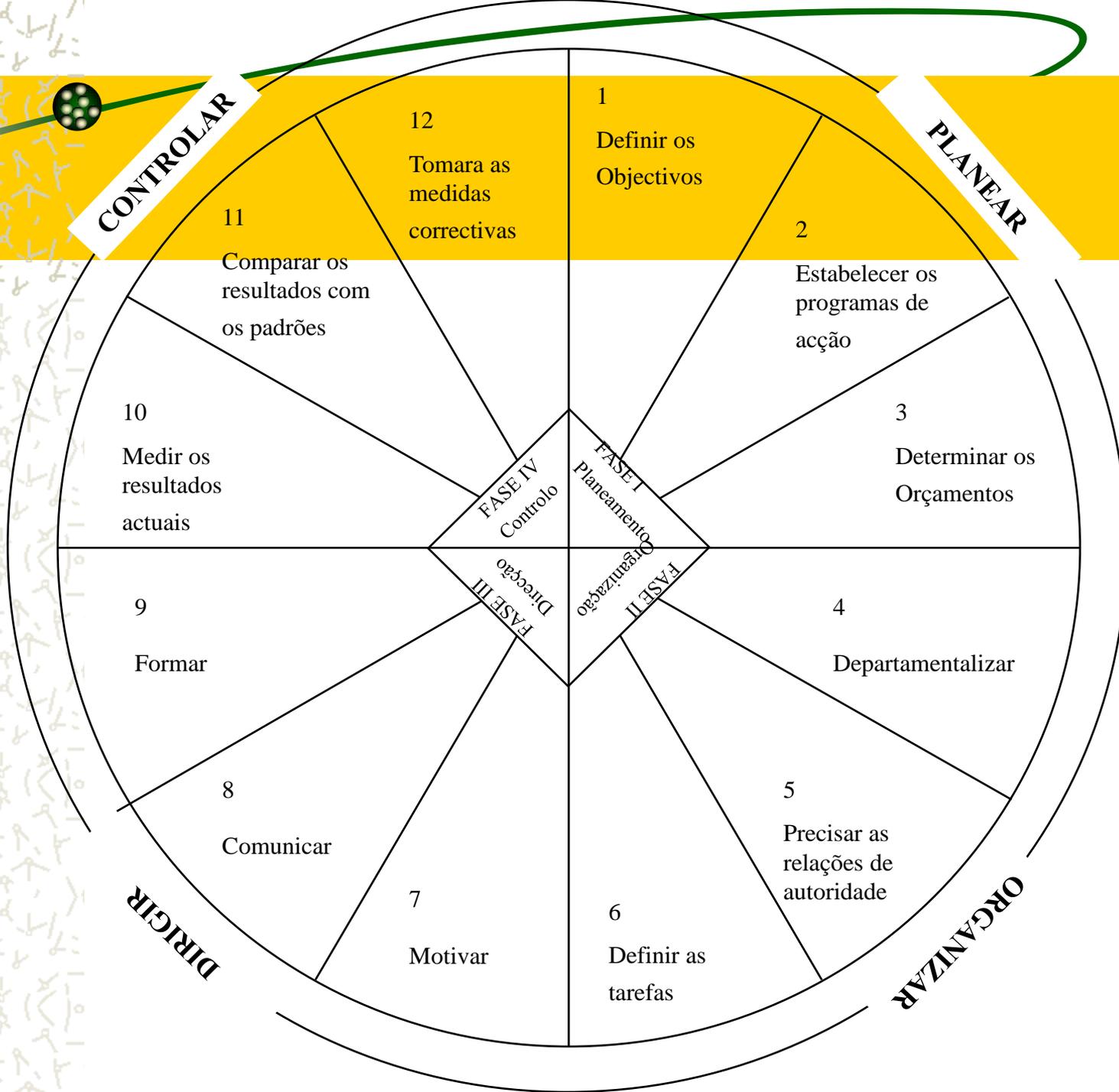


O ciclo de estratégia, planeamento,
orçamento e controlo

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

