



Relatórios Gerenciais

Visibilidade e gestão de performance financeira

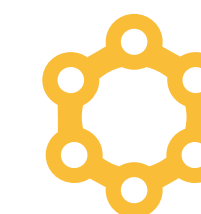


Bem-vindo!

Este conteúdo é o décimo quinto de uma série de **e-books** que abordarão tendências, metodologias e boas práticas de gestão relacionadas a temas das nossas principais offerings:



Value Creation
Practices



Supply Chain



Finance



Digital



Growth
Strategy & M&A



Educação
Pública

Conheça outros conteúdos no nosso **site** e construa **conexões que prosperam e valores que transformam a sua empresa.**

Sumário

01

Contexto

- Desafios para abertura do P&L
- Relatórios gerenciais
- Organograma e estrutura organizacional

02

Abordagem

- Pilares da gestão de performance e FP&A
- Construção de relatórios gerenciais
- Evolução e maturidade do P&L
- Ferramentas e sistemas

03

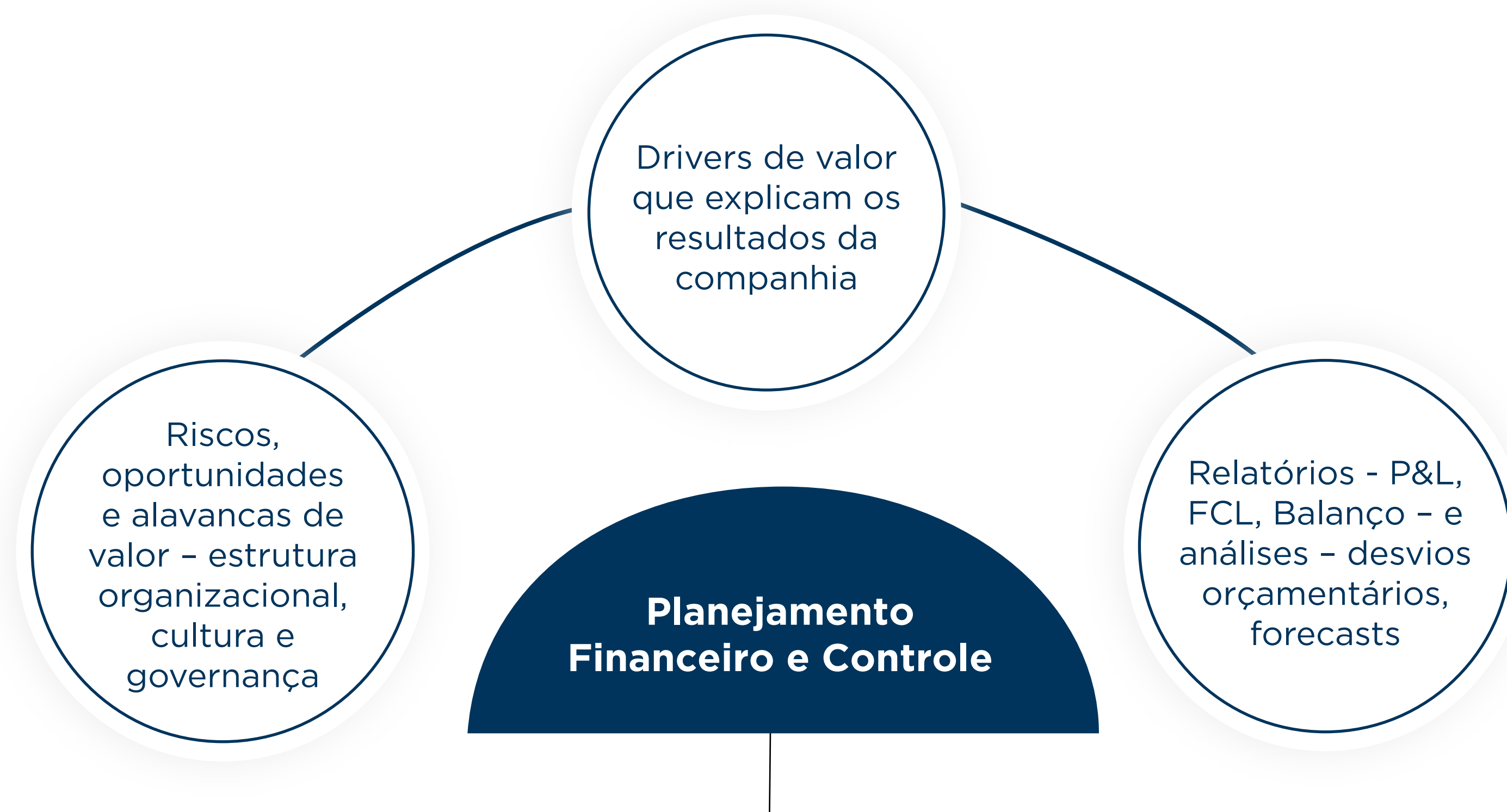
Jeito Peers



Conceito

FP&A COMO INTEGRADORA

A área de FP&A (*financial planning and analysis*) de uma empresa possui papel fundamental para harmonizar os planos da companhia em seus **3 níveis: estratégico, financeiro e operacional**.



Gerencia e explica o valor da companhia através de modelos, relatórios e análises, suportando a tomada de decisão e comunicação aos *stakeholders*, agindo como integradora entre os planos estratégico, financeiro e operacional.

Identifica oportunidades de ganho de eficiência e necessidades de ajuste de direção na execução da estratégia do negócio.

DESAFIOS PARA ABERTURA DO P&L

A construção de uma estrutura de relatório que otimize a visão de performance e resultado da companhia em suas dimensões de negócio apresenta uma série de desafios a serem superados.

P&L Gerencial: Objetivos

Revisão da estrutura padrão do P&L gerencial para capturar a cadeia de valor da companhia, orientada para estrutura e modelo de governança vigentes.

Harmonização dos conceitos, critérios e estrutura dos relatórios entre toda as unidades de negócio, especialmente em casos de M&A.

