

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS

# GESTÃO FINANCEIRA PLANEAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

MARIA LUDOVINA MOTA ALMEIDA  
CURSO: GESTÃO FINANCEIRA E FISCAL  
DISCIPLINA: GESTÃO FINANCEIRA  
E-LEARNING  
2008/09

## Índice

1. Introdução.....	2
2. Gestão Financeira.....	2 a 4
3. Planeamento Financeiro de Curto Prazo: .....	5
3.1. Conta Previsional de Exploração e de Resultados.....	6 a 7
3.2. Orçamento Anual de Tesouraria.....	7 a 8
3.3. Balanço Previsional.....	9
4. Conclusões.....	9 a 11
5. Bibliografia.....	11

## 1- Introdução

Em tempos de economia global, onde cada vez mais o amadorismo e o imprevisto estão a desaparecer é indispensável a presença de planeamento. No mundo de negócios actual as inovações no processo de gestão empresarial são necessárias. A empresa que deseja permanecer e ampliar o seu mercado tem de estar preparada para desafios. A informação circula a uma velocidade luz e as oportunidades de negócios surgem nos mais diferentes locais do globo. Neste contexto surge como um dos factores responsáveis para a obtenção de sucesso empresarial, o processo de planeamento financeiro, que essencialmente visa dar a sustentabilidade necessária para a execução de planos estratégicos a curto e a longo prazo, direccionando toda a acção empresarial com o objectivo de atingir as metas estabelecidas.

Assim, o planeamento financeiro torna-se um instrumento indispensável para a estratégia empresarial fornecendo um referencial técnico para os executivos tomarem decisões que signifiquem crescimento para as empresas.

