

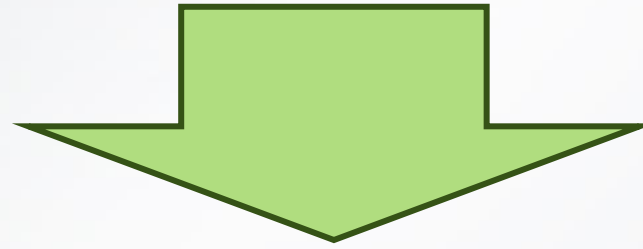
Cash-Management



agostinhomscosta@gmail.com

Telem 965 12 24 29

Gestão de Tesouraria



finalidade básica ▪ é assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios de uma empresa



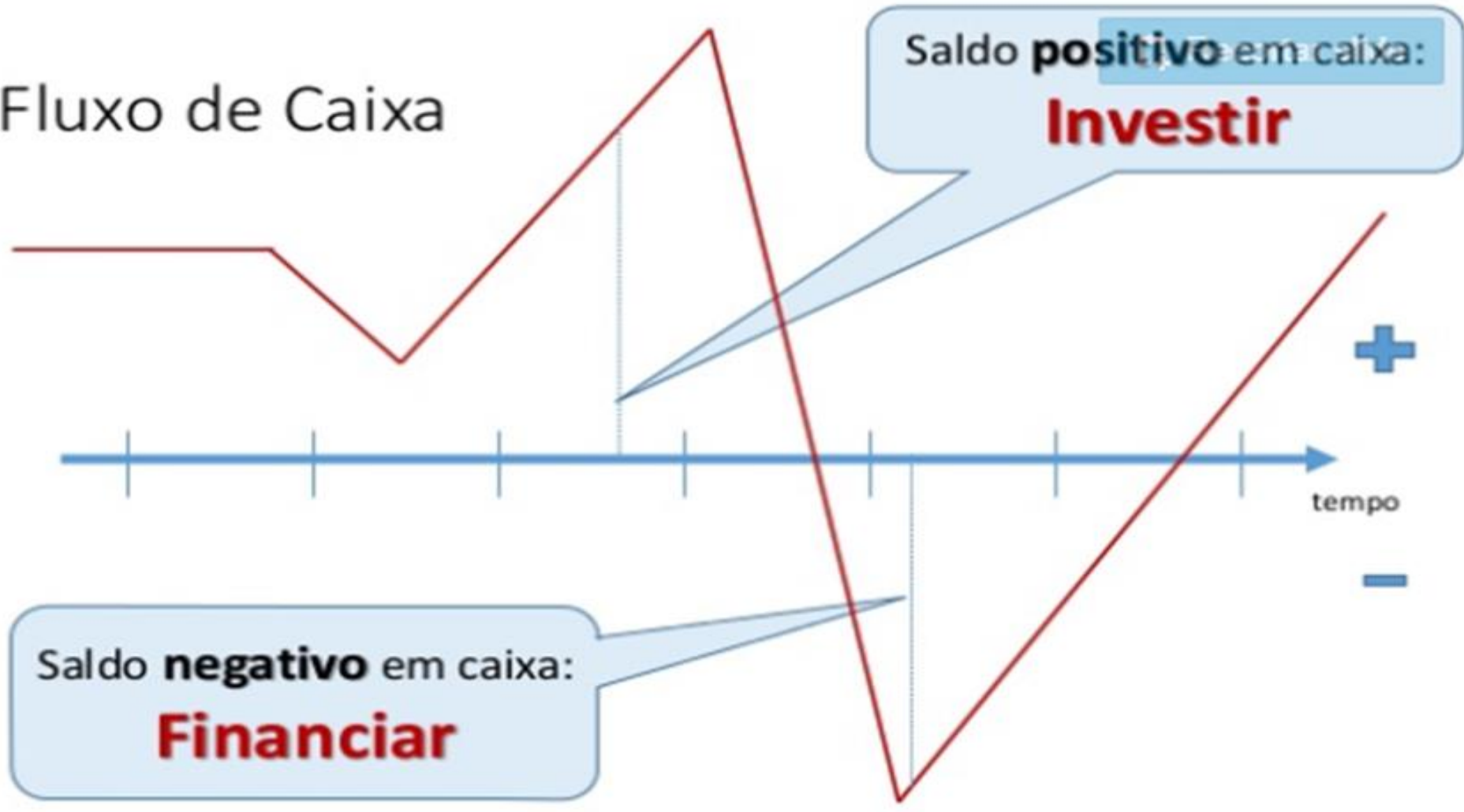
Mas, é importante saber, que



A variação da Tesouraria, **resulta de todos os Fluxos Financeiros, que atravessam a empresa.**



Fluxo de Caixa





Fluxos de Caixa / Cash Flow

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, fornece informações sobre, ...

