



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Financiado
pela União Europeia



inapem



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento



IPS
Instituto
Politécnico de Setúbal

CONTROLO FINANCEIRO DE PROJECTOS DE INVESTIMENTO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

**Francisco Leote, Rosa Galvão e
Nuno Teixeira**



Financiado
pela União Europeia



inapem



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento



INTRODUÇÃO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Introdução



Análise de desvios económicos e monetários



Análise do impacto financeiro dos desvios na actividade



Caso Prático



O **planeamento** do projecto irá permitir estabelecer um **conjunto de pressupostos** para o desenvolvimento do negócio que darão origem à elaboração de contas previsionais, ou seja, à **elaboração do orçamento**.



Guiar a gestão na
tomada de decisão

Controlo financeiro da execução do projecto: garante que os objectivos traçados estão a ser cumpridos.





O controlo financeiro, através da comparação do real com o previsto permite o apuramento de desvios, com vista à **tomada de decisão atempada para correcção de possíveis desvios**, levando ao estabelecimento de **novos planos de acção**.



O controlo financeiro pode assumir diferente **periodicidade**, habitualmente é feito mensalmente, mas a empresa pode optar por controle bimestral ou quadrimestral, etc.



Para conseguir controlar:
empresa com contabilidade organizada /
informação com qualidade.



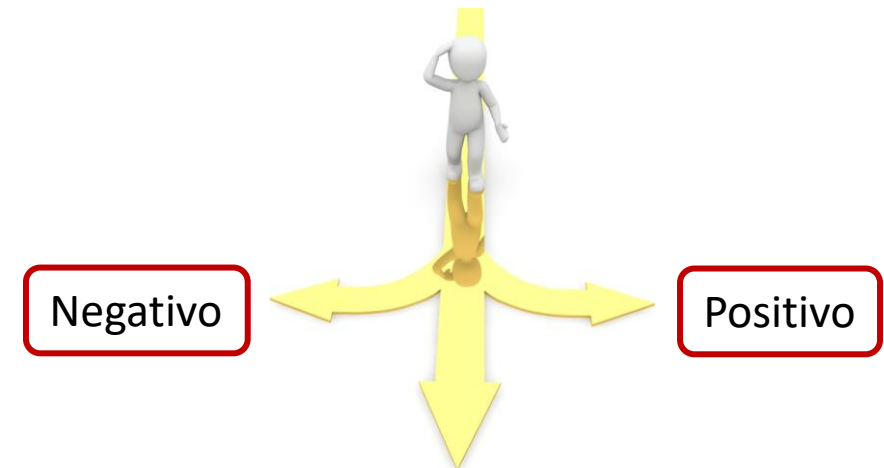
Desvios

Desvio em valor absoluto:

$$= \text{Valor real} - \text{Valor orçamentado}$$

Desvio em valor relativo:

$$= \frac{\text{Valor real} - \text{Valor orçamentado}}{\text{Valor orçamentado}}$$





Análise Horizontal

Comparação do valor dos desvios, por rubricas, dos valores reais obtidos na actividade com os valores previsionais.

Análise com Indicadores



Comparação com os indicadores utilizados na análise do projecto.

Análise Vertical

Comparação do peso de cada rubrica na estrutura económica e financeira do projecto.





O controlo financeiro do projecto de investimento, envolve as seguintes fases:

- a) Comparação periódica do desempenho real da empresa com os valores previstos, por forma a detectar eventuais desvios;
- b) Identificação e tomada de medidas correctivas relativamente a desvios relevantes, para manter o desenvolvimento do projecto de acordo com os objectivos definidos;
- c) Revisão periódica dos orçamentos, para corrigir situações em que as circunstâncias se alteram substancialmente relativamente ao que era esperado e não é possível definir medidas correctivas para actuar sobre os desvios.

