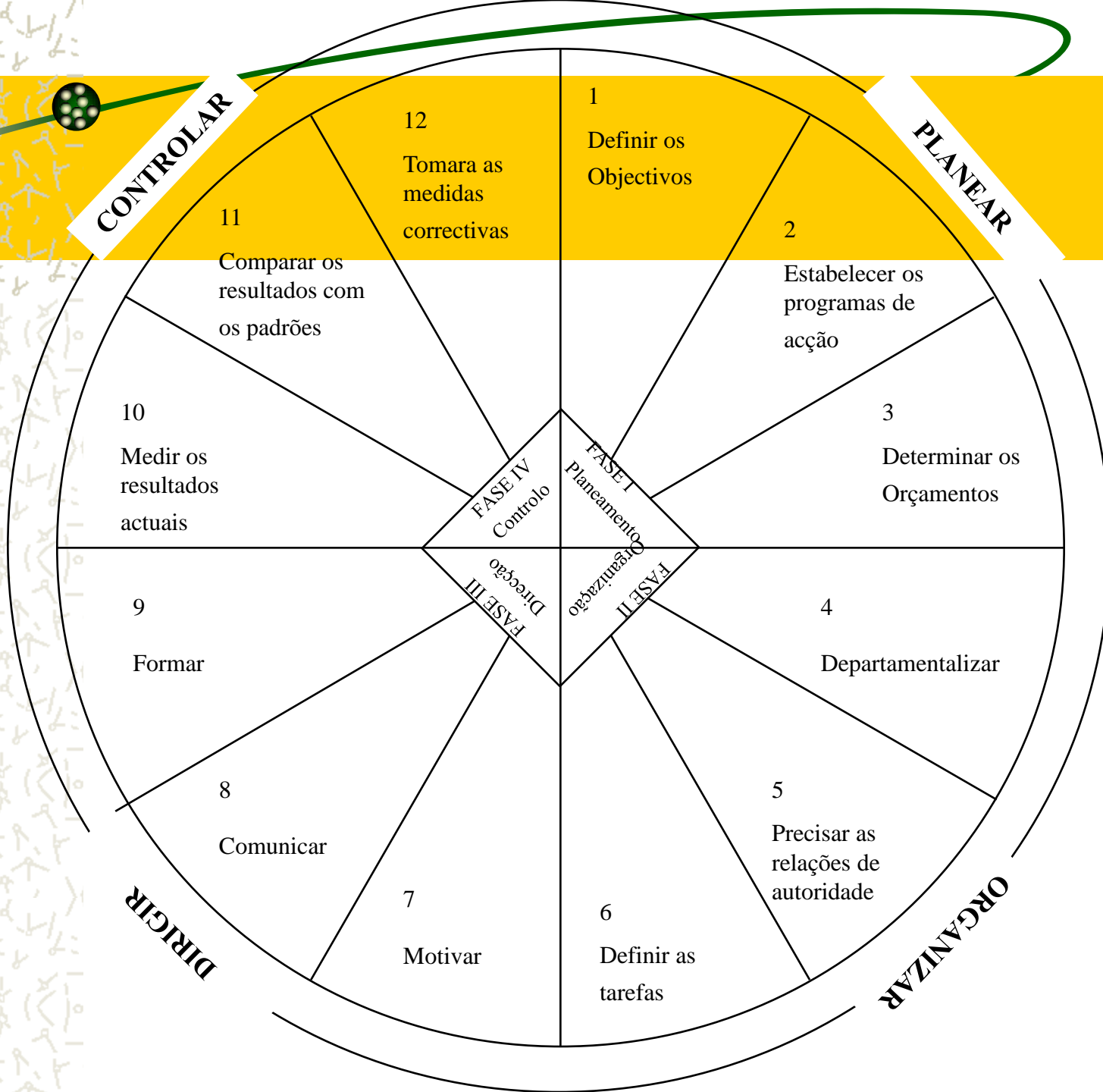




O ciclo de estratégia, planeamento,
orçamento e controlo

O Ciclo da Gestão



Conceitos fundamentais

- ✿ **Plano**: Conjunto de disposições descritivas destinado a dar uma directiva à acção e à política económica (Dicionário Universal – Texto Editora).
- ✿ **Plano de negócios (business plan)** – parte descritiva e quantitativa do desenvolvimento previsional dos negócios da empresa
- ✿ **Plano de acção** – descrição do plano, responsável pela execução e respectivo prazo
- ✿ **Programa** – detalhe de um conjunto de planos de acção com a identificação das fases de desenvolvimento, prazos e responsáveis pela sua execução
- ✿ **Orçamento** – programa ou plano de acção financeiramente quantificado