Abertura do resultado da companhia em suas diferentes verticais de negócio e segmentos, criando métricas comuns de rentabilidade.

Principais desafios

Quais dimensões de negócio devem ser consideradas para abertura do P&L?

É possível separar por canais de venda, por unidade de negócio, por linha de serviço, categoria de produto, clientes, etc. O modelo deve ser aquele que melhor representa a estratégia da companhia.

Como estudar e definir critérios de alocação direta e rateio para cada linha e abertura?

Entender quais critérios de despesa impactam o rateio da segmentação criada.

Como implementar tais critérios em ferramentas e sistemas de planejamento financeiro?

Aplicável em ferramentas de reembolso, ERP, planejamento financeiro, etc de forma que automatize o processo

Como adequar os processos vigentes para planejamento e controle com base no novo P&L?

A consolidação das informações para elaboração do P&L Gerencial.

Direcionais

Refletir corretamente o modelo de governança para criar *accountability*.

Criar agilidade e transparência nos processos de apuração (simplificação dos critérios de alocação).

Garantir governança robusta para apuração e controle dos relatórios construídos.

RELATÓRIOS GERENCIAIS

Nesse contexto, a construção de relatórios financeiros gerenciais descrevem e explicam o valor da companhia e auxiliam a tomada de decisão. Diferentemente do relatório contábil, o gerencial se adapta à realidade da empresa a partir de regras do contexto que são aplicadas facilitando a visão do todo.

Estrutura contábil padrão de resultado

- (+) Receita bruta
- (-) Deduções
- (=) Receita líquida
- (-) Custos
- (-) Despesas
- (=) Resultado contábil operacional
- (+/-) Result. financeiro e impostos
- (=) Lucro líquido contábil

Visão contábil pode não refletir o resultado operacional da melhor forma, dificultando a tomada de decisão.

Estrutura gerencial

- (+) Receita bruta
- (-) Deduções
- (=) Receita líquida
- (-) Custos variáveis
- (=) Margem bruta
- (-) Custos fixos
- (-) Despesas de negócio
- (=) Resultado negócio
- (-) Despesas corporativas
- (=) Resultado operacional empresa
- (+/-) Result. financeiro e impostos
- (=) Lucro líquido

Drivers de valor

Agrupamento de linhas orientadas ao modelo de negócio da companhia

Mg. contribuição

Criação/avaliação por margens intermediárias de contribuição

Análises e KPIs

Métricas adicionais para mapeamento de alavancas e riscos



Avaliação de riscos e oportunidades para auxiliar na tomada de decisão

ORGANOGRAMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A maioria das empresas se organiza em unidades de negócio suportadas por departamentos corporativos que atendem à empresa como um todo.



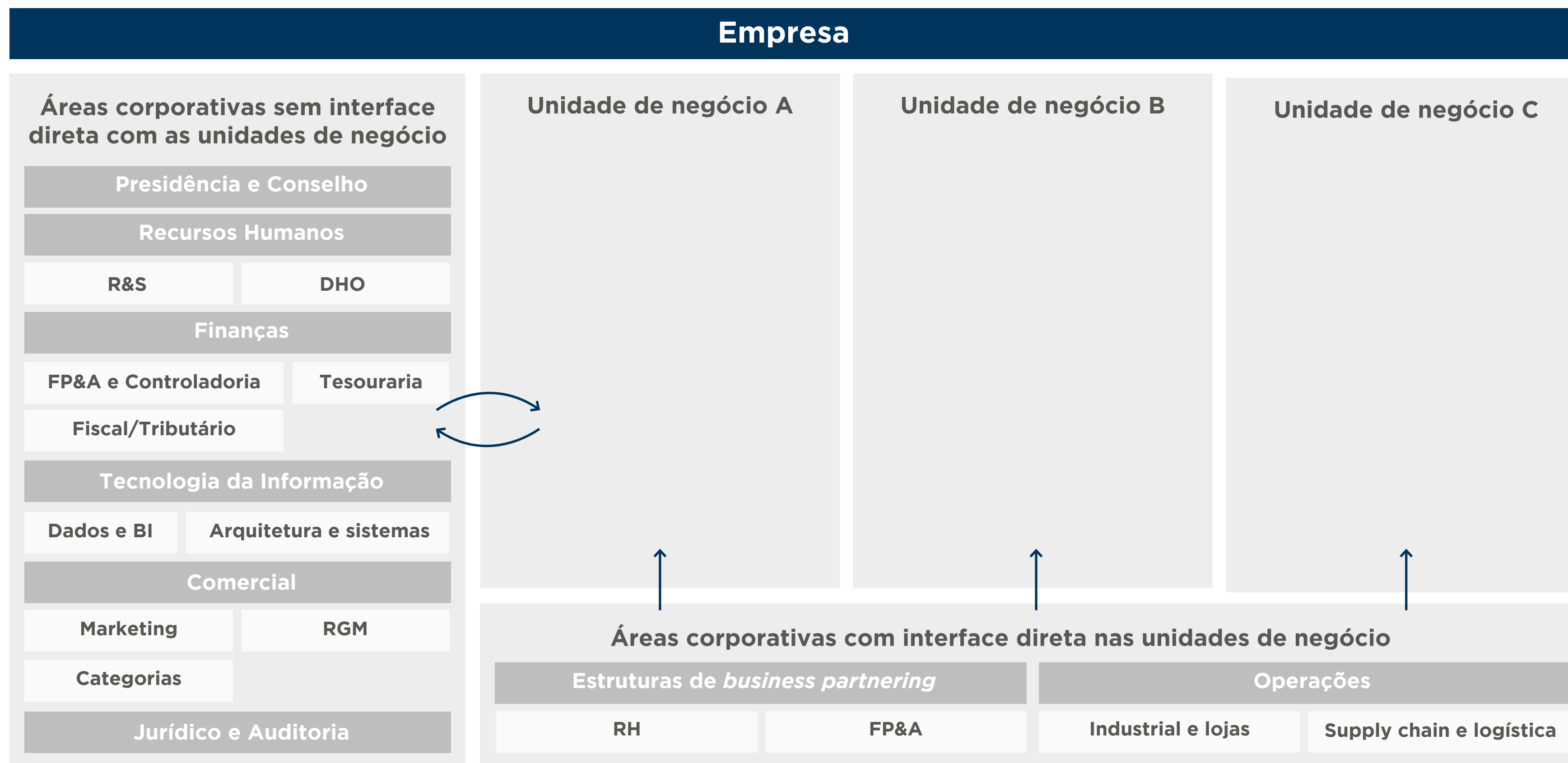
Estruturas têm como objetivo **maximizar a geração de valor** através de suas interações

