



Universidade Politécnica

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS

**A Importância do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de
Caixa no Controle Financeiro Das Empresas
Estudo de Caso: Chunguero Insumos 2020 - 2021**

Gestão Financeira e Bancária

Humeid Eugénio da Silva

Estudante nº: 432804

Maputo, Julho de 2022

Humeid Eugénio da Silva

**A Importância do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de Caixa no
Controle Financeiro Das Empresas**

Estudo de Caso: Chunguero Insumos 2020 – 2021

Monografia apresentada ao Instituto Superior de
Gestão, Ciências e Tecnologia para a obtenção
do grau de Licenciatura em Gestão Financeira e
Bancária.

O Supervisor: Marechal David Nhavoto, MSc

Maputo, Julho de 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, **Humeid Eugénio da Silva**, estudante do curso de Gestão Financeira e Bancária, declaro que o presente trabalho de fim de curso foi exclusivamente elaborado por mim. O mesmo é agora submetido depois de cumpridos os requisitos e exigências para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Financeira e Bancária, na Universidade A Politécnica em Maputo.

Maputo, 29 de Julho de 2022

(Humeid Eugénio da Silva)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com a classificação de ___ valores no dia ____, de ____, de 2022, por nós membros do júri examinador do Instituto Superior de Gestão, Ciências e Tecnologia.

O Presidente do Júri

O Arguente

O Supervisor

PARECER DO SUPERVISOR

A presente monografia, intitulado - *A Importância do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de Caixa no Controle Financeiro Das Empresas Estudo de Caso: Chunguero Insumos 2020 – 2021*, foi por mim, Marechal David Nhavoto, supervisionado. A sua organização, obedeceu a estrutura aprovada pela Universidade Politécnica, pelo que, recomendo que seja aceite para a sua defesa.

Maputo, 29 de Julho de 2022

O Supervisor

Marechal David Nhavoto, MSc

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Eugénio da Silva e Nuruhudá Ebal que sempre velaram por mim e pela minha formação. Aos meus irmãos, Saminy da Silva e Iuri da Silva pelo suporte.

AGRADECIMENTOS

A Allah por ter sempre iluminado o meu caminho para que eu pudesse concluir esta etapa na minha vida académica e pessoal.

Aos meus pais (Eugénio da Silva e Nuruhudá Ebal) pelo apoio, esforço, carinho, dedicação e empenho em me fazer estudar e nunca me faltar nada durante o período académico para que fosse possível a conclusão do curso e elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus irmãos (Saminy e Iuri da Silva) pelo suporte, carinho e motivação durante esta jornada. Agradeço em especial a minha parceira Michela Leão por sempre ter me motivado na realização desta monografia.

Ao nível institucional, agradeço ao corpo de docentes do curso de Licenciatura em Gestão Financeira e Bancária por tudo quanto fizeram durante a minha formação, pelas lições dadas e por terem reunido as condições para o meu progresso académico.

Um especial agradecimento ao meu docente e supervisor Marechal Nhavoto, MSc. pelo apoio prestado na elaboração deste trabalho e ricos ensinamentos durante o percurso académico.

A Chunguero Insumos, por me acolher em suas instalações para que pudesse realizar o estudo de caso, em especial a Aiça Punjá e ao Mário Nhabanga por se disponibilizarem em me fornecer a informação necessária.

Agradecer a minha turma de Gestão Financeira e Bancária 2017, pelos momentos felizes e tristes que passamos juntos na academia, em especial ao meu grupo de estudo, pela motivação dada uns aos outros sempre imbuídos na fé de que iríamos alcançar o nosso objectivo académico.

Por fim, e não menos importante, a todos os meus amigos e familiares, que directa ou indirectamente me apoiaram nesta jornada.

A todos, o meu muito obrigado!

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

DFC	Demonstração de Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
FCL	Fluxo de Caixa Livre
FCO	Fluxo de Caixa Operacional
FM	Fundo de Maneio
IACL	Investimento em Activo Circulante Líquido
IAFL	Investimento em Activo Fixo Líquido
MFC	Mapa de Fluxo de Caixa
PME	Pequenas e Mdias Empresas
NFM	Necessidades de Fundo de Maneio
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
OC	Orçamento de Caixa
OT	Orçamento de Tesouraria
TL	Tesouraria Líquida

Resumo

Este trabalho visa reforçar a importância do orçamento e da demonstração do fluxo de caixa, pois apesar de ter o seu uso incentivado por diversos autores, as empresas têm uma certa resistência à implantação dessas ferramentas. Para o presente trabalho foi feito um estudo de caso, com uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), com recurso a um inquérito, entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e bibliográfica.

O orçamento, o fluxo de caixa e o planejamento dão à administração uma base de dados e informações para análises e, sem dúvida, são ótimas ferramentas operacionais para identificar problemas em algumas áreas e melhorar as operações, os lucros e fazer o controle do desempenho.

Os resultados da pesquisa revelam que o orçamento e a demonstração de fluxo de caixa são instrumentos que impactam positivamente nas empresas, tornando-se assim em factores cruciais para a eficiência da sua gestão.

Palavras-chaves: Orçamento, Fluxo de Caixa, Controle Financeiro.

Abstract

This work aims to reinforce the importance of budget and cash flow statements, because despite having its use encouraged by several authors, companies have a certain resistance to the implementation of these tools. For the present work, a case study was carried out, with a mixed approach (quantitative and qualitative), using a survey, semi-structured interviews, documental and bibliographic research.

Budgeting, cash flow and planning give management a database and information for analysis, and are undoubtedly great operational tools to identify problems in certain areas and improve operations, profits and control performance.

The research results reveal that budget and cash flow statements are instruments that have a positive impact on companies, thus becoming crucial factors for the efficiency of their management.

Keywords: Budget, Cash Flow, Financial Control.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Estrutura de um Orçamento de Caixa, Gitman 2010.....	14
Tabela 2- Estrutura de uma Demonstração de Fluxos de Caixa, Gitman 2010.....	18
Tabela 3- Cálculos de rácios de actividade, elaboração própria.....	35
Tabela 4 - Mapa de Fluxos de Caixa da Chunguero Insumos.	36
Tabela 5 - Demonstração de Fluxo de Caixa da Chunguero Insumos, modelo de Gitman (2010)	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Organograma da Chunguero Insumos	31
Gráfico 2- Distribuição das Vendas, elaboração própria.....	33
Gráfico 3- Distribuição das Compras, elaboração própria	34

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
APROVAÇÃO DO JÚRI	ii
PARECER DO SUPERVISOR	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES	vi
Resumo	vii
Abstract	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
Capítulo I	1
1. Introdução.....	1
1.1. O Problema	3
1.2. Justificativa	4
1.3. Objectivos	5
1.3.1. Objectivo geral	5
1.3.2. Objectivos específicos	5
1.4. Questões de pesquisa	6
1.5. Hipóteses.....	6
Capítulo II	7
2. Fundamentação Teórica.....	7
2.1. Gestão Financeira	7
2.2. Gestão de Tesouraria	9
2.2.1. Funções do tesoureiro	10
2.2.2. Índices De Actividade	11
2.3. Orçamento.....	12

2.3.1.	Tipos de Orçamento.....	13
2.3.2.	Elaboração do orçamento de caixa	14
2.3.3.	Impacto do Orçamento	15
2.4.	Demonstração de Fluxo de Caixa	16
2.4.1.	Elaboração da demonstração dos fluxos de caixa	17
2.4.2.	Tipos de fluxo de caixa.....	18
2.4.2.1.	Fluxo de caixa operacional	18
2.4.2.2.	Fluxo de caixa livre.....	19
2.4.3.	Impacto da demonstração de fluxo de caixa.....	20
2.5.	Equilíbrio Financeiro	21
2.6.	Planeamento Estratégico	23
2.7.	Controle Financeiro	24
	Capítulo III.....	26
3.	Metodologia.....	26
3.1.	Tipo de Estudo e Desenho de Pesquisa.....	26
3.2.	Instrumentos de Recolha de Dados.....	27
3.3.	Tratamento e Análise de Dados	28
	Capítulo IV.....	30
4.	Resultados.....	30
4.1.	Apresentação da Chunguero Insumos.....	30
4.1.1.	Organograma da Chunguero Insumos	31
4.2.	Gestão de tesouraria na Chunguero Insumos.....	31
4.3.	A influência da gestão de tesouraria de curto prazo na gestão financeira da Chunguero Insumos.....	36
4.4.	O equilíbrio financeiro de curto prazo da Chunguero Insumos.....	37
4.5.	Controles Internos de Tesouraria da Chunguero Insumos.....	39
	Capítulo V	40

5.	Discussão.....	40
5.1.	Gestão de tesouraria na Chunguero Insumos.....	40
5.2.	A influência da gestão de tesouraria de curto prazo na gestão financeira da Chunguero Insumos.....	42
5.3.	O impacto que o orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa têm na Chunguero Insumos.....	43
5.4.	O equilíbrio financeiro de curto prazo da Chunguero Insumos.....	45
5.5.	Controles internos de tesouraria da Chunguero Insumos	46
	Capítulo VI.....	48
6.	Conclusões e Recomendações	48
6.1.	Conclusões	48
6.2.	Recomendações	49
	Referencias Bibliográficas.....	50
	Anexos.....	53

Capítulo I

1. Introdução

Na actualidade, a conjuntura económica tem vindo a exigir às empresas uma contínua eficiência quanto a gestão financeira. A gestão financeira constitui umas das mais importante dentro de uma organização empresarial, pois visa financiar o ciclo de exploração da empresa sem comprometer o funcionamento normal e a sua actividade.

De acordo com o site IEF (2019), 90% das pequenas empresas fecham as portas no primeiro ano de vida, o que seria perfeitamente evitável, se estas conseguissem colocar em funcionamento dentro da entidade, alguma ferramenta de gestão financeira, como por exemplo o orçamento. Os empresários se justificam afirmando que a carga tributaria é alta, ou a economia não está boa. Mas o principal motivo que leva a esse triste resultado, é a falta de planeamento.

Nas organizações empresariais, o Orçamento e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), sejam eles previstos ou realizados, são sem dúvida, ferramentas importantes na gestão do negócio, onde previamente são traçadas metas, objectivos, aplicação dos recursos, controle organizacional mais confiável, definição da responsabilidade de cada indivíduo envolvido dentro da organização, além de permitir comparações entre os resultados alcançados e as metas anteriormente definidas.

“A análise dos fluxos de caixa permite que o gestor consiga perceber a necessidade de captar um empréstimo ou então, aplicar o excedente de caixa em operações lucrativas e proporcionar um fluxo monetário equilibrado” (Oliveira, 2017).

Os gestores financeiros devem ter um controlo eficaz dos fluxos financeiros e fazer o respectivo planeamento (Sá Silva, 2010), assim como, o orçamento financeiro de tesouraria.

A área da tesouraria, está exposta a riscos que devem ser acautelados e calculados, uma gestão eficiente da tesouraria é vital para as empresas, os activos correntes englobam um conjunto de rubricas de curto prazo nomeadamente, inventários, dívidas de clientes, depósitos bancários, entre outros, que podem ser convertidos em disponibilidades. O fundo de maneo é conhecido como a força das empresas e a sua gestão é das funções mais delicadas e importantes no seio de cada organização (Couttolenc, & Zucchi, 1998).

O acirramento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e como parte integrante do sistema, buscam cumprir o seu papel junto à sociedade. Esta busca pela melhoria e eficiência na aplicação dos recursos, induz os responsáveis pela gestão empresarial, a avaliarem suas decisões embasadas em informações consistentes. Todas as decisões tomadas a curto prazo, podem afectar verdadeiramente a situação financeira da organização, por isso, é fundamental realizar uma gestão eficaz de tesouraria (Menezes, 2001).

As mudanças no cenário económico propiciam pouca estabilidade para os empresários, em especial, para os pequenos e médios empreendedores, que, por conseguinte, necessitam de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planeamento, seja na execução ou na avaliação e análise dos resultados.

A presente pesquisa, aborda a necessidade de a gestão empresarial acompanhar o desempenho da empresa através de sua capacidade de geração de caixa. Neste contexto se destaca o fluxo de caixa e o orçamento como instrumentos que possibilitam o planeamento e o controle dos recursos financeiros.

Portanto esta pesquisa tem como objectivo geral analisar a importância do orçamento e das demonstrações de fluxo de caixa no controle financeiro das empresas. E foi uma pesquisa de natureza exploratória do tipo descritiva.

A pesquisa encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro reflecte o processo de investigação onde se destacam os objectivos a atingir, a justificação do tema e a problematização.

No segundo capítulo trata-se da fundamentação teórica relacionada com os conceitos de gestão financeira, orçamento, demonstração de fluxo de caixa debruçando sobre os conceitos inerentes ao tema em questão.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia usada para a realização da pesquisa e para a análise da informação obtida ao longo do trabalho de investigação.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa feita durante o estudo de caso.

No quinto capítulo trata-se da discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior.

Por último, apresentam-se as conclusões obtidas no processo de pesquisa, as possíveis recomendações do investigador e as referências bibliográficas e referências da internet que serviram de base para a elaboração da pesquisa.

1.1. O Problema

Para que seja possível elaborar um trabalho de natureza científica é necessário que estejamos diante de um infortúnio ou uma adversidade, e conseqüentemente, assume-se que a pesquisa a ser feita terá como missão fundamental propor possíveis soluções ao problema identificado. Portanto, a seguinte pesquisa tem como principal problema a falta de uso das ferramentas de gestão financeira (orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa) no controlo financeiro das empresas.

