



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

PLANEAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO



Trabalho realizado no âmbito
da disciplina
Gestão Financeira
Grupo VII (MMCC)
Maria Luísa Ribeiro Mota Marques Pais



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

INDICE

INTRODUÇÃO-----	3
O EQUILIBRIO DA TESOURARIA GLOBAL-----	4
O DINAMISMO DO FMNE-----	5
NIVEL DE ACTIVIDADE-----	5
SAZONALIDADE DA ACTIVIDADE-----	6
O ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA-----	7
O BALANÇO PREVISIONAL-----	11
AS POLITICAS FINANCEIRAS DE CP-----	11
O CONTROLO DO ORÇAMENTO DE TESOURARIA-----	14
BIBLIOGRAFIA-----	14



INTRODUÇÃO

O planeamento financeiro a curto prazo insere-se no planeamento financeiro a médio prazo, que materializa os objectivos da empresa para um horizonte temporal, que normalmente varia entre os três e os cinco anos, as políticas de investimento em capital fixo e de financiamento de médio e longo prazo são aspectos determinantes a ter em conta na elaboração, respectivamente, do orçamento anual dos investimentos e do orçamento financeiro anual, que constituem as peças essenciais do orçamento anual de tesouraria.

As políticas financeiras de curto prazo são uma função dos diversos objectivos globais anuais, como por exemplo as vendas e crédito a conceder aos clientes, compras e crédito a obter de fornecedores e dependem dos fluxos financeiros previsionais.

O objectivo financeiro de CP traduz-se fundamentalmente no equilíbrio da tesouraria global, com a preocupação simultânea de minimização do custo do capital e a minimização do risco financeiro.



O EQUILIBRIO DA TESOURARIA GLOBAL

O equilíbrio da tesouraria global, exige o controlo sistemático dos fluxos financeiros de exploração e extra-exploração (recebimentos e pagamentos)

A previsão dos fluxos financeiros de exploração, contempla o fundo de maneiio e o fundo de maneiio necessário de exploração.

O fundo de maneiio necessário de exploração deverá ter em consideração a natureza da actividade (ex: agrícola, industrial, comercial ou de prestação de serviços):

- Determina a duração do ciclo de exploração (compra --- recebimento)
- Determina o nível de stocks (produtos acabados PA, matérias primas MP, produtos em curso PC)
- Determina o nível de clientes
- Determina o nível e estrutura dos custos totais (cmvmc, fse etc)
- Determina o nível do VAB

Os factores a considerar para determinação do fundo de maneiio necessário de exploração (FMNE) são os seguintes:

- **Empresas Industriais**
 - duração do ciclo de exploração
 - estrutura dos custos totais
 - nível e composição do VAB
 - natureza dos PA e PC
 - orientação da produção (vendas vs stock)
- **Empresas Agrícolas**
 - FMNE com comportamento sazonal



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

- **Empresas comerciais**
 - FMNE mais reduzido que nas empresas industriais
 - pode eventualmente ocorrer FMNE negativo
- **Empresas de prestação de serviços (PS)**
 - FMNE inexistente associado à inexistência de stocks.

O FMNE é influenciado pelas condições globais de organização e gestão, as quais passo a apresentar:

- Eficácia do aprovisionamento
- Racionalidade do processo técnico-productivo e planeamento da produção
- Gestão comercial
- Gestão de créditos sobre clientes
- Gestão de stocks
- Negociação e controlo das condições de credito
- Acompanhamento da tesouraria

O DINAMISMO DO FMNE

NIVEL DE ACTIVIDADE

As variações do nível de actividade da empresa reflectem-se, imediata ou mediatamente, no nível de FMNE, que poderá traduzir-se em excedentes ou insuficiências de tesouraria.

Os aumentos do nível de actividade da generalidade das empresas industriais, mantendo-se inalteráveis o prazo médio de recebimento, a politica de desconto de letras a receber e a rotação dos diversos stocks, implicam um aumento do valor do credito concedido e um aumento de existências, que não são compensados pelo credito concedido pelos fornecedores e pelo Estado, o que poderá causar uma pressão sobre a tesouraria de exploração.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

As variações do FMNE não são, normalmente, rigorosamente proporcionais às variações do nível de actividade da empresa, pois os graus de rotação do activo e passivo circulante tendem a modificar-se.

SAZONALIDADE DA ACTIVIDADE

O comportamento do FMNE não é geralmente constante ao longo de um determinado período económico, dado que existem diversos factores de natureza conjuntural que afectam o nível dos recebimentos e dos pagamentos de exploração, de entre os diversos factores destaca-se a natureza sazonal da actividade, quer em termos de produção quer em termos de vendas e recebimentos.