- ✓ *Onde a empresa vai buscar e gastar o seu dinheiro, durante um determinado período.*

Fluxos que integram a - DFC

(Demonstração dos Fluxos de Caixa)



(1) ACTIVIDADES OPERACIONAIS

- Recebimentos
- Pagamentos



(2) ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO

- Recebimentos
- Pagamentos



(3) ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO

- Recebimentos
- Pagamentos



(4) VARIAÇÃO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA



Cash Flow de Exploração

(1) ACTIVIDADES OPERACIONAIS

O fluxo das atividades operacionais representa a capacidade da empresa gerar dinheiro com o seu funcionamento corrente, estando este fluxo relacionado com o recebimento de clientes e pagamentos a fornecedores, ao pessoal e ao Estado.



Uma Fórmula de cálculo : método indireto

Cash Flow de Exploração

EBITDA

- Variação das Necessidades de Fundo de Maneio

= Cash Flow de Exploração

OBS: EBITDA = Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos



(2) ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO

O fluxo das atividades de investimento, está relacionado com os pagamentos ou recebimentos dos investimentos ou desinvestimentos que a empresa executa.

Os recebimentos (fluxos positivos) resultam de vendas ou rendimentos destes ativos e os pagamentos (fluxos negativos) resultam de aquisições.



(3) ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO

O fluxo das atividades de financiamento permite avaliar a evolução das fontes de financiamento durante o ano. Está relacionado com o capital próprio e com o passivo remunerado, que é aquele que vence juros.

Os fluxos positivos (entradas de dinheiro) representam entradas de dinheiro derivadas de aumentos de empréstimos bancários ou de capital.

Os fluxos negativos (saídas de dinheiro) derivam de juros e dividendos pagos, assim como de reembolsos de empréstimos entre outros.



Atenção ao Cash Flow de Exploração

**Breves notas, sobre o
Cash Flow de Exploração (Fluxo de Caixa)**



Cash Flow de Exploração

O fluxo das actividades operacionais representa a capacidade da empresa gerar dinheiro com o seu funcionamento corrente, estando este fluxo relacionado com o recebimento de clientes e pagamentos a fornecedores, ao pessoal e ao Estado.



Cash Flow de Exploração

- Fluxo mais importante de uma empresa uma vez que corresponde ao seu "ganha-pão";
- Deve ser positivo;
- Deve ser crescente;
- Devem cobrir os juros pagos, os dividendos pagos e o investimento de substituição. ...



Gestão de Tesouraria, não é apenas pagar contas.

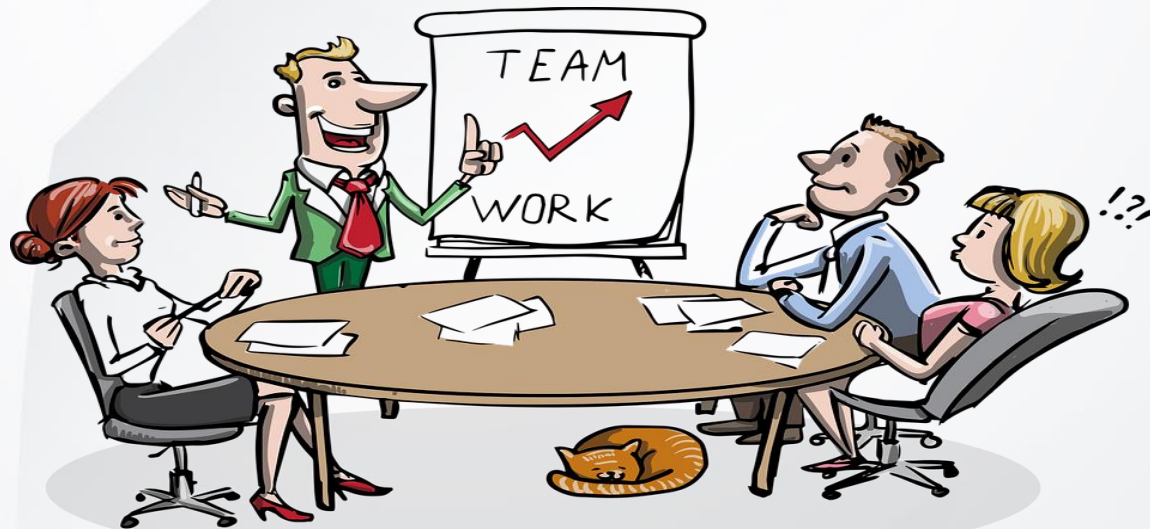
É analisar e interpretar os números, e ...

Tomar MELHORES decisões com base neles!



