de Gastos Operacionais

Tanto os custos como as despesas serão projetados levando-se em conta a sua adequação aos centros de custos.

Um cuidado a ser tomado neste plano é a análise das informações para evitar a repetição dos gastos passados para o futuro ajustado pela inflação.

Deve-se questionar o porque dos gastos atuais e envolver os responsáveis pelas áreas que tem impacto sobre os gastos incorridos.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Custo do produto

Perante o fisco, o único método aceito de custeio de produto é o de absorção, onde todos os custos de fabricação são alocados aos produtos.

Todos os custos transitam pelos estoques antes de se constituírem em custos dos produtos vendidos.

O grande desafio consiste na escolha de critérios de rateio dos custos indiretos de fabricação que minimizem distorções no custo final dos produtos.

A abordagem do ABC contribui para redução das distorções geradas pelos rateios.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Plano Financeiro

É a etapa financeira do orçamento, onde todas as decisões tomadas durante o planejamento financeiro são traduzidas em sobra ou déficit de caixa.

Uma proposta de orçamento que não viabilize o objetivo financeiro de longo prazo implica em revisões e alterações.

As seguintes premissas são consideradas:

- prazo de faturamento e dias de contas a receber;
- prazo de pagamento e dias de contas a pagar;
- as sobras ou déficits operacionais de caixa dão margem a aplicações ou empréstimos;
- juros de empréstimos ou de aplicação;

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Demonstrativo de Resultado

Consolida os impactos que definem o resultado da empresa em um dado período.

Indicadores de desempenho são calculados com o objetivo de identificar a adequação operacional da empresa contra os objetivos inicialmente estipulados, tais como:

- % de lucro bruto e resultado líquido sobre o faturamento;
- retorno sobre investimento;
- retorno sobre patrimônio;
- ponto de equilíbrio;
- margem de segurança;
- alavancagem operacional

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Balanço Patrimonial

Consolida a posição dos ativos e passivos da empresa. A exemplo do Demonstrativo de Resultados, indicadores de desempenho, devem ser estabelecidos, tais como:

* índices de liquidez; posição de endividamento e giro dos ativos.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Análise de sensibilidade

O processo de planejamento permite que a administração considere estratégias alternativas. Testam se modelos diferentes de planejamento variando variáveis chaves.

Se o preço subir concomitantemente com a redução no volume (efeito elasticidade), que impacto traz nos resultados, no caixa e na estrutura patrimonial?

E o inverso?

Se redesenhar o processo de manufatura, trazendo redução no tempo de fabricação, como isto melhora meus resultados?

FINALIDADE DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Desenvolver processos, mecanismos e atitudes que tornem possível:

- Avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos da organização;
- A tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

PREMISSAS PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Fixação de objetivos gerais da empresa (estratégicos).

Determinação dos objetivos de cada setor da empresa, em função dos objetivos gerais.

Estabelecimento de um sistema de informações, que permita avaliar a execução dos planos em confronto com as previsões.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO -

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planos Financeiros de Longo Prazo (estratégicos) ⟺ **Ações financeiras planejadas e o impacto antecipado dessas ações em períodos que geralmente vão de 2 a 10 anos.**

Planos Financeiros de Curto Prazo (operacionais) ⟺ **Especificam as ações financeiras a curto prazo e o impacto destas ações.**

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO (ESTRATÉGICO):

- Em geral, cobrem um período de 2 a 10 anos.
- Normalmente não são explícitos em números.
- Planos financeiros integrados ao processo de produção e *marketing* para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.
- Empresas que estão sujeitas a elevados graus de incerteza operacional adotam horizontes mais curtos (risco operacional).

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO:

Representa a expressão formal, em termos quantitativos, das metas empresariais para um período específico (normalmente 1 ano).