É comum nos dias de hoje que uma empresa de pequena ou média dimensão feche as portas depois de apenas um ou dois anos de actividade ou que não consiga pagar as suas obrigações a tempo (obrigações fiscais e obrigações com credores), mesmo as empresas públicas têm se confrontado com esta situação. Em reportagem à Deutsche Welle (DW) a presidente da Autoridade Tributaria de Moçambique, Amélia Nakhre, referiu que as empresas Petromoc e Mcel (actualmente TMCEL) em 2019 deviam cerca de quatro mil milhões de meticais em obrigações fiscais.

De acordo com Silva (1999) uma empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório. São muitas as empresas que ignoram a importância de documentos financeiros para a sua gestão e para o processo de tomada de decisão na empresa.

A idealização e construção do fluxo de caixa e do orçamento podem evitar situações desfavoráveis às empresas, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, entre outras, factos que podem causar uma série de descontinuidades nas operações. O excesso de caixa, situação que se refere a uma reserva muito elevada, também pode ser administrada com a utilização destas ferramentas. Logo, tanto deficiência quanto excesso de caixa podem ser geridos através das informações do fluxo de caixa ou do orçamento.

No entendimento de Frezatti (1997) um instrumento de gerência adequado é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as decisões administrativas são tomadas de modo empírico, o que muitas vezes não se traduz em resultados satisfatórios.

A literatura sugere uso das ferramentas de gestão nas empresas de modo a garantir que o tomador de decisão na empresa tenha as informações financeiras necessárias para tomar uma decisão acertada e para que esta empresa consiga prever as suas necessidades financeiras de curto e médio prazo e como consequência desta previsão não fique com o excesso de caixa e/ou tenha liquidez suficiente para cumprir com as suas obrigações a tempo. Todavia boa parte das empresas em Moçambique tendem a negligenciar o uso das ferramentas de gestão existentes colocando a empresa em situações desconfortáveis com os seus fornecedores e credores, podendo até originar inamdiplência.

Diante destes argumentos, surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o impacto do uso do orçamento e das demonstrações de fluxo de caixa no controle financeiro das empresas?**

1.2. Justificativa

A realização de uma pesquisa científica deve estar relacionada a razões que demonstram a relevância pessoal, académica e social que justificam a pesquisa. Assim sendo, esta pesquisa não está isenta a este pressuposto, uma vez que a mesma é motivada pela inquietação que o pesquisador tem pela forma como as empresas negligenciam o uso do orçamento e das demonstrações de fluxo de caixa no controlo financeiro da empresa.

Sistematizar conhecimentos neste domínio será de grande importância na medida em que pretende-se propor soluções voltadas a implementação das ferramentas de gestão – orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa – com o intuito de evitar desequilíbrios financeiros que a posterior podem tornar a empresa inadimplente.

A escolha deste tema para esta pesquisa baseia-se na realidade económica e conjuntural que se vive nos dias de hoje, onde uma grande parte das empresas enfrentam dificuldades financeiras, provocado por sucessivos desequilíbrios financeiros, o que leva a recorrência de financiamentos de curto prazo para resolver problemas temporários de tesouraria e a má gestão de pagamentos do financiamento, pode levar a empresa a falência.

Com esta pesquisa, o investigador espera ajudar aos gestores (financeiros) a compreender a importância do uso do orçamento e das demonstrações de fluxo de caixa no controle financeiro da empresa pois uma boa gestão financeira requer um planejamento financeiro e um controle financeiro eficaz e eficiente e para tal é necessário que se use as ferramentas de gestão acima mencionadas, pois quando as ferramentas de auxílio a gestão de tesouraria são ineficientes ou inexistentes as empresas tornam-se vulneráveis ao mercado, podendo levar a insolvência ou até mesmo a falência das mesmas.

A sociedade pode se beneficiar desta pesquisa pois de certa forma os particulares e os demais agentes económicos podem aplicar o mesmo conceito na gestão do seu património.

Portanto, esta pesquisa é de extrema relevância na medida em que pretende-se sistematizar um conjunto de conhecimentos que irão estimular debates académicos nesta temática, bem como, conhecimentos que servirão de acervo bibliográfico para estudos futuros e ainda mais evitar que várias empresas fiquem em situação de insolvência ou mesmo de falência.

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo geral

Com a elaboração desta pesquisa pretende-se analisar a importância do orçamento e das demonstrações de fluxo de caixa no controle financeiro das organizações.

1.3.2. Objectivos específicos

- Apresentar as ferramentas disponíveis da gestão de tesouraria de curto prazo para auxiliar a gestão;
- Discutir a gestão de tesouraria das organizações;
- Discutir a mais valia que o orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa podem ser para a empresa;
- Caracterizar o equilíbrio financeiro de curto prazo.

1.4. Questões de pesquisa

- Quais são as ferramentas disponíveis de gestão de tesouraria de curto prazo para auxiliar a gestão?
- Como é feita a gestão de tesouraria nas organizações?
- Qual é o impacto que o orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa tem na empresa?
- Como se caracteriza o equilíbrio financeiro de curto prazo?

1.5. Hipóteses

Com base na situação actual, surgem as seguintes hipóteses que serão validadas ou refutadas através desta pesquisa:

- **H1:** A implementação do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de Caixa no Controle Financeiro das Organizações não beneficiam as organizações;
- **H2:** A implementação do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de Caixa no Controle Financeiro das Organizações beneficiam as organizações.

Capítulo II

2. Fundamentação Teórica

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos relacionados com o Orçamento, a Demonstração de Fluxo de Caixa, Instrumentos de Planeamento Estratégico e Controle Financeiro.

2.1. Gestão Financeira

O conceito de **gestão financeira** tem evoluído historicamente ao longo dos anos, o que contribui para uma dinâmica da inserção orgânica da função financeira na vida das empresas.

Sá Silva (2010), refere que a **gestão financeira** não só analisa o impacto das decisões operacionais na tesouraria, mas, também analisa as políticas de financiamento e de investimento que terão impacto a médio longo prazo, dando uma continuidade a empresa assim como, a sua sustentabilidade.

Menezes (2003) define que a **gestão financeira** abrange um conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa, ao menor custo e sem alienação da sua independência e, também, no estudo e controlo da rentabilidade de todas as aplicações a que são afectos esses recursos.

Para Nabais & Nabais (2005), a **gestão financeira** gere as tarefas que integram a função financeira. Ela abrange essencialmente, um conjunto de técnicas que visam a melhoria das decisões financeiras a tomar de forma a levar a cabo, eficazmente, os objectivos da função financeira.

O mesmo autor argumenta que a gestão financeira abrange um conjunto de técnicas que actuam nos seguintes domínios:

1. A curto prazo (gestão de tesouraria) – Abrange as acções a desenvolver na:
 - Gestão das operações financeiras a curto prazo, saldo de tesouraria, aplicação das disponibilidades de funcionamento a curto prazo;

- Políticas de gestão dos activos e passivos circulantes de exploração e extra-exploração, os quais condicionam a estrutura dos activos e passivos de funcionamento e tem implicações nas necessidades de financiamento;
 - Políticas de financiamentos que garantam o equilíbrio financeiro a curto prazo e do equilíbrio a médio e longo prazo (equilíbrio estrutural);
 - Planeamento financeiro a curto prazo: previsão das necessidades ou excedentes de tesouraria e seu funcionamento ou aplicação nas melhores condições.
2. A médio e longo prazo (estratégia financeira) abrange as políticas de:
 - Investimento, que envolve a análise da rentabilidade e do risco potencial das decisões, num horizonte temporal alargado, implicando um dispêndio de fundos no presente na expectativa de maiores retornos no futuro;
 - Financiamento, que visa proporcionar os fundos necessários á empresa, em função da sua política de investimento e desenvolvimento;
 - Distribuição de resultados e ou/retenção de dividendos, com vista a garantir o autofinanciamento adequado e aumentar o valor de mercado da empresa;
 3. Definição das políticas de crescimento de dividendos ou resultados (lucros distribuídos);
 4. Estabelecimento das formas de remuneração dos capitais próprios: Dividendos ou distribuição de resultados (lucros).

O autor afirma que a gestão financeira a curto prazo actua sobre as Necessidades de Fundo Maneio (NFM) e a Tesouraria Líquida (TL), enquanto a de médio e longo prazo actua sobre o Fundo Maneio (FM).

Chiavenato (2014) destaca que sendo a gestão financeira a área responsável pela gestão dos recursos financeiros da empresa, esta deve estar provida de várias ferramentas e fazer a combinação das mesmas no sentido de maximizar a riqueza da empresa e do valor de suas acções. O gestor não pode firmar-se apenas numa ferramenta.

As actividades da empresa devem ficar restritas ao limite da capacidade de obtenção de financiamento. Ao exceder esse limite, a empresa poderá enfrentar sérias dificuldades financeiras, comprometendo até a continuidade das operações. (Hoji, 2001)

Chiavenato (2003) afirma que para o estabelecimento das estratégias financeiras (ou não) é necessários que os gestores ou os tomadores de decisão estejam providos de toda

informação necessária numa tentativa de reduzir o impacto dos possíveis erros. Para tal, deve-se efectuar um processo organizado e sistemático.

De acordo com Hoji (2001) a estratégia financeira deve ser definida com base nas necessidades de caixa e condições básicas dos instrumentos financeiros existentes no mercado, para assegurar a disponibilidade dos recursos e rentabilidade adequada das aplicações financeiras.

Hoji (2001) sugere que se adopte o regime de caixa para planejar e controlar as necessidades e sobras de caixa e apurar o resultado financeiro e para o registo contabilístico se adopte o regime de competência para apurar o resultado económico e medir a rentabilidade das operações.

Pelo regime de caixa, as receitas são reconhecidas no momento do efectivo recebimento, e as despesas, no momento do efectivo pagamento. Coincide com o ciclo financeiro.

Pelo regime de competência as receitas são reconhecidas no momento da venda, e as despesas, quando incorridas. O regime de competência coincide com o ciclo económico.

2.2. Gestão de Tesouraria

Neves (2012), define a **gestão de tesouraria** ou gestão de disponibilidades como uma função financeira assemelhando-se ao papel de tesoureiro, no qual, a principal função consiste em efectuar os recebimentos e pagamentos decorrentes do exercício de actividade da organização, existindo uma preocupação de manutenção de um saldo que permita assegurar o fluxo normal de pagamentos/recebimentos da organização.

Segundo Couttolenc, e Zucchi (1998), a **gestão de tesouraria** define-se basicamente, por uma componente essencial para o bom funcionamento da entidade sendo que, existe uma preocupação de manter o equilíbrio entre a segurança/liquidez e a rentabilidade/remuneração dos fundos disponíveis.

Segundo, Myers & Mjulf, 1984; Chastain, 1986; Harford, 1999, a **gestão de tesouraria** gere o numerário das empresas e a sua principal função é estabelecer um nível óptimo para que os pagamentos e recebimentos garantam o funcionamento normal da entidade. No entanto, este conceito também inclui outras tarefas como a previsão de tesouraria, a negociação e acordo de relações com instituições financeiras.

Sá Silva (2016) defende que a política de cobrança deve ser implementada em conjunto com a política de crédito. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança. Este autor defende que se já for esperada a dificuldade de cobrança no acto da concessão do crédito a determinados clientes, a avaliação do crédito deve ser feita com mais rigor.

O mesmo autor defende que em casos em que as áreas responsáveis pelas vendas fornecem crédito aos clientes de maneira facilitada é função do tesoureiro limitar e controlar a concessão das vendas a prazo.

Gitman (2010: 562) defende que as empresas querem que seus termos regulares de crédito estejam adequados aos padrões do sector. Se os termos forem mais rígidos do que os dos concorrentes, a empresa perderá clientes; se forem mais relaxados, atrairão consumidores que buscam baixa qualidade e provavelmente seriam incapazes de pagar segundo os termos adoptados pelo sector como um todo. Em última análise, a empresa deve competir com base na qualidade e no preço dos bens e serviços que oferece, não nos seus termos de crédito. Dessa forma, os termos regulares de crédito das empresas devem conformar-se aos padrões sectoriais, mas os termos de cada cliente específico devem reflectir suas próprias características de risco.

Os índices de actividade medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa – entradas ou saídas. É importante ir além das medidas de liquidez geral e avaliar a actividade (liquidez) de contas específicas do activo circulante. Há diversos índices disponíveis para medir a actividade das principais contas do circulante, inclusive inventario, contas a receber e contas a pagar.

Sá Silva (2010), defende que as NFM se encontram associadas ás necessidades de financiamento do ciclo de exploração. Estas NFM dependem basicamente de vários factores, onde um deles é a rotação de estoque.

2.2.1. Funções do tesoureiro

Hoji (2001) aponta que uma das finalidades da gestão de tesouraria é assegurar um saldo de caixa mínimo para realização das actividades da empresa, em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos (principalmente pagamentos), pois caso esses fluxos fossem 100% realizáveis nas datas previstas, não haveria a necessidade de manter o saldo de caixa “ocioso”.

Na mesma senda, o Instituto de Formação Bancária de Lisboa (1993) aponta que é responsabilidade da área de gestão dos recursos financeiros da empresa, proporcionar condições que garantam o equilíbrio óptimo entre o excedente de caixa e a escassez de recursos financeiros.