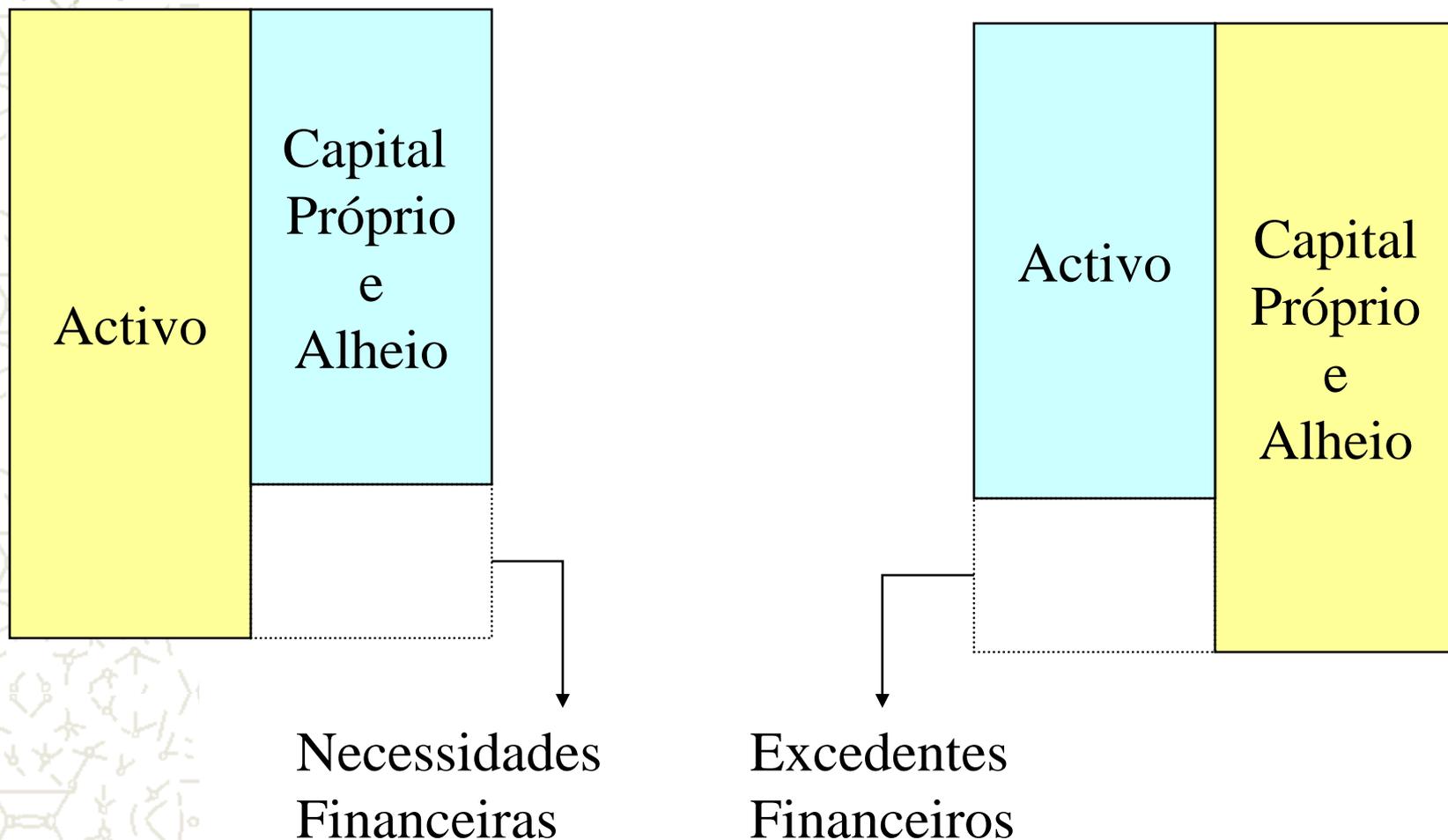
☀ Método directo de estimativa das demonstrações financeiras previsionais