Áreas de suporte, sem necessariamente ter um ponto focal nas unidades de negócio.

Estruturas de pessoas alocadas na vertical de negócio e operação de sites logísticos/fábricas e lojas que suportam/sustentam diretamente o dia a dia das UNs.

INTERFACES INTRAORGANIZACIONAIS

O entendimento das relações de cada estrutura, suas interfaces e sinergias é fundamental para os estudos de alocação dos custos e receitas no P&L.



As **interfaces** entre áreas, departamentos e unidades de negócio refletem a **cadeia de valor da empresa**, que deve ser capturada no P&L gerando **maior visibilidade e maior accountability.**

Áreas de suporte, sem necessariamente ter um ponto focal nas unidades de negócio.

Estruturas de pessoas alocadas na vertical de negócio e operação de sites logísticos/fabris e lojas que suportam/sustentam diretamente o dia a dia das UNs.

SEGMENTAÇÕES DE NEGÓCIO

Bem como o estudo e definição das verticais e dimensões de negócio.



As diferentes **verticais de negócio** (marcas, canais, regiões, etc.) podem possuir **diferentes drivers de valor** que também devem ser capturados no P&L para auxiliar na **tomada de decisão**.

ABERTURA RELATÓRIOS EM DIFERENTES DIMENSÕES

Em empresas com diferentes verticais de negócio e que possuem portfólios mais abrangentes, muitas vezes é necessário ter uma visão de performance aberta em mais de uma dimensão.

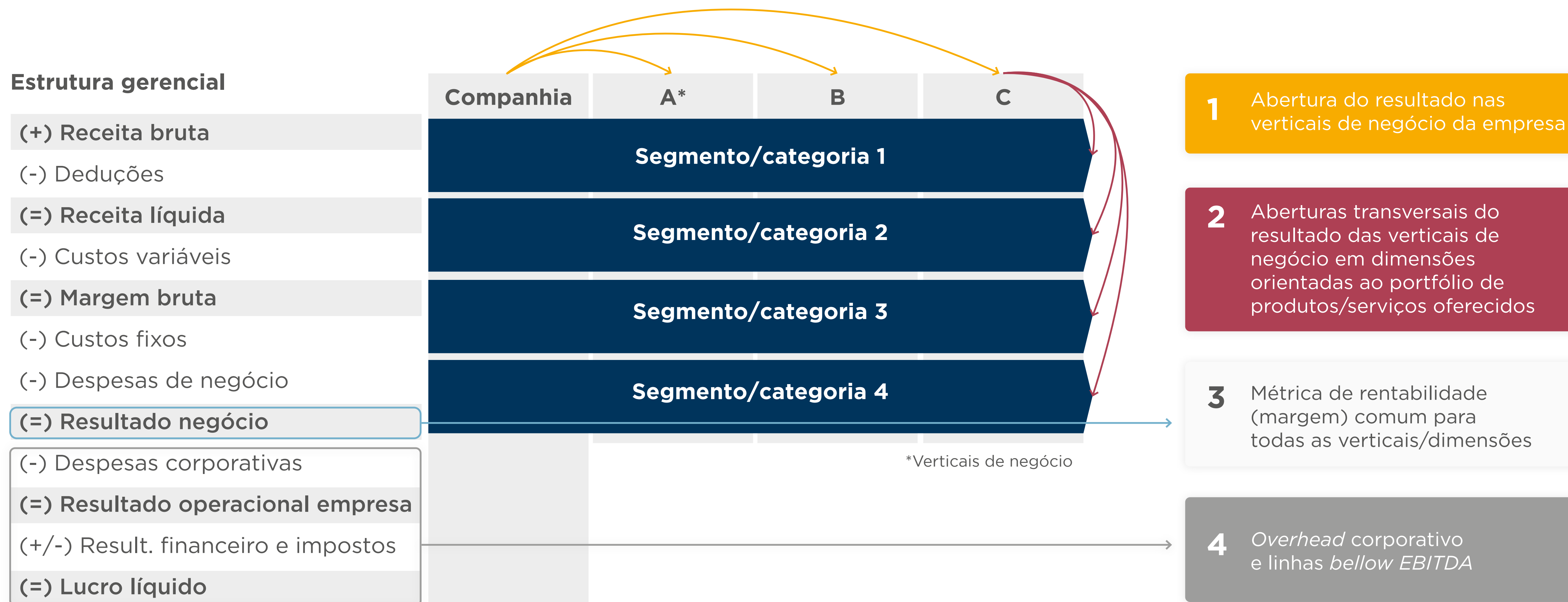
Estrutura gerencial	Companhia	A*	B	C
(+) Receita bruta	Segmento/categoria 1			
(-) Deduções				
(=) Receita líquida	Segmento/categoria 2			
(-) Custos variáveis				
(=) Margem bruta	Segmento/categoria 3			
(-) Custos fixos				
(-) Despesas de negócio	Segmento/categoria 4			
(=) Resultado negócio				
(-) Despesas corporativas				
(=) Resultado operacional empresa				
(+/-) Result. financeiro e impostos				
(=) Lucro líquido				

*Verticais de negócio

Mensuração do **resultado** da companhia sob **diferentes óticas** unidas por uma **métrica comum**, alinhadas à estrutura, cadeia de valor e segmentações de negócio traz mais **transparência e accountability**, melhorando a **qualidade das decisões** para tomada de decisão.