ANÁLISE DE DESVIOS ECONÓMICOS E MONETÁRIOS



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

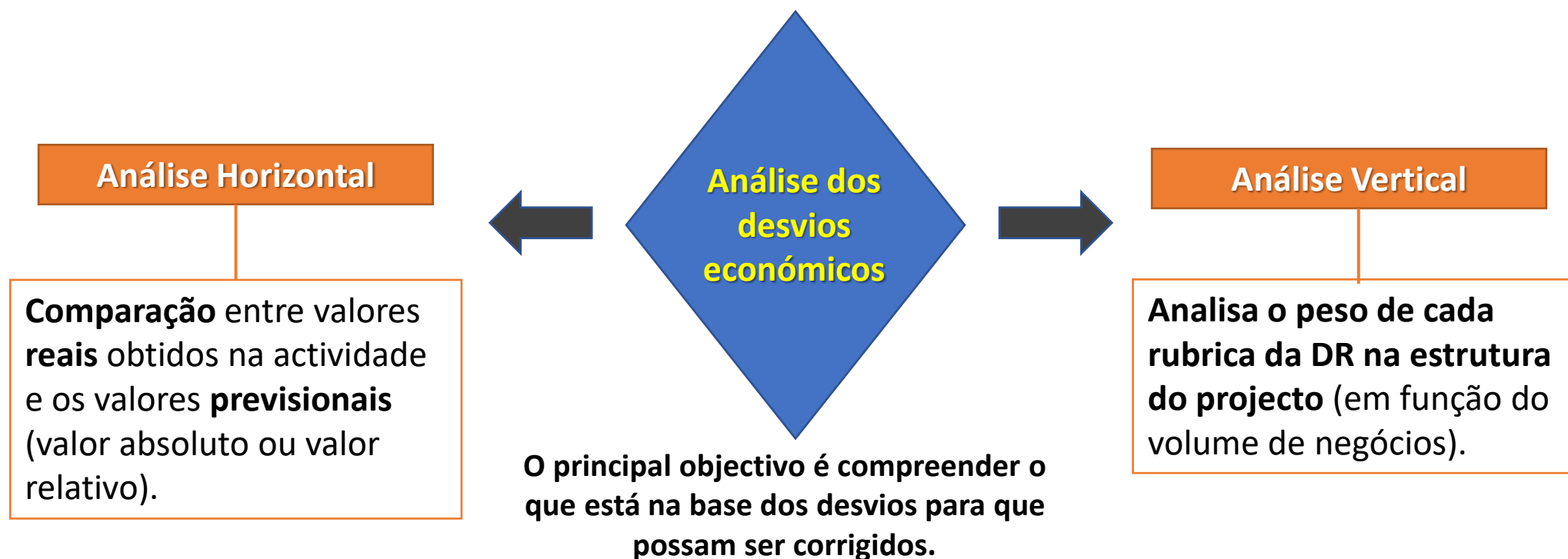
Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Desvios de Proveitos e Custos



Análise de Desvios Económicos e Monetários

Desvios de Proveitos e Custos

Análise Horizontal



Comparação entre valores **reais** obtidos na actividade e os valores **previsionais** (valor absoluto ou valor relativo).

Unid. Monetária

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				
	Período de análise			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Vendas				
Prestação de Serviços				
Outros proveitos operacionais				
Variações nos produtos acabados e produtos em vias de fabrico				
Trabalhos para a própria empresa				
Custo das existências vendidas e das matérias primas consumidas				
Custos com o pessoal				
Amortizações				
Outros custos e perdas operacionais				
Resultados Operacionais				
Resultados financeiros				
Resultados de filiais e participadas				
Resultados não operacionais				
Resultados antes de impostos (RAI)				
Imposto sobre o rendimento				
Resultados líquidos das actividades correntes				
Resultados extraordinários				
Imposto sobre o rendimento				
Resultado líquido do exercício				

Análise de Desvios Económicos e Monetários

Desvios de Proveitos e Custos

Análise Vertical



Analisa o peso de cada rubrica da DR na estrutura do projecto (em função do volume de negócios).

Unid. Monetária

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS					
	Períodos de análise (mensal, trimestral, etc.)				
	Real	Peso % na estrutura	Orçamento	Peso % na estrutura	Desvio no peso (p.p)
Vendas					
Prestação de Serviços					
Outros proveitos operacionais					
Variações nos produtos acabados e produtos em vias de fabrico					
Trabalhos para a própria empresa					
Custo das existências vendidas e das matérias primas consumidas					
Custos com o pessoal					
Amortizações					
Outros custos e perdas operacionais					
Resultados Operacionais					
Resultados financeiros					
Resultados de filiais e participadas					
Resultados não operacionais					
Resultados antes de impostos (RAI)					
Imposto sobre o rendimento					
Resultados líquidos das actividades correntes					
Resultados extraordinários					
Imposto sobre o rendimento					
Resultado líquido do exercício					

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Exemplo prático – Análise Horizontal



Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo prático – Análise Horizontal

- **Vendas** - ficaram abaixo do previsto em 1.425.120 u.m., o que representa um desvio relativo negativo de 5%.
(1.425.120 / 28.756.320 x 100 = 4,96%)

Avaliar razões – Não conseguiu vender quantidades estimadas (porquê?), e/ou praticou preços abaixo dos estimados ...
- **Custos** – (...) análise dos desvios e das causas.
- **Custos fixos versus custos variáveis** (...)