Hoji (2001) identifica de forma geral, duas actividades principais para o tesoureiro, nomeadamente, administração de caixa e elaboração do planeamento financeiro. Na administração de caixa este mesmo autor, identifica como actividades principais fazer o controle dos recursos disponíveis em bancos e em caixa, elaborar e analisar a DFC realizado, planejar e executar acções para suprir insuficiências de caixa, planejar e executar acções para maximizar as sobras de caixa, analisar alternativas de financiamento de capital de giro e analisar antecipações de recebimentos e pagamentos.

Na elaboração do planeamento de caixa as principais actividades do tesoureiro são: elaborar a projecção de fluxo de caixa, planejar, controlar e analisar as despesas financeiras, estabelecer política de aplicação financeiras e estabelecer política de financiamentos.

2.2.2. Índices De Actividade

“Os índices de actividade medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa – entradas ou saídas. No que se refere às contas do circulante, as medidas de liquidez costumam ser inadequadas porque as diferenças entre a composição dos activos circulantes e os passivos circulantes podem afectar significativamente sua ‘real’ liquidez. Assim, é importante ir além das medidas de liquidez geral e avaliar a actividade (liquidez) de contas específicas do circulante. Há diversos índices disponíveis para medir a actividade das principais contas do circulante, inclusive inventários, contas a receber e contas a pagar. Também pode ser empregada a eficiência do uso do activo total” Gitman (2010: 53).

“Os índices de actividade ajudam a explicar os impactos financeiros das decisões da gestão ao nível do ciclo de exploração, isto é, permitem aferir com maior precisão a eficiência da utilização dos recursos disponíveis pela empresa. Por regra, estes indicadores são apresentados sob medida temporal (por exemplo, dias ou meses) ou número de rotações [...] são rácios que, ao incluírem a variável tempo de forma explícita, apresentam um carácter dinâmico” Sá Silva (2016: 163).

Prazo médio de recebimento

O prazo médio de recebimento (PMR), ou a idade média das contas a receber, é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança. Pode ser obtido dividindo-se o saldo de contas a receber de clientes pelo valor diário médio das vendas (vendas anuais divididas por 365 dias):

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Valor diário médio das vendas}}$$

“O PMR indica o período médio que decorre entre o momento das vendas e o dos recebimentos, então quanto menos tempo, melhor” Sá Silva (2016: 164).

Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento (PMP) é o tempo médio de pagamento das contas devidas pela empresa aos fornecedores, ou seja, é o período que decorre entre o momento da compra e o momento de pagamento do pagamento aos fornecedores e se expressa em dias ou meses. Pode ser obtido dividindo-se o saldo de contas a pagar a fornecedores pelo valor diário médio das compras (compras anuais divididas por 365 dias):

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Valor diário médio das compras}}$$

2.3. Orçamento

Segundo Padoveze (2004), **orçamento** pode ser entendido como a expressão monetária e quantitativa de um plano, cujo objectivo, é atingir um resultado final, anteriormente traçado pelos responsáveis pela sua elaboração, com a participação de todos os sectores da empresa. Para este autor, os objectivos de um orçamento devem ser bem definidos, para que seja possível a busca pelos resultados e o devido controle de seus resultados.

Para Neves (2007), o **orçamento** é um instrumento de apoio para o gestor poder atingir os objectivos definidos, de decisão e de acção.

O **orçamento** é um instrumento de apoio ao processo de planeamento estratégico da organização, pois permite fixar objectivos e alinhar as pessoas e equipa (Teixeira, 2005).

Conforme Gitman (2010: 108), “O **orçamento de caixa** ou projecção de caixa é uma demonstração das entradas e saídas de caixa prevista da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo”.

Orçamento é uma ferramenta da gestão que define as intenções da empresa em termos financeiros. O orçamento consiste, essencialmente, num plano de trabalho coordenado, e no controle desse plano. O orçamento pode e deve reunir diversos objectivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. É o processo de estabelecer e coordenar objectivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem em conjunto em busca de resultados positivos.

2.3.1. Tipos de Orçamento

De acordo com Padoveze (2004), existem várias maneiras de se estruturar um orçamento, e conseqüentemente várias maneiras de se avaliar o processo de avaliação e controle.

Um orçamento muito comum é o orçamento de tendências, que tem como característica utilizar dados passados para projecções de situações futuras. Em contraposição de orçamento de tendências surgiu o orçamento base zero, que consiste em discutir toda a empresa toda a vez que se elabora o orçamento.

O orçamento mais comum é o estático, onde elaboram - se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas.

Também em contraposição ao orçamento estático surgiu o orçamento flexível que é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de actividades.

Existe também o orçamento ajustado que é derivado do orçamento flexível, ele é ajustado a um segundo orçamento que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de actividade inicialmente planejado, para outro nível de volume ou de actividade, decorrente de um ajuste de plano.

O orçamento corrigido que é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função de inflação.

Existem ainda vários outros tipos de orçamentos, cada um com a sua peculiaridade, e a empresa deve analisar a sua necessidade para saber qual o melhor se encaixa a sua necessidade.

Para cada orçamento atingir seus objectivos é necessário que o sistema orçamentário a ser utilizado, compreenda um conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informação, recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para a execução dos planos orçamentários. A organização do orçamento compreende um conjunto de medidas e de estruturas.

O planejamento orçamentário não resolve todos os problemas administrativos da empresa, mas fornece dados importantes para a tomada de decisão, tornando assim mais eficaz e preciso o cumprimento das metas estabelecidas.

Como todo plano, o orçamento também está sujeito a limitações durante o período de implantação ou execução, como o aumento do custo conforme o avanço das tecnologias, o que nem sempre pode ser previsto de maneira exacta, mas que se faz necessário sua adequação por conta da concorrência, e alguns dados que podem ser traçados erroneamente.

2.3.2. Elaboração do orçamento de caixa

	Jan.	Fev.	...	Nov.	Dez.
Recebimentos	\$XXX	\$XXG		\$XXM	\$XXT
Menos: Desembolsos	XXA	XXH		XXN	XXU
Fluxo de Caixa Líquido	\$XXB	\$ XXI		\$XXO	\$XXV
Mais: saldo de caixa inicial	XXC	XXD	XXJ	XXP	ZZQ
Saldo de caixa final	\$XXD	\$ XXJ		\$XXQ	\$XXW
Menos: saldo de caixa mínimo	XXE	XXK		XXR	XXY
Financiamento total necessário		\$ XXL		\$XXS	
Saldo excedente de caixa	\$XXF				\$XXZ

Tabela 1- Estrutura de um Orçamento de Caixa, Gitman 2010

Recebimentos

Os recebimentos abrangem todas as entradas de caixa da empresa durante um determinado período financeiro. Os componentes mais comuns dos recebimentos são vendas à vista, cobrança de contas a receber e outros recebimentos em dinheiro.

Desembolsos

Os desembolsos abrangem todas as saídas de caixa da empresa durante um determinado período financeiro. Os desembolsos mais comuns são: compras à vista, dispêndios em activo imobilizado, pagamento de fornecedores, pagamento de juros, pagamento de alugueis (e arrendamentos), folha de pagamento, pagamento de amortização de empréstimos e pagamento de imposto.

Fluxo de caixa líquido

A diferença entre os recebimentos e os pagamentos de uma empresa a cada período.

Saldo de caixa final

O saldo de caixa inicial mais o fluxo de caixa líquido da empresa durante o período.

Financiamento total necessário

Volume de fundos necessários à empresa, caso o saldo de caixa final do período seja inferior ao saldo de caixa mínimo desejado; normalmente representado por notas promissórias a pagar.

Saldo excedente de caixa total

O valor (excedente) disponível para aplicação pela empresa, caso o saldo de caixa final seja maior que o saldo mínimo desejado; supõe-se que seja aplicado em títulos negociáveis de curto prazo.

2.3.3. Impacto do Orçamento

De acordo com Padoveze (2004) os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o controle orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessário para otimizar esse objectivo. Portanto, cada gestor deve efectuar seu controle orçamentário.

“O orçamento de caixa não é apenas uma excelente ferramenta para informar a administração quando haverá *déficits* ou *superavits* de caixa, mas também pode ser um documento exigido por credores em potencial. Informa-lhes a respeito dos usos do dinheiro e de como e quando seus empréstimos serão amortizados”. (Gitman, 2010: 113)

Gitman (2010: 113) sugere a criação de diversos orçamentos de caixa – baseados em premissas optimistas, prováveis e pessimistas. Com base nessa faixa de fluxos de caixa, o administrador financeiro pode determinar o montante de financiamento necessário para cobrir a situação mais adversa, dando uma ideia do risco das diferentes alternativas. O responsável pelas decisões financeiras fica também ciente, do montante de financiamento necessário para dar à empresa protecção adequada contra um déficit de caixa.

2.4. Demonstração de Fluxo de Caixa

A **Demonstração do Fluxo de Caixa** na visão de Zdanowicz (1995), é uma ferramenta de gerenciamento e controle. Pode ser utilizado para se administrar a situação financeira das empresas por permitir que se projectem as possíveis entradas e saídas de recursos financeiros no curto e no longo prazo.

Neto (1997) conceitua o **fluxo de caixa** como “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa [...] a partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas”

No entanto, a maioria dos autores pesquisados, é de opinião que a partir do fluxo de caixa pode-se avaliar o passado financeiro e projectar o fluxo financeiro das empresas administradas.

Na opinião de Zdanowicz (1995), o administrador financeiro poderá através do **fluxo de caixa** visualizar em que momentos poderão ocorrer as possíveis dificuldades financeiras ou até mesmo, folgas financeiras.

A expressão fluxo de caixa apresenta duas formas de entendimento: “(a) o fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado; e (b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa que abrange um período futuro.” (SILVA, 1998: 262).

Iudícibus e Marion (1999), afirmam que a **Demonstração do Fluxo de Caixa** demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo, sendo que o caixa engloba as contas de caixa e bancos

evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Para Gitman (2010: 95) os fluxos de caixa são “o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o accionista.”

A **Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)**, é uma das mais importantes dentro da organização, é uma demonstração exclusivamente de uso interno, mas é uma peça imprescindível para a actividade empresarial.

2.4.1. Elaboração da demonstração dos fluxos de caixa

A demonstração dos fluxos de caixa de um dado período é desenvolvida a partir da demonstração do resultado do período em questão, associada aos balanços patrimoniais do começo e do fim do período. Observando que todas as entradas de caixa e lucro líquido depois do imposto de renda e depreciação são tratados como valores positivos. Todas as saídas, além de prejuízos e dividendos, são tratadas como valores negativos. Os itens de cada categoria — operacionais, de investimento e financiamento — são totalizados e os três totais acrescentados para chegar ao “**Aumento (redução) líquido(a) de caixa e títulos negociáveis**” do período. Para fins de verificação, esse valor deve ser confrontado com a variação efectiva do caixa e dos títulos negociáveis no ano, que se obtém dos balanços patrimoniais do começo e do fim do período.

Demonstração de Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa das Actividades Operacionais	Notas	Ano n	Ano n-1
Lucro líquido depois do imposto de renda			
Depreciação			
Redução de contas a receber			
Redução do estoque			
Aumento em fornecedores			
Redução das despesas a pagar			
Caixa gerado pelas actividades operacionais			
Fluxo de caixa das actividades de investimento			
Aumento do activo imobilizado bruto			
Variação do investimento em participações societárias			

Caixa gerado pelas actividades de investimento			
Fluxo de caixa das actividades de financiamento			
Redução de bancos a pagar			
Aumento de dívida de longo prazo			
Variação do património líquido			
Pagamento de dividendos			
Aumento líquido do caixa e títulos negociáveis			

Tabela 2- Estrutura de uma Demonstração de Fluxos de Caixa, Gitman 2010

Ao elaborar uma demonstração de fluxos de caixa de uma empresa os títulos negociáveis são considerados como caixa devido a sua elevada liquidez. Tanto o caixa quanto os títulos negociáveis representam uma reserva de liquidez que aumenta com entradas de caixa e diminui com saídas de caixa. (Gitman, 2010)

2.4.2. Tipos de fluxo de caixa

Os fluxos de caixa de uma empresa podem ser divididos em (1) fluxos operacionais, (2) fluxos de investimento e (3) fluxos de financiamento. Os fluxos operacionais constituem as entradas e saídas de caixa directamente relacionadas à venda e produção de bens e serviços. Os fluxos de investimento representam os fluxos de caixa associados à compra e venda de activo imobilizado e investimentos em participações societárias. Evidentemente, as transacções de compra resultam em saídas de caixa e as de venda, em entradas de caixa. Os fluxos de financiamento provêm de transacções financeiras com capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio. Incurrir em dívidas de curto ou longo prazos resulta numa entrada de caixa correspondente; a quitação de dívidas resulta em saída de caixa. Da mesma forma, a venda de acções da empresa resulta em entrada de caixa, enquanto a recompra de acções ou distribuição de dividendos em dinheiro geram saídas de caixa.

2.4.2.1. Fluxo de caixa operacional

O fluxo de caixa operacional (FCO) de uma empresa é o fluxo de caixa que ela gera a partir de suas operações regulares — produção e venda de bens e serviços. A literatura financeira apresenta várias definições de fluxo de caixa operacional. A seguinte equação apresenta a definição contábil simples do fluxo de caixa operacional.

$$\text{Fluxo de caixa operacional} = \text{Lucro líquido depois do imposto de renda} + \text{Depreciação e outras despesas não desembolsáveis}$$

Agora, refinaremos essa definição para estimar com maior precisão os fluxos de caixa. Ao contrário da definição anterior, esta exclui a despesa financeira e o imposto de renda para permitir-nos focalizar o fluxo de caixa efectivamente resultante das operações, sem a influência desses itens.