Na prática é o Orçamento Empresarial, composto por:

- Orçamento de Vendas
- Orçamento de produção
- Orçamento dos custos de produção
- Orçamento das despesas operacionais
- Orçamento de investimentos
- Orçamento de caixa

SISTEMA ORÇAMENTÁRIO - Definição

- Conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos em valores financeiros, permite à administração conhecer os resultados operacionais da empresa e executar os acompanhamentos para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios analisados, avaliados e corrigidos.

Vantagens do Sistema Orçamentário

- Introduz o hábito do exame prévio e minucioso de informações antes da TD.
- Contribui para TD mais rápidas e acertadas (eficiência e efetividade).
- Estimula a participação de todos os membros da administração na fixação dos objetivos.
- Exige quantificação das previsões.
- Facilita a delegação de poderes.
- Exige informações contábeis confiáveis.
- Permite identificar áreas eficientes e deficientes (PE oculto).
- Permite a utilização eficaz dos recursos disponíveis.

LIMITAÇÕES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Baseia-se em estimativas.
- Deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias.
- Nem todas as empresas possuem recursos para implementar um sistema adequado.
- Atrasos na emissão dos dados comprometem as ações corretivas.
- As dificuldades de ajustes geram desconfianças em relação ao resultado projetado.
- É apenas uma ferramenta de apoio a decisão, não podendo tomar o lugar da administração.

PF – CONTROLE

O planejamento financeiro está intimamente ligado ao controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa, estabelecidos em seu planejamento.

ACOMPANHAMENTO - CONTROLE

Processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, distinguir desempenhos, alterar as premissas e implementar as providências de correção. Deixar de realizar o controle, não indica onde se quer chegar.