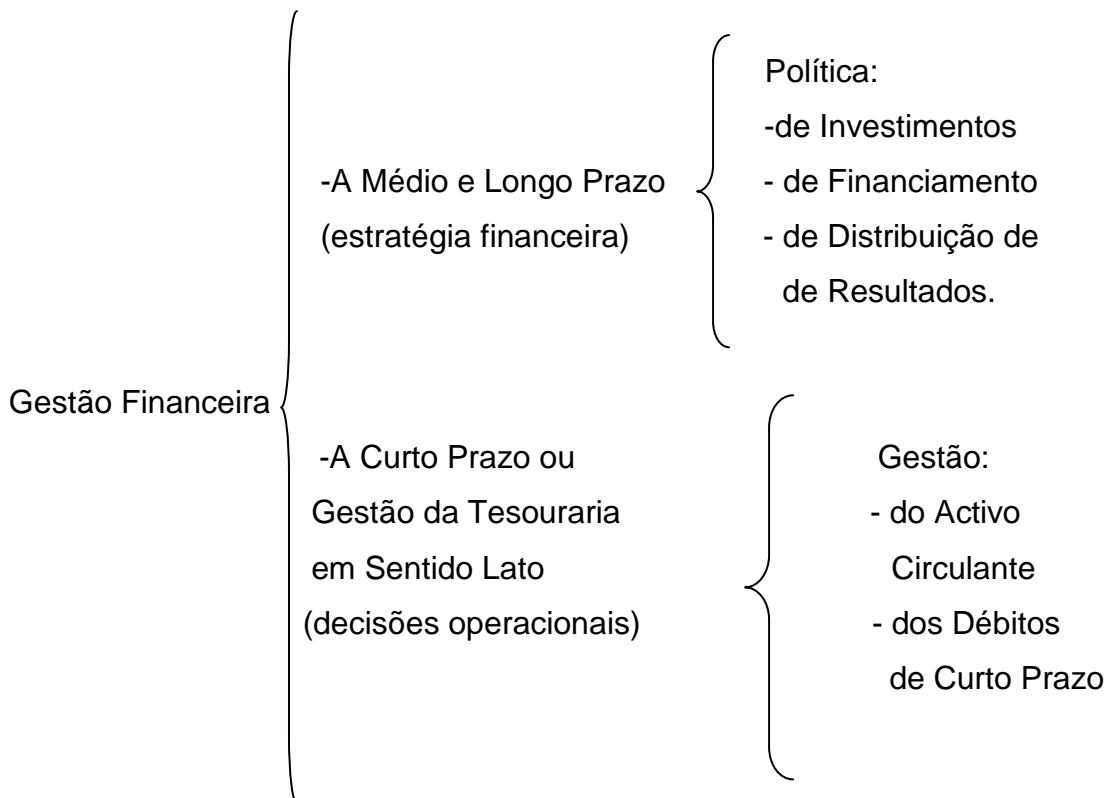
## 2- Gestão Financeira

Conforme nos diz João Carvalho das Neves no seu livro “Análise Financeira” a função financeira identificava-se com o papel do tesoureiro da empresa, ou seja, consistia em efectuar os recebimentos e os pagamentos decorrentes do exercício das restantes actividades da organização. As suas preocupações consistiam na manutenção de um saldo de disponibilidades que lhe permitissem assegurar o normal funcionamento da empresa, na rapidez e segurança da cobrança das dívidas dos clientes e, finalmente, no escalonamento adequado da liquidação dos débitos aos fornecedores. A função financeira limitava-se àquilo que actualmente se designa por gestão de tesouraria em sentido estrito ou gestão das disponibilidades.

Esta tarefa elementar da função financeira tem vindo a ser ampliada, surgindo então a noção tradicional da preocupação com as decisões de financiamento, ou seja, a recolha atempada e ao menor custo dos fundos

que possibilitam o financiamento dos capitais necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa. Conceção esta que, por sua vez, vem a ser gradualmente acrescida de novos elementos, novas atribuições para a função financeira, chegando-se assim à chamada gestão financeira moderna. As novas tarefas estão relacionadas com aspectos de carácter predominantemente económico, passando a caber à área financeira a análise e o controlo da rendibilidade previsional e efectiva das aplicações de fundos. Esta mudança vem traduzir-se, no concreto, na participação da função financeira nas decisões de investimento e na elaboração do plano a médio prazo da empresa.

A moderna gestão financeira engloba, assim, um conjunto de tarefas que se pode sintetizar:



À estratégia financeira, que, em certa medida, não é mais do que uma extensão da concepção tradicional centrada sobre o financiamento, parece útil acrescentar o seguinte:

- A política de investimentos assume um papel preponderante e preocupa-se fundamentalmente com a análise da rendibilidade e do risco potenciais das decisões que, envolvendo um horizonte temporal alargado, implicam um dispêndio de fundos no presente em troca de um potencial de entrada de fundos no futuro;
- A política de financiamento visa, principalmente, proporcionar à empresa os fundos de que esta necessita, em função da sua política de investimento e de desenvolvimento;
- A política de distribuição de resultados tem um carácter marginal e dedica-se ao estudo da melhor forma de afectar a riqueza adquirida pela empresa entre a retenção em reservas e o pagamento de dividendos aos accionistas, atendendo às condições e restrições legais e fiscais a que a mesma e os detentores do seu capital estão sujeitos;
- O documento fundamental da gestão financeira a médio e longo prazo é o plano financeiro, que é a tradução do plano da empresa em entradas e saídas de fundos, com vista vão teste global do equilíbrio financeiro previsional a longo prazo ( $\text{entrada} + \text{saldo inicial} - \text{saídas} \geq \text{saldo final desejado}$ ).

A Gestão de Tesouraria é, como o próprio nome indica, um prolongamento das tarefas originais da função financeira – papel do Tesoureiro -, em relação à qual destacamos:

- A gestão do activo circulante, que compreende, para além da já referida gestão das disponibilidades, a gestão ao controlo do crédito concedido à clientela, o controlo financeiro das existências e a aplicação dos excedentes temporários de tesouraria (depósitos a prazo e títulos negociáveis);
- A gestão dos débitos a curto prazo, que engloba a gestão das relações financeiras com os fornecedores e restantes devedores correntes (Sector Publico Estatal, por exemplo), assim como a cobertura dos défices temporários de tesouraria (pelo recurso ao crédito bancário);
- O documento central da gestão financeira a curto prazo é o orçamento de tesouraria, que não é mais do que a tradução do orçamento global da empresa em termos de recebimentos e pagamentos previsionais, com vista ao teste do equilíbrio de tesouraria de curto prazo ( $\text{recebimentos} + \text{saldo inicial} - \text{pagamentos} \geq \text{saldo final desejado}$ ).