ABERTURA RELATÓRIOS EM DIFERENTES DIMENSÕES

Em empresas com diferentes verticais de negócio e que possuem portfólios mais abrangentes, muitas vezes, é necessário ter uma visão de performance aberta em mais de uma dimensão.



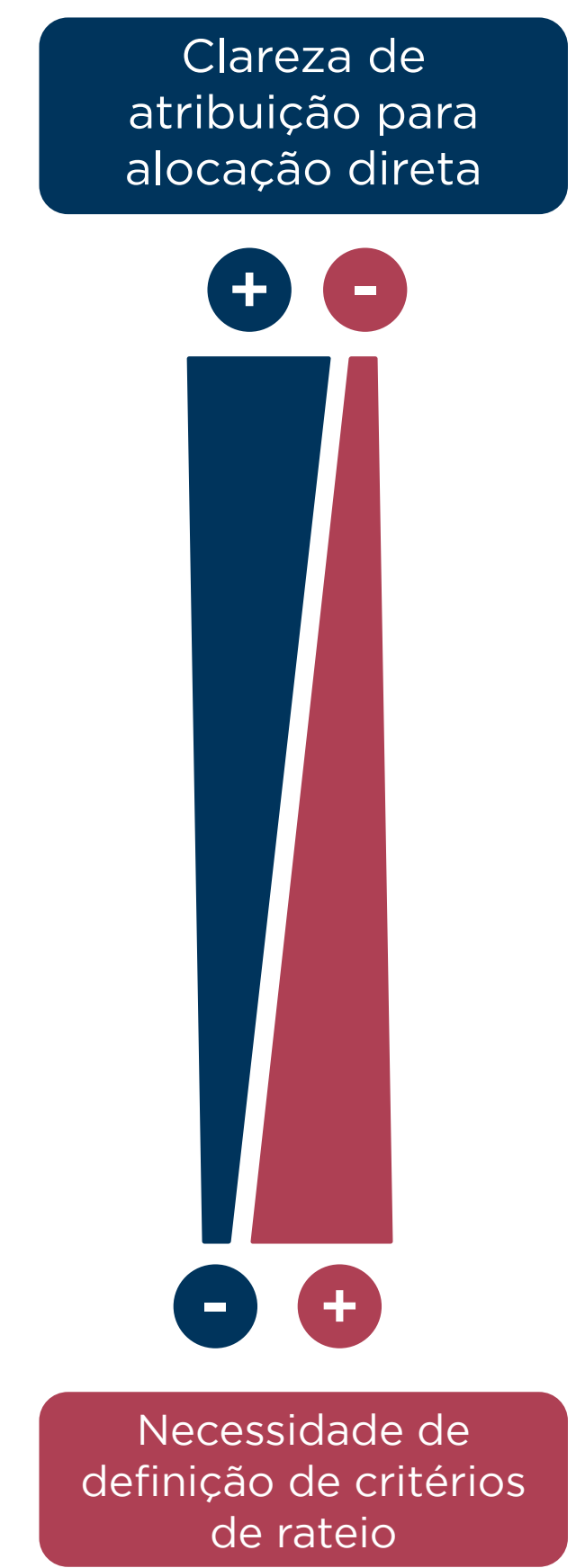
Aberturas do P&L são estruturadas como dimensões de um cubo de dados, ao invés de camadas independentes, garantindo a possibilidade de construir visões compartilhadas.

CRITÉRIOS PARA ABERTURA DO P&L

Assim, estudar e definir critérios de alocação em cada abertura/dimensão definida é fundamental para garantir a lógica de negócio e relevância econômica.

Estrutura gerencial	Companhia	A*	B	C
(+) Receita bruta	Segmento/categoria 1			
(-) Deduções				
(=) Receita líquida	Segmento/categoria 2			
(-) Custos variáveis				
(=) Margem bruta	Segmento/categoria 3			
(-) Custos fixos				
(-) Despesas de negócio	Segmento/categoria 4			
(=) Resultado negócio				
(-) Despesas corporativas				
(=) Resultado operacional empresa				
(+/-) Result. financeiro e impostos				
(=) Lucro líquido				