- ✿ **Plano financeiro** – integra a visão de evolução da empresa em três demonstrações financeiras – Balanço previsional, Demonstração de resultados previsional e Fluxos de caixa previsional

Importância do orçamento e plano

- ✦ Análise das necessidades de financiamento
- ✦ Escolha do financiamento
- ✦ Comunicação e negociação com os financiadores
- ✦ Identificação de áreas para melhoramento do desempenho
- ✦ Definição dos objectivos globais e por área de actividade
- ✦ Descentralização e participação no desenvolvimento da empresa conforme estratégia delineada



Tipos de planeamento

Tipos de planeamento financeiro

☀ Métodos expeditos de análise das necessidades de financiamento

- Balanço pró-forma % das vendas
- Fluxos de caixa

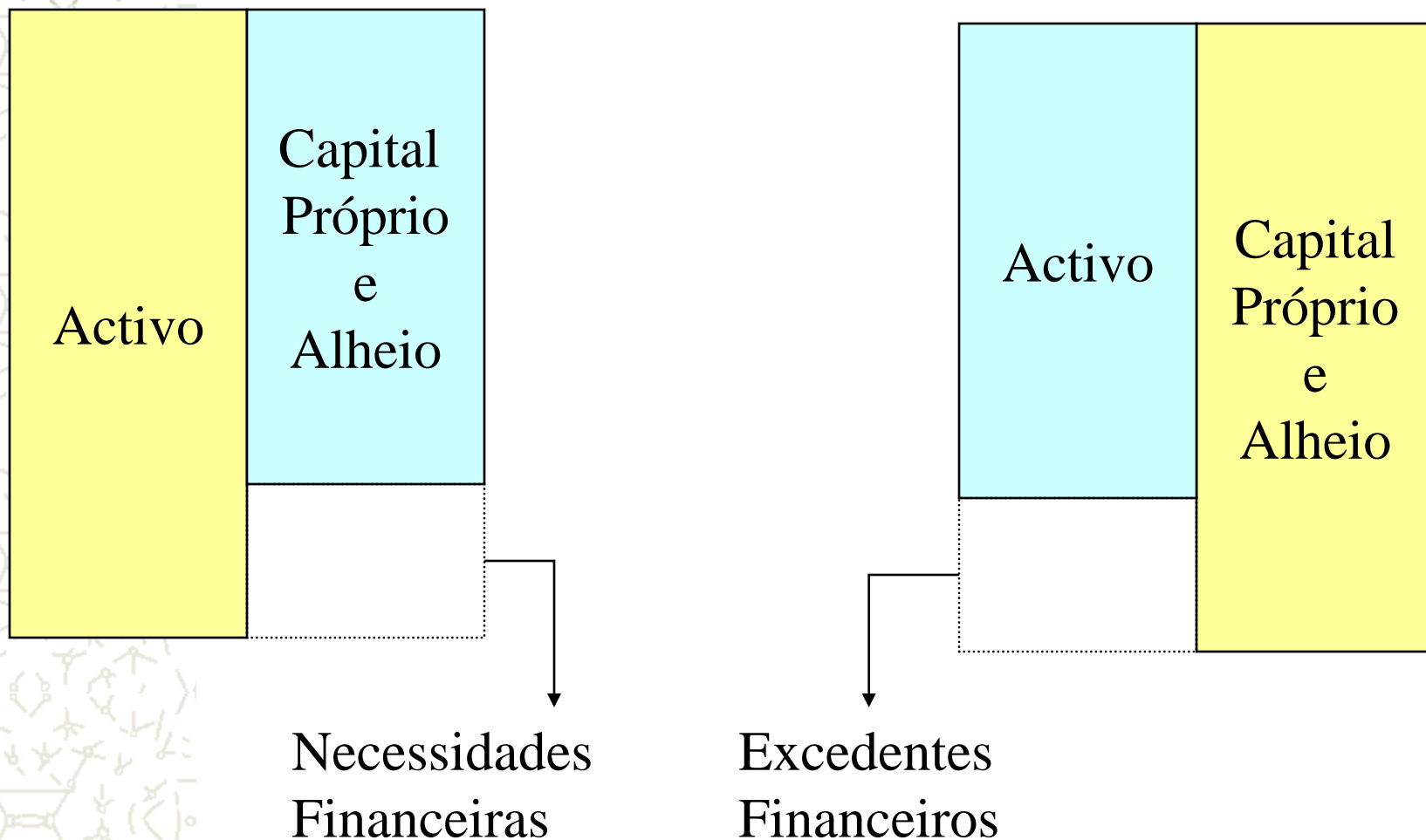
☀ Método directo de estimativa das demonstrações financeiras previsionais

