

# **MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

## **Módulo IV – Gestão Financeira**

**Reforço Institucional do Ministério dos Negócios  
Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das  
Comunidades de Guiné-Bissau**

Formação ministrada por



Financiado pela União Europeia através do UE-PAANE



**MANUAL DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO**

## FICHA TÉCNICA

**Texto:** Luís Barbosa Vicente  
Célula2000- Consultoria para os Negócios, SA

**Luís Barbosa Vicente**, nascido em 29/12/1970, natural de Bissau, Guiné-Bissau. É licenciado em Gestão de Empresas, Pós graduado em Finanças Públicas e Gestão Orçamental, e em Administração e Políticas Públicas. É Técnico Superior de Economia, Gestão e Finanças, e dirigente no Setor Público Administrativo Português. É coordenador do gabinete de projetos especiais, gestor de projetos da União Europeia: QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional), FSE (Fundo Social Europeu), FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), FP 7 (Sétimo Programa Quadro de Apoio), Portugal 2020 e Horizonte 2020. É auditor com responsabilidades na monitorização dos planos de atividades e orçamento, e em avaliação e controlo de custos. É docente universitário nas disciplinas de Gestão, Economia e Finanças, e consultor de várias empresas e instituições públicas portuguesas.

A **Célula2000** é uma empresa sediada em Braga, Portugal constituída em 2000. A missão da CÉLULA 2000 é a prestação de Serviços de qualidade aos seus clientes assentes competência, honestidade, lealdade e dedicação de toda a equipa de trabalho. Tem como obrigativo principal desenvolver um serviço de referência no mercado em que atua, com base nos valores que defende: Capacidade Estratégica, Competência Técnica, Criatividade e Inovação, Comunicação e Transparência, Ética e Rigor

**Revisão:** Sonia Sánchez Moreno  
**Data:** 08/03/2016

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvolvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do Apoio Institucional previsto para o Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades Guiné-Bissau, identificou junto da sua Direção Geral de Coordenação da Ajuda não-governamental (DGCANG) a necessidade de uma formação para o pessoal do Ministério em Gestão Administrativa e Secretariado. O presente manual foi produzido no quadro dessa ação de capacitação.



# ÍNDICE

<b>Conteúdo</b>	
<b>FICHA TÉCNICA</b>	0
<b>1. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A FORMAÇÃO</b>	5
<b>2. ENQUADRAMENTO GESTÃO FINANCEIRA</b>	7
<b>3. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO</b>	8
<b>4. BREVES NOÇÕES GESTÃO E FINANÇAS</b>	10
<b>5. ABORDAGEM GESTÃO FINANCEIRA</b>	11
5.1.    Noções gerais .....	11
5.2.    Conceito de Recursos Financeiros.....	13
5.3.    Instrumentos de Gestão Financeira .....	15
5.3.1.    Orçamento .....	15
5.3.2.    Folha de caixa.....	15
5.3.3.    Conta Bancária .....	17
5.3.4.    Recibo .....	17
5.3.5.    Relatório financeiro.....	18
5.4.    Conceito de Balanço Patrimonial .....	19
5.4.1.    Componentes do Balanço .....	20
5.4.1.1 Ativo .....	20
5.4.1.2 Passivo.....	21
5.4.1.3 Capital Próprio:.....	22
5.4.2.    Conceito de Empréstimo .....	23
5.4.3.    Conceito de Fonte de Financiamento .....	23
5.4.4.    Conceito de Resultado Líquido.....	24
5.5.    Conceito de Análise de Viabilidade .....	24
5.6.    Papel do Gestor financeiro na Organização:.....	25
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	27



## 1. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A FORMAÇÃO

A formação enquanto qualificação de recursos humanos é uma das melhores ferramentas para o ajustamento das velas de um povo, pois é na formação que está a chave do aperfeiçoamento e desenvolvimento de uma sociedade.

A maior parte das vezes que ouvimos palavras como “Formação” ou “Qualificação” estas referem-se à dimensão individual. Porém, a formação não é apenas uma ferramenta pessoal: trata-se sobretudo de um mecanismo para a evolução dos povos e das sociedades.

Os povos que se querem evoluídos, que pretendem reforçar-se internamente, não podem menosprezar nem o valor da educação nem a relevância da formação, entendida aqui como a qualificação de quadros e agentes do processo de desenvolvimento.