Unid. Monetária

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				
	Período de análise			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor absoluto	%
Vendas	27.331.200	28.756.320	-1.425.120	-4,96%
Prestação de Serviços				
Outros proveitos operacionais				
Variações nos produtos acabados e produtos em vias de fabrico				
Trabalhos para a própria empresa				
Custo das existências vendidas e das matérias primas consumidas	13.761.656	14.300.630	-538.974	-3,77%
Custos com o pessoal	2.600.000	2.713.620	-113.620	-4,19%
Amortizações	4.580.720	4.580.720	0	0,00%
Outros custos e perdas operacionais	2.186.496	2.222.673	-36.177	-1,63%
Resultados Operacionais	4.202.328	4.938.677	-736.349	-14,91%
Resultados financeiros	-1.804.677	-1.800.825	-3.852	0,21%
Resultados de filiais e participadas				
Resultados não operacionais				
Resultados antes de impostos (RAI)	2.397.651	3.137.852	-740.201	-23,59%
Imposto sobre o rendimento	46.187	60.444	-14.257	-23,59%
Resultados líquidos das actividades correntes	2.351.464	3.077.408	-725.944	-23,59%
Resultados extraordinários				
Imposto sobre o rendimento				
Resultado líquido do exercício	2.351.464	3.077.408	-725.944	-23,59%

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Exemplo prático – Análise Vertical



Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo prático – Análise Vertical



- Apesar do desvio do valor das vendas na análise horizontal (5%), verifica-se um acompanhamento da estrutura de custos, não se observando grande dispersão em termos de desvios da estrutura de custos

Unid. Monetária

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS					
	Períodos de análise				
	Real	Peso % na estrutura	Orçamento	Peso % na estrutura	Desvio no peso (p.p.)
Vendas	27.331.200	100,00%	28.756.320	100,00%	0,00
Prestação de Serviços					
Outros proveitos operacionais					
Variações nos produtos acabados e produtos em vias de fabrico					
Trabalhos para a própria empresa					
Custo das existências vendidas e das matérias primas consumidas	13.761.656	50,35%	14.300.630	49,73%	0,62
Custos com o pessoal	2.600.000	9,51%	2.713.620	9,44%	0,08
Amortizações	4.580.720	16,76%	4.580.720	15,93%	0,83
Outros custos e perdas operacionais	2.186.496	8,00%	2.222.673	7,73%	0,27
Resultados Operacionais	4.202.328	15,38%	4.938.677	17,17%	-1,80
Resultados financeiros	1.804.677	6,60%	1.800.825	6,26%	0,34
Resultados de filiais e participadas					
Resultados não operacionais					
Resultados antes de impostos (RAI)	2.397.651	8,77%	3.137.852	10,91%	-2,14
Imposto sobre o rendimento	46.187	0,17%	60.444	0,21%	-0,04
Resultados líquidos das actividades correntes	2.351.464	8,60%	3.077.408	10,70%	-2,10
Resultados extraordinários					
Imposto sobre o rendimento					
Resultado líquido do exercício	2.351.464	8,60%	3.077.408	10,70%	-2,10

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Desvios de Recebimentos e Pagamentos

Problema ?! – *Falta de dados Reais* – Muitas empresas devido ao enquadramento legal não têm de elaborar Demonstração dos Fluxos de Caixa



Solução ! – *Criar Mapa de Fluxos de Tesouraria (método indirecto)* – a partir da articulação da informação contida no Balanço e na Demonstração dos Resultados

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Desvios de Recebimentos e Pagamentos

Mapa dos Fluxos de
Tesouraria (MFT)
previsional do projecto



Análise dos
desvios
monetários



MFT real (período 1)

MFT real (período 2)

•
•
•

MFT real (período N)

Combinação dos dados reais
obtidos pelo desenvolvimento do
projecto com os dados previsionais
dos recebimentos e pagamentos
em cada período de tempo de vida
útil do projecto.

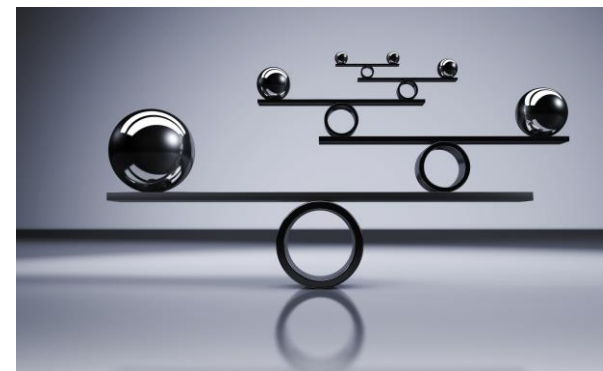
Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