- Muito usado pela direcção financeira nas negociações com a banca e para a gestão financeira a médio e longo prazo

☀ Método de planeamento integrado

- Maior participação dos quadros na fixação dos objectivos, dos programas e orçamentos.
- Utilizado no planeamento e no controlo da gestão

Método expedito: Balanço pró-forma em % Vendas



Método expedito: Fluxos de caixa

Necessidades de financiamento adicionais	1	2	3
+ Resultados líquidos			
+ Amortizações do exercício			
+ Variação de provisões do exercício			
= Autofinanciamento bruto			
- Dividendos			
= Autofinanciamento líquido			
- Acréscimo das necessidades em fundo de maneio			
- Investimentos em activo fixo			
= Necessidades de financiamento adicionais			

Método expedito: Fluxos de caixa (exemplo sintético)

BALANÇO	1998	1999
Activo fixo bruto	11.337	12.135
Amortizações acumuladas	4.575	5.214
Activo fixo líquido	6762	6.921
Existências	56	54
Clientes	460	559
Tesouraria activa	2000	984
Activo total	9277	8518
Capital próprio	2195	2.836
Dividas a M/L Prazo	1913	3.963
Passivo Cíclico	453	563
Tesouraria Passiva	4716	1156
Total	9277	8518
RESULTADOS	1998	1999
Vendas	3092	3.406
Resultado operacional	772	854
Amortizações do exercício	611	639
Resultado liquido	441	494