- 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

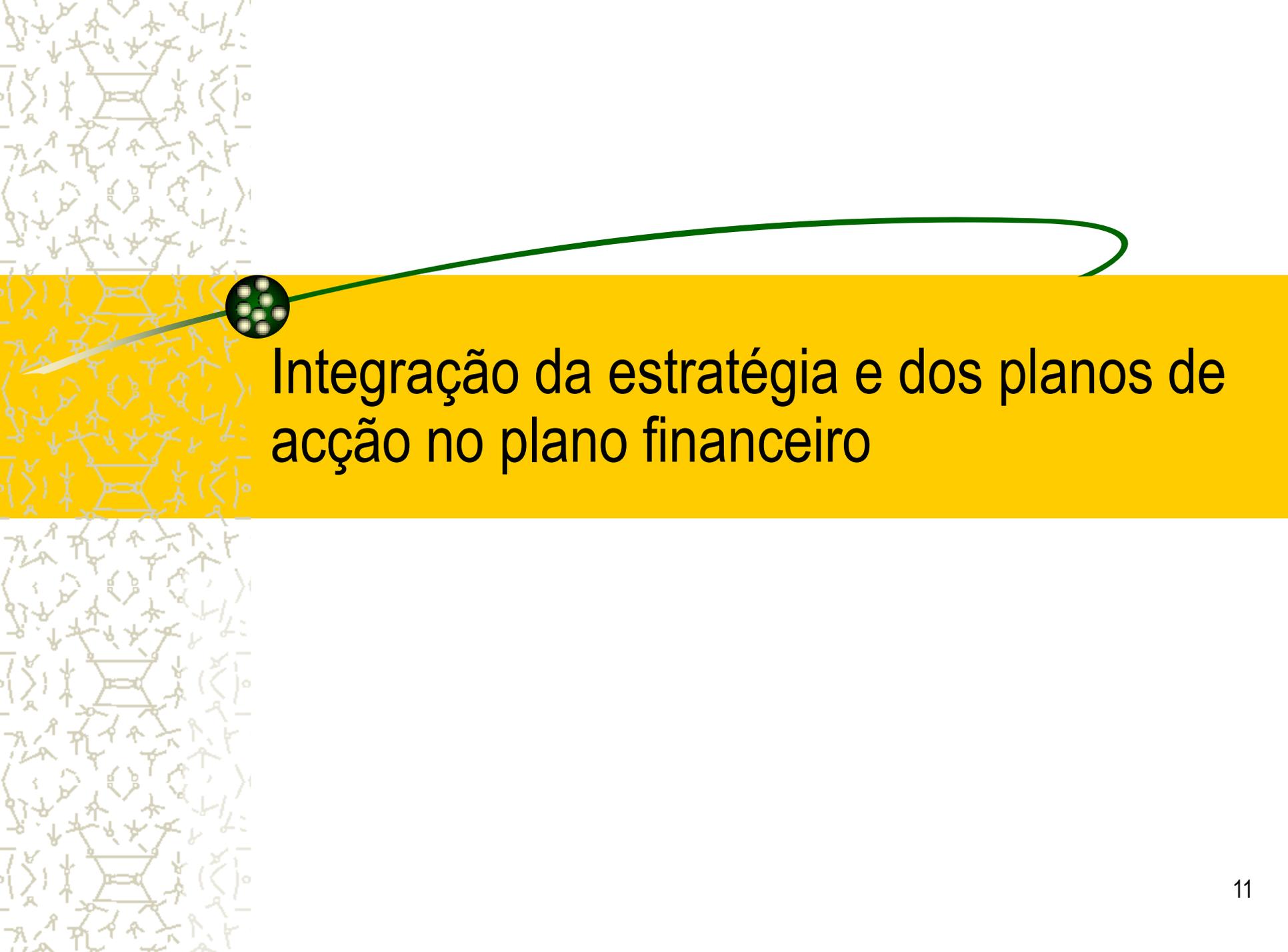
| Necessidades de financiamento adicionais | 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| + Resultados líquidos | | | |
| + Amortizações do exercício | | | |
| + Variação de provisões do exercício | | | |
| = Autofinanciamento bruto | | | |
| - 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 |