O primeiro passo é calcular o lucro líquido operacional depois do imposto de renda (NOPAT — net operating profit after taxes), que representa o lucro da empresa antes da despesa financeira e do imposto de renda. Seja T a alíquota aplicável, o NOPAT é calculado da seguinte forma:

$$\text{NOPAT} = \text{LAJIR} \times (1 - T)$$

Para converter o NOPAT em fluxo de caixa operacional (FCO), basta adicionar a ele o valor da depreciação:

$$\text{FCO} = \text{NOPAT} + \text{Depreciação}$$

Podemos substituir na Equação anterior a expressão do NOPAT da Equação antecedente para obter uma só equação para o FCO:

$$\text{FCO} = [\text{LAJIR} \times (1 - T)] + \text{Depreciação}$$

Uma comparação entre a primeira equação apresentada do FCO e esta última equação, revela a principal diferença entre as definições contábil e financeira de fluxo de caixa operacional: a **definição financeira** exclui a despesa financeira — um custo de financiamento — do fluxo de caixa operacional, ao passo que a **definição contábil** a inclui.

2.4.2.2. Fluxo de caixa livre

O fluxo de caixa livre (FCL) de uma empresa representa o montante de fluxo de caixa disponível para os investidores — os fornecedores de capital de terceiros (credores) e de capital próprio (proprietários) — depois de a empresa ter satisfeito todas as suas necessidades operacionais e coberto os investimentos em activo fixo líquido e em activo circulante líquido. Representa o montante líquido de fluxo de caixa disponível no período para credores e proprietários. O fluxo de caixa livre pode ser definido como:

$$\text{FCL} = \text{FCO} - \text{Investimento no activo fixo líquido (IAFL)} - \text{Investimento no activo circulante líquido (IACL)}$$

O investimento no activo fixo líquido (IAFL) pode ser calculado como segue:

$$\text{IAFL} = \text{Variação do activo imobilizado líquido} + \text{Depreciação}$$

Com base nessa equação, vemos que, se a depreciação num dado ano for menor do que a redução do activo fixo líquido no mesmo ano, o IAFL será negativo. Um IAFL negativo representa uma entrada líquida de caixa que pode ser atribuída ao fato de que a empresa vendeu mais activos do que adquiriu durante o ano.

O investimento no activo circulante líquido (IACL) representa o investimento líquido feito pela empresa em seus activos circulantes (operacionais). “Líquido”, neste caso, refere -se à diferença entre o activo circulante e a soma de fornecedores e contas a pagar. Bancos a pagar não é incluído no cálculo do IACL porque representa um direito negociado do credor contra o fluxo de caixa livre da empresa.

A seguinte equação mostra o cálculo do IACL.

$$\text{IACL} = \text{Variação do activo circulante} - \text{Variação de (fornecedores+contas a pagar)}$$

Evidentemente, o fluxo de caixa é o sangue que corre pelas veias da empresa.

2.4.3. Impacto da demonstração de fluxo de caixa

De acordo com Gitman (2010), o gestor deve dedicar especial atenção tanto às principais categorias de fluxo de caixa quanto a cada item específico das entradas e saídas de caixa, para detectar se têm surgido acontecimentos contrários à política financeira da empresa. O administrador financeiro também pode elaborar uma demonstração dos fluxos de caixa a partir de demonstrações financeiras projectadas para determinar se medidas planejadas são de fato desejáveis à luz dos fluxos de caixa resultantes.

Para Sá Silva (2016), a DFC é útil ao proporcionar aos utentes da informação financeira uma base para determinar a capacidade da empresa para gerar dinheiro e equivalentes e determinar as necessidades da empresa de utilizar esses fluxos, em tempo útil.

Sá Silva (2016) cita algumas vantagens da elaboração e uso das DFC:

- Possibilita a comparabilidade das performances operacionais divulgadas pelas diferentes empresas, visto que elimina os efeitos da utilização de diferentes tratamentos contabilísticos para as mesmas transacções ou operações.
- Para uma empresa sobreviver, é essencial que tenha ou administre dinheiro. A DFC mostra a capacidade de uma empresa para gerar fluxos monetários. Os diversos utentes da informação financeira estão, essencialmente, preocupados com a capacidade da empresa em fazer face as obrigações aquando da data do seu vencimento.
- Juntamente com o Balanço, a DRE e a demonstração das alterações no capital próprio, a DFC permite que os utentes avaliem melhor as alterações havidas na posição financeira, incluindo a liquidez e a solvabilidade.
- Tratando-se de uma medida de performance relativamente simples, pode ser facilmente assimilada pelos utentes não especializados em análise financeira.

2.5. Equilíbrio Financeiro

Sá Silva (2010), define o **equilíbrio financeiro** como a capacidade de satisfazer as suas obrigações nas datas combinadas, ou seja, uma empresa encontra-se em equilíbrio financeiro quando, de forma estável e continuada, os meios financeiros líquidos são suficientes para pagar as dívidas que se vão vencendo.

“Pode-se enunciar-se a chamada regra do equilíbrio financeiro mínimo: os capitais utilizados por uma empresa para financiar um investimento, um inventário ou outro elemento do activo devem ficar à disposição da empresa durante um período de tempo que corresponda, pelo menos, ao da duração do investimento, do inventário ou outro elemento do activo” (Sá Silva, 2016: 67).

Na mesma perspectiva, Neves (2007), define que o **equilíbrio financeiro** é fundamental para uma análise da estabilidade da entidade, é um ajuste dos fluxos financeiros que tem como objectivo garantir que a empresa reúna as condições necessárias para fazer face as dívidas que se vão vencendo, representado por liquidez.

Os indicadores de liquidez que Neves (2007) e Nabais & Nabais (2011) referem e representam a análise do equilíbrio financeiro a curto prazo:

- Fundo de Maneio (FM);

- Necessidade de Fundo de Maneio (NFM);
- Tesouraria Líquida (TL).

Segundo o autor Neves (2007), o FM é obtido pela diferença entre os capitais permanentes e o activo fixo. Os capitais permanentes são os recursos fixos determinados pela política de financiamento, por exemplo os empréstimos de médio e longo prazo, e os activos fixos são o resultado das aplicações de investimento que são em função das decisões de investimento.

Para poder calcular o FM devem-se comparar os capitais permanentes com o activo fixo:

$$\text{FM} = \text{Capitais Permanentes} - \text{Activo Fixo}$$

O FM representa a margem de segurança da entidade, sendo que quanto maior for a capacidade de a organização gerar um elevado FM, mais forte será a sua estrutura financeira.

As NFM estão relacionadas com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração, ou seja, os pagamentos que são necessários efectuar, como por exemplo, fornecedores, outros credores, pessoal, antes de receber de clientes.

Este indicador é influenciado pela política de gestão da empresa como o PMP, PMR e taxa de rotação de existências (RI).

Ou seja, as NFM, resultam da diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos.

$$\text{NFM} = \text{Necessidades cíclicas} - \text{Recursos cíclicos}$$

Necessidades Cíclicas:

- Clientes;
- Adiantamento de fornecedores;
- Existências;
- Estado e Outros Entes Públicos a receber.

Recursos Cíclicos:

- Fornecedores;
- Adiantamento de clientes;
- Estado e Outros Entes Públicos a pagar.

A TL resulta da diferença entre os recursos libertos pelas decisões de investimento e financiamento a médio longo prazo (FM) e as NFM indicam a posição da TL.

$$\text{TL} = \text{Fundo de Maneio} - \text{Necessidades de Fundo de Maneio}$$

A análise deste indicador não poder ser analisada de forma isolada, mas sim, em termos comparativos com o próprio FM, ou seja, os montantes destes indicadores devem confrontarem-se Menezes (2005).

Para melhor entender este indicador, este último autor refere que, se a $TL \geq 0$, quer dizer que o FM é suficiente para financiar as NFM e para cobrir eventuais riscos da actividade da empresa. Quando é negativo, evidencia que a entidade esta com problemas de tesouraria e poderá estar com dificuldades de cumprir os seus compromissos financeiros de curto prazo e por isso, deve tomar algumas medidas como por exemplo: recorrer a descobertos bancários, negociar as dívidas de fornecedores aumentando o indicador PMP, diminuir o PMR para que consiga assegurar a actividade operacional e melhorar a liquidez.

Mortal (2006) menciona que a liquidez é tanto ou mais importante que o lucro, isto é, as empresas têm de estar preparadas para cumprir com as suas obrigações atempadamente para evitar perder a sua credibilidade e entrarem num processo degenerativo.

O **ponto de equilíbrio financeiro**, dá-se quando o FM iguala as NFM, isto é, quando a TL for igual a zero.

2.6. Planeamento Estratégico

O **planeamento estratégico**, para Andrade (2002), pode ser conceituado como um processo racional, sistemático, e flexível para a tomada de decisões, o alcance de objectivos e a direcção para um futuro desejado. Pode-se dizer que se trata de um processo racional porque o mesmo é constituído por uma sequência de etapas, organizadas para um determinado fim. É sistemático, pois as etapas formam um conjunto de acções

interdependentes, interactivas e holísticas. E por final é flexível porque no decorrer do período, mudanças devem acontecer para que o objectivo final seja alcançado.

Para Oliveira (2002), **Planeamento estratégico**, tornou-se indispensável a qualquer empresa, independente do sector em que actuam. É a única forma de se desenhar um futuro desejado, desenvolver mecanismos para alcançá-lo e identificar os eventuais desvios durante esse processo.

De acordo com Oliveira (2002), como premissas essenciais ao processo do **planeamento estratégico**, diz-se que ele deve ser planeado, interactivo e contínuo, sendo repetido ao longo do tempo. Uma empresa, só poderá conseguir implementar um planeamento se ele for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado continuamente, criando assim consolidação e credibilidade no processo.

2.7. Controle Financeiro

Definir e monitorar os factores-chave do sucesso é um dos principais desafios das empresas nos últimos anos. A ideia central do controle estratégico é manter a empresa na direcção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos.

O **Controle** é o processo pós - planeamento. O controle, segundo Frezatti, (2008) “(...) deve ser um instrumento que permita à organização entender o quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objectivos previamente definidos.

Welsch (1983) assevera que a função **controle**, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objectivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios dos mesmos, tomada de acção correctiva provocada pelas análises efectuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da acção de natureza correctiva e adição de informações ao processo de planeamento para desenvolver os ciclos futuros da actividade administrativa.

Para Chiavenato (apud WANZUIT, 2009), a função administrativa de **controle** está relacionada com a maneira pela qual os objectivos devem ser alcançados e com a estruturação da empresa (pessoas e recursos) para atender a esses objectivos. Neste

contexto, o controle serve para que as coisas funcionem da maneira certa e no tempo certo.

O **controle financeiro** é, basicamente, um conjunto de acções utilizadas para verificar se o que foi estabelecido no planejamento está sendo executado e quais as medidas necessárias para corrigir possíveis falhas e erros. É um processo que se baseia em analisar toda a condição financeira da empresa através de diversos processos, como avaliação de relatórios financeiros, movimentações de fluxo de caixa, análise de dados patrimoniais, controle de entradas e saídas, entre outros.

O **planejamento e controle** de resultados pode ser definido em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. [...] Esta definição identifica a administração como o principal factor do êxito da empresa a longo prazo. Também está implícita a crença de que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa (WELSCH, 1983).

Hoji (2001) defende que o orçamento é um eficiente instrumento de controle de gerência, se utilizado adequadamente. As variações das despesas ou receitas financeiras podem ser analisadas utilizando as técnicas tradicionais de análise de variação orçamentaria.

Jordan (2003), defende que o controlo eficiente de tesouraria funciona se os responsáveis de departamento/áreas:

- Tenham conhecimento antecipado da forma como vai ser medida a sua actividade;
- Saibam qual o impacto das suas decisões sobre o grau de concretização dos seus objectivos;
- Disponham, antecipadamente, de informação pertinente para poder antecipar as decisões de forma a poder alcançar o resultado esperado.

Capítulo III

3. Metodologia

De acordo com Marconi e Lakatos (2015), a selecção da metodologia está directamente relacionada com o problema a ser estudado, dependendo de factores como a natureza do fenómeno, com o objecto de pesquisa e outros elementos que possam surgir no campo de investigação. Barañano (2004) salienta que na metodologia deverá ser indicada a natureza e o tipo de estudo a realizar, as técnicas para obtenção de dados e quais os métodos para a exploração dos dados obtidos.

Para alcançar os objectivos específicos e seguir uma linha de orientação, este trabalho de investigação foi norteado num paradigma onde o pesquisador interpreta a realidade. Do ponto de vista do objectivo geral, foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva, a partir da combinação de várias técnicas de investigação (a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, entrevista e inquérito por questionário).

3.1. Tipo de Estudo e Desenho de Pesquisa

A presente pesquisa trata de um trabalho exploratório que visa à indicação de um instrumento que servirá de orientação para a gestão financeira. Caracteriza-se pela pesquisa descritiva exploratória, com enfoque em análise documental com respaldo qualitativo e quantitativo, utilizando a pesquisa bibliográfica.

Mattar (1997) afirma que por meio dos estudos exploratórios o pesquisador é provido de maior conhecimento sobre o tema ou problema em estudo, conseguindo assim maior experiência. Assim, através de estudos exploratórios, o pesquisador, em contacto com experiência de vários trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico, (podendo ser baseado em livros, revistas e outras informações pertinentes recolhidas na internet) encontra os elementos necessários para o estudo e obtenção de determinados resultados.