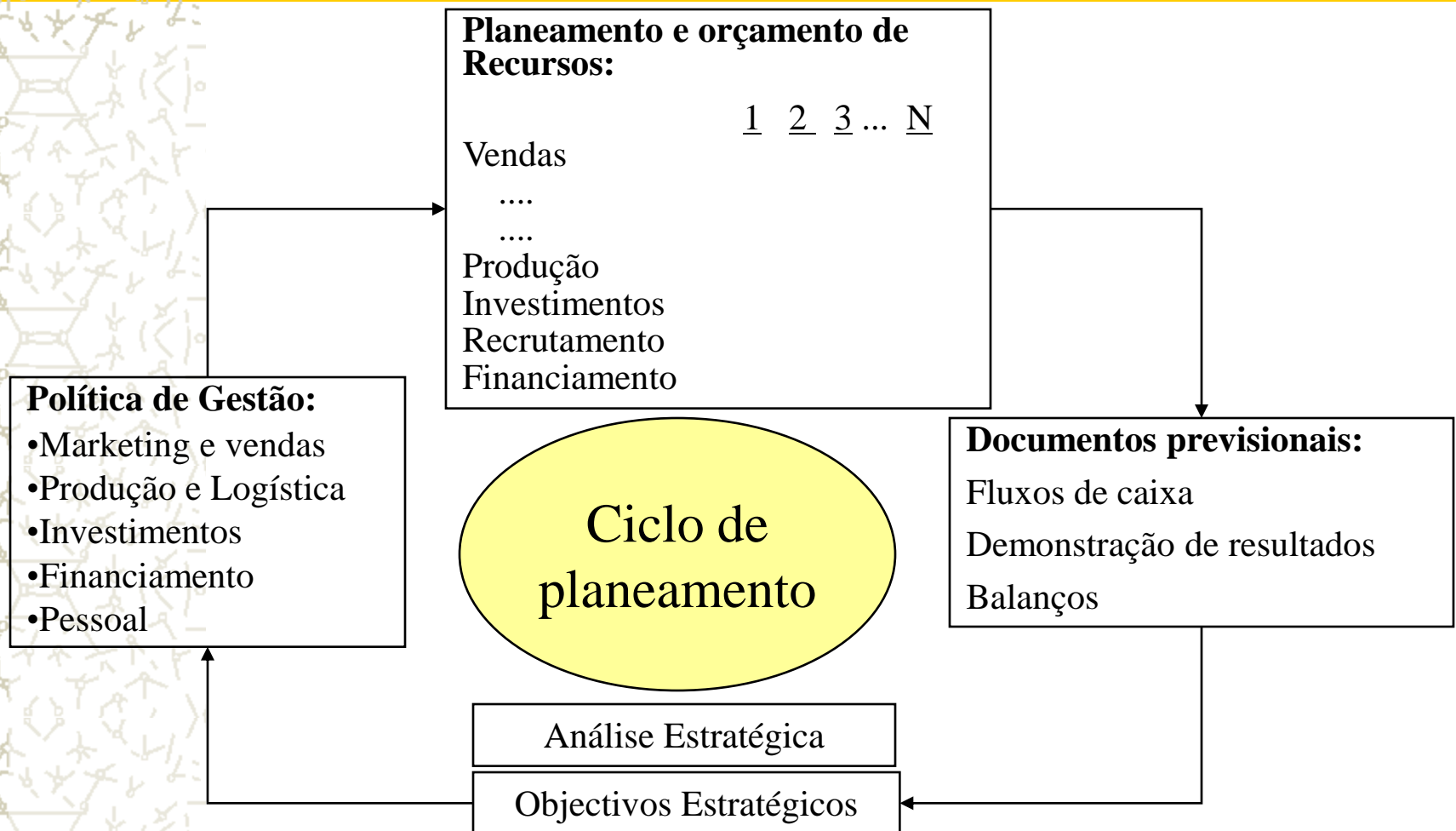
Método expedito: Fluxo de caixa (exemplo sintético)

RÁCIOS	Histórico		Pressuposto
	1998	1999	2000
Taxa de crescimento das vendas		10,17%	10,00%
Rendibilidade líquida das vendas	14,27%	14,50%	14,50%
Taxa de distribuição			40,00%
Taxa de amortização	5,39%	5,27%	5,25%
Investimentos		798	800
Necessidades em fundo de maneio	63	50	
NFM %	2,02%	1,47%	1,75%
ESTIMATIVA DAS NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO 2000			
Vendas			3.747
Resultados líquidos			543
Resultados retidos			326
Amortizações			658
NFM			66
Acéscimo NFM			16
Investimento em activo fixo			800
Necessidade de financiamento adicionais			168