Planeamento Financeiro

Importância do planeamento financeiro



O planeamento financeiro é essencial na gestão e nas finanças da empresa, pois trata de identificar, as necessidades de financiamento previsionais e de estudar as formas de financiamento mais adequadas.



Para além de ser **um instrumento essencial na gestão financeira e estratégica das empresas**, tem também um papel importante, ...:

- ❑ Na Banca Comercial e de Investimento,
- ❑ Nas atividades relacionadas ...
 - ✓ com a Concessão de Crédito,
 - ✓ com as Reestruturações Financeiras,
 - ✓ com os Aumentos de Capital e
 - ✓ com a Avaliação de Empresas e Negócios.



As Metodologias Tradicionais de Planeamento Financeiro



Métodos de Planeamento Financeiro

- 1 - O Método de Consolidação Orçamental (mais utilizado nas grandes organizações)
- 2 - O Método Directo de Planeamento Financeiro (mais utilizado nas PME's)

1 - O Método de Consolidação Orçamental



Neste método de **planeamento financeiro**, os orçamentos subdividem-se em:

- **Orçamentos operacionais** que se relacionam com as decisões operacionais como sejam comerciais ou de produção;
- **Orçamentos de investimento** onde se refletem as previsões de investimento;
- **Orçamentos financeiros** que vão refletir o impacto financeiro dos orçamentos operacionais e de investimento.

Exemplo de ORÇAMENTOS OPERACIONAIS :

- Plano e orçamento de volume de negócios;
- Plano e orçamento de produção;
- Plano e orçamento de aprovisionamento;
- Plano e orçamento de custos com pessoal pelas diversas áreas da empresa – produção, comercial, administrativa e financeira;
- Plano e orçamento das despesas de produção;
- Plano e orçamento das despesas comerciais e de distribuição;
- Plano e orçamento das despesas administrativas gerais;
- A demonstração de resultados (1ª Versão) – significa a demonstração de resultados ainda sem os custos financeiros.





Os Orçamentos Financeiros incluem:

- Os balanços previsionais;
- **A demonstração de fluxos de caixa (tesouraria) previsional**

Obs.: possibilitam concluir A demonstração de resultados líquidos previsional, Final;



Mas, ...

... **Muitas empresas** não têm um processo de planeamento tão rigoroso e, ...

Então,...

Os **gestores** e analistas financeiros, recorrem com frequência ao **Método Directo de Planeamento Financeiro.**

2 - O Método Directo de Planeamento Financeiro



Simplifica-se toda a fase de estimativa dos Proveitos e Custos operacionais, através de **pressupostos de evolução** de Proveitos e Custos. Com base nessa informação seguem-se as seguintes fases:

- 1. Projeção das demonstrações financeiras - 1ª aproximação:** Demonstração de Resultados previsionais – 1ª aproximação, Balanço previsional – 1ª aproximação,
- 2. Análise das necessidades financeiras e escolha das formas de financiamento** mais adequadas.
- 3. Elaboração das Demonstrações Financeiras Previsionais Finais**

Neste método, a **Projeção Das Demonstrações Financeiras «1ª aproximação»** pode fazer-se da seguinte forma:



- ✓ Previsão do volume de negócios
- ✓ Projeção dos custos variáveis
- ✓ Projeção dos custos fixos
- ✓ Estimativa do investimento
- ✓ Estimativa das necessidades em fundo de manei
- ✓ Estima de evolução de outras rubricas do balanço

Uma vez feitas estas projeções financeiras, o analista está em condições de elaborar os documentos financeiros **«1ª aproximação»** e **identificar as necessidades de financiamento previsionais para a empresa**



Análise Das Projeções Orçamentais

Tendo sido concluídas as projeções, deve se feita uma – **“Análise da 1ª Versão do Plano Financeiro”**, a fim de constatar se há necessidade de proceder à alteração de algumas decisões anteriormente previstas.



O Planeamento Financeiro e as Previsões de Tesouraria

A Construção do Orçamento Anual de Tesouraria



Nas grandes organizações, onde se utiliza o Método da Consolidação Orçamental, ...

O orçamento prevê a evolução da tesouraria no ano seguinte, mês a mês. É determinado no final do ano a partir dos outros orçamentos já realizados:

1- os orçamentos de exploração: vendas, compras, despesas gerais...;

2 - o orçamento de investimento;

3 - o orçamento de financiamento a MLP que prevê os aumentos de capital, o pagamento dos dividendos, os reembolsos de empréstimos a MLP,



Utilidade do Orçamento Anual de Tesouraria

- Avaliar a necessidade de financiamento de curto prazo
- Negociar as linhas de crédito CP, necessárias para o bom funcionamento da empresa.



O Plano Deslizante

É usado nas PME's, onde se utiliza o Método Directo de Planeamento Financeiro , ...

O financeiro faz progredir o horizonte à medida que o ano se desenrola.