No entendimento de Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objectivo principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e modificar conceitos e ideias existentes. A utilização de

técnicas padronizadas de colectas de dados, como questionário e a observação sistemática é uma de suas características.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, Gil (2002).

Pesquisa Documental: a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa, Gil (2014).

Desta forma para a elaboração desta pesquisa, recorreu-se a pesquisa documental na medida em que se fizeram análises de alguns relatórios e mapas internos e externo (associados ao tema em estudo) e por ser um assunto abordado por diversos autores, a pesquisa bibliográfica, também se mostrou um instrumento eficaz na execução deste trabalho.

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

Para a recolha de informação para elaboração do estudo, o pesquisador optou pela pesquisa documental (análise de relatórios internos e externos) apoiando-se no estudo de caso na Chunguero Insumos (pesquisa de campo). Na pesquisa de campo optou pela combinação de um formulário para o questionário e um guião para as entrevistas sem muita rigidez para ajudar a recolher os dados desejados para a materialização dos objectivos da pesquisa.

Segundo Andrade (2006), a entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, efectuadas a pessoas experientes no problema a ser pesquisado, desde que seja bem elaborada, bem realizada e bem interpretada.

Segundo Gil (2007), a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social. É a técnica em que o investigador se apresenta em frente

ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obter dados que interessam à investigação. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao investigador que poderão ser de grande utilidade em sua pesquisa.

O facto de o investigador estar a colher os dados frente a frente com o entrevistado traz algumas vantagens entre elas destacam as seguintes: é mais flexível em termos de processo de condução da mesma, uma vez que caso haja dúvida o entrevistador pode explicar e finalmente a entrevista ajuda a perceber o comportamento corporal do entrevistado, (Gil, 2007). Portanto, esta técnica foi utilizada na medida em que se entrevistou os membros seniores da Chunguero Insumos.

Nesta pesquisa o investigador optou pela entrevista semiestruturadas, baseadas em um guião com pouca rigidez, com intuito de recolher informações relevantes para o estudo em questão.

Inquérito por Questionário: consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma serie de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores, (Quivy & Campenhoudt 2003).

Os questionários foram compostos de questões de múltipla escolha com vista a manter o foco e objectividade do inquérito.

É importante realçar que os instrumentos que foram utilizados na pesquisa de campo (a entrevista e o inquérito por questionário) são da autoria do investigador e os mesmos salvaguardaram o princípio da confidencialidade e do anonimato da informação recolhida.

3.3. Tratamento e Análise de Dados

Durante o processo de colecta de dados para esta pesquisa, as entrevistas foram gravadas e de seguida, as informações colhidas foram transferidas para o computador para a análise e interpretação da informação, sendo registadas no software Microsoft Word. Para a

análise de dados da entrevista, o investigador adoptou a análise de conteúdo com objectivo de focar no assunto da pesquisa.

As informações obtidas através dos inquéritos foram analisadas e interpretadas com recurso ao Microsoft Excel.

Capítulo IV

4. Resultados

4.1. Apresentação da Chunguero Insumos

A Chunguero Insumos é uma empresa de venda e prestação de serviços agrários, com actuação no mercado moçambicano, sediada na Cidade da Matola, Província de Maputo.

Criada em Setembro de 2013, iniciou como um serviço de intermediação de compra e venda de produtos agrícolas para o Instituto Agrário de Boane, e no surgimento de uma oportunidade de negócio emerge a ideia da criação da Chunguero Insumos uma rede de lojas vocacionada a venda de produtos e materiais agrícolas.

Missão

- Comercializar produtos de qualidade a preços competitivos até as zonas recônditas do país.

Visão

- Ser uma instituição de referência na área que actua, com um grau elevado de rentabilidade para o futuro da sociedade.

Valores

- Integridade;
- Responsabilidade;
- Inovação;
- Atendimento diferenciado;
- Transparência;
- Ter a preferência do cliente;
- Compromisso com o nosso negócio;
- Focalizado nos resultados.

Actualmente está representada em na zona sul do país com excepção da Cidade de Maputo, tendo lojas nas três províncias, empregando cerca de cinquenta trabalhadores. As lojas estão distribuídas da seguinte forma:

Província de Maputo

- Bairro Zona-Verde;
- Cidade da Matola;
- Vila de Boane.

Província de Gaza

- Cidade de Chokwé;
- Distrito de Chibuto;
- Distrito de Manjacaze.

Província de Inhambane

- Cidade de Maxixe;
- Vila de Inharrime;
- Vila de Homoine.

4.1.1. Organograma da Chunguero Insumos

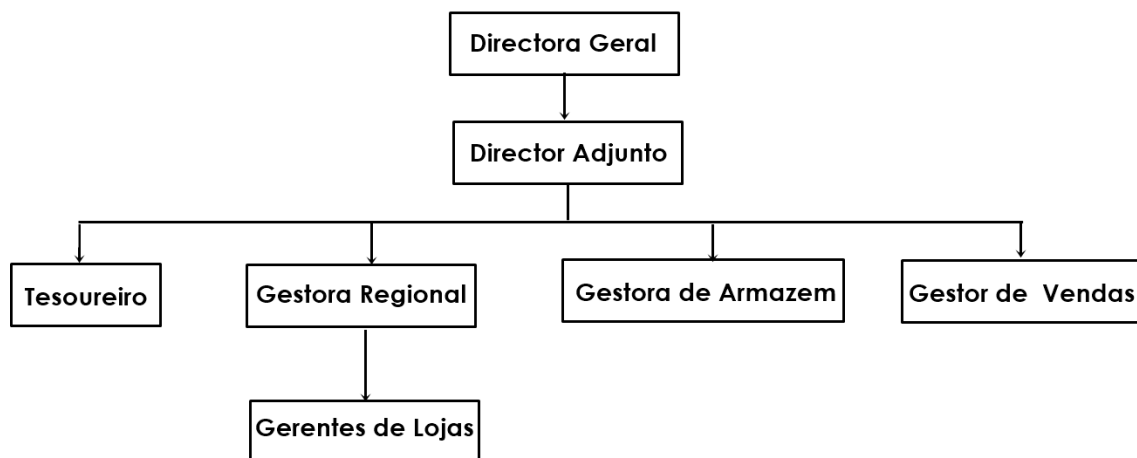


Gráfico 1- Organograma da Chunguero Insumos

4.2. Gestão de tesouraria na Chunguero Insumos

A tesouraria é uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois praticamente, todos os recursos financeiros que giram na empresa transitam por ela. De forma geral, pode-se

afirmar que a finalidade básica da tesouraria é assegurar os recursos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa.

O tesoureiro, que é o executivo responsável pela administração do caixa, deve ter uma visão integrada do fluxo de caixa de sua empresa e interagir preventivamente junto a áreas geradoras de recebimentos e de pagamentos.

O tesoureiro tem como principais funções a administração ou gestão dos recebimentos e pagamentos que a empresa tem. É responsável pela elaboração dos mapas de fluxo de caixa (MFC) mensais, pelo pagamento das obrigações, pela cobrança dos direitos da empresa e pela gestão da saúde financeira da empresa. É também função deste, o registo contabilístico e organização da contabilidade da empresa. O tesoureiro é supervisionado pelo Director Adjunto da Chunguero Insumos, que utiliza os mapas de fluxos de caixa e o livro de caixa para fazer o controle da gestão da tesouraria. Na Chunguero não existem critérios ou políticas de gestão de tesouraria estabelecidos, o tesoureiro é livre de gerir a tesouraria ao seu entendimento.

Para além das vendas a pronto pagamento, a Chunguero faz a concessão de crédito aos seus clientes, e consequentemente, gera contas a receber. As vendas a prazo estão associadas a riscos de inadimplência e despesas com cobranças, embora aumente o volume de vendas. As vendas a prazo são essenciais para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques.

No ano de 2021, a Chunguero teve como total das vendas 12,946,496.00 MT o que representou um aumento em comparação com o ano de 2020 (8,432,851.00 MT). Em 2020, devido a pandemia, a Chunguero foi obrigada a adoptar uma política de crédito¹ mais liberal em comparação ao ano de 2021 pois o poder de compra dos seus clientes reduziu.

¹ Política de crédito é um conjunto de normas e critérios determinados pela empresa para aprovar ou negar a concessão do crédito a seus clientes.

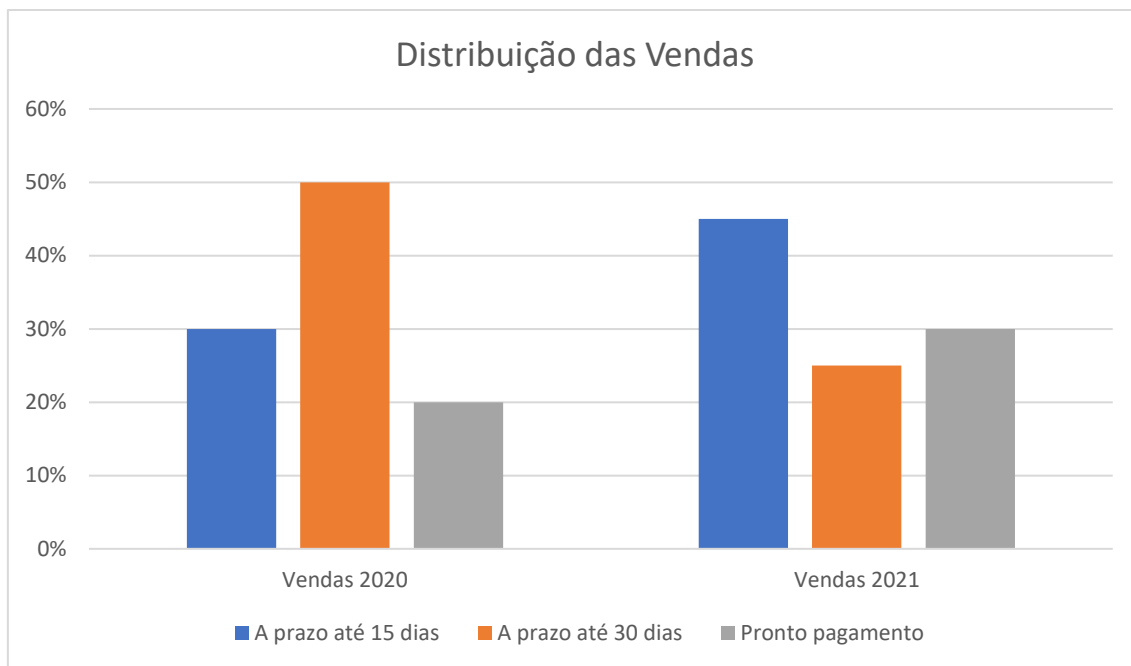


Gráfico 2- Distribuição das Vendas, elaboração própria

Uma política de crédito liberal aumenta o volume de vendas muito mais do que uma política rígida, porém gera mais investimentos em contas a receber e mais problemas de recebimento, o que exige maior rigidez na cobrança. A gestão de tesouraria da Chunguero, opta por uma política de crédito mais liberal onde estabelece poucas condições para as vendas a prazo e por consequência o volume de vendas aumenta e por isso constitui a maior parte da composição das vendas. Por exemplo, para a concessão de crédito os requisitos são:

- Ser cliente assíduo;
- Comprar grandes quantidades;
- Estar cadastrado na base de dados da empresa.

Por sua vez, a política de cobrança² é oposta, sendo mais rígida, ou seja, após a emissão da nota de crédito o acompanhamento feito é mais intensivo. Esta técnica mais rígida é justificada pela falta de garantias de pagamento pela parte do cliente. A Chunguero tem uma taxa de cumprimento de pagamento dos clientes de 76%³.

² Política de cobrança é o conjunto de medidas e ações determinados pela empresa para que o seu cliente cumpra com os pagamentos conforme previamente combinado.

³ Taxa calculada através da divisão do número de clientes que pagaram a tempo pelo universo.

A área de vendas (comercial) da Chunguero tem a tendência de facilitar a concessão de crédito para aumentar o volume de vendas, sem se preocupar muito com as possibilidades de perdas futuras dessas vendas, por julgarem erradamente que a principal função dessas áreas é somente vender.

Uma técnica adoptada pela Chunguero para reduzir o prazo médio de recebimento dos clientes é a marcação de preços consoante o prazo de pagamento, isto é, quanto maior for o prazo de pagamento menor será o desconto dado ao cliente e quanto menor for o prazo de pagamento maior será o desconto dado ao cliente. Uma adaptação do desconto financeiro.

Como forma de aumentar a rotação de mercadoria sem provocar a ruptura na comercialização, a Chunguero busca introduzir o sistema de reserva de mercadoria, com um prazo antecipado e preços bonificados, a clientes que levam grandes quantidades de produtos, entretanto, a empresa não dispõe de um stock mínimo de segurança.

Para a compra de mercadorias, a Chunguero tende a comprar mais a prazo, fazendo uma comparação entre os anos de 2020 e 2021, podemos notar uma redução no valor de compras a pronto pagamento. Para o ano de 2021 temos como valor total das compras de mercadoria 9,856,573.32 MT e para 2020 temos um total de 6,935,479.47 MT.