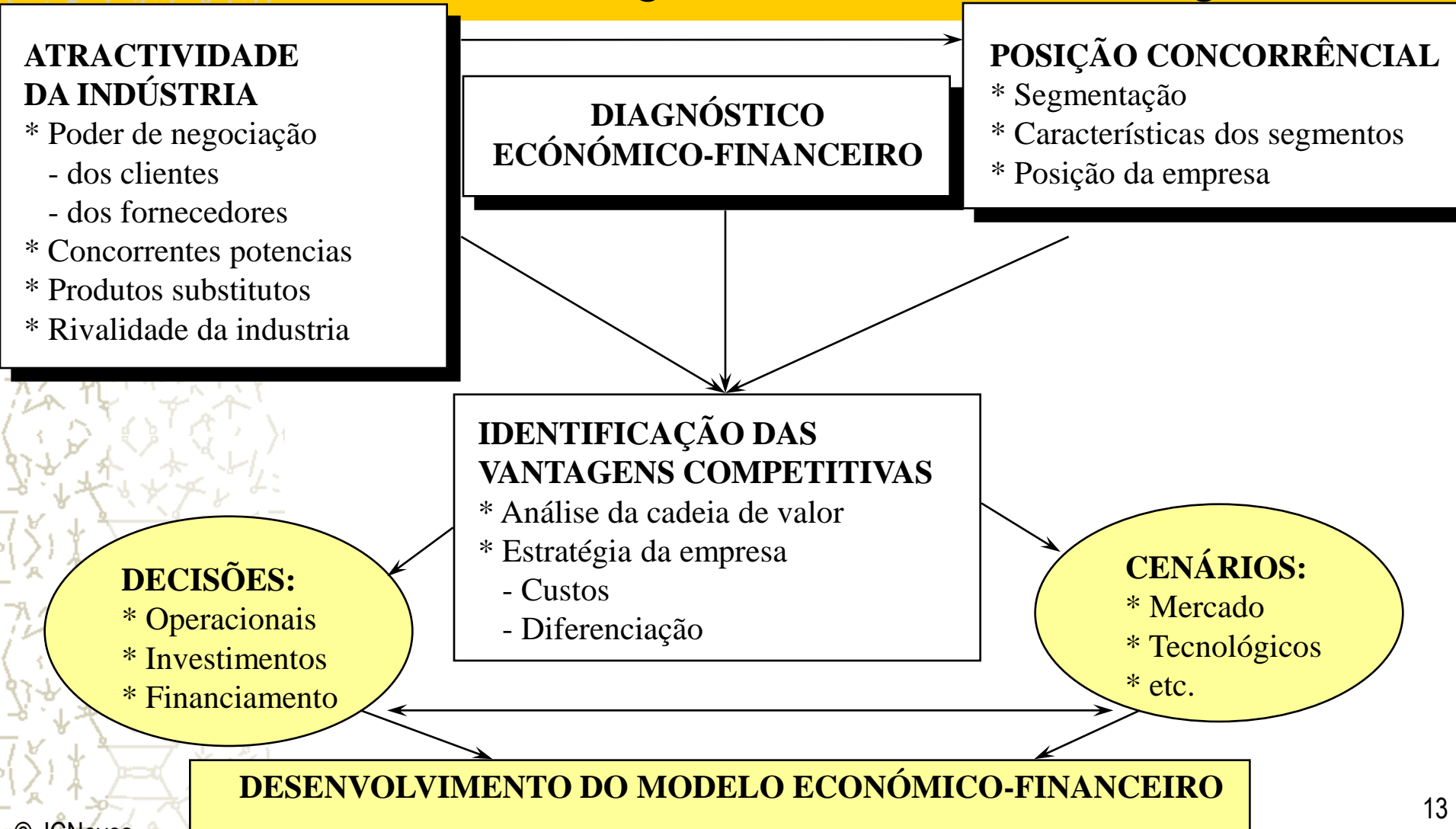


Integração da estratégia e dos planos de acção no plano financeiro

O ciclo de planeamento integrado



Ciclo de planeamento: Fase de diagnóstico e de estratégia



Fases de quantificação do plano financeiro

- 1º - Analisar os custos variáveis e estimar custos unitários standard por produto
- 2º Análise dos factores críticos de evolução dos lucros e definição dos pressupostos
- 3º Estimar os custos fixos
- 4º Consolidar as previsões operacionais
- 5º Analisar e prever evolução de rubricas financeiras
- 6º Consolidar nas demonstrações financeiras previsionais
- 7º Comparar com os objectivos globais. Continuar ou sugerir correcções aos dados e pressupostos anteriores
- 7º Analisar as necessidades financeiras e propor a estratégia de financiamento mais adequada

Integração das demonstrações financeiras previsionais

Fluxos de Caixa Previsionais

Balanços Previsionais

Resultados Previsionais

+ Recebimentos – Pagamentos

Operacionais
Investimento
Financiamento

= Fluxo Líquido de Caixa

+

Activo Fixo	Capital Próprio
	Resultados Líquidos
Activo Circulante	Passivo m/l Prazo
	Passivo Circulante
Disponibilidades	