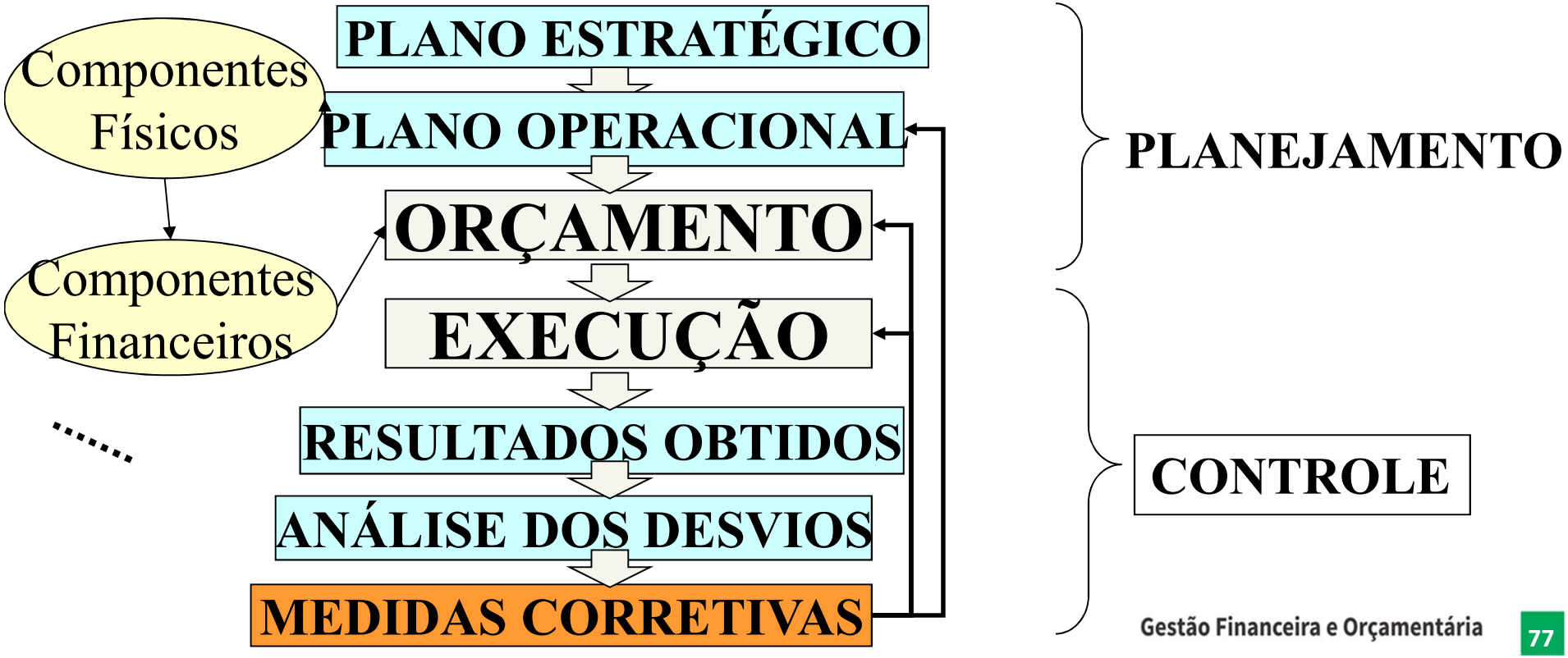
FUNÇÃO CONTROLE

Compreende a aferição do desempenho (em relação a um padrão) e a correção dos desvios que assegure a consecução de objetivos, de acordo com o plano da empresa.

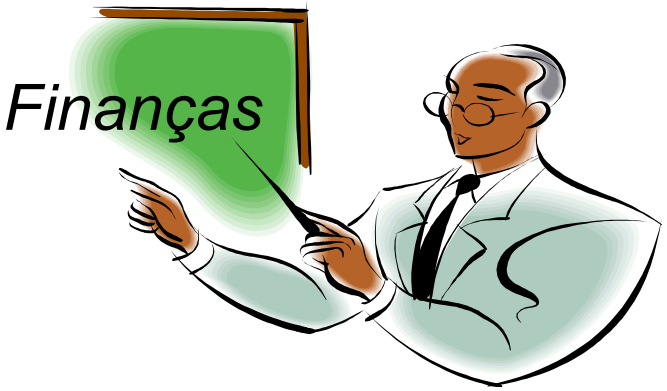
ATIVIDADES DA FUNÇÃO CONTROLE

- Medir o realizado
- Comparar o realizado com o planejado
- Analisar os desvios significativos
- Adotar medidas corretivas
- Avaliar a efetividade das providências tomadas
- Registrar essas informações, para aperfeiçoar o processo de planejamento.

SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE



Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle Financeiro



- Envolvimento administrativo.
- Adaptação organizacional.
- Orientação para objetivos.
- Comunicação integral.
- Expectativas realistas.
- Contabilidade por áreas de responsabilidade.
- Oportunidade.
- Aplicação flexível.
- Reconhecimento do esforço individual e do grupo.
- Acompanhamento.

DADOS PARA PREVISÃO E PLANEJAMENTO
Para prever é necessário dados...

Dados externos: referem-se à economia:

- Crescimento da população
- Comportamento do PIB (crescimento ou retração),
- Políticas econômicas
- Comércio com exterior
- Mercado concorrente (produtos substitutos)
- Mercado consumidor

DADOS PARA PREVISÃO E PLANEJAMENTO
Para prever é necessário dados...

Dados internos: referem-se à empresa:

- Informações contábeis
- Estatísticas internas
- Capacidade produtiva e produtividade
- Políticas de preços
- Perspectivas de investimentos internos

DADOS INTERNOS E EXTERNOS

- Inseridos em modelos e técnicas de previsão. Proporcionam a possibilidade de previsão das vendas, da receita e da produção.

- A partir do nível de produção, estima-se os recursos necessários (gastos – despesas, custos, investimentos, desembolsos).

- Então pode-se projetar a variação do patrimônio da empresa.

ESQUEMA

GASTOS ENVOLVIDOS (recursos)
MUTAÇÃO PATRIMONIAL
DADOS EXTERNOS
PREVISÃO DE VENDAS
NÍVEL DE PRODUÇÃO
ATIVO
PASSIVO
PATRIM. LÍQUIDO
DADOS INTERNOS
TÉCNICAS DE PREVISÃO
Quantitativas
Qualitativas

ORÇAMENTO DE VENDAS

É normalmente pelo orçamento de vendas que se inicia a elaboração do planejamento financeiro.