MAPA DE FLUXOS DE TESOURARIA				
	Período de análise			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Resultados Operacionais				
Custos não desembolsáveis				
Excedentes Brutos de Exploração				
Necessidades Financeiras Exploração				
Recursos Financeiros Exploração				
Necessidades de Fundo de Maneio				
Fluxos de Tesouraria de Exploração				
Resultados Financeiros				
Resultados não Correntes				
Imposto sobre o rendimento				
Recursos Financeiros Extra-Exploração				
Necessidades Financeiras Extra-Exploração				
Fluxos de Tesouraria de Extra-Exploração				
Fluxos de Tesouraria Disponíveis para Aplicações				
Activos Fixos				
Recursos Financeiros MLP				
Total de Investimentos				
Meios Libertos pelo Negócio				
Recursos Financeiros remunerados MLP				
Recursos Financeiros remunerados CP				
Variações Capitais Próprios				
CASH FLOW				

Desvios de Recebimentos e Pagamentos



Compreender o desempenho monetário ao nível dos fluxos de tesouraria de exploração, permite tomar decisões quanto à eventual necessidade de financiamento bem como eventuais possibilidades de investimento.

Análise de Desvios Económicos e Monetários

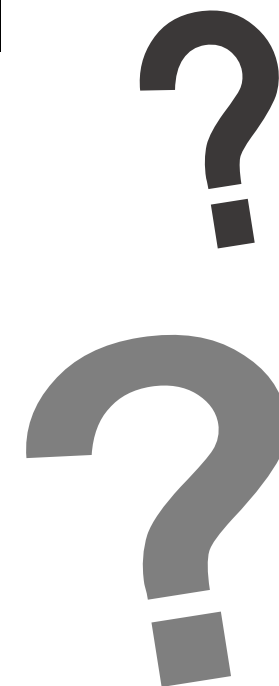


ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Exemplo prático –
Análise de Recebimentos e Pagamentos



Análise de Desvios Económicos e Monetários

Exemplo: Fluxos de tesouraria

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS		
	Real (Ano 1)	Real (Ano 2)
Vendas	13.665.600	27.331.200
Prestação de Serviços		
Outros proveitos operacionais		
Variações nos produtos acabados e produtos em vias de fabrico		
Trabalhos para a própria empresa		
Custo das existências vendidas e das matérias primas consumidas	-6.880.828	-13.761.656
Custos com o pessoal	-1.300.000	-2.600.000
Amortizações	-4.580.720	-4.580.720
Outros custos e perdas operacionais	-1.093.248	-2.186.496
Resultados Operacionais	-189.196	4.202.328
Resultados financeiros	-1.900.542	-1.804.677
Resultados de filiais e participadas		
Resultados não operacionais		
Resultados antes de impostos (RAI)	-2.089.738	2.397.651
Imposto sobre o rendimento		-46.187
Resultados líquidos das actividades correntes	-2.089.738	2.351.464
Resultados extraordinários		
Imposto sobre o rendimento		
Resultado líquido do exercício	-2.089.738	2.351.464

Vamos criar o Mapa de Fluxos de Tesouraria



BALANÇO		
	Real (Ano 1)	Real (Ano 2)
Ativo		
Ativo não corrente		
Imobilizações corpóreas	20.385.367	16.238.009
Imobilizações incorpóreas	866.722	433.360
Investimentos em subsidiárias e associadas		
Outros activos financeiros		
Outros activos não correntes		
	21.252.089	16.671.369
Ativo corrente		
Existências	1.720.207	3.440.414
Contas a receber	797.160	1.594.320
Disponibilidades	2.859.846	7.653.103
Outros activos correntes		
	5.377.213	12.687.837
Total do Ativo	26.629.302	29.359.206
Capital Próprio		
Capital	1.000.000	1.000.000
Reservas		
Resultados transitados		-2.089.738
Resultados do exercício	-2.089.738	2.351.464
	-1.089.738	1.261.726
Passivo		
Passivo não corrente		
Empréstimos de médio longo prazo	27.386.787	27.386.787
Imposto diferido		
Provisões para pensões		
Provisões para outros riscos e encargos		
Outros passivos não correntes		
	27.386.787	27.386.787
Passivo corrente		
Contas a pagar	332.253	710.693
Empréstimo de CP		
Parte corr. empr. a médio e longo prazos		
Outros passivos correntes		
	332.253	710.693
Total Passivo	27.719.040	28.097.480
Total Capital Próprio + Passivo	26.629.302	29.359.206

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Desvios de Recebimentos e Pagamentos