+ Proveitos – Custos

Operacionais
Financeiros
Extraordinários

=

= Resultados Líquidos



O ciclo orçamental

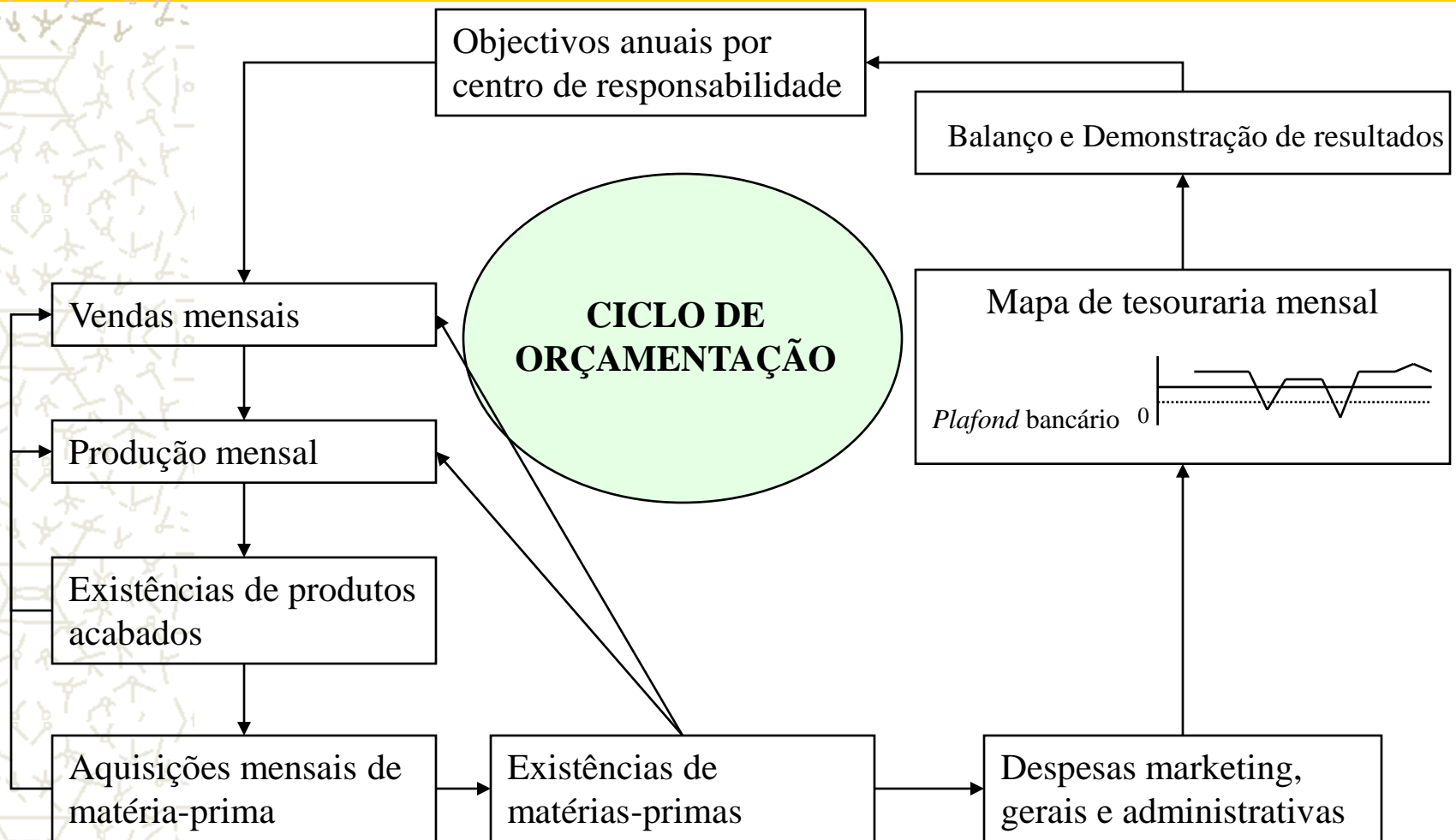
Noção de orçamento

- ✚ O orçamento é a expressão quantitativa de um plano de acção
- ✚ É o resultado de uma simulação do emprego de recursos a partir de objectivos gerais