É certo que cada um de nós procura valorizar-se como forma de aceder a condições pessoais e sociais que nos elevem, mas é a própria sociedade que se constrói e reforça com o sucesso dos seus indivíduos. Na governação, no mundo empresarial, nas atividades extractivas e transformadoras, no turismo ou no mundo académico, a qualificação é aquilo que separa o modesto amadorismo do arrojado desenvolvimento de um país.

E formação porquê?

Porque formação é sinónimo de rigor e qualidade na ação. É essa ação qualificada que faz a diferença entre ambientes estagnados e ambientes em constante evolução. Nasce aí o exemplo político que se repercute nos sectores produtivos e sociais, criando e alimentando uma escola de valorização,

sustentada na busca do sucesso.

A formação deve ser estimuladora do intelecto mas deve também moldar a personalidade, tornando os indivíduos mais capacitados, confiantes e mobilizados. Esse é um resultado que urge procurar porque nele se reflete a evolução da sociedade.

A título de exemplo, referimos a uma das metáforas mais interessantes do comportamento humano, perante a adversidade fala-nos de um barco à vela que enfrenta a circunstância de parar em alto-mar porque os ventos mudaram. A pergunta que se coloca é quase óbvia: como devemos reagir? 1) Há o pessimista que se afunda na depressão e acha que não há nada a fazer; 2) Há o otimista que tem esperança e espera que o vento mude. Devemos seguir o exemplo de qual deles?

Se analisarmos bem, o primeiro nunca sairá do mesmo sítio, vendo piorar cada vez mais a sua situação até ao desaire absoluto. O segundo coloca-se na mão dos elementos e de condições externas, não sendo nunca senhor do seu destino.

Não devemos seguir nem um nem o outro! Devemos reagir como o realista: aquele que ajusta as velas de forma a adaptá-las à nova direção do vento. Esse mudou o seu presente, olhando de frente para o seu futuro.

Tal como o realista, os bons povos têm sempre na mão a solução para os seus problemas. Possuindo o mais valioso dos recursos – as pessoas – os bons povos só têm de ajustar as velas e seguir com os ventos mais favoráveis. A formação enquanto qualificação de recursos de humanos é uma das melhores ferramentas para o ajustamento das velas de um povo.

## 2. ENQUADRAMENTO GESTÃO FINANCEIRA

Vem sendo comprovado através do tempo que as sociedades dependem de registos financeiros para obterem bons desempenhos quer no campo governamental, empresarial ou mesmo familiar. Hoje, estes conceitos são fortes aliados dos gestores financeiros, fornecendo aos mesmos relatórios que podem ser analisados e, a partir daí, diagnosticar a situação financeira da sua organização. Por conseguinte, a gestão financeira é ainda fundamental para que as organizações sejam sustentáveis e bem-sucedidas.

No caso particular de análise da área financeira de uma organização, a base de trabalho é necessariamente constituída pelos dados fornecidos pelo departamento ou serviços de contabilísticos, quer como consequência das exigências legais (fiscais e/ou outras) quer decorrente das necessidades de informação aos gestores como ponto de partida e base da tomada das principais decisões estratégicas. Dados os condicionalismos que sempre se colocam na elaboração das principais Demonstrações Financeiras, torna-se necessário complementar essa informação com dados da Contabilidade Analítica (contabilidade de custos) e mesmo informações extra contabilísticas que completem as informações dos documentos oficiais.

No âmbito da análise de recursos e capacidades, os principais objetivos a atingir prendem-se sobretudo com duas áreas fundamentais: Por um lado, apresentar a *situação financeira da organização, avaliando-a em termos de evolução histórica, e identificar pontos fortes e fracos que indiquem problemas a necessitar de correções ou alterações futuras, tendentes a potenciar a rentabilidade da atividade operacional da empresa*. Por outro lado, *fornecer bases para a definição de mecanismos de tomada de decisões ao nível do planeamento financeiro e do controlo de gestão*.

Por conseguinte, abordar a questão financeira implica necessariamente ter a noção da organização ou empresa, como mais adiante teremos oportunidade de desenvolver. Assim, no que se refere à organização ou empresa, é um agrupamento humano hierarquizado, que mobiliza meios humanos, materiais e financeiros para extrair, transformar, transportar e distribuir produtos ou prestar serviços e que atendendo a objetivos definidos por uma direção (pessoal ou colegial), faz interferir nos diversos escalões hierárquicos as motivações do resultado e da utilidade social.