- **Resultados operacionais** – valor directamente obtido DR;
- **Custos não desembolsáveis** – na DR na rubrica Amortizações;
- **Cálculo das Necessidades financeiras de exploração** – valor obtido pela conjugação de rubricas do balanço. Variação dos saldos das existências (saldo do Ano 2 – saldo do Ano 1) mais a variação dos saldos das Contas as receber (saldo do Ano 2 – saldo do Ano 1)

$$(1.594.320 - 797.160) + (3.440.414 - 1.720.207) = 2.517.367$$

MAPA DE FLUXOS DE TESOURARIA

	Ano 2			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Resultados Operacionais	4.202.328			
Custos não desembolsáveis	4.580.720			
Excedentes Brutos de Exploração	8.783.048			
Necessidades Financeiras Exploração	2.517.367			
Recursos Financeiros Exploração	378.440			
Necessidades de Fundo de Maneio	2.138.927			
Fluxos de Tesouraria de Exploração	6.644.121			
Resultados Financeiros	-1.804.677			
Resultados não Correntes	0			
Imposto sobre o rendimento	-46.187			
Recursos Financeiros Extra-Exploração	0			
Necessidades Financeiras Extra-Exploração	0			
Fluxos de Tesouraria de Extra-Exploração	-1.850.864			
Fluxos de Tesouraria Disponíveis para Aplicações	4.793.257			
Activos Fixos	0			
Recursos Financeiros MLP	0			
Total de Investimentos	0			
Meios Libertos pelo Negócio	4.793.257			
Recursos Financeiros remunerados MLP	0			
Recursos Financeiros remunerados CP	0			
Variações Capitais Próprios	0			
CASH-FLOW	4.793.257			

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Desvios de Recebimentos e Pagamentos

- **Cálculo dos Recursos financeiros de exploração** – valor obtido pela conjugação de rubricas do balanço. Variação do saldo das contas a pagar (saldo do Ano 2 – saldo do Ano 1)
(710.693 – 332.253) = 378.440
- **Resultados financeiros** – valor directamente na DR;
- **Imposto sobre o rendimento** – valor directamente na DR.

MAPA DE FLUXOS DE TESOURARIA				
	Ano 2			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Resultados Operacionais	4.202.328			
Custos não desembolsáveis	4.580.720			
Excedentes Brutos de Exploração	8.783.048			
Necessidades Financeiras Exploração	2.517.367			
Recursos Financeiros Exploração	378.440			
Necessidades de Fundo de Maneio	2.138.927			
Fluxos de Tesouraria de Exploração	6.644.121			
Resultados Financeiros	-1.804.677			
Resultados não Correntes	0			
Imposto sobre o rendimento	-46.187			
Recursos Financeiros Extra-Exploração	0			
Necessidades Financeiras Extra-Exploração	0			
Fluxos de Tesouraria de Extra-Exploração	-1.850.864			
Fluxos de Tesouraria Disponíveis para Aplicações	4.793.257			
Activos Fixos	0			
Recursos Financeiros MLP	0			
Total de Investimentos	0			
Meios Libertos pelo Negócio	4.793.257			
Recursos Financeiros remunerados MLP	0			
Recursos Financeiros remunerados CP	0			
Variações Capitais Próprios	0			
CASH-FLOW	4.793.257			

Análise de Desvios Económicos e Monetários



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

MAPA DE FLUXOS DE TESOURARIA

	Ano 2			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Resultados Operacionais	4.202.328	4.938.677	-736.349	-14,91%
Custos não desembolsáveis	4.580.720	4.580.720	0	0,00%
Excedentes Brutos de Exploração	8.783.048	9.519.397	-736.349	-7,74%
Necessidades Financeiras Exploração	2.517.367	2.385.125	132.242	5,54%
Recursos Financeiros Exploração	378.440	392.384	-13.944	-3,55%
Necessidades de Fundo de Maneio	2.138.927	1.992.741	146.186	7,34%
Fluxos de Tesouraria de Exploração	6.644.121	7.526.656	-882.535	-11,73%
Resultados Financeiros	-1.804.677	-1.800.825	-3.852	0,21%
Resultados não Correntes				
Imposto sobre o rendimento	-46.187	-60.444	14.257	-23,59%
Recursos Financeiros Extra-Exploração				
Necessidades Financeiras Extra-Exploração				
Fluxos de Tesouraria de Extra-Exploração	-1.850.864	-1.861.269	10.405	-0,56%
Fluxos de Tesouraria Disponíveis para Aplicações	4.793.257	5.665.387	-872.130	-15,39%
Activos Fixos				
Recursos Financeiros MLP				
Total de Investimentos	0	0		
Meios Libertos pelo Negócio	4.793.257	5.665.387	-872.130	-15,39%
Recursos Financeiros remunerados MLP				
Recursos Financeiros remunerados CP				
Variações Capitais Próprios				
CASH-FLOW	4.793.257	5.665.387	-872.130	-15,39%

Desvios de Recebimentos e Pagamentos

- Salientando a importância na análise dos desvios de recebimentos e pagamentos, as Necessidades de Fundo de Maneio.
- Desvios nesta área pode indicar que a empresa está a ter dificuldades na gestão da exploração.
 - Dificuldades em fazer cumprir PMR?
 - Dificuldade de cumprir a previsão de vendas?
 - Alterações nas condições dos fornecedores (PMP)?
 - Uma gestão diferente dos stocks?
 - ...