Princípios de gestão orçamental

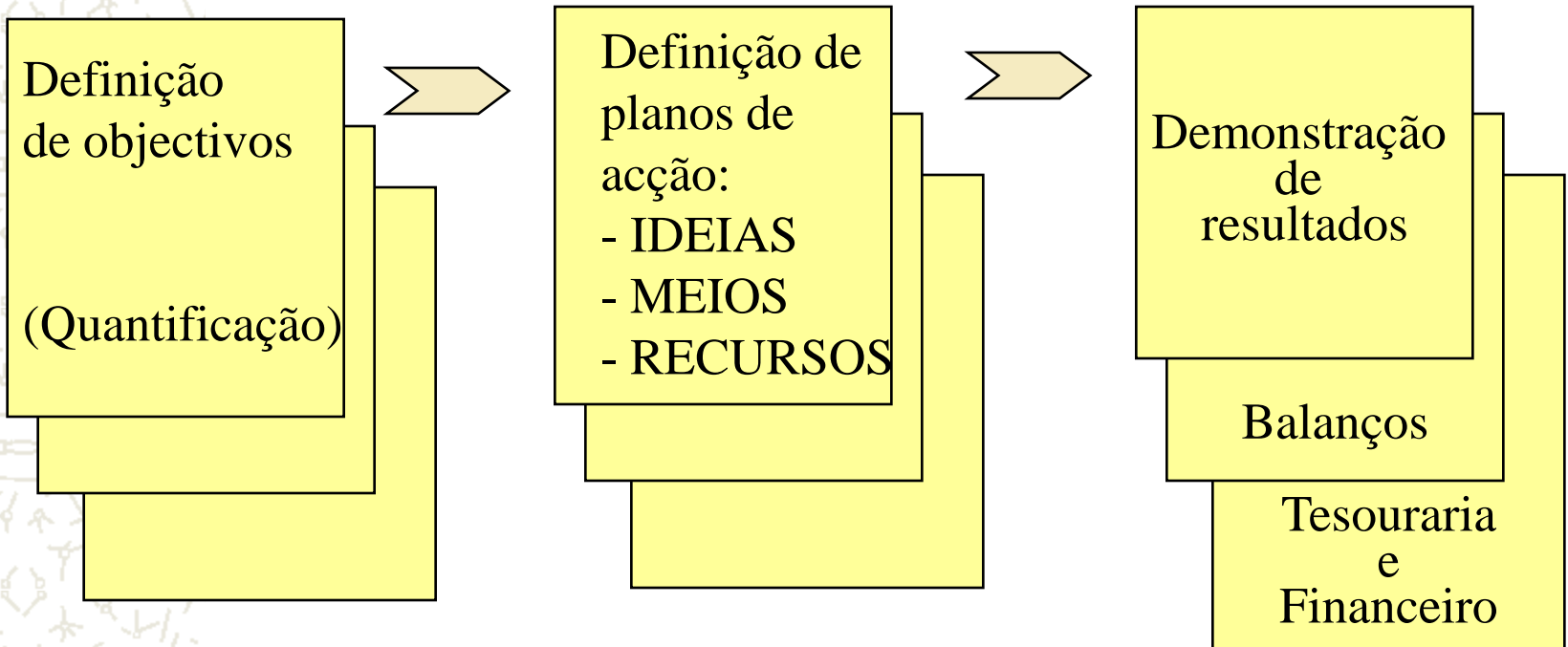
- ✦ O orçamento baseia-se em objectivos
- ✦ É a expressão quantitativa de um plano coordenado
- ✦ É elaborado para um período determinado
- ✦ É um instrumento de:
 - Avaliação de desempenho
 - Formação
 - Regulação do sistema
- ✦ Avalia sobretudo o rendimento de utilização dos recursos

Ciclo de orçamentação



A inversão do ciclo orçamental

OBJECTIVOS → PLANOS DE ACÇÃO → PLANOS FINANCEIROS



CONSEQUÊNCIAS ←

MEIOS DISPONÍVEIS ←

CAPACIDADE FINANCEIRA ←

Controlo orçamental