Um dos focos principais deste módulo é abordar a Gestão financeira, suas funções, formas, seu papel e suas áreas de decisões dentro de uma organização. O vasto conhecimento dessas funções, papéis e objetivos, áreas de atuação é de suma importância e quem responde por tudo isso na organização é o gestor financeiro. Assim, cabe a esse profissional a responsabilidade de conhecer o mundo das finanças, pois ele utilizará esses instrumentos para a sua tomada de decisão, bem como a melhor distribuição dos recursos da organização.

### **3. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO**

Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

No entanto, desta definição de organização, convém reter alguns conceitos fundamentais para a sua adequada compreensão, nomeadamente:

- 1. Atuação coordenada:** para que exista uma organização, não basta que um conjunto de pessoas atuem com vista a atingir um objetivo comum; é necessário também que essas pessoas se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas atividades de forma coordenada e controlada para atingir determinados resultados. Esta coordenação e controlo é geralmente efetuada por um líder, mas encontram-se muitas vezes organizações em que estas tarefas são efetuadas por todos os membros em conjunto através, por exemplo, de um órgão colegial.
- 2. Recursos:** representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades/tarefas. Nestes recursos incluem-se os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos tecnológicos, os recursos financeiros, a imagem de mercado e credibilidade perante o exterior.

3. **Afetação eficaz:** os recursos organizacionais descritos no ponto anterior são, por definição, escassos, daí que a sua alocação deva ser efetuada eficazmente por forma a que a probabilidade de atingir os objetivos pré-definidos seja a maior possível. É daqui que surge a principal justificação para a necessidade da gestão nas organizações.
4. **Objetivos:** Representam as metas ou resultados organizacionais pretendidos e a obter no futuro ou, por outras palavras, o propósito que justifica toda a atividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização. Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objetivos, mas também definir as medidas e formas de atuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para os atingir.
5. **Contexto:** Representa toda a envolvente externa da organização que, de forma direta ou indireta, influencia a sua atuação e o seu desempenho. Nesta envolvente externa inclui-se o contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal, e ainda um conjunto de elementos que atuam mais próximo e diretamente com a organização, tais como os clientes (em termos da administração refere-se aos utentes de serviços públicos), os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a comunicação social, entre outros.

## Tipos de Organizações

Como facilmente nos apercebemos, o conceito anteriormente descrito para organização, pode ser aplicado a qualquer tipo de organização seja ela empresarial ou não. A única diferença reside nos objetivos de base (ou missão) a que cada uma se propõe.

No caso das organizações empresariais, o objetivo base ou fim último será a maximização do seu valor para os seus proprietários ou acionistas, conseguida através da satisfação de todos os seus membros e colaboradores e da produção e/ou distribuição de bens e serviços a fim de satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores.

Se nos referirmos a organizações não empresariais como são os hospitais, as

escolas, os clubes desportivos, as associações sindicais, ou outras, os principais objetivos diferem ligeiramente, embora o fim último seja sempre a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral.

Desta forma, no caso dos hospitais, o principal objetivo será a saúde da população a que se destina, enquanto que das escolas será a aprendizagem dos seus alunos, o dos clubes desportivos será a obtenção de bons resultados desportivos e o das associações sindicais será a defesa dos direitos dos trabalhadores.

## 4. BREVES NOÇÕES GESTÃO E FINANÇAS

Por **gestão**, ainda que não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar de ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização no sentido de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

No que se refere às **finanças**, o termo é usado geralmente para designar a ciência (ou arte) de gestão dos ativos financeiros de determinada instituição seja ela uma empresa, uma associação ou até mesmo o governo de um país. Como qualquer outra área da gestão, o grande objetivo das finanças é maximizar o valor para o proprietário ou acionista com um gasto mínimo de recursos (neste caso de recursos financeiros).

A nível micro, as finanças inclui o planeamento financeiro, a gestão e controlo de ativos financeiros (nomeadamente o estudo das aplicações financeiras sejam elas em ativos ou em bens de investimento produtivo) e o estudo das fontes de financiamento. Alguns autores defendem as finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Na verdade, a maioria das decisões empresariais ou das organizações públicas são medidas em termos financeiros, e todas as áreas da organização,

nomeadamente, contabilidade, produção, marketing, recursos humanos e outras necessitam interagir com a área de finanças para realizarem seu trabalho.

Alguns cuidados que a organização deve tomar em relação às finanças:

- Organizar os registros e conferir se todos os documentos estão a ser devidamente controlados.
- Acompanhar as Contas a pagar e a receber através de um fluxo de pagamentos e recebimentos.
- Controlar o movimento de caixa e os depósitos bancários;
- Classificar custos e despesas em fixos e variáveis;
- Fazer previsão de receitas e fluxos de caixa;
- Acompanhar a evolução do património da entidade;
- Perspetivar e conhecer a eficiência, eficácia e rentabilidade da atividade da organização.

## 5. ABORDAGEM GESTÃO FINANCEIRA

### 5.1. Noções gerais

É um conjunto de atividades administrativas que envolvem as bases da administração, planeamento, análise e controlo das atividades financeiras da organização, com o objetivo de maximizar os resultados económicos e financeiros gerados pelas operações realizadas por uma organização ou empresa.

Entre as funções da atividade, estão a integração das ações de obtenção, operação e controlo dos recursos financeiros; determinação das necessidades dos recursos financeiros; planeamento e inventário dos recursos disponíveis; captação de recursos externos de forma eficiente (em relação aos custos, prazos, condições fiscais e demais condições); e aplicação e equilíbrio adequados na perspetiva da eficiência e rentabilidade.

**E quais seriam as principais funções da administração financeira?**

- ✓ Análise e planeamento financeiro: analisar os resultados financeiros e planear ações necessárias para obter melhorias;
- ✓ A boa utilização dos recursos financeiros: analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis;
- ✓ Crédito e cobrança: analisar a concessão de crédito aos particulares e administrar a receita dos créditos concedidos;
- ✓ Caixa: efetuar os recebimentos e os pagamentos, controlar o saldo de caixa;
- ✓ Contas a receber e a pagar: controlar as Contas a receber relativas às vendas a prazo e contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos e despesas operacionais;

No entanto, é muito comum que as organizações deixem de realizar uma adequada gestão financeira. Os principais problemas relacionam-se com a:

- ✓ Falta de registros adequados (saldo de caixa, valor das contas a receber e das contas a pagar, volume das despesas fixas e financeiras);
- ✓ Falta de compreensão dos custos das fontes de financiamento;
- ✓ Falta de compreensão dos Ciclos financeiro e operacional da organização;
- ✓ Falta de integração entre as políticas de pagamento e recebimentos e as políticas financeiras;
- ✓ Falta de elaboração da Demonstração de Resultados mensais ou Balancetes mensais para conhecer o ponto da situação financeira da organização.

Estas ditas "faltas" ocorrem, muitas vezes, porque as pessoas envolvidas têm pouca experiência na administração financeira, e isso interfere nos resultados. Muitas vezes, as atividades ou projetos são iniciadas com pequena dimensão e, conforme se desenvolvem, a administração financeira não acompanha o crescimento da organização porque os gestores não têm conhecimentos necessários nesta área de gestão.

**Algumas práticas para que as Organizações possam corrigir estas "falhas" e melhorar sua gestão em relação às finanças:**

- ✓ Organizar os registros e conferir se todos os documentos estão a ser devidamente controlados;
- ✓ Acompanhar as Contas a pagar e a receber, montando um fluxo de pagamentos e recebimentos;
- ✓ Controlar o movimento de caixa e os controlos bancários;
- ✓ Classificar custos e despesas em fixos e variáveis;
- ✓ (...)

## 5.2. Conceito de Recursos Financeiros

Os recursos financeiros compreendem os recursos na forma de capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamentos, entre outros. Desta forma, os recursos financeiros de uma organização são constituídos por todos os meios de pagamento tais como valores em caixa e os depósitos bancários, bem como outros ativos detidos pela empresa exclusivamente para venda (nomeadamente inventários, sejam eles matérias-primas, produto acabado ou mercadorias) ou facilmente convertíveis em meios de pagamento.