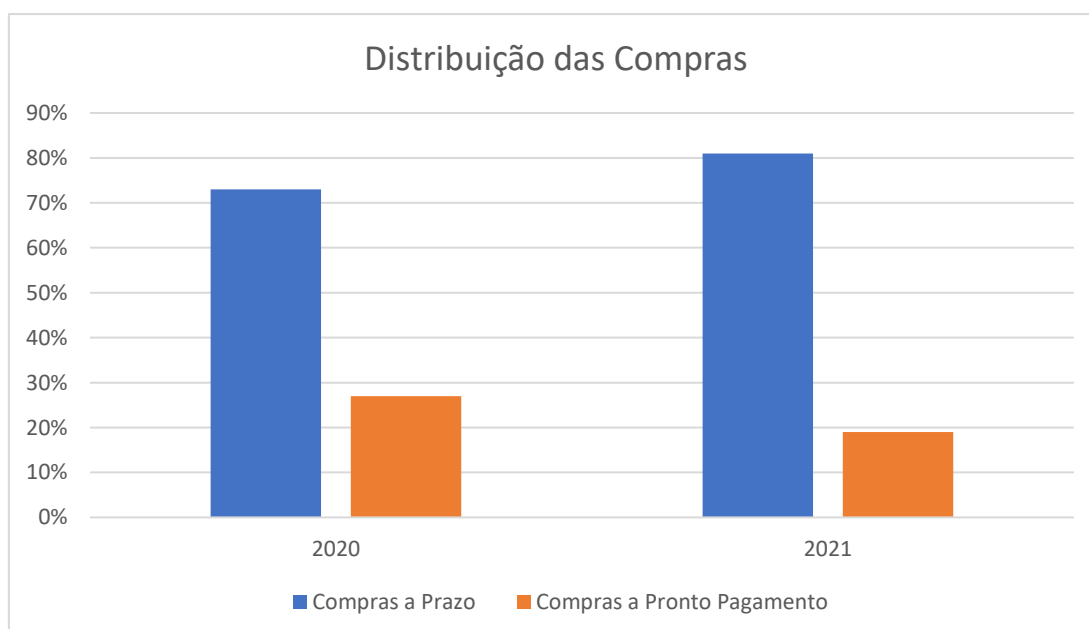


Gráfico 3- Distribuição das Compras, elaboração própria

Em caso de necessidade, ou seja, ter que cumprir com suas obrigações de curto prazo e, não dispor de recursos monetários para a execução das necessidades no momento, a Chunguero opta por um suprimento e/ou solicita um empréstimo de curto prazo.

A Chunguero não pretende aumentar o prazo médio de pagamento (aproximadamente 38 dias) pois não vê a necessidade de o fazer.

Indicador	2021	2020
<i>FM = Capitais Permanetes</i> – <i>Activo Fixo</i>	663,416.76 – 345,600.00 = 317,816.76	663,416.76 – 345,600.00 = 317,816.76
<i>NFM = Necessidades Cíclicas</i> – <i>Recursos Cíclicos</i>	1,891,890.58 – 1,733,374.00 = 158,516.58	1,960,935.82 – 1,759,583.66 = 174 197,69
<i>TL = FM – NFM</i>	317 816,76 – 158,516.58 = 159,300.18	317 816,76 – 174,197.69 = 116,464.60
$PMR = \frac{\text{Clientes}}{\text{Valor Diário Médio das Vendas}}$	$\frac{1,040,040.00}{\frac{12,946,496.00}{365}} = 29.32$	$\frac{908,812.95}{\frac{8,432,851.00}{365}} = 39.34$
$PMP = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Valor Diário Médio de Compras}}$	$\frac{1,038,050.00}{\frac{9,856,573.32}{365}} = 38.44$	$\frac{1,164,259,66}{\frac{6,935,479.47}{365}} = 53.55$

Tabela 3- Cálculos de rácios de actividade, elaboração própria

Na tabela 3, apresentam-se os rácios de actividade, a TL mostra que o FM é suficiente para financiar as NFM, pois o saldo é positivo. Em comparação com 2020, podemos notar que houve um aumento no nível de TL, mostrando que a Chunguero está mais capacitada a cumprir com as obrigações de curto prazo.

O PMR indica o período médio (em dias ou meses) que decorre entre o momento das vendas ou da prestação de serviços e o dos recebimentos. Fazendo uma comparação entre 2020 (39 dias) e 2021 (29 dias) podemos reparar que houve uma diminuição de 10 dias no PMR. Traduzindo este rácio como período médio para os clientes saldarem as dividas, então, quanto mais baixo o rácio, melhor para a empresa.

O PMP indica qual é o período médio (em dias ou meses) que decorrem entre o momento da compra e o momento de pagamento aos fornecedores. Portanto, expressa em quantos dias em média a empresa paga as dividas com os seus fornecedores. Comparando os anos de 2020 (53 dias) e 2021 (38 dias) é notório uma grande diminuição no tempo médio de pagamento.

Mapa de Fluxo de Caixa da Chunguero Insumos

A tesouraria da Chunguero não elabora demonstrações de fluxo de caixa, mas sim, mapas de fluxo de caixa ou simplesmente fluxos de caixa.

Mapa de Fluxo de Caixa da Chunguero

DATA	MOVIMENTO	ENTRADA	SAIDA	SALDO
				0.00
				0.00
				0.00

Tabela 4 - Mapa de Fluxos de Caixa da Chunguero Insumos.

Neste mapa a Chunguero faz o registo das entradas e saídas ocorridas num determinado mês com o objectivo de ter o registo dos recebimentos e pagamentos ocorridos ao longo do mês. Os valores transportados ao mapa são obtidos no livro de caixa.

Este mapa é elaborado ao longo do mês como o objectivo de controlar o desempenho do caixa e não com o objectivo de prever os fluxos de caixa do mês.

4.3.A influência da gestão de tesouraria de curto prazo na gestão financeira da Chunguero Insumos

A gestão de tesouraria da Chunguero é a parte da gestão financeira, responsável por efectuar os recebimentos e pagamentos, decorrentes do exercício de actividade da empresa. Os recebimentos consistem nos valores recebidos (e a receber) provenientes da venda de bens e serviços, por sua vez, os pagamentos consistem nos valores pagos (e a pagar) aos fornecedores da empresa, salários dos trabalhadores, facturas de água e electricidade. Portanto é um sector com extrema importância para o bem-estar da empresa.

De forma a manter a gestão de tesouraria da Chunguero saudável, o tesoureiro faz o uso de algumas ferramentas de gestão financeira, nomeadamente, mapas de fluxo de caixa, livro de caixa e livros de registo de contas a pagar e a receber.

A Chunguero tem como opções de financiamento de curto prazo: empréstimos de curto prazo, descoberto bancário e suprimento.

Em caso de necessidade de fazer investimentos, tais como, implantação de novas lojas, aquisição de viaturas para vendas e distribuição de produtos, a Chunguero recorre ao empréstimo de médio prazo no sector bancário.

A empresa não tem como hábito a elaboração de estratégias financeiras ou fazer o uso das informações de tesouraria no processo de tomada de decisão e/ou elaboração de uma estratégia financeira.

Na Chunguero foi adoptado o regime de caixa tanto para o caixa como para o registo contabilístico, pois, permite ao tesoureiro identificar a (ter conhecimento da) situação financeira da empresa e permite que os recursos financeiros não sejam cativados por futuras despesas, pois, o regime de competência antecipa o que provavelmente acontecerá em datas futuras.

Na Chunguero o tesoureiro não mantém um saldo de caixa mínimo e também não dispõe de valores necessários para suprir as necessidades diárias da empresa.

Devido ao tamanho/dimensão da empresa, a gestão da tesouraria da Chunguero é parcialmente responsabilidade do Tesoureiro e do Director Adjunto.

4.4. O equilíbrio financeiro de curto prazo da Chunguero Insumos

O equilíbrio financeiro é fundamental para uma análise da estabilidade da empresa, é um ajuste dos fluxos financeiros que tem como objectivo, garantir que a empresa reúna condições necessárias, para fazer face às suas obrigações à medida que vencem de forma estável e continuada.

A liquidez é a capacidade de cumprir com os compromissos financeiros no curto prazo, em sentido amplo, a liquidez é relacionada com as disponibilidades mais os direitos e bens realizáveis no curto prazo. No sentido restrito, a liquidez é relacionada somente com as disponibilidades.

Uma das mais importantes funções do tesoureiro é assegurar o equilíbrio financeiro da empresa, analisando e orientando sobre os prazos de compras, estocagem e vendas, bem como o custo de financiamento do capital de giro. Portanto, pode-se afirmar que o índice de liquidez, é de extrema importância para se conhecer o ponto de equilíbrio da empresa, porém, na Chunguero, estes não fazem o uso deste índice.

Demonstração de Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa das Actividades Operacionais	Notas	2021	2020
Lucro líquido depois do imposto de renda		717,297.66	404,970.32
Depreciação		-	-
Redução de contas a receber		(131,227.05)	(174,260.71)
Redução do estoque		200,272.29	(360,366.98)
Aumento em fornecedores		(126,209.66)	261,464.56
Redução das despesas a pagar		-	-
Caixa gerado pelas actividades operacionais		660,133.24	131,807.19
Fluxo de caixa das actividades de investimento			
Aumento do activo imobilizado bruto		-	-
Variação do investimento em participações societárias		-	-
Caixa gerado pelas actividades de investimento		-	-
Fluxo de caixa das actividades de financiamento			
Redução de bancos a pagar		(77,068.24)	-
Aumento de dívida de longo prazo		-	-
Variação do património líquido		-	-
Pagamento de dividendos		-	-
Caixa gerado pelas actividades de financiamento		(77.068.24)	-
Aumento líquido do caixa e títulos negociáveis		583,065.00	131,807.19

Tabela 5 - Demonstração de Fluxo de Caixa da Chunguero Insumos, modelo de Gitman (2010)

A DFC da Chunguero (tabela 5) mostra que esta depende essencialmente das actividades operacionais da empresa. Elucidando que uma gestão eficaz e eficiente da tesouraria é um factor crucial para o bom desempenho financeiro da empresa.

É possível analisar que existe uma grande diferença de no caixa gerado pelas actividades operacionais, segundo o Tesoureiro, esta diferença deve-se ao facto de a Chunguero ter efectuado menos vendas no ano de 2020 devido a pandemia da Covid-19.

4.5. Controles Internos de Tesouraria da Chunguero Insumos

Na Chunguero o controle da tesouraria é feito pelo Director Adjunto, baseando-se no princípio tradicional da auditoria (segregação entre quem faz e quem controla). Este opta por fazer controles mensais através dos MFC e o controle anual é feito através do fecho de contas onde é feita a Demonstração de Resultados do Exercício.

Outras ferramentas que auxiliam o director adjunto no controle do desempenho da tesouraria da empresa são: saldos de disponibilidades, contas a receber, contas a pagar, livro de caixa e cheques emitidos e cheques recebidos.

Capítulo V

5. Discussão

5.1. Gestão de tesouraria na Chunguero Insumos

A gestão de tesouraria é a ponte entre os recursos e a saúde financeira da empresa. Decisões de investimentos ou estratégicas são tomadas utilizando relatórios como fluxo de caixa e planejamento financeiro. Deve ser estruturada de forma a agregar valores e contribuir substancialmente para a geração de lucros, com a viabilização de projectos, obtenção de financiamentos a custos adequados e maximização da rentabilidade das aplicações financeiras.

A gestão de tesouraria cumpre com alguns dos pressupostos enunciados pela literatura, deixando de fazer alguns, como por exemplo, a projecção de fluxo de caixa, acções para suprir deficits de caixa e/ou maximizar superavits de caixa, análise de alternativas de financiamento, criação de políticas de aplicação financeira e financiamentos.

Como parte das funções do tesoureiro este deve estabelecer as políticas de crédito e cobranças claras, objectivas e devem ser implementadas em conjunto, isto é, se a política de crédito for liberal, a política de cobrança deve ser relaxada. Não deve ser facilitada demasiadamente a concessão de crédito para posteriormente, ter de aplicar rigidez na cobrança. A Chunguero optou em estabelecer uma política de crédito relaxada (baseada em desconto financeiro) e possui uma política de cobrança rígida de o que contradiz o princípio.

Há casos em que as áreas responsáveis pelas vendas fornecem crédito aos clientes de maneira facilitada com o objectivo de retirar a mercadoria dos armazéns, porém, é função do tesoureiro limitar e controlar a concessão de crédito de modo a evitar concessão de crédito em situações irregulares, e estar alinhado com as normas/critérios de cobrança.

O prazo médio de recebimento, ou a idade média das contas a receber, é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança. O prazo médio de recebimento somente é significativo em relação às condições de concessão de crédito da empresa. Se a Chunguero oferece prazo de 30 dias para recebimento de seus clientes, um prazo médio de recebimento superior a 30 dias pode indicar uma má administração de crédito e/ou cobrança. Também é possível que o prazo prolongado resulte de um relaxamento intencional dos prazos de

crédito como reacção a pressões competitivas. Em contrapartida, um prazo médio de recebimento inferior a 30 dias é aceitável. Evidentemente, é necessário contar com informações adicionais par avaliar a eficácia das políticas de crédito e cobrança da empresa.

No caso da Chunguero, o PMR de 29 dias (apresentado na tabela 3) mostra que é frequente que os seus clientes façam o pagamento no limite ou depois do prazo estabelecido. Fazendo uma comparação com o ano anterior (2020) pode-se notar que houve uma diminuição em 10 dias pois a capacidade de compra dos clientes aumentou com a redução do impacto negativo da Covid-19.

O prazo médio de pagamento, ou idade média das contas a pagar a fornecedores, é calculado da mesma forma que o prazo médio de recebimento. Esse valor só é significativo em relação às condições médias de crédito oferecidas à empresa. Se os fornecedores da empresa oferecem 30 dias de prazo para pagamento, e a Chunguero tem uma média de prazo de pagamento superior a 30 dias os analistas podem atribuir um *rating* de crédito baixo e estes correm riscos de perder credibilidade entre os seus fornecedores. Claramente que se a Chunguero tiver um prazo médio de pagamento inferior aos 30 dias estabelecidos pelos fornecedores, o seu *rating* de crédito sobe e a credibilidade no mercado aumenta. Credores e fornecedores em potencial são os principais interessados no prazo médio de pagamento porque isso fornece informações a respeito dos padrões de pagamento de contas da empresa.

A leitura do PMP deve ser feita no enquadramento de cada caso. Por exemplo, um aumento do PMP pode significar dificuldades de tesouraria ou capacidade acrescida de negociar com fornecedores. Tal como a redução dos PMP pode significar perda de capacidade negocial. No caso da Chunguero o PMP é de 38 dias (em 2021), o que significa que excede o prazo estabelecido pelos fornecedores (30 dias), mas não degrada a integridade da empresa pois tem uma capacidade negocial boa.

Fazendo uma comparação entre 2020 e 2021 pode-se verificar a diminuição de 15 dias no PMP, isto pois a capacidade de pagamento da Chunguero aumentou (pode-se ver também através da TL) e consequentemente esteve capacitada a cumprir com as obrigações.

A capacidade financeira da Chunguero depende da capacidade de a empresa gerar caixa por meio de suas operações ou de obter recursos financeiros por outros meios, tais como aumento de capital e/ou venda de activos que não comprometam suas operações.

Para que a empresa não sofra uma ruptura de mercadorias é importante que estabeleça um limite mínimo para reposição de mercadorias. A compra de mercadorias faz parte das necessidades cíclicas da empresa.

5.2.A influência da gestão de tesouraria de curto prazo na gestão financeira da Chunguero Insumos

A gestão de tesouraria de qualquer empresa exerce um papel crucial na gestão financeira e na gestão da empresa em geral. A tesouraria é uma das áreas mais importantes da Chunguero, desta forma desempenha um papel crucial na empresa.

É de extrema importância que a estratégia de gestão da tesouraria esteja alinhada com a estratégia de gestão financeira da empresa. Para tal, a estratégia financeira deve ser definida com base nas necessidades de caixa e deve estar provida de várias ferramentas e fazer a combinação das mesmas no sentido de maximizar a riqueza da empresa.

Na Chunguero, o tesoureiro aposta no uso de apenas a DFC, o que contradiz o princípio de gestão financeira.

Na gestão do caixa, é importante prever as entradas e saídas para determinar os possíveis deficits e superavits de caixa para a obtenção de financiamento ou aplicação respectivamente.

O tipo de regime contabilístico e de caixa a adoptar numa empresa influenciam bastante na sua gestão de disponibilidades e na sua gestão financeira. A gestão de tesouraria da Chunguero optou pelo regime de caixa para fazer o registo contabilístico e o regime de actividades do caixa da empresa. Baseia-se na perspectiva que de nada adiantaria conhecer o lucro, se não tiver certeza de que as vendas serão recebidas, pois as empresas “quebram” por falta de caixa, visto que não se podem pagar compromissos financeiros com o lucro.

Como forma de assegurar que as principais actividades da empresa sejam efectuadas é necessário implementar um saldo de caixa mínimo para que na ausência ou atraso de

recebimento dos direitos a empresa consiga operar sem interrupções. Porém, é importante que o tesoureiro mantenha o equilíbrio entre um saldo de caixa excedente e um saldo de caixa escasso.

Portanto, ao não estabelecer o saldo mínimo de caixa, a gestão de tesouraria da Chunguero pode não estar em condições de atender as seguintes necessidades:

- Pagamentos de transacções geradas pelas actividades operacionais como matérias-primas, serviços profissionais e salários;
- Desembolso para investimentos permanentes;
- Amortização de empréstimos e financiamentos;
- Pagamentos de eventos não previstos.

Na Chunguero a ausência de um Gestor Financeiro demonstra que a gestão de tesouraria está interligada com a gestão financeira da empresa não havendo separação entre as duas funções e consequentemente a maneira como a tesouraria é gerida influencia directamente na gestão financeira e na gestão da empresa como um todo. Isto porque se a tesouraria não estiver a ser gerida da melhor maneira a empresa pode entrar em prejuízos.

A tesouraria de uma PME como a Chunguero, funciona nos dois sentidos, isto significa que, a gestão de tesouraria é a gestão financeira da empresa tanto é que, é responsabilidade (parcial) da tesouraria, na Chunguero, procurar contribuir para a geração de lucro, obtenção de financiamento a custos adequados, viabilização de projectos, disponibilização de fundos para as mercadorias, etc. Então é notório que a gestão da tesouraria está directamente ligada/associada à gestão financeira da Chunguero.

Uma gestão eficiente de gestão de tesouraria é importante para a estratégia empresarial, pois permite que esta aumente o seu valor.

5.3. O impacto que o orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa têm na Chunguero Insumos

A sobrevivência das empresas depende fortemente da eficiência da gestão de tesouraria, pois a gestão de tesouraria é a ponte entre os recursos e a saúde financeira da empresa sendo um dos factores-chave para o bom desempenho empresarial. E para que tal aconteça, é necessário que o gestor da tesouraria esteja munido com as ferramentas certas.

No caso da Chunguero o responsável da tesouraria optou em utilizar o mapa de fluxo de caixa como ferramenta de auxílio no desempenho da sua tarefa.

Estes mapas mensais, podem permitir ao tesoureiro efectuar uma DFC no fim do período para que seja possível avaliar o desempenho do caixa no período. As DFC quando apresentadas com as demais peças das demonstrações financeiras, permitem melhorar o conhecimento das variações ocorridas na estrutura financeira (incluindo a liquidez e a solvabilidade) e a capacidade de gerar meios de pagamento e em que tempo, com o objectivo de, designadamente, adaptar-se a situações de mudança e de oportunidade de mercado.

A DFC pode ser usada para avaliar o progresso em direcção das metas projectadas e tratando-se de uma medida de performance relativamente simples, pode ser facilmente assimilada pelos utentes não especializados em análise financeira.

É notório que uma organização que não usa o orçamento de caixa (OC) no controlo financeiro também não elabora o OC e conseqüentemente não é capaz de prever as possíveis despesas e proveitos e não podendo prever não tem como fazer um controle. Em outras palavras, se não for planejado não é possível saber se foi bem ou mal feito, se fomos ao máximo do nosso potencial ou não e se aplicamos os recursos no momento e local certo. O OC não é elaborado na Chunguero, porém é uma ferramenta de gestão de tesouraria que busca minimizar essas incertezas.

É importante que ao elaborar um OC, sejam previstos três posicionamentos: optimista, provável e pessimista. Tendo esta informação seria possível o tesoureiro determinar o financiamento necessário para cobrir a situação menos esperada e ficar ciente do valor monetário necessário para suprir um possível deficit de caixa.

Com as DRE pode-se notar se a empresa lucrou ou não, mas se usarmos um OC ou DFC podemos ver em que momentos os direitos foram menores, em que momento as nossas obrigações foram maiores, ou seja, a DFC justifica os valores que constam na DRE.

Com base em dados obtidos no OC e nas DFC, pode-se gerir os prazos médios de recebimentos e de pagamentos. A gestão do ciclo de conversão de caixa contribui significativamente para a redução dos encargos financeiros e maximização do lucro.

Através do OC e das DFC pode-se notar (ou prever) quando é que os fundos da empresa ficam ociosos e é possível dar um destino a esses fundos se estes estiverem ociosos. Com

base em projecção de fluxo de caixa, o tesoureiro pode optar entre as diversas alternativas de aplicação financeira pois conhecendo-se o fluxo de capital de giro de uma empresa, apuram-se os recebimentos e os pagamentos. Decisões de investimentos ou estratégicas são tomadas utilizando relatórios como fluxo de caixa e planejamento financeiro.

Mostrando que não é suficiente fazer o uso de apenas uma ferramenta, é necessário fazer uma combinação das ferramentas de gestão de tesouraria de modo a ter um desempenho financeiro bom.

Quando associadas ao controle financeiro da empresa, as DFC e o OC quando elaborados com antecedência permite ao fiscalizador avaliar e fazer uma comparação entre o planificado e o executado ao final do período.

5.4. O equilíbrio financeiro de curto prazo da Chunguero Insumos

Para se atingir o equilíbrio financeiro os activos curtos/circulantes devem ser financiados por débitos de curto-prazo e que os activos longos/não circulantes deverão ser financiados por capitais permanentes.

A lucratividade é a medida do resultado económico (lucro ou prejuízo) e a situação financeira é a medida de solvência. O papel dos gestores é, justamente, manter o equilíbrio entre esses dois conceitos. Quando uma empresa assinala liquidez ou falta dela, é por consequência de decisões de gestão, ou seja, as decisões tomadas devem sempre ter o cuidado de evitar situações de desequilíbrios ou que sejam prejudiciais à actividade da empresa. É fundamental que a empresa esteja preparada para cumprir com as suas obrigações atempadamente para evitar perder a sua credibilidade e entrarem num processo degenerativo.

A empresa pode melhorar o resultado económico e o financeiro administrando adequadamente o ciclo de conversão de caixa. O esforço de redução deste ciclo deve ser feito por todas as áreas da empresa, por meio de políticas eficientes de crédito, descontos financeiros, compras e distribuição.

Os rácios apresentados na tabela 3 permitem medir e/ou avaliar a situação da tesouraria da Chunguero. A TL mostra que a Chunguero atinge o seu equilíbrio financeiro. É possível verificar que tem superavits de caixa e fazendo uma comparação com 2020, percebe-se que a Chunguero tende a aumentar o superavit, portanto, o tesoureiro poderia fazer aplicações de curto prazo de modo a que estes fundos não fiquem ociosos.

O PMR igual a 29 dias e um PMP de 38 dias ilustra uma boa gestão do ciclo de exploração pois demonstra que os pagamentos (aos fornecedores) são efectuados depois dos recebimentos (de seus clientes) serem efectuados, evitando desta forma possíveis atrasos de pagamento.

A DFC (tabela 5) ilustra que a Chunguero depende essencialmente das actividades operacionais para gerar fundos para a empresa. Para o ano de 2021, pode-se notar que a Chunguero teve um saldo positivo e teve um crescimento comparado com 2020. Os dados obtidos da DFC podem ser usados para se detectar se tem surgido acontecimentos contrários à política financeira da empresa.

Nota-se uma grande diferença de valores de forma positiva para a Chunguero pois a capacidade de compra de seus clientes aumentou em comparação com 2020.

5.5. Controles internos de tesouraria da Chunguero Insumos

Tradicionalmente, os manuais de auditoria orientam para que haja perfeita segregação de funções entre as pessoas que “fazem” e as que “controlam”, mesmo em ambiente altamente informatizado. A Chunguero optou em segregar as funções de controle de quem executa as funções.

Esse tipo de orientação começa a ser questionado em empresas que precisam reduzir sua estrutura administrativa, para agilizar os processos em geral e aumentar a competitividade.

Alguns autores defendem que seria mais racional que as próprias áreas que conhecem melhor as suas próprias actividades fossem responsáveis pelos registros de dados contabilísticos. Nesse caso, a empresa precisaria criar mecanismos de controles internos que possibilitem a verificação da exactidão dos registros. Isso poderia ser feito por meio de manuais de instruções, políticas, formulários, inventários, conciliações bancarias e outros instrumentos. Tendo em conta a estrutura administrativa da Chunguero seria inviável as próprias áreas fazerem o seu controle.

Para que o controle da tesouraria seja eficiente é necessário que os responsáveis de cada departamento estejam cientes de como são avaliadas as suas actividades, o impacto que as suas decisões têm no alcance dos objectivos e disponham de informações relevantes ao processo de tomada de decisão para que se alcance o resultado esperado.

Quando elaborado, o orçamento serve como uma ferramenta de controle de despesas/receitas, este controle é exercido comparando-se os valores efectivos com os valores orçados. A diferença de valores que pode vir a ocorrer é chamada de variação orçamentaria, essa diferença deve ser minuciosamente analisada para, eventualmente, reforçar ou alterar as estratégias financeiras.

Portanto, a ausência de um orçamento na Chunguero impossibilita que o fiscalizador faça este tipo de controle.

O uso de MFC mensais possibilita ao director adjunto fazer uma comparação dos saldos das contas com as entradas e saídas de valores ao longo do período tendo assim uma forma de controle eficaz.

Capítulo VI

6. Conclusões e Recomendações

6.1. Conclusões

A elaboração da presente pesquisa, pretendeu analisar a importância do orçamento e da demonstração do fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro para que as empresas possam ter um maior controle na gestão financeira de curto-prazo da empresa e conseqüentemente ter uma empresa saudável financeiramente.