ANÁLISE DO IMPACTO FINANCEIRO DOS DESVIOS NA ACTIVIDADE



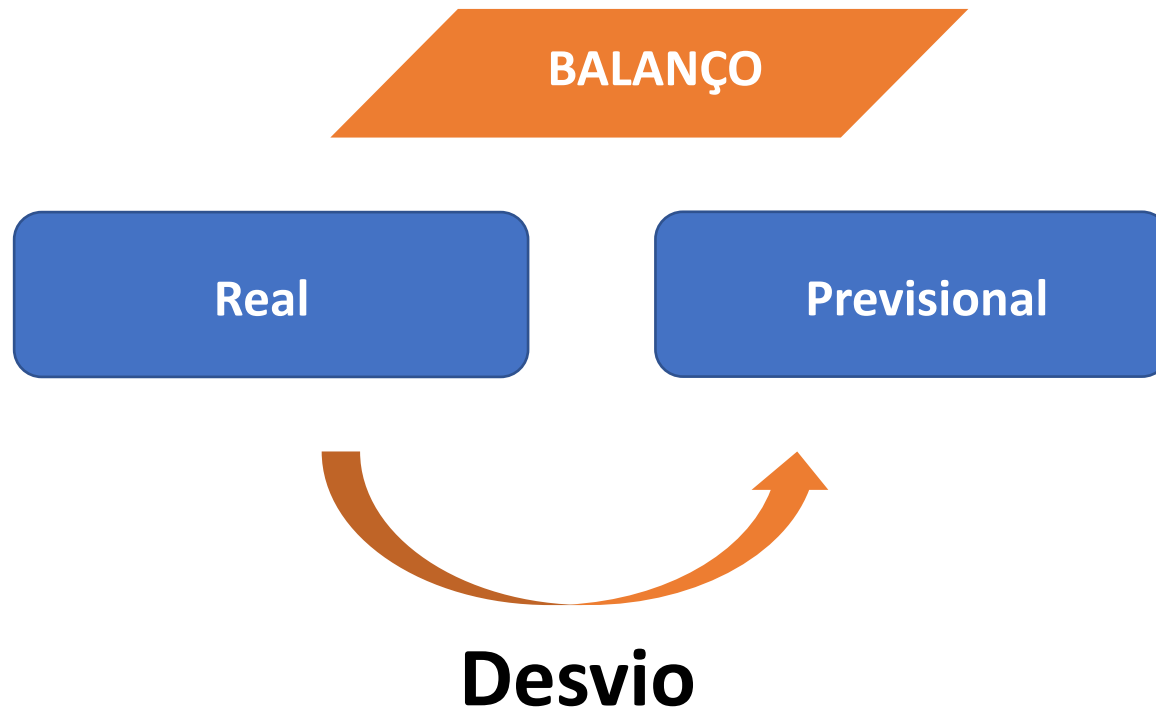
ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



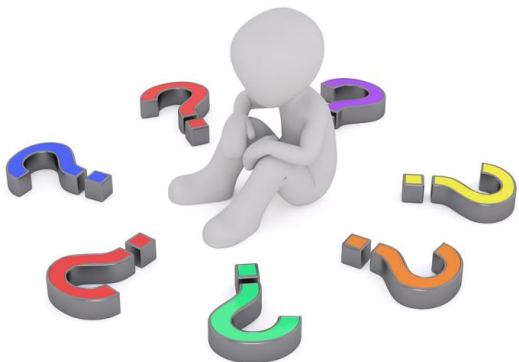
Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Técnicas de análise

- Análise horizontal
- Análise vertical
- Análise com indicadores



Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Análise Horizontal do Balanço

Unid. Monetária

BALANÇO				
	Período de análise			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Activo				
Activo não corrente				
Imobilizações corpóreas				
Imobilizações incorpóreas				
Investimentos em subsidiárias e associadas				
Outros activos financeiros				
Outros activos não correntes				
Activo corrente				
Existências				
Contas a receber				
Disponibilidades				
Outros activos correntes				
Total do Activo				
Capital Próprio				
Capital				
Reservas				
Resultados transitados				
Resultados do exercício				
Passivo				



Apuramento de desvios, comparando os valores reais obtidos na actividade com os valores previsionais, para cada rubrica do balanço.

Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo

Exemplo: O valor do saldo da conta de existências diminuiu face ao previsto.

m. Kwanzas

BALANÇO				
	Período de análise			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Existências	153.566	185.620	-32.054	-17,27%

É preciso perceber o que motivou esta diminuição. Questionar se: A diminuição aconteceu porque o volume de compras baixou? A empresa vendeu mais e as saídas de existências aumentaram, fazendo baixar os stocks? A empresa teve um sinistro que levou à perda de stocks? A empresa faz uma melhor gestão dos stocks?