A gestão financeira é a forma de gerir tais recursos, assegurando que a instituição saiba de quanto dinheiro vai necessitar, como obter o dinheiro de que necessita e como deve empregar esse dinheiro para alcançar os seus objetivos de forma ética, responsável e sustentável. É impossível uma organização sobreviver sem uma gestão financeira apropriada.

Um elemento importante a lembrar é que, a menos que a organização empregue os seus recursos financeiros de forma aberta e responsável, a probabilidade de receber dinheiro dos doadores é escassa.

Os doadores querem estar seguros que o dinheiro deles está a ser bem empregue e, para este fim, a organização que recebe o financiamento deve estar dotada de uma forte gestão financeira.

A gestão financeira trata-se de uma tarefa e responsabilidade que abrange o passado, o presente e o futuro. Em primeiro lugar, uma boa gestão financeira exige que seja mantido um registo de todo o dinheiro que a sua organização já recebeu ou gastou (o passado).

Através de uma boa gestão financeira, a organização poderá identificar o que pode fazer, quanto dinheiro tem, de quanto dinheiro precisa, como foi gasto o seu dinheiro, e onde pode obter mais dinheiro. Este processo integra três atividades:

- 1) **Planear:** Ajuda a identificar os objetivos da organização para o futuro, de quanto dinheiro irá precisar para alcançar esses objetivos e como ou onde encontrará recursos financeiros suficientes para alcançar esses objetivos e manter a organização em atividade no futuro.
- 2) **Executar:** Integra diversos passos:
  - a) Fixar uma política: A organização deve decidir quais as normas e procedimentos que devem ser seguidos para assegurar que o dinheiro seja gasto prudente e seguramente;
  - b) Fixar as atribuições: A organização deve decidir a quem será permitido a gastar dinheiro, quanto lhe será permitido gastar e quando o poderá gastar. É importante também decidir quem pode vincular a organização do ponto de vista financeiro;
  - c) Fixar a responsabilidade: Há que decidir quem é responsável pelos recursos financeiros da organização. É importante que a responsabilidade pelo dinheiro da organização seja assumida por uma determinada pessoa ou pessoas. Nem todos podem estar encarregues das finanças.
- 3) **Rever:** Esta atividade envolve:
  - a) Registar a informação financeira – função do tesoureiro;
  - b) Preparar demonstrações financeiras;
  - c) Analisar as demonstrações financeiras;
  - d) Reporte financeiro.

A gestão financeira envolve mais atenção no projeto e objetivos da organização. O processo da gestão financeira – Planear, Executar, Rever – decorre numa base contínua, conforme a figura 1 a seguir.



### 5.3. Instrumentos de Gestão Financeira

Os instrumentos de gestão financeira permitem colocar em prática as três principais atividades, nomeadamente, o planeamento, a execução e o controlo.

#### 5.3.1. Orçamento

O conceito de orçamento tem vários usos, geralmente ligados à área de finanças e economia. O orçamento é um instrumento de planificação financeira, que estima o montante de dinheiro necessário para atender a certas despesas, sejam estas despesas de uma empresa, organização, família, etc.

#### 5.3.2. Folha de caixa

A folha de caixa é uma folha de lançamento ou registo de todas as operações financeiras feitas em função das necessidades de cada organização (exemplo figura 2 a seguir).

Regista as entradas e saídas de dinheiro da caixa, mostrando o saldo final. Uma folha de caixa, por mais simples que seja, apresenta pelo menos os seguintes elementos:

- Valor bruto recebido;
  - Valor dos salários;
  - Valor das despesas efetuadas;
  - Valor líquido que os empregados recebem.

**Fig. 2 Folha de Caixa**

### 5.3.3. Conta Bancária

A organização deve ter uma conta bancária para poder garantir uma gestão financeira eficaz e para que os parceiros possam fazer chegar aos fundos de forma mais fácil e credível.

Para a sua abertura, é necessário que a organização esteja legalizada e que estejam definidos nos seus Estatutos ou Regulamentos Internos, quem são os responsáveis pela gestão financeira ou administrativa. Esses serão os signatários da conta que, no momento da abertura, terão de apresentar a sua identificação e fotografia, juntamente com o documento de legalização da organização e uma carta de pedido de abertura de conta.