As previsões deslizantes são atualizadas em permanência



A Construção Do Plano Deslizante

O horizonte de tempo é variável. Poderá ter uma duração mais longa, na ordem de 2 a 4 meses, em função da visibilidade que a empresa tem sobre a sua atividade.

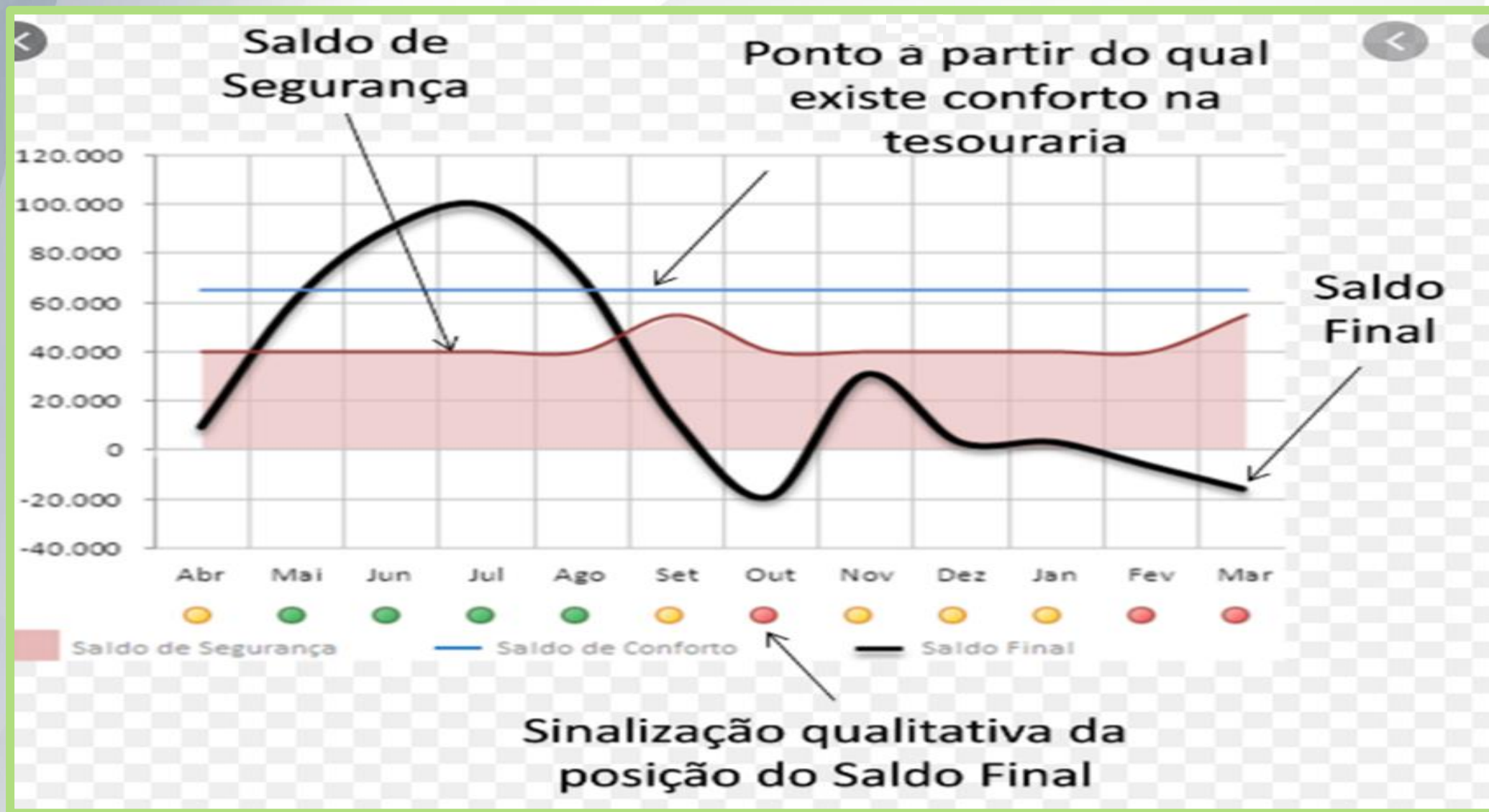
Ver exemplo do Plano de tesouraria

PLANO DE TESOURARIA



Descrição	nov/18		total	dez/18				total
	47	48		49	50	51	52	
Saldo Inicial	400	6 900		#####	8 400	3 400	-5 100	
Recebimentos								
Recebimentos de Exploração								
Clientes C. C.	15 000	5 000	20 000	7 000	10 000	10 000	15 000	42 000
Letras a Receber			0					0
Descontos de letras			0					0
Descontos de cheques		10 000	10 000					0
Outros recebimentos			0					0
Recebimentos Extra Exploração								
Empréstimos Obtidos		25 000	25 000					0
...			0					0
Total de Recebimentos	15 000	40 000	55 000	7 000	10 000	10 000	15 000	42 000
Pagamentos								
Pagamentos de Exploração								
Fornecedores Matérias Primas	5 000	3 000	8 000	10 000	15 000	15 000	30 000	40 000
Salários		30 000	30 000					30 000
Letras a Pagar			0					0
IRS			0					0
IRC			0					0
IVA a Pagar			0					0
Segurança Social			0					0
Rendas			0					0
Leasing	2 500		2 500			2 500		2 500
Seguros		1 500	1 500				1 000	1 000
Combustíveis			0					0
EDP + Água	1 000		1 000			1 000		1 000
Telefones			0					0
Impostos diversos			0					0
Pagamentos diversos semanais		1 000	1 000				1 000	1 000
Pagamentos Extra Exploração								
Pagam. Empréstimos Obtidos			0				25 000	25 000
Encargos Financeiros		500	500				500	500