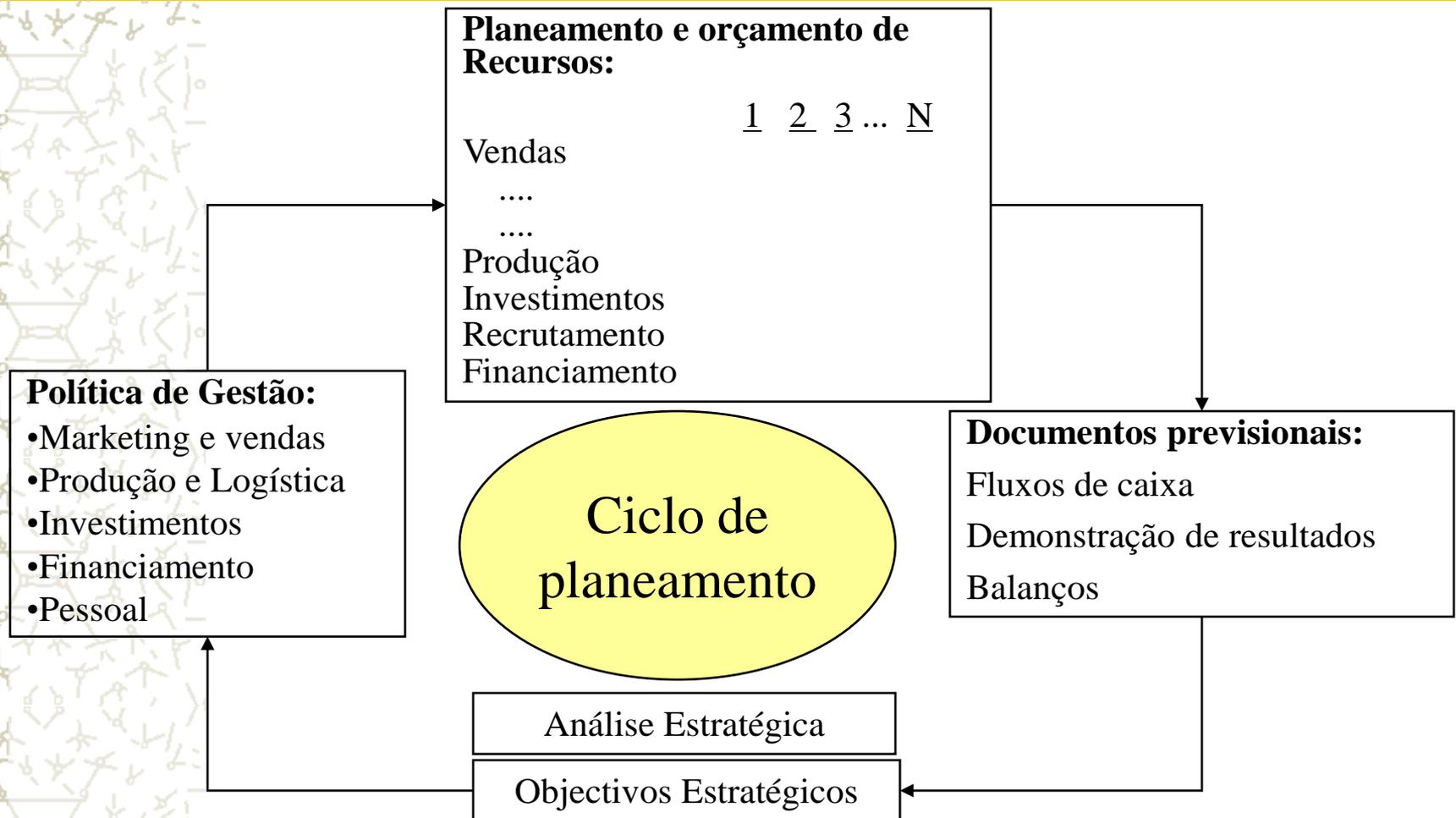
Método expedito: Fluxo de caixa (exemplo sintético)