Nas variações do saldo das existências importa averiguar o tipo de variação e se compromete o nível de existências necessário por forma a evitar rupturas de stock.

Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo

Exemplo: O valor do saldo da conta de clientes aumentou face ao previsto.

m. Kwanzas

BALANÇO				
	Período de análise			
	Real	Orçamento	Desvio	
			Valor	%
Clientes	496.500	398.630	97.870	24,55%

É preciso perceber o que motivou este aumento. Questionar se: Este aumento vem do aumento das vendas que leva a um saldo mais elevado de clientes? Os clientes estão a pagar mais tarde? A empresa está com dificuldades de cobrança? Tem clientes em situação de falência? Teve necessidade de aumentar o PMR?

Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo

Investimentos/Financiamentos:

Aumentos no activo fixo poderão indicar a aquisição de activos a um valor mais elevado do que o inicialmente previsto, mas também poderá ser por aumento da procura que levou à necessidade de aumentar a capacidade produtiva e fazer investimentos que não estavam previstos.

Política de financiamento: O capital social foi totalmente realizado? Os empréstimos foram concretizados e nos montantes previstos? Verificar se está a ser cumprida a estrutura financeira prevista.

Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Análise vertical do Balanço

Unid. Monetária

BALANÇO					
	Períodos de análise (mensal, trimestral, etc.)				
	Real	Peso % na estrutura	Orçamento	Peso % na estrutura	Desvio no peso (p.p.)
Ativo					
Ativo não corrente					
Imobilizações corpóreas					
Imobilizações incorpóreas					
Investimentos em subsidiárias e associadas					
Outros activos financeiros					
Outros activos não correntes					
Ativo corrente					
Existências					
Contas a receber					
Disponibilidades					
Outros activos correntes					
Total do Ativo					
Capital Próprio					
Capital					
Reservas					
Resultados transitados					
Resultados do exercício					
Passivo					



- ✓ Apuramento de desvios, relativamente a variações no peso relativo de cada rubrica do balanço na sua estrutura.

Métodos de Análise dos Desvios nas Rubricas do Balanço



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo

Exemplo: O peso relativo do saldo da conta de clientes aumentou face ao previsto.

m. Kwanzas

BALANÇO					
	Períodos de análise				
	Real	Peso % na estrutura	Orçamento	Peso % na estrutura	Desvio p.p
Clientes	496.500	48,19%	398.630	40,44%	7,75
Total Activo	1.030.253		985.630		

Analisar se o aumento é derivado do aumento do valor do saldo de clientes ou também devido à diminuição de outra rubrica, como por exemplo, da rubrica de disponibilidades, o que indicaria que a empresa está a ter mais dificuldade em receber do que tinha estimado.



Dashboard

Instrumento de controlo de gestão



Reúne informação para monitorização de forma sucinta e de rápida leitura.



Vantagem

- Apresenta num só monitor diversos indicadores de análise, foco no principal;
- Facilidade com que pode ser elaborado;
- Layout simples e directo.

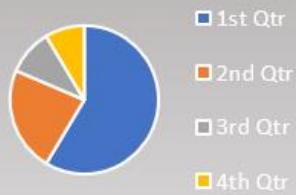
Dashboard



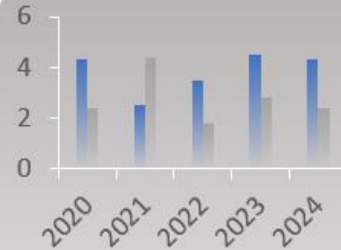
ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Volume de negócios



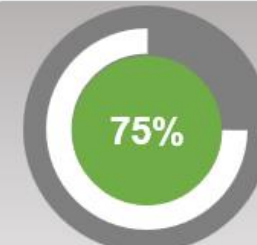
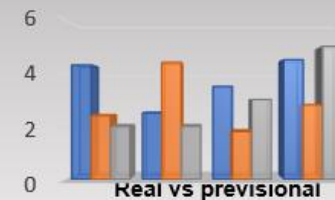
Ponto crítico



Cash Flow descontado
real vs prev.