'''			0					0
Total de Pagamentos	8 500	35 500	44 000	10 000	15 000	18 500	32 000	75 500
Saldo Final	6 900	#####		8 400	3 400	-5 100	-22 100	

Exemplificando ...





A folha de cálculo constitui uma ferramenta muito maleável, que se presta às simulações, quer as previsões sejam feitas a partir dos compromissos de compra / venda, ou do histórico dos fluxos.



• A Atualização Do Plano Deslizante

- ✓ A cada intervalo de tempo, o financeiro compara os fluxos realizados com as previsões e calcula os desvios.
- ✓ A análise dos desvios obriga o financeiro a atualizar as previsões.



A Apresentação Clássica

Baseada exclusivamente na noção de fluxo (**Recebimentos - Pagamentos**) apresenta a vantagem de ser directa e simples.

Mas, tem o inconveniente de **não fornecer uma explicação sobre as causas** da variação da tesouraria.

A Apresentação Funcional

(possibilita o conhecimento das causas)



Determina a variação mensal de tesouraria através da variação conjunta do **Fundo De Maneio e das Necessidades de Fundo de Maneio.**

Facilita a explicação da previsão da **variação de tesouraria.**

É completada com a Análise do Cash Flow no período.

Causas da Deterioração da Tesouraria





- ❑ **A variação de tesouraria**, resulta de todos os fluxos financeiros que atravessam a empresa.
- ❑ **Qualquer variação do fundo de manei**o ou da **necessidade de fundo de manei**o tem repercussões imediatas sobre a tesouraria.

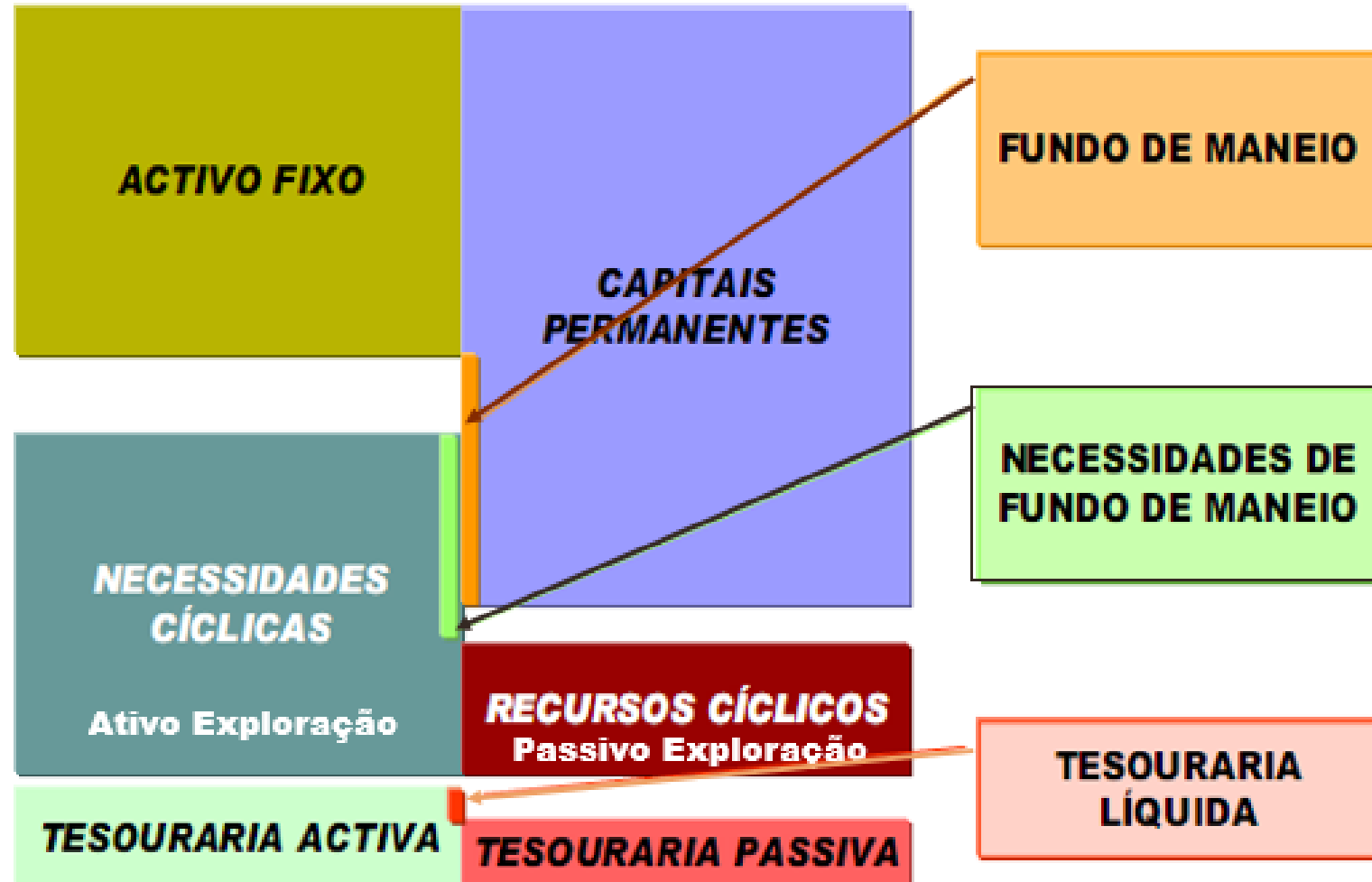
A tesouraria, torna-se um indicador sintético da saúde financeira da empresa.