| 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 |

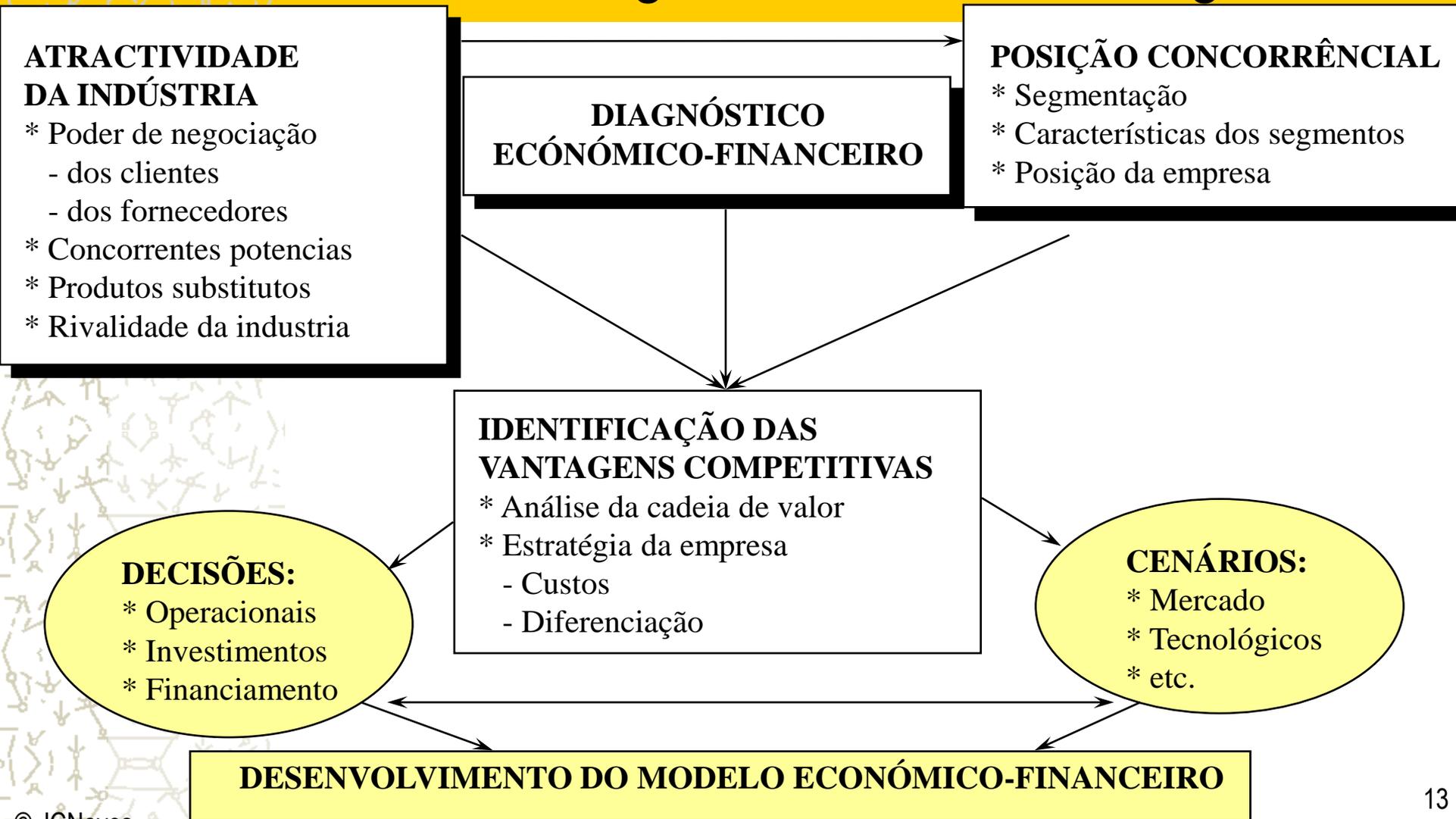


Integração da estratégia e dos planos de acção no plano financeiro

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

+

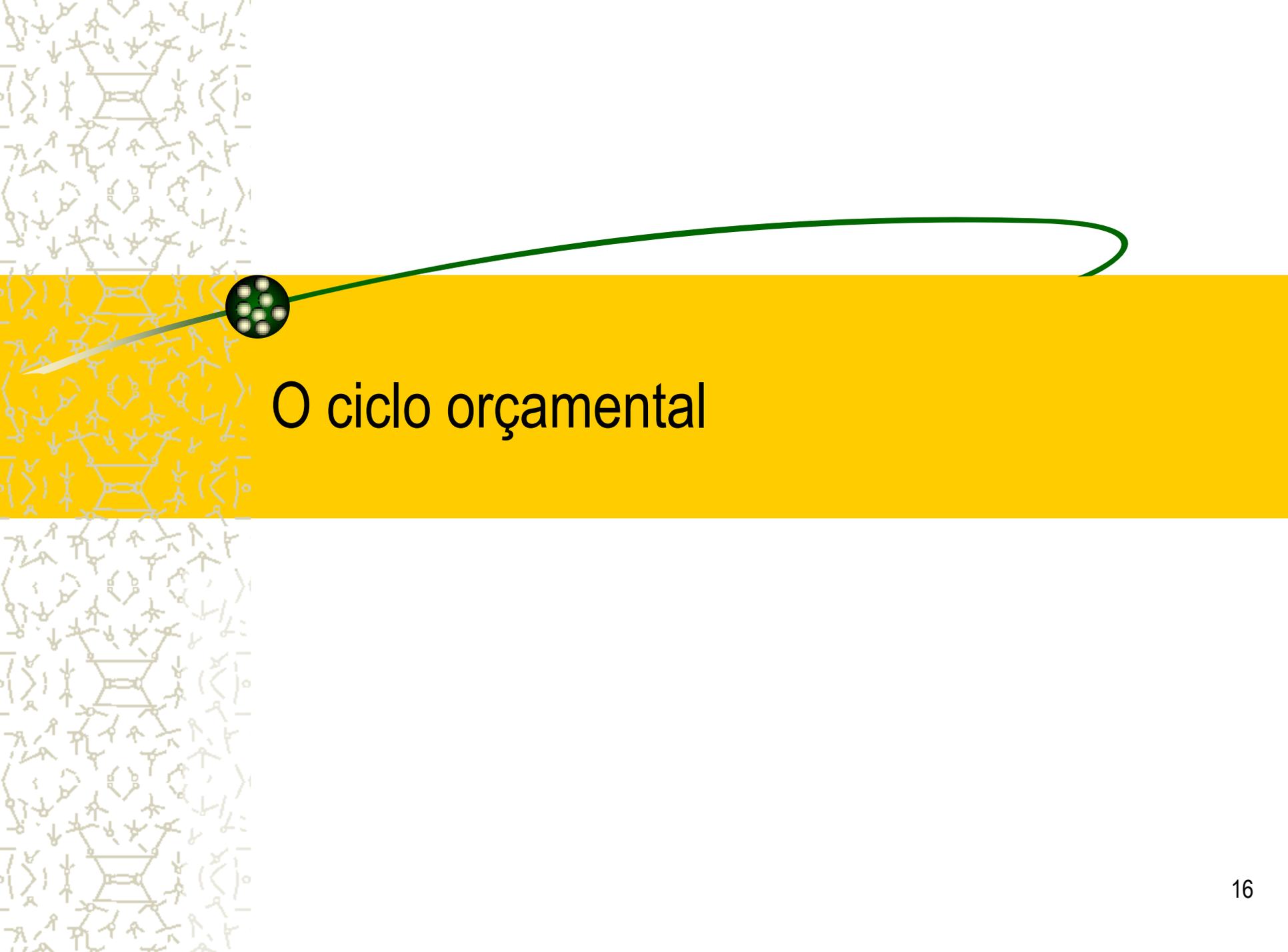
| | |
|-------------------|---------------------|
| Activo Fixo | Capital Próprio |
| | Resultados Líquidos |
| Activo Circulante | Passivo m/l Prazo |
| | Passivo Circulante |
| Disponibilidades | |