Condicionantes Básicos do Orçamento de Vendas

Variáveis do mercado consumidor
Variáveis de produção
Variáveis de mercado fornecedor
Variáveis de trabalho
Variáveis de recursos financeiro

RESTRIÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

POLÍTICAS DE MKT
Preço
Produto
Promoção
Pontos de Distribuição

OBJETIVOS DE MKT CONVERGEM AOS OBJ. GERAIS DA EMPRESA

Restrições no Orçamento de Vendas

Restrições Internas

- Capacidade produtiva insuficiente
- Estrutura adm. inadequada
- Pessoal interno inabilitado
- Insuficiência de capital de giro

Restrições Externas

- Política de comércio exterior desfavorável
- Política monetária (crédito e taxa de juros) desfavorável
- Mercado fornecedor precário

Orçamento de Caixa e Disponibilidad

- A projeção do Fluxo de Caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições.
- A projeção do Fluxo de Caixa permite:
  - Visualizar a provável posição financeira da empresa e as possíveis insuficiências ou excessos de caixa.
  - Avaliar com antecedência alternativas de solução para insuficiências de caixa
  - Identificar a melhor opção de aplicação de recursos excedentes.
  - Embasar a política de pagamentos e recebimentos da empresa.

Métodos para o Orçamento do Fluxo de Caixa

- **Método dos recebimentos e pagamentos.**
  - É o método mais detalhado, recomendado para projeções de curto prazo.
  - Baseia-se nos orçamentos parciais, ajustado às datas em que as transações se converterão em dinheiro (caixa).
- **Método do resultado ajustado**
  - Recomendado para projeções superiores a um ano.
  - Parte-se do resultado líquido projetado(lucro líquido) ajustando-o por despesas e custos que não representam desembolso (depreciação) e por desembolsos ou ingressos que não são registrados no resultado econômico.

PF- RESUMO

- Em resumo, o planej. financeiro envolve:
  - construir um modelo financeiro da empresa
  - descrever cenários distintos do futuro
  - usar os modelos para preparar demonstrações financeiras projetadas
  - aplicar os modelos sob cenários diferentes
  - examinar as implicações financeiras dos planos estratégicos resultantes

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Uma empresa é um sistema de geração de lucros e produtora de bens e serviços e para alcançar seus objetivos, indispensável a realização do planejamento financeiro.
- Os stakeholders investem porque estão na perspectiva de lucros, projetados e programados, de acordo com os cronogramas elaborados, também embasados em um sólido planejamento financeiro.
- Um bom planejamento financeiro, elaborado, avaliado, executado, corrigido e acompanhado, oferece infraestrutura indispensável para uma gestão eficiente e consequentemente, oferece substâncias e circunstâncias para alcançar o pleito desejado, alicerçado nas metas estabelecidas e congruentes com as políticas da organização.

CONCLUSÃO

- O planejamento financeiro considera situações e possibilidades futuras. visando reduzir riscos de perdas, proporcionar maximização dos ganhos, e oferecer informações imprescindíveis para as tomadas de decisões.

Fim

"Uma mente que se abre, nunca volta ao seu tamanho original".

Albert Einstein.

HOJI,Massakasu. Administração Financeira uma abordagem prática.São Paulo.Atlas.3ªed.2001.
GROPPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. Administração financeira. São Paulo. Saraiva, 1998.
ROSS, Stephen A. Administração financeira. São Paulo. Atlas, 1995.
GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo, Harbra, 1997.
WESTON, J. Fred & BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos da Administração Financeira. São Paulo, Editora Makron Books, 2000.
www.ufrgs.edu.br/artigos
www.ufsc.br/artigos
www.usp.br/artigos