- ➔ *Fundo de Maneio*
- ➔ *Necessidades de Fundo de Maneio*
- ➔ *Tesouraria*

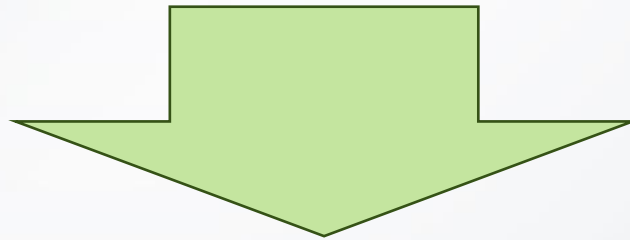


Balanço Funcional





Equilíbrio Financeiro Funcional



FUNDO DE MANEIO \geq ÀS NECESSID. DE FUNDO DE MANEIO

Análise das Causas das Variações de Tesouraria





Conclusão

- **A tesouraria é o resultado de todos os fluxos financeiros.** Portanto, a evolução da tesouraria, constitui uma medida sintética da saúde financeira da empresa.
- **Compete ao financeiro «tocar o sinal de alarme»** quando verifica uma deterioração da tesouraria e, se possível, determinar a causa.



Decisões de Financiamento

- A **Política De Financiamento** de uma empresa, consiste na definição da melhor composição de recursos que serão utilizados no financiamento das atividades da empresa.
- Por outras palavras, consiste na definição da estrutura financeira mais adequada para a organização.
- Esses recursos podem ser classificados como:
 - **Recursos próprios ou de terceiros;**
 - **Recursos permanentes ou temporários;**



Os Produtos Financeiros Tradicionais De Apoio à Tesouraria



Muitas empresas recorrem a **financiamentos de CP**, para financiarem uma parte do seu ciclo de exploração.

A vocação destes créditos a CP, consiste em compensar a diferença entre as saídas e as entradas de valores de exploração.

A **optimização da gestão de tesouraria baseia-se na utilização de meios de financiamento, adaptados à atividade.**

O Crédito Bancário



O crédito bancário pode ser classificado como **directo** ou **indirecto**.

O crédito directo baseia-se na colocação de fundos por parte da instituição bancária, que podem ser utilizados pelas empresas.

O crédito bancário pode igualmente ser indirecto, isto é, a instituição bancária poderá eventualmente vir a desembolsar fundos, caso o beneficiário do crédito não assuma os seus compromissos. As garantias bancárias, os avales bancários , ...



No Crédito Directo, Temos

O financiamento de curto prazo, destina-se a apoiar as operações de tesouraria das empresas.

O financiamento de médio / longo prazo, é utilizado no apoio à aquisição de equipamentos, investimentos em edifícios e instalações e na aquisição de bens duradouros.