O comportamento sazonal da actividade levanta duas questões, uma de natureza estrutural outra de natureza conjuntural.

A questão estrutural relaciona-se com o nível dos capitais permanentes adequados, isto é, que FMNE considerar para o cálculo adequado de capitais próprios?

Temos três soluções possíveis:

1. Valor máximo do ano
 - aumento do endividamento de mlp (+ caro)
 - redução do risco financeiro
2. Valor mínimo do ano
 - aumento do risco financeiro
 - aumento do endividamento de cp (+ barato)
3. Valor médio do ano
 - solução de equilíbrio entre o risco económico e financeiro



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

A decisão que o gestor financeiro tomar, irá condicionar a situação da tesouraria global e constitui o nosso problema do ponto de vista conjuntural.

Assim temos que:

1. Valor máximo no ano
 - excesso de disponibilidades
 - aplicações de tesouraria quase todo o ano
2. Valor mínimo do ano
 - insuficiência de disponibilidades quase todo o ano
 - endividamento de CP (CCC, Livranças, etc)
3. Valor médio do ano
 - situação híbrida da tesouraria (excesso vs insuficiência)

INFLAÇÃO

O equilíbrio da tesouraria depende da evolução do FMN e do FM em que:

FM= Capitais Permanentes (CP) - Imobilizado Líquido

A inflação provoca a degradação do FM, através da degradação do auto-financiamento, certamente assistir-se-á à degradação da situação de tesouraria da empresa.



O ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA

O orçamento anual de tesouraria consiste na materialização, em termos de fluxos financeiros previsionais, de todos os objectivos e políticas de CP das empresas.

A sua elaboração decorre de um conjunto de pressupostos económicos e financeiros de curto prazo, consubstanciados no plano de desenvolvimento a médio prazo, tais como contas de exploração previsionais, plano de investimentos, plano financeiro e balanços previsionais, e condicionada pelo balanço do período anterior ao que se refere o orçamento de tesouraria.

A metodologia seguida será a clássica, ou seja, pelos recebimentos e pagamentos directos. Assim teremos a elaboração do:

1. Orçamento de exploração
2. Orçamento dos investimentos
3. Orçamento financeiro

O orçamento de exploração, resulta essencialmente da conta de exploração previsual anual e da definição preliminar de diversas políticas de CP e tem normalmente como ponto de partida uma determinada situação relativamente a algumas das rubricas de exploração tais como:

- Crédito concedido
- Crédito obtido
- Stocks

A elaboração da conta de exploração previsual envolve, por sua vez, a clara definição dos seguintes parâmetros:

- Vendas e custos temporizados no mínimo mensalmente
 - quantidades
 - preços de venda unitários
 - vendas totais
 - IVA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

- descontos (comerciais e financeiros)
- stocks PA
- custos de distribuição e dos departamentos de vendas

- Produção e custos industriais
 - rendimentos fabris
 - custos por natureza
 - stocks produtos semi-acabados e em curso

- Compras, despesas das compras e stocks de MP

- Previsão das despesas administrativas e dos órgãos sociais

Elaborada a conta de exploração previsional anual, na base dos objectivos de curto prazo enquadrados na estratégia de desenvolvimento da empresa, deve-se previamente definir as seguintes políticas de curto prazo e os resultados temporizados e quantificados:

- Formas de recebimentos das vendas e concessão de crédito aos clientes
- Desconto das letras a receber
- Constituição de stocks de PA
- Obtenção de créditos de fornecedores C|C e Estado
- Montantes esperados dos créditos bancários por desconto ao fornecedor

Estas políticas serão reponderadas futuramente, em função das necessidades e recursos financeiros decorrentes dos diversos orçamentos parcelares consubstanciados no orçamento de tesouraria, sendo assim este planeamento de curto prazo efectuado por aproximações sucessivas.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

Passa-mos de seguida ao orçamento dos investimentos ou desinvestimentos em capital fixo o qual contempla todos os pagamentos e recebimentos respectivos, e que parte do plano de investimentos a médio prazo, o qual quantifica e temporiza em períodos anuais sucessivos a política de investimentos da empresa. O orçamento dos investimentos distingue-se do plano anual dos investimentos por duas razões:

1. O orçamento não abrange os investimentos em fundo de manei necessário total
2. O orçamento de investimento é elaborado na óptica financeira, pelo que contempla os pagamentos e recebimentos e não os fluxos económicos

De seguida passa-se à elaboração do orçamento financeiros, que contempla todos os recebimentos e pagamentos resultantes das operações financeiras passadas e futuras. As efectuadas anteriormente estão descritas no balanço e anexos do período anterior ao da realização do orçamento.

Por fim passa-se à elaboração do orçamento anual de tesouraria o qual contempla todos os fluxos financeiros previsionais de exploração e extra-exploração, independentemente da sua origem ou destino.

O objectivo deste orçamento passa pela maximização da tesouraria global ao menor custo e sem originarem desequilíbrios conjunturais ou estruturais de tesouraria.



O BALANÇO PREVISIONAL

O balanço previsional, resulta do balanço inicial, ultimo balanço real, da conta previsional de exploração e resultados, do plano de investimentos e do orçamento de tesouraria.

O balanço previsional è um documento, analítico e de gestão de extrema importância, permitindo-nos avaliar o impacto das politicas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa que pode ser quantificado pela autonomia financeira, e pela solvabilidade.

AS POLITICAS FINANCEIRAS DE CP

Um dos objectivos de curto prazo mais relevantes da empresa é a maximização da tesouraria global anual (cash flow total), esta deverá estar relacionada com os custos dos recursos financeiros, do risco financeiro e das necessidades de desenvolvimento da empresa.

A maximização dos saldos anuais e mensais do orçamento de tesouraria, requer uma cuidadosa análise á tesouraria de exploração e tesouraria extra-exploração.

Tendo em consideração a base económica de tesouraria de exploração, dever-se-á maximizar os resultados obtidos (grau de disponibilidade vs custo efectivo) através da ponderação dos seguintes aspectos:

- Gestão das disponibilidades
- Concessão de credito a clientes
- Desconto de letras a receber
- Constituição de stocks
- Adiantamentos de clientes
- Pagamento a fornecedores C|C
- Reforma de letras a pagar



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

A maximização dos resultados a obter através das políticas de curto prazo envolve a efectiva participação dos principais responsáveis pelas áreas funcionais da empresa, o que, se não for compreendido e orientado pelos responsáveis hierárquicos máximos, jamais poderá ser realizado com a melhor eficácia.

O conceito de equilíbrio da tesouraria está intimamente associado à noção de reserva de segurança da tesouraria. Assim o equilíbrio de tesouraria, mensal ou anual, estará garantido quando o saldo, mensal ou anual, da tesouraria global coincidir com a reserva de segurança de tesouraria.

Centremos agora a nossa atenção sobre as situações de desequilíbrio meramente conjuntural:

- Tesouraria excedentária
 - aplicações de tesouraria
 - análise da rentabilidade efectiva e do grau de liquidez
 - obrigações
 - acções
 - depósitos a prazo
 - aumento do crédito concedido a clientes c/c
 - aumentos dos stocks
 - redução de fornecedores c/c, títulos a pagar
 - descontos de pronto pagamento obtidos ou antecipação de pagamentos a fornecedores
 - antecipação de reembolsos de empréstimos de CP
 - realização de alguns investimentos em carteira
 - atraso de desinvestimento com maior potencial
- Tesouraria deficitária
 - análise da sua origem, (orçamento de exploração, orçamento dos investimentos ou orçamento financeiro)
 - orçamento de exploração poderá ser o responsável por esta situação, por razões de natureza económica ou financeira:



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

- nível meios libertos brutos de exploração
- nível de actividade
- organização do processo técnico produtivo

Quando a origem é financeira, será necessário ponderar todas as políticas usadas no que respeita ao crédito aos clientes; desconto de letras; stocks; pagamentos a fornecedores etc.

- Redefinição de políticas de CP
 - aumento dos preços de venda
 - esmagar custos
- Redefinição do nível de actividade
 - redução das necessidades fundo de maneo de exploração
- Redefinição dos processos técnico produtivos
 - ex: subcontratação.

O deficit poderá ter origem, nos orçamentos dos investimentos e financeiro, assim e tal como vimos no ponto anterior, deveremos reponderar o plano anual de investimentos, por ex atrasando investimentos ou fazendo uma realização faseada e reponderar as operações financeiras reestruturando as dividas, aumentando o endividamento o que tem implicações no plano de desenvolvimento da empresa.



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

O CONTROLO DO ORÇAMENTO DE TESOURARIA

O orçamento anual de tesouraria constitui um indispensável instrumento de gestão e do controlo financeiro a curto prazo, assim deverá haver uma articulação e circulação da informação entre os diversos departamentos.

O gestor financeiro deverá estabelecer uma clara definição da metodologia interna, bem como fazer uma revisão obrigatória corrigindo os orçamentos previsionais e efectuando novas previsões para os três meses seguintes.

Por último temos que dar atenção aos valores reais mensais das rubricas do orçamento de tesouraria que dão origem ao Mapa de Fluxos Financeiros.

BIBLIOGRAFIA

Princípios de Gestão Financeira de Hélder Caldeira Menezes, Editorial Presença