*Verticais de negócio



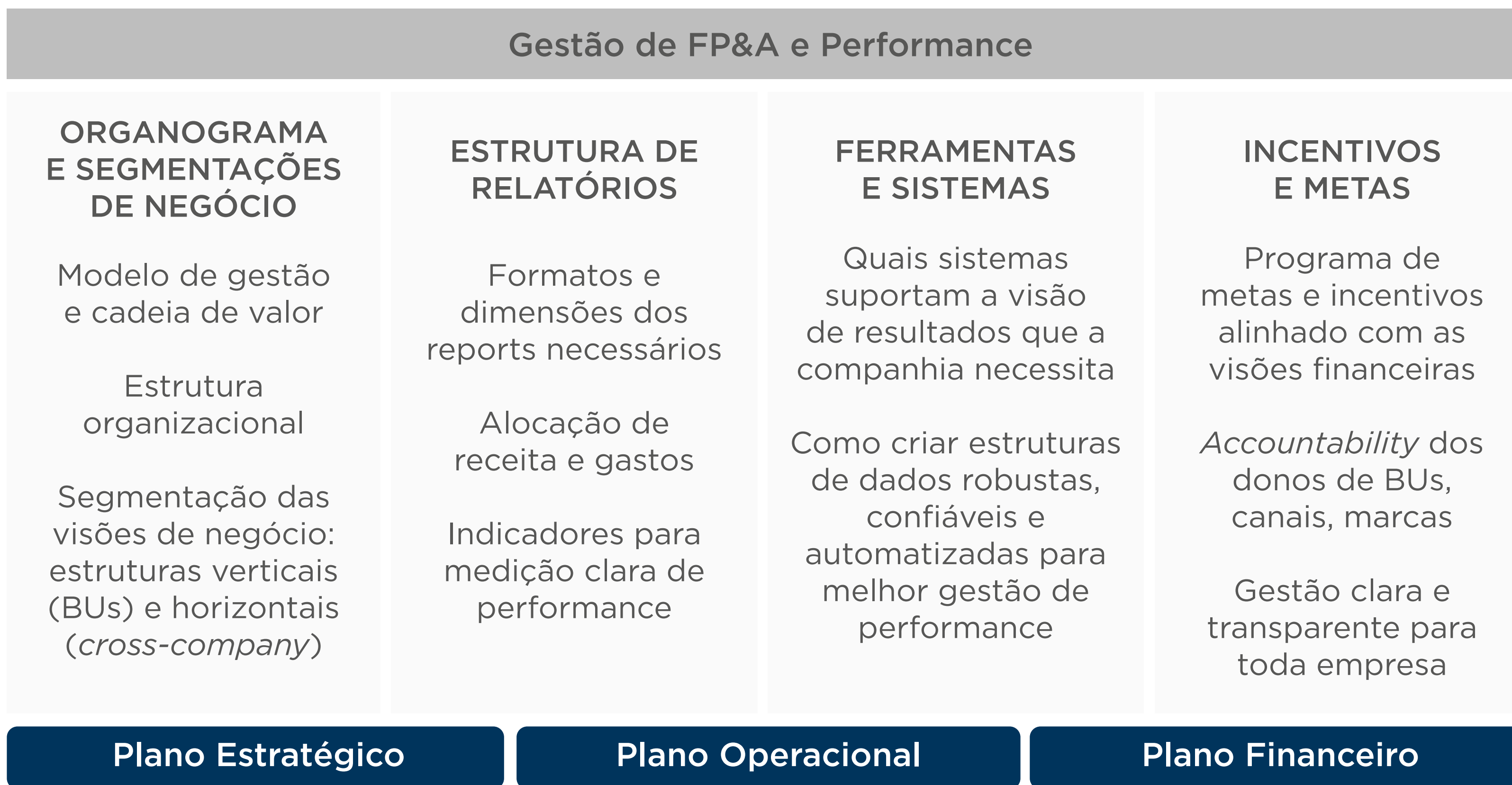
Linhas do **topline** em geral apresentam **maior clareza de alocação direta** por estarem diretamente ligadas aos **canais de venda e produtos/serviços oferecidos**; para **despesas e custos fixos** há a necessidade de aplicar **critérios de rateio** entre as visões.



Abordagem

PILARES DA GESTÃO DE PERFORMANCE E FP&A

Para atingir maior maturidade na gestão de FP&A e performance, entendemos que empresas devem trabalhar em **4 pilares**.



Estrutura de **relatórios gerenciais** é baseada nas **segmentações de negócio e no modelo de gestão** da companhia.

O uso de ferramentas/sistemas garante a **sustentação das regras e aberturas** definidas.

Input para o **desdobramento de metas** da companhia.

CONSTRUÇÃO DE RELATÓRIOS GERENCIAIS

A construção dos relatórios gerenciais deve se basear principalmente em visibilidade, *accountability* e resultados.

Visibilidade

Aberturas e dimensões

Visões acompanham modelo de gestão da companhia.

Dimensões Gerenciais possibilitam avaliar de forma detalhada as variações de negócio.

Accountability

Incentivos

Estruturas organizadas por centros de responsabilidade.

Alinhamento entre direitos e deveres.

Cobranças de resultados para quem tem *ownership*.

Cadeia de valor

Tomada de decisão

Estrutura do P&L deve procurar refletir a cadeia de valor da companhia.

Comportamento dos gastos (fixos e variáveis) devem ser conhecidos por todos para otimizar a tomada de decisão.

Regras de alocação e rateio devem ser claras e transparentes.

EVOLUÇÃO E MATURIDADE DO P&L

Baseado nesses atributos, entendemos que o P&L pode passar por diferentes estágios evolutivos, cada um com seus desafios de implementação e execução.

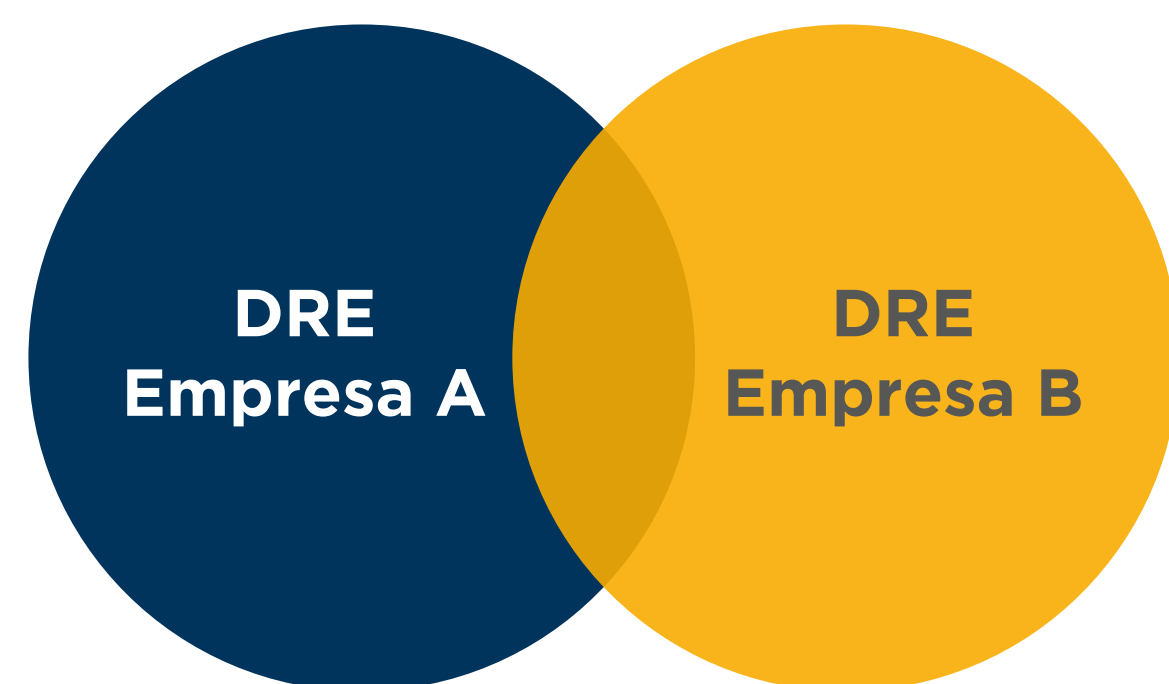
	Conciliação gerencial entre empresas	Estrutura padrão do relatório (P&L)	Abertura por verticais de negócio	Abertura para outras dimensões de negócio
Principais marcos	<p>Estudo dos relatórios contábeis-societários e da estrutura contábil para entendimento das diferenças e semelhanças entre empresas.</p>	<p>Alinhamento dos custos/despesas por horizonte de decisão e por atribuição - corporativa ou negócio.</p> <p>Alinhamento da estrutura com organograma e suas interfaces entre áreas e unidades de negócio.</p>	<p>Aberturas e níveis hierárquicos para verticais de negócio.</p> <p>Definição dos critérios de alocação - direta ou rateio para cada abertura definida.</p>	<p>Definição das dimensões adicionais para abertura do P&L - categorias, clientes, regiões, etc.</p> <p>Definição dos critérios de alocação - direta ou rateio para cada abertura definida.</p>
Desafios	<p>Harmonização dos conceitos e estrutura para todas as empresas.</p>	<p>Conciliação contábil para estrutura gerencial definida.</p> <p>Segregação das despesas corporativas das despesas relacionadas às verticais de negócio.</p>	<p>Parametrização e governança das regras de rateio e alocação direta nas ferramentas/ sistemas utilizados.</p>	<p>Interdependência entre dimensões ('cubo de dados') ao invés de visões separadas do P&L.</p> <p>Processamento sistêmico com drivers mais granulares.</p>

CONCILIAÇÃO GERENCIAL

A adequação e conciliação entre os relatórios contábeis para visão consolidada e harmonizada do resultado é o ponto de partida para abertura do P&L.

Societário/Contábil

Relatório segue visão contábil-societária, podendo haver intersecção no plano de contas.



Ponto de partida para abertura do P&L em diferentes dimensões e visões de negócio

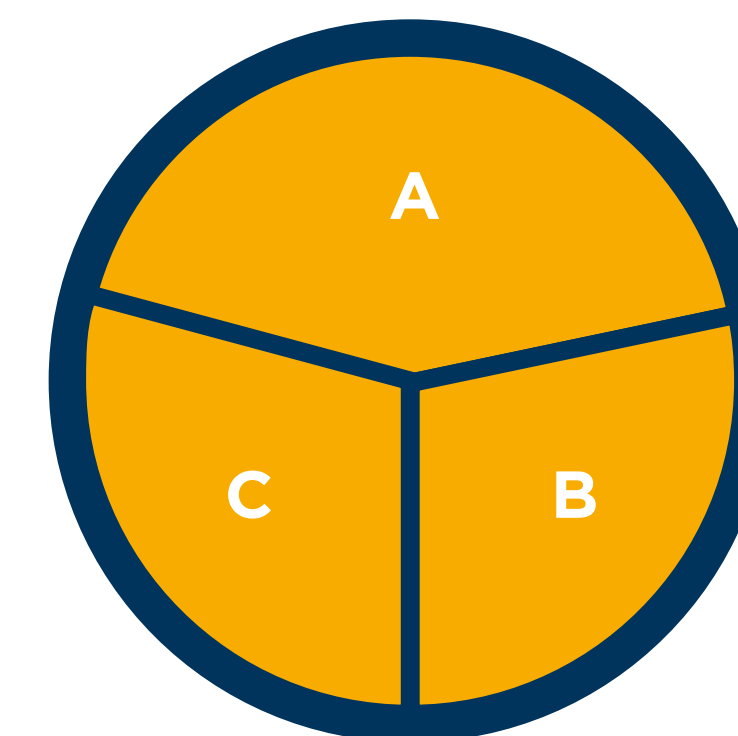
Conciliação e estruturação gerencial

Visão gerencial conciliada das DREs contábeis.



Abertura dimensões de negócio

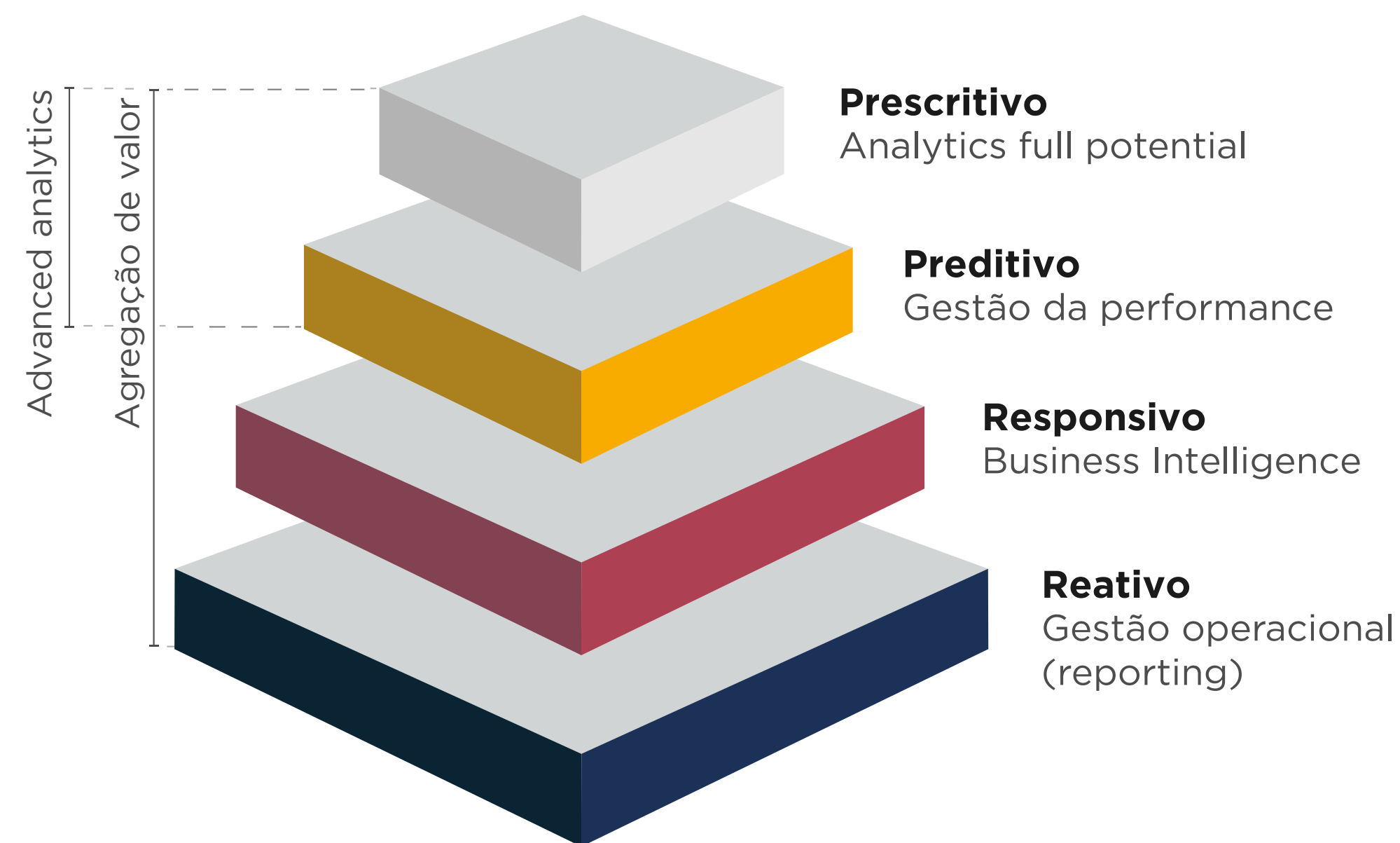
Visão gerencial conciliada aberta em dimensões de negócio.



$$\text{DRE Grupo} = A + B + C$$

Para que todas essas informações se conversem, as organizações podem apresentar diferentes níveis de maturidade de acordo com sua estrutura de dados.

Um maior nível de maturidade indica também uma maior agregação de valor. Uma vez que a evolução ao patamar mais elevado em *Analytics* prevê a tratativa com antecedência de problemas futuros, trabalhar o nível de maturidade pode transformar a gestão otimizando processo de tomada de decisão.



Quer Evoluir o nível de maturidade da sua organização?
Faça o download do nosso ebook de *Analytics*!



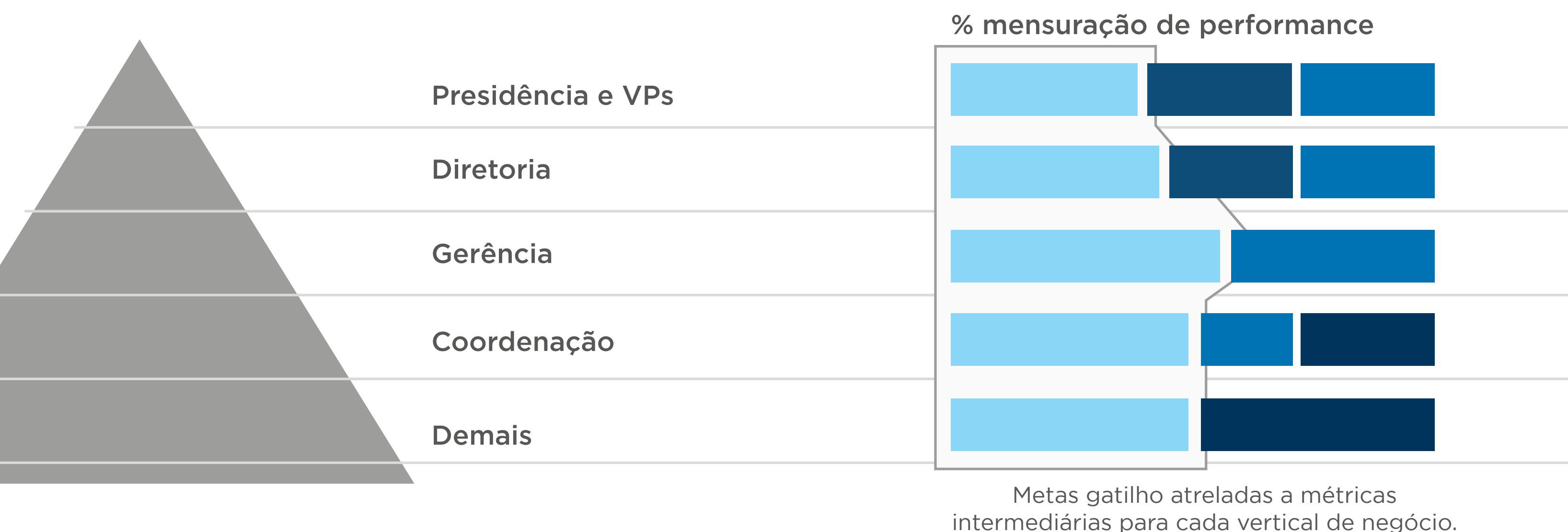
FERRAMENTAS E SISTEMAS

A arquitetura de TI e o uso de ferramentas de planejamento financeiro tem papel fundamental para sustentar a consolidação, apuração e visualização do P&L. Para capturar o valor máximo dos dados, é necessária uma arquitetura completa e estruturada que vai muito além dos painéis de BI.



INCENTIVOS E METAS

Por fim, a estruturação e evolução das visões de resultado beneficiam a definição de metas corporativas para os modelos de incentivos e remuneração.



Metas gatilho podem ser atreladas às **métricas de rentabilidade intermediárias** para **cada vertical de negócio**, ao invés de métricas globais, gerando maior **accountability e transparência** para cada área dentro de seu escopo de atuação.

Modelos de mensuração de performance

Meta Gatilho

Gatilhos correlacionados com o atingimento de metas de rentabilidade anuais - EBITDA, LL, etc.

Painel PE

Pilares, objetivos e metas estratégicas definidos no Planejamento Estratégico anual (metas corporativas que demandam um esforço conjunto).

Metas Estratégicas

Metas atribuídas a líderes de meta (área com maior impacto na meta), compondo, o painel de metas de cada gestor.

Avaliação de Desempenho Individual (RH)

Endereçam as atribuições do cargo por ciclo de avaliação (níveis executivos não são avaliados por atribuições individual, mas por performance de metas).



Jeito Peers

PRECISANDO DE AJUDA PARA IMPLEMENTAR SEU P&L GERENCIAL?

Estruturamos nossa abordagem de construção e modelagem do P&L gerencial em **4 frentes de trabalho.**

1 Modelo de gestão e dimensões de resultado

Entender o modelo de gestão, aberturas de negócio, processo de tomada de decisão, particularidades de cada vertical

Harmonizar os conceitos financeiros de resultado – entre verticais de negócio

Definir aberturas e dimensões do P&L – canais, marcas/categorias, clientes, etc.

3 Regras de alocação – direta e rateio

Avaliar critérios e regras de alocação atuais – lógicas, direcionadores, compartilhamento de estruturas/despesas

Definir métricas – drivers, períodos e valores – para rateios entre diferentes aberturas do P&L, mantendo a relevância econômica e lógica do negócio

2 Visões de negócio e hierarquia do P&L

Avaliar estrutura contábil – contas contábeis e centros de custo e sua relação com o P&L gerencial atual

Definir estrutura de padronização dos resultados entre empresas – hierarquia comum do P&L

Avaliar natureza dos custos – fixos e variáveis – por horizonte de decisão

Definir métricas e margens intermediárias

4 Construção e simulação de resultados

Desenhar e organizar a estrutura de dados necessária para construção do P&L

Aplicar os critérios definidos para cada abertura

Simular cenários de resultado com dados históricos

ENTRE EM CONTATO CONOSCO!



Marcelo Shiramizu

Managing Director da Peers, atua há 20 anos em projetos de consultoria em diversas indústrias como varejo, educação, saúde, financeiro, governo e indústria de transformação. Atuou também como engenheiro e responsável por segurança e meio ambiente na Cia. Brasileira de Petróleo Ipiranga. Possui experiência em projetos de diagnóstico e reestruturação, desenho de processos, gestão de projetos (PMO) e implantação de soluções de tecnologia. Formado em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo com MBA em Marketing pela ESPM.



Fernando Escobar

Managing Director da Peers, atua em projetos de consultoria há mais de 12 anos, com participação em indústrias como Varejo, Educação, Saúde, Governos, Turismo, Financeira e Telecom. Possui experiência em Estratégia, M&A, Go to Market Strategy, Transformação Digital, gestão de projetos Agile, reestruturação de empresas, desenho de processos, gestão da mudança e implantação de soluções tanto processuais como sistêmicas. Participou de projetos internacionais e algumas iniciativas globais. Formado em Engenharia Mecânica pela UNICAMP, com MBA Executivo de Finanças pelo INSPER, além de ter sido Conselheiro de um Grupo Educacional e empreendedor de uma rede de escolas de inglês.



Guilherme Sales

Associate Senior Manager na Peers, atua em projetos de consultoria há mais de 7 anos. Lidera a prática de finanças na Peers e já atuou em diversas indústrias como Varejo, Educação, Governos, Telecom, Alimentícia, Construção e Tecnologia. Possui experiência em projetos de gestão de performance financeira, integração pós aquisição de empresas, reestruturação organizacional, redução de custos, gestão de projetos de tecnologia e gestão da mudança. Formado em engenharia mecânica pela Unesp, possui cursos em negócios pela Business Training Company e Be Academy. Atuou também como consultor analytics na operação do Brasil da Comdata España & Latam.



CONEXÕES QUE TRANSFORMAM

Somos uma das principais **Consultorias de Negócios e Tecnologia** do país, com foco em Estratégia de Curto e Médio Prazo, Análise e Desenho de Soluções, Planejamento e Implantação. Criada em 2012, conta com mais de 150 profissionais com grande experiência em projetos voltados à transformações que geram valor, deixando grandes empresas nacionais e internacionais mais eficientes e competitivas. Desde então, **somos uma das consultorias que mais cresce no Brasil**. De forma sustentável, evoluímos aceleradamente em faturamento, resultado e equipe.

Contribuímos com a **evolução e transformação dos nossos clientes**, por meio de projetos desenhados de forma única, de acordo com à necessidade e realidade de cada um, principalmente, garantindo junto aos colaboradores, a aplicação simples, ágil e prática do que foi planejado.

Estamos estruturados em seis áreas de atuação: **Value Creation Practices, Finance, Growth Strategy & M&A, Supply Chain, Digital e Educação Pública** e tem entre seus clientes empresas como: Grupo Boticário, Cogna (Ex-Kroton), Yduqs, Alpargatas, C&A, Quero-Quero, Porto Seguro, Grupo Fleury, Marisa, Casa & Vídeo, e diversas companhias do portfólio de fundos de private equity.

VISITE A PEERS EM:



www.peers.com.br