Financiamento de Curto Prazo



- As principais fontes de financiamento de curto prazo podem ser agrupadas em:
 - Crédito de Fornecedores;
 - Crédito Bancário:
 - Contas Caucionadas;
 - Desconto de títulos;
 - Financiamentos á importação;
 - Financiamentos á exportação;
 - Over Draft
 - ...
 - *Factoring*;

Financiamento de Longo Prazo



- Podem distinguir-se dois tipos de financiamento de LP:
 - **Financiamento com Capitais Próprios:**
 - Aumento de capital;
 - Autofinanciamento;
 - **Financiamento com Capitais de Terceiros:**
 - Empréstimos bancários de longo prazo;
 - *Leasing*;
 -



As Garantias a prestar,...

- ✓ **Podem ser Reais** (quando as garantias dadas estão relacionadas com a operação de crédito)
- ✓ **Ou Pessoais** (quando não existem bens específicos afetos à operação de crédito).



Exemplos das Garantias mais comuns

Reais - a hipoteca, o penhor mercantil.

Pessoais - o aval, o aceite ou subscrição de livrança em branco.

Breve Referência aos Principais Créditos, à Disposição do Financeiro:



O Desconto Comercial

É a operação pela qual uma empresa cede ao banco, títulos comerciais antes da sua data de vencimento, a fim de obter um crédito em contrapartida.

Na data de vencimento, o devedor sacado, paga o efeito e reembolsa assim o crédito.

O desconto comercial, é o crédito de tesouraria que fornece a melhor garantia ao banco contanto que os efeitos tenham sido aceites pelo sacado. O banco beneficia de um duplo recurso se o sacado não pagar na data prevista.

Os Empréstimos em Conta Corrente



As contas correntes caucionadas, são empréstimos de curto prazo em que a instituição bancária coloca à disposição da empresa um limite de crédito contratado.

É um tipo de financiamento de curto prazo e menos burocrático que o desconto de letras ou livranças.

Normalmente, as contas correntes caucionadas, são válidas por 180 dias, podendo ser renovadas ciclicamente.

O Factoring



- **Produto financeiro de curto prazo**, de apoio à tesouraria e serviço de gestão de cobranças.
- Consiste na **cedência de faturação à instituição de Factoring**, por parte do cliente (aderente), sobre entidades a quem fornece bens ou presta serviços (devedores).



▪ **Objetivo do produto**

Tomada de créditos emitidos por uma entidade, sobre os seus clientes.



Modalidade de Risco no Factoring

Com recurso – o banco não assume o risco de insolvência dos devedores.

Sem recurso – o banco assume o risco de insolvência dos devedores.

O Confirming / Express Bill



- Este serviço proposto pelo banco, encarrega-se de **notificar os seus fornecedores e de efetuar os pagamentos nas datas acordadas**, de forma rápida e eficiente sem qualquer custo ou preocupação para a sua empresa.



- **O banco envia a cada um dos fornecedores uma notificação, informando sobre o pagamento futuro das faturas e oferecendo os serviços do banco, de pagamento antecipado das mesmas por concessão de crédito.**



- Após a receção da referida carta, **o fornecedor poderá optar entre duas alternativas:**
 - ✓ Cobrar as faturas na data do seu vencimento.
 - ✓ Solicitar o pagamento antecipado de uma ou várias faturas para datas a indicar pelo próprio fornecedor.



O Descoberto Bancário

As empresas podem, caso o(s) banco(s) com quem trabalha(m) não se oponha(m), utilizar a prática do descoberto bancário para suprir alguma dificuldade de tesouraria momentânea.

No entanto, **este tipo de financiamento**, é mais caro do que o crédito normal.

O Crédito Spot (Overdraft)



É um crédito com uma duração muito curta, que financia uma necessidade de tesouraria pontual e importante.

A empresa negocia o número mínimo de dias de juro o mais baixo possível para aumentar a sua flexibilidade de financiamento. **A duração é por vezes de alguns dias (entre 3 e 10 dias).**

O interesse da operação, reside na faculdade de substituir a taxa do descoberto pela taxa do empréstimo, mais baixa.

O Adiantamento em Divisa Importação



É um adiantamento de tesouraria realizado em euros ou em divisas que permite pagar uma importação (crédito comprador).

O Adiantamento em Divisa Exportação



O Adiantamento é normalmente realizado na divisa de faturação de uma Exportação.

E agora, alguns aspetos de âmbito corrente:



Esteja atento,



O Cálculo da Taxa Real dum Crédito de Tesouraria



A comparação das propostas de financiamento com base na taxa nominal afixada pelo banco **não permite determinar o crédito mais barato.**

O banco acrescenta custos suplementares (ou custos escondidos) que aumentam o montante dos juros.

A taxa real integra todos estes custos suplementares e torna as diferentes propostas de financiamento diretamente comparáveis.