VAL real: Kz 1000
VAL prev.: Kz 900

Meios libertos



Taxa de realização do
investimento

Fluxos de Caixa



FCAO Kz 2,494
Saldo Cx Kz 500

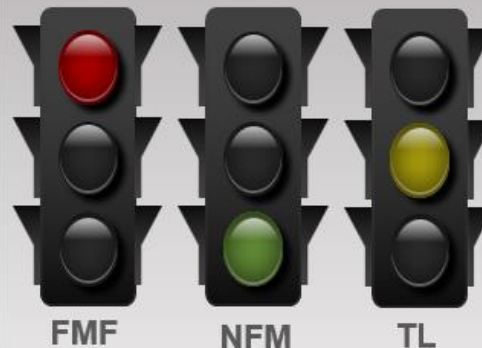
Risco financeiro



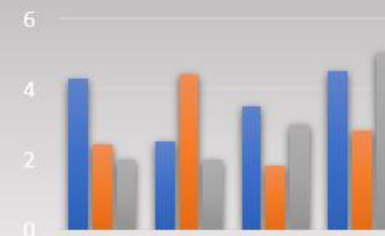
Rendibilidade



Equilíbrio Financeiro



Ciclo de exploração



Autonomia Financeira e Solvabilidade

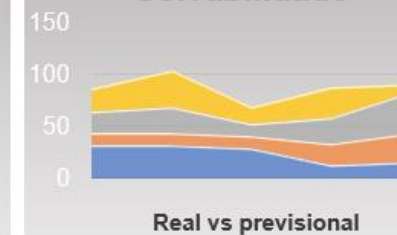
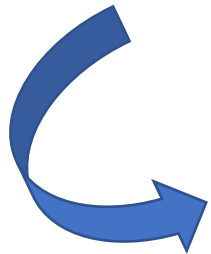




Tableau de Bord

Instrumento de controlo de gestão com vista à acção



Características do TB:

- personalizado
- sintético
- diversificado
- comparativo
- dialogante
- rápido
- frequente
- fácil de ler
- permite acompanhar e controlar

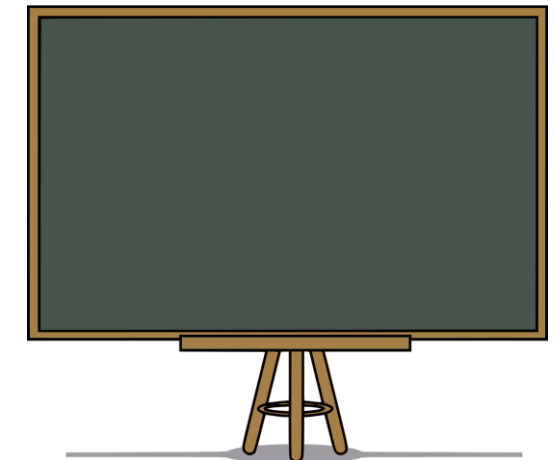




Tableau de bord

Concebido numa perspectiva operacional deve produzir informação de acompanhamento e controlo, bem como, facilitar a comunicação a todos os níveis hierárquicos.

Instrumento de informação periódica para a gestão, assente num conjunto de indicadores, apresentados em tempo útil e que evidenciem os objectivos definidos.



De acordo com Corral e Urrieta (2001), existem cinco etapas obrigatórias, para se estabelecer o modelo global de gestão assente em *Tableaux de Bord*:

- *Fase 1: Definição da visão e missão da organização;*
- *Fase 2: Definição dos objectivos estratégicos;*
- *Fase 3: Determinação de áreas chave;*
- *Fase 4: Definição de objectivos operacionais;*
- *Fase 5: Selecção de indicadores.*

Pode-se observar que numa concepção global do *Tableau de Bord*, os indicadores são apenas parte do conceito, com a função de sinalizar o cumprimento dos objetivos.



Tableau de Bord de:
Centro de Responsabilidade/Direção

Período:

Indicadores	Mês			Acumulado			Acumulado Período Homologo	Previsão anual	Forecast
	Real	Previsto	Desvio	Real	Previsto	Desvio			
Análise dos desvios:									
Medidas corretivas:									
Responsável:							Data:		

Tableau de bord
Exemplo

A ocorrência de desvios acima da tolerância definida, deve implicar a identificação e quantificação de medidas correctivas (incluindo o responsável e o tempo previsto para a sua concretização).

Estimação de Reprevisões com Base na Actividade Realizada



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Estimação de Reprevisões

Novas estimativas dos valores da actividade em função do conhecimento real do seu desenvolvimento.



CASO PRÁTICO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



- Alexander, J. (2018). *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons, Inc.
- Neves, J. (2012). *Análise e relato financeiro – uma visão integrada de gestão Empresa* (2ª edição). Texto Editores.
- Teixeira, N., Ribeiro, J., Santos, M., & Pardal, P. (2021). *O valor e a sustentabilidade financeira – Informação para gestão*. Edições Sílabo.
- Wexler, S., Shaffer, J., & Cotgreave, A. (2017). *The Big Book of DashBoards - Visualizing Your Data Using Real-World Business Scenarios*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

OBRIGADO!



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO