



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Recursos financeiros**

Peça: **Tesouraria**

novembro 2020



Tesouraria

Introdução

Antes de entrarmos propriamente no tema deste caderno, A Gestão de Tesouraria, pensamos que é importante determo-nos um pouco sobre o que é a tesouraria, quais as suas funções e qual o seu papel na organização.

1.1. Tesouraria, o que é

A Tesouraria é a área da organização por onde passam todos os **fluxos financeiros**, quer sejam eles dinheiro, cheques, transferências bancárias, débitos em conta ... e que se referem tanto a recebimentos como a pagamentos, assim como aplicações, empréstimos e financiamentos.



De forma resumida, a tesouraria é responsável pela manutenção dos recursos financeiros de uma organização **no curto prazo**.

1.2. As funções da Tesouraria / Tesoureiro

A Tesouraria/Tesoureiro tem várias responsabilidades, sendo as mais importantes:

- 1.2.1. Do lado da despesa, deve controlar e gerir a Caixa, as facturas aprovadas para pagamento, os débitos autorizados, assim como o pagamento de salários, as obrigações fiscais e sociais, juros de financiamentos e todos os outros compromissos assumidos pela organização. Do lado dos proveitos, a verificação dos valores recebidos, sejam eles de clientes, associados, subsídios, reembolso de operações financeiras, juros de aplicações financeiras ...
- 1.2.2. Controlar e registar diariamente todas os movimentos de receitas e despesas.
- 1.2.3. Controlar e gerir as contas bancárias, fazendo regularmente reconciliações bancárias.
- 1.2.4. Gerir e controlar as previsões e o orçamento de tesouraria.

1.3. O papel da Tesouraria na organização

Todos nós sabemos que a gestão de tesouraria é fundamental para o bom funcionamento de uma organização, mas será que temos mesmo noção da sua importância e o do seu impacto quando existe de uma má gestão?

A tesouraria trata de todo o planeamento financeiro, aplicando os recursos necessários para o bom funcionamento da organização. Representa o fluxo



de entradas e saídas de dinheiro da sua actividade, daí a sua grande importância e a necessidade de máximo controlo e gestão diária.

Caso venha a existir um descontrolo desta situação, a organização pode vir a ter vários dissabores, não só junto das instituições bancárias, como pode pôr em risco o seu bom nome junto dos fornecedores, do Estado e de todos os parceiros, nomeadamente das entidades subsidiadoras, levando a um descrédito na comunidade, que pode vir a ter repercussões na sua actividade futura.

Para além de minimizar todos os riscos, quer financeiros quer operacionais, tem ainda bastante impacto na tomada de decisão dos gestores. Com uma gestão de tesouraria otimizada e eficaz, podem-se tomar decisões importantes na vida da organização.

2. Gestão de Tesouraria

A Tesouraria é um braço importante do Departamento Financeiro e sem ela a organização perderia uma das suas bases fundamentais, com reflexos no seu controlo interno. Prezar por uma Tesouraria bem gerida e equilibrada, é também prezar pela saúde e controlo financeiro da sua organização.



Com uma gestão de tesouraria otimizada e controlada a organização consegue:

- traçar objetivos alcançáveis de forma a obter bons recursos, **evitar gastos desnecessários, centralizar todos os movimentos interbancários, e ainda rentabilizar a organização.**
- **avaliar os riscos** rapidamente e implementar um plano de acção, podendo assim prevenir o que possa vir a correr mal.

2.1. Aspectos a ter em conta na gestão da tesouraria da sua organização

2.1.1. Mantenha os **pagamentos e os recebimentos equilibrados**, tente evitar prazos de recebimentos muito longos e tente equilibrar as datas entre os recebimentos e os pagamentos. Se conseguir gerir bem este ponto vai



perceber que pode não precisar de recorrer a outros meios para manter equilibrada a tesouraria da sua organização.

- 2.1.2. Preste atenção às **despesas bancárias**, comissões, juros e todo o tipo de valores que lhe são debitados pelo seu banco. Reveja e tente negociar com o seu banco condições mais vantajosas.
- 2.1.3. É importante que tenha um plafond de crédito autorizada pelo seu banco, que tanto pode ser um valor a descoberto, uma linha de financiamento, ou qualquer outro modelo de financiamento disponibilizado pela instituição bancária. Como se diz “mais vale prevenir que remediar” e assim evita situações de sufoco!
- 2.1.4. Defina um **Fundo de Maneio**, ou seja, um valor que deverá ter sempre disponível de modo a assegurar a gestão corrente da organização.
- 2.1.5. **Seja responsável financeiramente**, pense bem e avalie as operações financeiras que realiza. Operações mal calculadas, com risco e desnecessárias podem trazer graves problemas na gestão do dia a dia da organização

2.2. Previsão e Plano/Orçamento de Tesouraria

Sendo que **o grande objectivo da Gestão de Tesouraria é ter a certeza de que os recursos financeiros da organização são os suficientes para que esta consiga cumprir os seus compromissos a curto e a longo prazo**, é da maior importância que faça um planeamento, tendo como objectivo identificar as receitas e despesas futuras da organização e que faça uma projecção para um determinado período.

Este planeamento pode, e deve, começar por ser feito a partir do Orçamento para o ano em curso, até para que se garanta a sua exequibilidade. E não basta ter o Orçamento Anual, é preciso reparti-lo por meses.

Partindo da previsão das despesas, há que fazer a previsão dos seus pagamentos, tendo por base as condições de pagamento existentes, com fornecedores, Estado, Segurança Social, colaboradores ... e não esquecer que algumas dessas despesas estão sujeitas a iva, que habitualmente não é considerado quando se orçamentam os custos. No entanto, deve ter em consideração que esse iva de alguma forma será reembolsado, ou deduzido nos valores a pagar.

Todo o tipo de imposto também tem que ser considerado num Plano de Tesouraria

No que diz respeito às receitas também tem de ser feita uma previsão dos seus recebimentos, que tal como nas despesas, terá de se basear nos prazos de recebimento. A questão do imposto também se pode colocar, caso a organização facture com iva. Previsionar também os subsídios que estime receber, bem como qualquer donativo ou subvenção.



Partindo de um saldo inicial de bancos e caixa a 1 de janeiro, adicionando os recebimentos e deduzindo os pagamentos previstos para janeiro, obtemos o saldo disponível no final desse mês, e assim sucessivamente. Deste modo ficamos com uma primeira visão de como se comportará a nossa tesouraria ao longo do período, se temos, ou não, que fazer alterações nas políticas de crédito e nas condições de pagamento, se vamos ter de recorrer a financiamento, ou se tivermos excesso de tesouraria, como aplica-lo, etc.

Mas o mais importante de tudo é que o **Plano de Tesouraria seja mensalmente revisto e actualizado face à realidade**. Com base nas facturas efetivamente recebidas e na facturação emitida, e com o conhecimento das obrigações reais, devem-se calcular as disponibilidades e ir ajustando com novas previsões ou revisões orçamentais.

Este é um processo dinâmico, que requer constante actualização. Se não for viável extrapolar para um ano inteiro, que se faça para um período mais curto, mas deve ser feito, pois é útil e muito importante para quem tem de gerir e tomar decisões sobre o futuro da organização.