❑ **Avaliar o impacto dos custos suplementares:**

os créditos de tesouraria, com duração inferior a 1 ano, são suscetíveis de se verem aplicar potencialmente três custos suplementares:

- os dias aplicados pelo banco
- a antecipação dos juros
- os 360 dias bancários

Os dias aplicados pelo Banco



- O montante dos juros é calculado sobre a duração real do crédito à qual se acrescentam os dias de banco **(+ 2 dias)**.

A Antecipação dos Juros



- Normalmente, os juros devem ser pagos no final do período de empréstimo (postecipados), ao mesmo tempo que o reembolso do capital.
- Os juros antecipados são, pelo contrário, pagos antes, quando o crédito é concedido.
- **Corresponde a uma taxa de juro real mais elevada.**

Os 360 Dias Bancários



- A empresa financia-se sobre a duração de um ano civil, **365 ou 366 dias**.
- No entanto, **para calcular as despesas financeiras, o banco utiliza como denominador 360** em vez do número real de dias do ano.
- Esta prática aumenta ligeiramente o montante de despesas financeiras.
- **Os 360 dias bancários não são negociáveis.**



Como uma PME deve Negociar com a Banca



A prestação de informação às instituições bancárias :

- ✓ Periódica
- ✓ Comentada

Objectivo: Transmitir confiança e minimizar questões que potenciem o Risco, na análise feita pela Banca.



A Preparação de uma Negociação

Algumas Questões Técnicas

Políticas contabilísticas



- **Algumas contas ou grandezas terão que ser objeto de atenção redobrada.**
- ✓ **Capitais próprios** (verificar os aspetos de arrumação das contas, que se traduzam num aumento dos capitais próprios)
- ✓ **Capitais permanentes** (considerar em PMLP as dívidas a pagar a mais de um ano)
- ✓ **Imputar ao imobilizado**, os custos financeiros relativos á compra.
- ✓ **Resultados líquidos** – devemos estar atentos á utilização dos benefícios fiscais em vigor.
- ✓ ...



A condução da Negociação Bancária

A negociação obedece a regras, que é conveniente aplicar para sermos eficazes:



- ✓ Justificar os seus pedidos com argumentos que indiquem capacidade de gestão.
- ✓ Manter uma atitude aberta na negociação.
- ✓ Recusar a aplicação de condições que não foram previamente negociadas.
- ✓ Escolher o momento oportuno para negociar.
- ✓ Fornecer movimentos significativos.
- ✓ Considerar a negociação como um processo contínuo
- ✓

Um conjunto de elementos, que contribuirão de forma decisiva para o sucesso futuro da empresa.



- **É importante dá-los a conhecer. São eles os seguintes:**
 - ✓ A qualidade da gestão nas diversas áreas da empresa
 - ✓ A eficácia do seu equipamento produtivo, e o seu bom estado de conservação
 - ✓ A qualidade dos seus produtos
 - ✓ A qualidade dos seus clientes
 - ✓ ...



Os Erros de Gestão de Tesouraria. Como Evitá-los.

MEDIDA DO CUSTO DOS ERROS DE GESTÃO DE TESOURARIA



A medida do custo dos erros de gestão baseia-se em três averiguações:

- Os saldos credores de conta corrente não são remunerados.
- O custo do descoberto é superior ao custo das outras formas de empréstimo a cp.
- O custo do empréstimo é superior ao rendimento dos investimentos financeiros remunerados pela Banca.

A consciência da possibilidades destes erros, é o primeiro passo para a sua correção.





O **acompanhamento constante destas situações**, permitirá evitar a ocorrência e/ou a repetição destes erros.





Fatores potenciadores de desempenho, na Gestão de Tesouraria

**Com um software de gestão integrado, ...
pode ter a tesouraria do seu negócio atualizada**



- ✓ Pode acompanhar o cash-flow do seu negócio.
- ✓ Pode saber a todo o momento, como está o estado da tesouraria da sua empresa.
- ✓ Pode reduzir o trabalho administrativo,
- ✓ Pode pagar e cobrar dentro dos prazos e conhecer como evoluem as suas contas.
- ✓ ...



Pode ter um Quadro de controlo financeiro (Dashboard)

Saber o estado da tesouraria, onde quiser, a qualquer hora e em qualquer dispositivo.

Pode ter um Controlo de contas correntes

Saber os valores pendentes: a pagar e a receber.



Pode ter um Reconciliação bancária

Simplificar os processos de tesouraria com a reconciliação bancária de um elevado número de transferências.

Pode ter Lançamentos automáticos

Automatizar o registo de cobranças por débito direto e a emissão de recibos por pagamentos online.

...



www.resendequalifica.pt



info@resendequalifica.pt



[/ResendeQualifica](https://www.facebook.com/ResendeQualifica)



Quinta dos Sais, 132
4660-210 Resende