### 3- Planeamento Financeiro de Curto Prazo

Os planos financeiros a curto prazo são acções planeadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão dos seus reflexos financeiros.

As finanças a curto prazo consistem numa análise das decisões que afectam os activos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano. As finanças a curto prazo fazem a empresa ter uma abordagem mais técnica sobre os aspectos no que dizem respeito ao nível de caixa a ser mantido num banco para pagamento de contas, quanto se deve encomendar de matérias-primas e quanto de crédito deve ser concedido aos clientes.

O planeamento financeiro a curto prazo preocupa-se com a gestão do activo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do activo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar. A diferença entre o activo circulante e o passivo de curto prazo é chamado de fundo de maneiio.

As decisões financeiras de curto prazo implicam em geral, a passivos e activos de curta duração e, são normalmente fáceis de anular. Um gestor financeiro de curto prazo não precisa prever o futuro longínquo, as decisões financeiras a curto prazo são mais fáceis, mas não menos importantes do que as decisões a longo prazo.

Um dos pontos-chave para o sucesso do planeamento financeiro de uma empresa concentra-se na previsão de vendas, pois partindo dessa previsão são criados planos de produção alternativos que levam em conta o tempo que será necessário para converter a matéria-prima em produto acabado, assim como os tipos e quantidades de matérias-primas necessárias.

As principais metas do planeamento a curto prazo são a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros.

O planeamento financeiro a curto prazo é composto por três peças principais: a Conta Previsional de Exploração e de Resultados, o Orçamento Anual de Tesouraria e o Balanço Previsional.

### 3.1- Conta Previsional de Exploração e de Resultados

A previsão das vendas é um factor principal no planeamento financeiro de curto prazo, pois, esse planeamento concentra-se nas vendas previstas para um determinado período e nos activos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas.

Um aspecto importante na previsão de vendas é o levantamento de dados coerentes e confiáveis para uma previsão, sendo que tal previsão quando automatizada, deva ser obtida de forma directa e confiável. A previsão de vendas está directamente ligada a uma análise detalhada dos dados do mercado.

A previsão de vendas constitui uma estimativa de vendas em unidades e valores de uma empresa para um período futuro, geralmente baseia-se nas tendências recentes de vendas e, ainda nas previsões das perspectivas económicas do país, da região, do sector e assim por diante.

Se a previsão de vendas se revelar errada, as consequências podem ser sérias. A primeira é o facto da empresa ao querer prever um valor de vendas para o qual não está preparada, poderá não conseguir satisfazer os seus clientes levando assim, a que estes passem a comprar na concorrência. Por outro lado, se a previsão for além do que o mercado possa absorver poderá haver uma retenção de activos na forma de matéria-prima, máquinas, entre outros não dando a liquidez necessária tendo ainda embutido o custo de oportunidade.

Uma previsão exacta de vendas não é possível, isso porque, as vendas dependem directamente do futuro incerto de aspectos da economia. A correcta previsão e estruturação dos planos de vendas dão à empresa condições de uma maior abrangência do mercado com um maior desvio de vendas previsto e uma maior lucratividade.

A partir das previsões de vendas são desenvolvidos planos de produção que consideram tanto o tempo necessário para converter a matéria-prima em produto acabado, como os tipos e quantidades de matérias-primas exigidas. Com base nesses planos, a empresa pode ainda estimar as necessidades de mão-de-obra directa, as despesas gerais de fabrico e as despesas operacionais.

Um modelo simples de desenvolver a previsão dos resultados é usar um método em que os custos dos produtos vendidos, as despesas operacionais e as despesas de juros são expressos em termos de percentagens, em relação às vendas previstas.

A metodologia utilizada para a estimativa dos resultados previsionais sugere que as relações entre vários custos e vendas no próximo ano repetirão aquelas apresentadas no ano anterior.

### 3.2- Orçamento Anual de Tesouraria

O orçamento anual de tesouraria materializa, em termos de fluxos financeiros previsionais, todos os objectivos e políticas de curto prazo da empresa e é uma ferramenta básica do planeamento financeiro de curto prazo. Para preparar um orçamento anual de tesouraria tem-se que levar em conta diversos pontos de actividade financeira da empresa que contempla todos os fluxos financeiros previsionais, durante um determinado período do planeamento financeiro, tais como, ciclos das operações de exploração, das operações de investimento e das operações financeiras.

O orçamento anual de tesouraria é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas previsionais da empresa, usado para estimar as suas necessidades financeiras a curto prazo.

Um factor importante na preparação do orçamento de tesouraria é os pagamentos efectuados pela empresa no período do planeamento financeiro. Os pagamentos mais importantes são as compras, salários, pagamentos de impostos, pagamento de empréstimos, aquisição de equipamentos, entre outros.

Através do planeamento de excedentes de tesouraria, a empresa poderá planejar investimentos a curto prazo. Assim como, poderá obter financiamento em caso de défice de tesouraria. Através do orçamento anual de tesouraria o administrador financeiro tem uma visão clara do momento de ocorrência dos fluxos esperados de entrada e saída de recursos ao longo de um dado período. O orçamento anual de tesouraria permite à empresa prever as necessidades de tesouraria da empresa a curto prazo, geralmente num período de um ano, subdividido em intervalos mensais ou trimestrais.



Os Pagamentos de Tesouraria encaixam-se em quatro categorias básicas. A primeira delas é os pagamentos correspondentes à compra de bens ou serviços, tais como matérias-primas. Esses pagamentos quase sempre ocorrem após as compras. As compras dependem da previsão de vendas. A segunda categoria é o pagamento de salários, impostos e outras despesas, onde inclui todos os demais custos normais. A terceira categoria de gastos de capital corresponde a pagamentos por activos de longa duração. A última categoria é o financiamento a longo prazo que engloba pagamentos de juros e amortização de dívidas a longo prazo e pagamentos de dividendos aos accionistas.

Para a concepção de um orçamento anual de tesouraria, basta registar as estimativas de entradas e saídas de tesouraria, prevendo o montante de recursos para que a empresa possa dar continuidade ao seu trabalho ou o montante necessário para cobrir os défices previstos.

Assim, o orçamento anual de tesouraria demonstra as entradas e saídas de tesouraria da empresa previstas, e a sua função é estimar a necessidade de tesouraria a curto prazo. Esta informação é de grande valor, pois determina se a empresa poderá realizar investimentos a curto prazo com capital próprio ou se terá de se preparar para realizar financiamentos.

Uma das maiores dificuldades encontradas na realização do orçamento anual de tesouraria é a de lidar com estimativas e preferências de risco. A essência deste orçamento é avaliar a magnitude, da distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa.

A expressão capital circulante diz respeito aos activos e passivos de curto prazo da empresa. A administração correcta deste capital garante que a empresa não tenha que interromper as suas operações por falta de recursos. O capital circulante é responsável pelo crescimento ou impedimento dele na empresa, e os itens que o compõe devem ser examinados constantemente.

A maioria dos gestores financeiros considera que a previsão de um saldo de tesouraria previsto nulo, se assemelha à condução à beira do precipício. Determina, então, um saldo operacional mínimo de tesouraria para absorver os fluxos inesperados de tesouraria, positivos e negativos (fundo de maneio).

### 3.3- Balanço Previsional

Concluída a preparação da conta previsional de exploração e resultados e do orçamento anual de tesouraria que pressupõe a definição de um conjunto de objectivos e políticas financeiras de curto prazo, podemos passar à elaboração do balanço previsional.

O balanço previsional é um dos três documentos finais que corporizam o planeamento financeiro a curto prazo, resulta do balanço inicial (último balanço real - que indica de onde vem o dinheiro-origens e como ele foi aplicado-aplicações), da conta previsional de exploração e resultados, do plano de investimentos e do orçamento de tesouraria, naturalmente que a consideração dos efeitos resultantes da interdependência dos exercícios não poderá ser esquecida, sob pena de se cometerem erros por omissão ou duplicação.