Tendo em consideração os objectivos desta pesquisa, foi possível concluir que:

- Em relação ao primeiro objectivo específico: falta de disponibilidade de ferramentas para o auxílio da gestão de curto prazo da empresa uma vez que a empresa só faz o uso dos MFC leva a uma gestão de tesouraria feita de maneira ineficiente e ineficaz fazendo com que a empresa seja menos competitiva no mercado;
- Em relação ao segundo objectivo específico: foi possível constatar a inexistência de políticas de gestão de tesouraria ou financeira para que a empresa esteja alinhada aos mesmos objectivos como um todo. Pode-se concluir também que as decisões são tomadas de forma empírica pois não se produz informações financeiras e conseqüentemente não se faz o uso das informações financeiras na tomada de decisão.
- Em relação ao terceiro objectivo específico: foi possível constatar que a sobrevivência, crescimento e estabilidade de uma empresa depende, em parte, da eficiência da sua gestão financeira de curto prazo. O orçamento de tesouraria é também um instrumento fundamental nas empresas, tornando-se assim num factor crucial para a sua eficiência. A utilização da DFC e do Orçamento permitem à empresa planejar o futuro, e evitar desencontro entre a receita e a despesa. Por isso a DFC e o Orçamento são considerados importantes instrumentos para o gestor financeiros da empresa. Portanto, com base nos pressupostos acima, pode-se concluir que a presença dos MFC impactam positivamente e em contrapartida a ausência do orçamento impacta negativamente na eficiência da gestão e controle financeiro da empresa.

- Em relação ao quarto objectivo específico: foi possível constatar que a empresa não faz o cálculo de rácios e, desta forma, não tem informações sobre a situação de equilíbrio financeiro da empresa. Calculados os rácios, a Chunguero mostrou ser uma empresa equilibrada financeiramente, porém instável.

Deste modo, diante dos resultados obtidos, a conclusão principal é de que conseguimos responder a nossa pergunta de partida: *Qual é o Impacto do uso do Orçamento e das Demonstrações de Fluxo de Caixa no Controle Financeiro das Empresas?* E simultaneamente, das duas hipóteses levantadas, é possível validar a hipótese 2 (que defende que, a implementação do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de Caixa no Controle Financeiro das Organizações beneficiam as organizações), dado que tanto o Orçamento, como as Demonstrações de Fluxo de Caixa impactam positivamente na gestão e controle financeiro das empresas, pois, foi possível comprovar os benefícios do uso destas ferramentas, visto que permite aos gestores visualizarem antecipadamente possíveis problemas, tendo assim tempo hábil para solucioná-los.

6.2. Recomendações

Do estudo feito à Chunguero Insumos, recomenda-se:

- O uso de mais ferramentas de gestão (em combinação com a existente) para o auxílio da gestão financeira com objectivo de aumentar a eficiência da gestão da tesouraria. Esta eficiência de tesouraria permitirá com que a organização ganhe uma vantagem competitiva no mercado, visto que, permite com que esta consiga racionalizar os custos face às necessidades;
- As vendas sob comissão aos trabalhadores de modo a impulsionar a quantidade de vendas;
- Para evitar crédito malparados sugere-se a criação de uma matriz de concessão de crédito aos clientes de modo a medir a capacidade de pagamento do cliente;
- Implementação de um saldo mínimo de caixa de modo a responder as necessidades operacionais da empresa (e situações inesperadas);
- Implementação do cálculo de rácios de liquidez para possíveis investidores;
- Sugere-se a implementação do Orçamento e da Demonstração de Fluxo de Caixa no Controle Financeiro das Organizações.

Referencias Bibliográficas

Sites

<<https://www.voaportugues.com/a/crise-leva-a-falencia-2900-empresas/4188767.html>>

Consultado em aos 08-08-21

<<https://www.dw.com/pt-002/mo%C3%A7ambique-perd%C3%A3o-fiscal-a-empresas-na-lista-do-fisco/a-46984599>> Consultado em 12-08-2021

<<http://www.ief.com.br/artigo.html>>. Consultado em 15-08-2021

Livros

Andrade, A. R. (2002) *Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle*. Blumenau. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

Andrade, M. M. (2006) *Introdução á Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo. Editora Atlas. 7ª Ed.

Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2006) *Sistemas de Controle Gerencial*.

Barañano A.M. (2004) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa. Edições Sílabo Lda. 1ª Ed.

Chiavenato, I. (2003) *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus. 9ª Ed.

Chiavenato, I. (2014) *Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória*. Rio de Janeiro: Campus. 9ª Ed.

Couttolenc, B. F., & Zucchi, P. (1998) *Gestão de recursos financeiros*. Fundação Petrópolis.

Fernandes, N. (2015) *Gestão de Tesouraria de Curto Prazo*. Mindelo.

Frezatti, F. (1997) *Gestão do Fluxo de Caixa Diário*. São Paulo. Atlas.

Frezatti, F. (2008) *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. São Paulo. Atlas.

Gil, A. C. (1991) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Atlas. 3ª Ed.

- Gitman, L. J. (2010) *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 12ª Ed.
- Hoji, M. (2001) *Práticas de Tesouraria: Cálculos Financeiros de Tesouraria e Operações com Derivativos e Hedge*.
- Instituto Formação Bancaria. (1993) *Controlo e Análise Financeira*. 3ª Ed. Lisboa.
- Iudicibus, S. e Marion, J. C. (1999) *Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação*. São Paulo. Atlas.
- Jordan, H.; Neves, J. C.; Rodrigues, J. A. (2003) *O Controlo de Gestão – ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora, SA. 5ª Ed
- Marconi, M. e Lakatos, E. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo. Atlas. 5ª Ed.
- Marconi, M. e Lakatos, E. (2015) *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo. Editora Atlas S.A. 7ª Ed
- Mattar, F. N. (1997) *Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Atlas. vol. 1. 4ª Ed.
- Menezes, H. C. (1999) *Princípios de Gestão Financeira* (Coleção Fundamento). Lisboa. Editorial Presença.
- Menezes, H. C. (2001) *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa. Editorial Presença. 8ª Ed.
- Menezes, H. C. (2003) *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa. Editora Presença. 9ª Ed.
- Mortal, A. B. (2006). *Compreender e controlar o cash-flow operacional nas pequenas e microempresas*. Técnico Oficial de Contas.
- Nabais & Nabais, C. e F. (2005) *Prática Financeira I – Análise*. Lisboa. Editora Lidel.
- Neto, A. A. (2001) *Mercado financeiro*. São Paulo. Atlas. 4ª ed.
- Neto, A. A. e Silva, C. A. T. (1997) *Administração do Capital de Giro*. São Paulo. Atlas. 2ª Ed.
- Neves, J. C. (2012) *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão*. Lisboa. Texto Editores. 6ª Ed.

- Neves, J. C. D. (2007) *Análise financeira–Técnicas fundamentais*. Lisboa. Texto Editores, Lda.
- Oliveira, D. P. R. (2002) *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas*. rev. ampl. São Paulo. Atlas. 18ª Ed.
- Oliveira, S. R. S. (2017) *A demonstração de fluxos de caixa como instrumento estratégico de gestão* (Doctoral dissertation).
- Padoveze, C. L. (2004) *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo. Atlas.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (2003) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Ed. Lisboa. Gradiva.
- Ramos, E. (2019) *A Gestão de Tesouraria como Fator Crítico para a Eficiência Empresarial*. Porto.
- Sá Silva, E. (2013) “*Gestão Financeira: Análise de Fluxos Financeiros*”. Porto. Vida Económica. 5ª Ed
- Sá Silva, E. (2016) *Introdução às Finanças*. Porto. Vida Económica.
- Silva, J. P. (1998) *Gestão e análise de risco de crédito*. São Paulo. Atlas. 2ª Ed.
- Silva, J. P. (1999) *Análise Financeira das Empresas*. São Paulo. Atlas. 4ª Ed.
- Wanzuit, D. R. D. (2009) *Proposta de uma sistemática de apoio a implementação do orçamento matricial – O caso de uma indústria de alimentos*. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre.
- Welsch, G. A. (1983) *Orçamento Empresarial*. São Paulo. Atlas. 4ª Ed.
- Yoshitake, M. (1997) *Gestão de tesouraria: controle e análise de transacções financeiras em moeda forte*. São Paulo. Atlas.
- Zdanowicz, J. E. (1995) *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. D.C. Luzzatto Editora.

Anexos

No âmbito do trabalho de conclusão do curso de Licenciatura em Gestão Financeira e Bancária, na Universidade Politécnica A Politécnica, venho por esta via solicitar uma entrevista e o preenchimento de um inquérito com o objectivo de obter mais conhecimento relativamente aos aspectos relacionados com a gestão financeira de curto prazo da entidade para melhor compreensão do referido estudo.

Garanto desde já o sigilo e a confidencialidade total das informações adquiridas, pois trata-se de um trabalho meramente académico para obtenção do grau de Licenciatura. Peço, por favor, que responda com sinceridade na medida em que não existem respostas correctas ou incorrectas. A sua opinião é muito importante.

Sem outro assunto de momento, agradeço desde já a vossa compreensão e disponibilidade.

Formação: _____

Função/Cargo: _____

Idade: _____

Anos de experiência: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

Parte I

1. Como classifica o desempenho financeiro da empresa no período anterior?

Mau Razoável Bom Muito Bom

2. De que forma faz a análise da situação financeira da empresa?

Demonstração Fluxos de Caixa

Demonstração dos Resultados

Balanço

Tesouraria Líquida

Outros: _____

3. Qual o indicador que acha mais relevante para uma gestão financeira eficaz?

Rentabilidade

Estrutura de Capital

Liquidez

Autonomia Financeira

Solvabilidade

4. A empresa tem por hábito elaborar um planeamento financeiro, de curto, médio ou longo prazo?

Sim Não

5. Existe um orçamento de tesouraria?

Sim Não

Se sim, qual a periodicidade? _____

Se não, acha que seria uma mais valia para a entidade?

Sim Não

6. Fazem o uso do orçamento de tesouraria como ferramenta de gestão?

Sim Não

7. Acha que a análise de previsão dos fluxos de tesouraria permite-lhe antecipar um défice de tesouraria?

Sim Não

8. Será que uma boa gestão de tesouraria contribui para aumentar a rendibilidade e diminuir os custos da empresa?

Sim Não

9. Acha que o orçamento de tesouraria se torna num instrumento fundamental para uma boa gestão financeira? Porquê?

Sim Não

10. Será que os bancos são muito importantes na gestão de tesouraria da empresa?

Sim Não

11. Quais as fontes de financiamento de curto prazo que podem traduzir uma vantagem no Fundo de Maneio?

Conta Corrente Cauçionada

Venda de acções

Empréstimo a curto prazo

Outra Opção: _____

12. As soluções disponíveis são suficientes para as necessidades da empresa?

Sim Não

13. Acha que a gestão de tesouraria eficaz pode traduzir uma vantagem competitiva no mercado?

Sim Não

Parte II - Entrevista

Descreva o desempenho financeiro da empresa. O que lhe leva a fazer essa avaliação?

Quais são as ferramentas disponíveis de gestão de tesouraria de curto prazo para auxiliar a gestão?

- De que forma cada uma delas influencia na gestão?
- Qual das ferramentas é mais importante? Ou qual é a principal?
- Qual o instrumento financeiro mais vantajoso? E a menos vantajoso? Porquê?
- Das ferramentas indicadas, quais são usadas no controlo financeiro?
- Qual o produto financeiro de curto prazo que considera mais relevante para empresa? Porquê?
- Acha que o orçamento de tesouraria se torna num instrumento fundamental para uma boa gestão financeira? Porquê?
- Qual a frequência que a empresa utiliza as informações de tesouraria na formação da estratégia financeira?
- Quais são as ferramentas usadas para fazer o controle financeiro da empresa? E quem é que faz esse controlo?

Como é feita a gestão de tesouraria nas organizações?

- Existem critérios ou políticas de gestão de tesouraria?
- Como é feita a avaliação da gestão da tesouraria?
- A quem o gestor da tesouraria reporta?
- A empresa concede créditos aos seus clientes?
- Quais as políticas definidas pela empresa para a concessão de créditos?
- Quais são os procedimentos e praticas realizados pela empresa opôs a concessão de créditos?
- Perante uma situação de incumprimento das dívidas a receber, quais as medidas adoptadas para recuperação dos créditos?
- Qual a estratégia que a empresa utiliza para reduzir o PMR dos clientes, sem afectar a rentabilidade e a imagem?
- Que meios devem ser utilizados para aumentar a rotação dos stocks sem provocar rupturas na produção e na comercialização?
- A empresa determina o stock de segurança?
- A empresa compra mercadorias a crédito?
- Quais as políticas definidas pela empresa para a obtenção de créditos (na compra de mercadorias)?
- Qual a estratégia utilizada pela empresa aumentar o PMP (prazo médio de pagamento) a fornecedores sem afectar a rentabilidade e a imagem da empresa?
- Quais os maiores investimentos realizados a curto prazo relativamente ao exercício de 2020 e 2021?
- E como foram financiados?

Qual é o impacto que o orçamento e as demonstrações de fluxo de caixa tem na empresa?

- Existe algum orçamento na empresa?
- Existe um mapa de DFC?
- Se tiver, qual é o nível de importância da elaboração ou do uso destas duas ferramentas?
- Se não tiver, acha que estas duas ferramentas fazem falta a organização? Se sim, porquê?

Como se caracteriza o equilíbrio financeiro (FM) de curto prazo?

- A empresa tem por hábito definir escalões para a fixação do Fundo Maneio?
- Quais foram os critérios utilizados para a determinação do fundo de maneio?
- Existe um nível mínimo de provisionamento? Se sim, quais foram os critérios de determinação.
- Quais são os níveis máximos de concessão de crédito e obtenção de crédito?
- Como é estabelecido o limite mínimo e máximo para o saldo de tesouraria?
- A empresa sempre tem disponibilidades financeira para fazer face aos seus compromissos?
- Se a empresa tiver excedentes de tesouraria, como seriam aplicados?
- Qual seria a melhor forma de financiamento caso a empresa tivesse um défice de tesouraria?