+ Proveitos – Custos

| |
|-----------------|
| Operacionais |
| Financeiros |
| Extraordinários |

=

= Resultados Líquidos



O ciclo orçamental

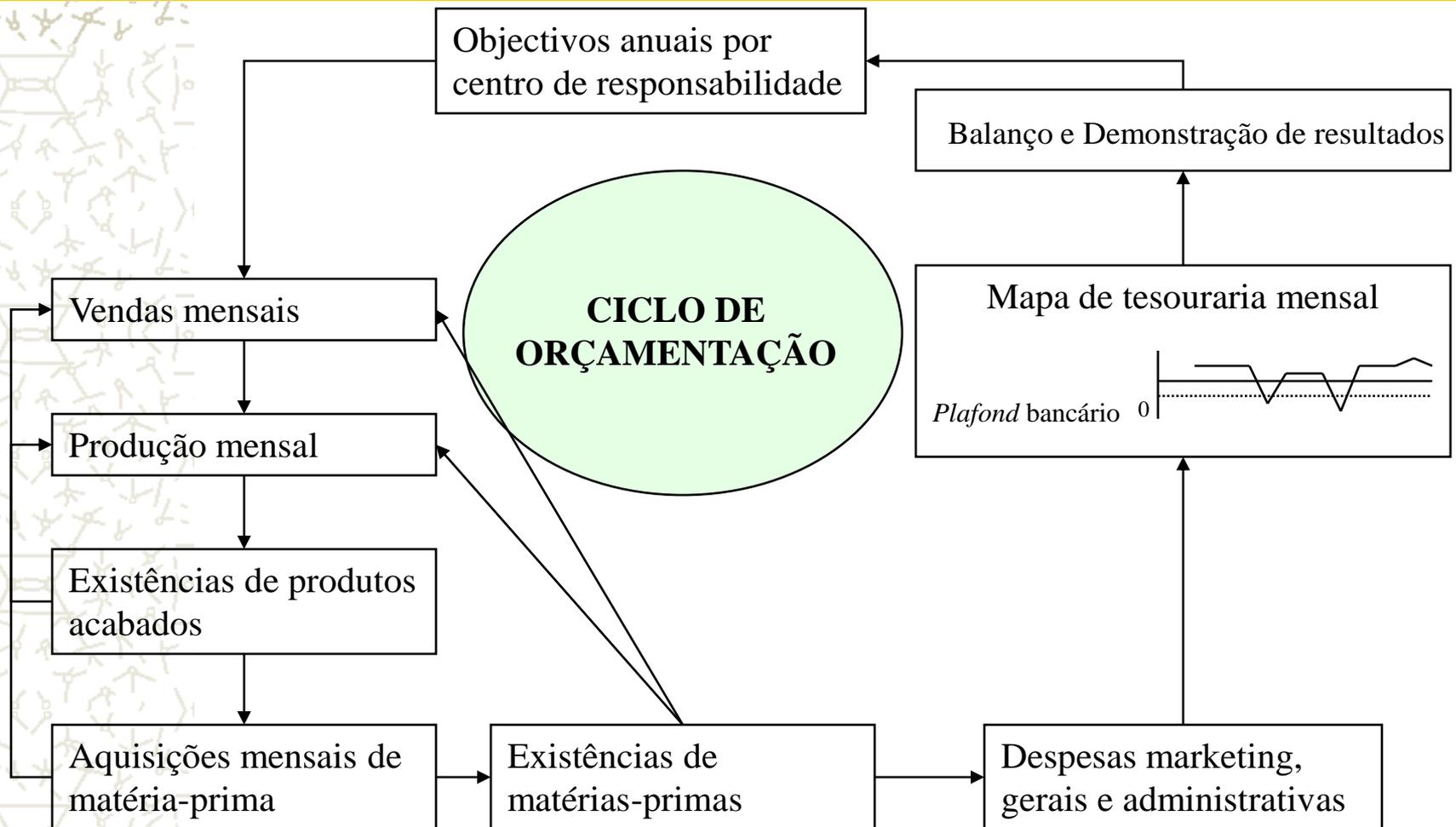
Noção de orçamento

- ✚ 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

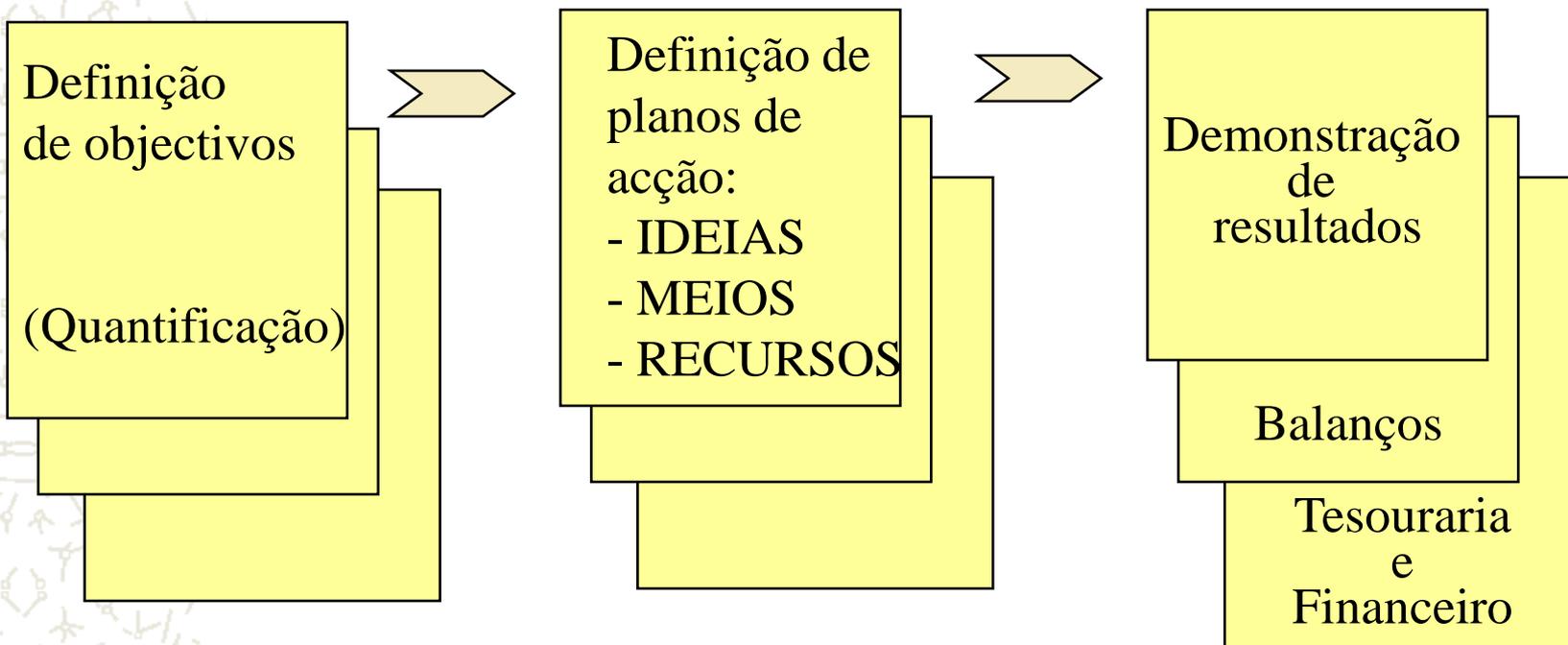
- ✚ O orçamento baseia-se em objectivos
- ✚ É a expressão quantitativa de um plano coordenado
- ✚ É elaborado para um período determinado
- ✚ É um instrumento de:
 - Avaliação de desempenho
 - Formação
 - Regulação do sistema
- ✚ Avalia sobretudo o rendimento de utilização dos recursos

Ciclo de orçamentação



A inversão do ciclo orçamental

OBJECTIVOS → PLANOS DE ACÇÃO → PLANOS FINANCEIROS



CONSEQUÊNCIAS ←

MEIOS DISPONÍVEIS ←

CAPACIDADE FINANCEIRA ←

Controlo orçamental