Para efectuar as contas previsionais com o máximo rigor é necessário estabelecer um número elevado de pressupostos (evolução da taxa de juro, da inflação, dos preços dos *inputs*, da progressão das vendas, do número de empregados, etc.). São estes dados, à partida, que vão permitir fazer uma previsão, pelo que, há a necessidade de se verificar o realismo de todos os pressupostos económicos e financeiros. Sendo que, será justificável a introdução de uma margem anual de segurança, sobretudo quando não se domina a realidade económica da empresa, numa percentagem a definir caso a caso sobre todos os custos anuais, excluindo as amortizações.

A importância do balanço previsional como documento analítico e de gestão, resulta do facto de permitir uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa, o que pode ser quantificado através da autonomia financeira (capitais próprios/activo total líquido) ou da solvabilidade total (capitais próprios/dívida total).

## 4- Conclusões

O planeamento financeiro é uma ferramenta necessária ao crescimento, fortalecimento e existência das empresas. Ao estipular os objectivos da

empresa, o gestor traça metas que deverão ser seguidas para que não faltem recursos para a realização das operações. O planeamento vai definir as linhas de investimento e financiamento da empresa.

O planeamento consiste em traçar metas, elaborar planos direccionados a peculiaridades do projecto que se deseja por em prática. Finanças, consiste num método de administração dos recursos disponíveis, encaixando-se no meio empresarial ou particular, discutindo-se a distribuição e aplicação dos recursos, sejam eles um salário de uma pessoa específica ou a facturação de uma empresa. Ao juntar os dois conceitos, entende-se que o planeamento financeiro é o acto de estabelecer o modo pelo qual os objectivos financeiros podem ser alcançados.

Uma empresa pode identificar oportunidades de investimento extremamente valiosas, encontrar o rácio de endividamento óptimo exacto, seguir a política de dividendos perfeita e, no entanto, desmoronar-se por ninguém se preocupar em angariar fundos para pagar as facturas do ano em curso, daí a importância imperiosa da necessidade de um planeamento a curto prazo.

Todos os negócios exigem capital, isto é, dinheiro investido em instalações, equipamento, existências, contas a receber e em todos os outros activos necessários à gestão eficiente de um negócio. Em geral, estes activos não são adquiridos, todos, de uma só vez, mas gradualmente ao longo do tempo. O custo total destes activos é designado por necessidades financeiras acumuladas da empresa.

As necessidades financeiras acumuladas podem ser satisfeitas por financiamento tanto de longo prazo como de curto prazo. Quando o financiamento de longo prazo não cobre as necessidades financeiras acumuladas, a empresa terá de angariar fundos de curto prazo para compensar a diferença.

Quando o financiamento de longo prazo ultrapassa as necessidades financeiras acumuladas, a empresa tem um excedente de tesouraria.

Assim, a quantidade de financiamento de longo prazo reunido, dadas as necessidades de capital, determinam se a empresa contrai empréstimos ou empresta a curto prazo.

O planeamento financeiro tornou-se um requisito de primordial importância para que os planos financeiros da empresa obtenham um desempenho

eficaz e um papel relevante para o funcionamento e prosperidade da empresa, tornando-a mais segura e estável, dando-lhe maior liquidez nas operações financeiras e um maior prestígio em relação às concorrentes.

O planeamento financeiro fornece uma maior previsibilidade para empresas que desejam tomar decisões mais consistentes e confiáveis, além de maior sustentabilidade a curto, médio e longo prazo.

Assim, o planeamento financeiro a curto prazo é composto por três peças principais: a Conta Previsional de Exploração e de Resultados, o Orçamento Anual de Tesouraria e o Balanço Previsional.

## 5- Bibliografia

- Princípios de Gestão Financeira, de H. Caldeira Menezes, Editorial Presença.
- Avaliação de Empresas e Negócios, de João Carvalho das Neves, McGraw-Hill.
- Princípios de Finanças Empresariais, de Brealey, Myers e Allen, McGraw-Hill.