### 5.3.4. Recibo

Um recibo possibilita ao responsável financeiro fazer o registo das despesas efetuadas, facilitando um maior controlo da folha de caixa e do orçamento da organização. Um recibo interno poderá ser utilizado na impossibilidade de se obter uma fatura correspondente à despesa efetuada. Exemplo figura 3 a seguir.

**Fig. 3 Recibo**

RECIBO N.º ..... / / /	
Montante: _____ FCFA	
O Senhor _____, _____, declara ter recebido da administração e contabilidade do/a _____, a importância de _____ ( _____ FCFA) referente a _____ com base no contrato nº ____/20____, do mês de _____ de 20____.	
Local: _____ data: ____/____/20____.	
_____ O/a requisitante	_____ O/A Contabilista

### 5.3.5. Relatório financeiro

O relatório financeiro é feito de acordo com o plano financeiro. Se o orçamento é o planeamento, o relatório financeiro é um documento que mostra a realidade das atividades que terminaram. Neste documento estarão apontadas as despesas e as receitas reais, obedecendo ao modelo do orçamento.

O sistema que salvaguardar os registos financeiros e documentações deve obedecer os princípios contabilísticos aceitáveis (por exemplo SYSCOA). Qualquer contabilista proveniente de qualquer canto do mundo deve poder compreender o sistema utilizado pela organização para guardar os seus registos financeiros.

Devem ser produzidos regularmente – geralmente mensal ou trimestralmente, dependendo das necessidades da organização – e o mais rápido possível depois do período de apresentação de relatórios para um controlo eficaz da parte do gestor. Apresentamos um exemplo de relatório final conforme figura 4 a seguir.

Rúbricas	Despesas Totais Trimestrais (FCFA)
1.	
1.1.	
1.1.1.	
1.1.2.	
1.1.3.	
1.2.	
1.2.1.	
1.2.2.	
1.2.3.	
A. Sub-total	
2.	
2.1. —	
2.2. —	
2.3. —	
2.4. —	
3.	
3.1.	
3.2.	
3.3.	
3.4.	
4.	
4.1.	
4.2.	
4.3.	
4.4. —	
B. Sub-total	
<b>C. TOTAL = (A+B.)</b>	
Saldo Transportado do Trimestre Anterior (1)	
Adiantamento para o Trimestre Reportado (2)	
Gastos Totais do Trimestre Reportado (C)	
Saldo a Transportar para o Trimestre Seguinte :	
Anexo: _____ de _____	
Assinatura do Responsável:	
Data:	

#### 5.4. Conceito de Balanço Patrimonial

Apresentação do conceito de Balanço Patrimonial; as diversas componentes do Balanço Patrimonial (Ativo, Passivo e Capital Próprio). O Balanço é um quadro contabilístico de representação do património da entidade, ou seja, uma representação do conjunto de valores utilizados pela entidade (organização, empresa ou unidade económica no exercício da sua atividade) num determinado momento (por exemplo no final de determinado semestre ou de determinado ano).

Como o património é um conjunto de valores heterogéneo, existe a necessidade de os agrupar em conjuntos homogéneos (tais como equipamentos, dívidas de terceiros, dívidas a terceiros, disponibilidades em caixa, depósitos bancários, mercadorias,...).

No património podemos distinguir duas classes de elementos patrimoniais distintos: por um lado aquilo que se tem e que se pode utilizar na actividade da empresa (ou seja, um conjunto de bens e um conjunto de direitos) e, por outro lado, aquilo que se deve (ou seja, um conjunto de obrigações para com terceiros). O primeiro conjunto designa-se por Ativo; o segundo conjunto designa-se por Passivo. É desta forma fácil perceber que a diferença entre o Ativo e o Passivo representa o valor líquido do património da empresa, tecnicamente designado por Capital Próprio ou ainda Situação Líquida.

Além desta perspetiva essencialmente jurídica do Balanço (representação de um conjunto de bens e direitos por um lado e de um conjunto de obrigações por outro), o Balanço também pode ser analisado numa perspetiva mais financeira, ou seja, como um conjunto de aplicações por um lado, e um conjunto de fontes de financiamento por outro.

De facto, os Ativos, onde se incluem os bens e direitos detidos pela organização ou empresa não são mais do que diferentes aplicações efetuadas com vista ao desenvolvimento da sua atividade.

Por seu lado, os Passivos que incluem as obrigações perante terceiros (ou seja, as dívidas da entidade) e o Capital Próprio que inclui as entradas de capital dos sócios e os resultados presentes e passados da entidade, podem ser interpretadas como o conjunto das fontes de financiamento que financiaram as

aplicações efetuadas.

Os elementos do Balanço podem ainda ser entendidos como um conjunto de capitais na medida em que incluem componentes como:

- Capital Fixo (Imobilizações) – constitui a infraestrutura da organização e não se destina a ser convertido em meios líquidos.
- Capital Circulante – É formado pelos meios financeiros intermutáveis e associados ao funcionamento e exploração (dívidas de terceiros, existências e disponibilidades).
- Capital Próprio – Conjunto dos meios financeiros pertencentes à própria entidade, organização ou empresa.
- Capital Alheio – Constituído pelo meios financeiros postos à disposição da organização ou empresa por terceiros (Passivo).

#### **5.4.1. Componentes do Balanço**

Como vimos, o Balanço é composto por três partes essenciais: o Ativo, o Passivo e o Capital Próprio. Convém, contudo, analisar cada uma destas partes em maior detalhe. Para isso, iremos decompor nas suas diversas componentes.

##### **5.4.1.1 Ativo**

O Ativo diz respeito aos bens e direitos possuídos pela entidade, empresa ou organização. Estes bens e direitos são classificados por ordem crescente da sua liquidez. Por exemplo, um depósito a prazo apresenta uma liquidez maior do que um edifício, pelo que o edifício surge no Ativo primeiro do que o depósito a prazo. Além desta regra de ordenação, o Ativo deve ainda ser dividido em dois grandes conjuntos: o Ativo Fixo ou Não Corrente e o Ativo Corrente.

- ✓ **Ativo Não Corrente:** O Ativo Não Corrente (ou Fixo) corresponde ao conjunto de bens duráveis e de natureza diversa, detidos pela empresa como instrumentos de apoio à sua atividade e nunca para vendidos ou transformados. Este tipo de ativos podem ainda ser divididos em Ativo Fixo Tangível (tais como terrenos, edifícios, material de transporte, máquinas, equipamentos de escritório e mobiliário), Ativo Fixo Intangível

(tais como trespasses e outros direitos de utilização, patentes, etc.) e ainda Ativos Financeiros Não Correntes (que integra as participações da empresa no capital de outras empresas com carácter de longa duração). Todos estes ativos são contabilizados pelo seu preço de aquisição (imobilizado bruto) subtraídas do desgaste ou depreciação sofrida ao longo do tempo (depreciação): o saldo assim obtido (imobilizado líquido) representa o seu valor contabilístico. O montante das amortizações determina uma duração (tempo de vida útil) para cada tipo de ativo.

- ✓ **Ativo Corrente:** o Ativo Corrente diz respeito a todos os bens e direitos que não têm carácter permanente ou duradouro na empresa e que são utilizados para transformar, para vender ou para utilizar na compra de outros bens, ou seja, que fazem parte do ciclo de exploração. Estão incluídos neste tipo de ativos as disponibilidades (numerário e outras disponibilidade em caixa, depósitos à ordem e a prazo e ainda diversas outras aplicações de tesouraria), os créditos sobre terceiros (nomeadamente dívidas a receber de clientes e de outros devedores), as existências ou inventários (que inclui mercadorias para venda, matérias-primas e produtos acabados). Tal como no caso do Ativo Fixo, também o Ativo Corrente surge, geralmente, valorizado pelo seu valor de aquisição subtraído de eventuais correções como sejam, por exemplo, os ajustamentos efetuados para créditos em que as cobranças sejam duvidosas e os ajustamentos relativos a perdas em existências.

#### 5.4.1.2 Passivo

O Passivo diz respeito às dívidas da entidade, empresa ou organização a terceiros sendo, por isso, também designado por Capital Alheio. Ao contrário do que acontece no Ativo, as componentes do Passivo não estão ordenadas por grau de exigibilidade mas sim de acordo com a sua proveniência: dívidas relacionadas com o ciclo de exploração e dívidas relacionadas com o financiamento da atividade ou de investimentos.

Assim sendo, numa ótica financeira, é conveniente dividir as rubricas do Passivo por graus de exigibilidades. Desta forma o Passivo ficará organizado da seguinte forma:

- ✓ **Dívidas de Médio e Longo Prazo (ou não correntes):** as Dívidas de Médio

e Longo Prazo dizem respeito a dívidas contraídas pela entidade e com prazo superior a um ano (ou mais se o ciclo de exploração foi superior). São exemplos deste tipo de dívidas os empréstimos bancários, os empréstimos obrigacionistas, e diversos outros créditos de longo prazo concedidos, por exemplo, por fornecedores de equipamentos, pelos sócios, entre outros.

- ✓ **Dívidas de Curto Prazo (ou correntes):** as Dívidas de Curto Prazo são dívidas com exigibilidade inferior a um ano (daí também poderem ser designadas por dívidas de exploração). Integram neste grupo um conjunto extremamente variado de dívidas como sejam, por exemplo, as dívidas a fornecedores, as dívidas ao Estado, as dívidas bancárias cuja maturidade seja inferior a um ano, as dívidas de curto prazo aos sócios, entre numerosas outras.

#### **5.4.1.3 Capital Próprio:**

Como visto antes, o Capital Próprio corresponde à riqueza ou valor (contabilístico) da entidade, empresa ou organização, e pode ser obtido pela diferença entre o Ativo (Bens e direitos da organização) e o Passivo (Obrigações e deveres da organização). Tal como acontece com o Ativo e com o Passivo, também o Capital Próprio é composto por diversas rubricas, nomeadamente:

- Capital Social: diz respeito à entrada inicial dos sócios e eventuais posteriores reforços, quer através de novas entradas efetuadas pelos sócios, quer pela transformação de outras rubricas do capital próprio em capital social.
- Prestações Suplementares: em termos financeiros é uma rubrica muito semelhante ao capital social e corresponde a entradas de capital dos sócios mas que ainda não foram objeto de escrituração notarial.
- Resultados de Períodos Anteriores: em termos contabilísticos esta rubrica corresponde às Reservas e aos Resultados Transitados, as

quais representam resultados de períodos anteriores que não foram distribuídos pelos sócios.

- Resultados do Ano: tecnicamente designados por Resultados Líquidos, esta rubrica corresponde à variação de riqueza da empresa, entidade ou organização durante um período determinado (geralmente um ano), a qual é apurada através de um outro mapa contabilístico – a Demonstração de Resultados.

#### **5.4.2. Conceito de Empréstimo**

O termo empréstimo é a designação dada à cedência da utilização de determinado ativo pelo seu proprietário a uma outra pessoa ou entidade envolvendo um compromisso de devolução num determinado prazo e, geralmente, acrescido de uma determinada contrapartida.

Consoante o tipo de ativo envolvido e o fim a que se destina, o termo empréstimo pode adquirir outras designações. Se for um imóvel, passa a designar-se por arrendamento. Se for um bem móvel, a designação será aluguer.

No caso de ativo ser dinheiro, o empréstimo pode adquirir a designação de financiamento ou de crédito, envolvendo geralmente o pagamento de um juro, calculado com base numa taxa de juros que incide sobre o montante emprestado.

#### **5.4.3. Conceito de Fonte de Financiamento**

As fontes de financiamento designam o conjunto de capitais internos e externos à organização utilizados para financiamento das aplicações e investimentos realizados.

Na decisão de qual a fonte de financiamento a utilizar, a primeira grande escolha é sobre se o financiamento deverá ser externo ou interno. Nesta escolha deverão pesar, entre outras questões, a perda ou ganho de autonomia financeira, a facilidade ou possibilidade de acesso às fontes de financiamento,

exigibilidade/prazo para a sua restituição, garantias exigidas e o custo financeiro (juros) desse financiamento.

Principais fontes de financiamento disponíveis:

- ✓ Autofinanciamento: corresponde aos fundos financeiros libertados pela atividade da empresa, entidade ou organização.
- ✓ Capitais Próprios: corresponde ao aumento dos capitais próprios da empresa, entidade ou organização, por novas entradas de capital por parte dos atuais ou de novos sócios ou acionistas.
- ✓ Capitais Alheios: corresponde ao recurso a entidades externas para obtenção dos capitais necessários à concretização dos investimentos tais como: crédito bancário, leasing, crédito dos fornecedores de imobilizado, suprimentos de sócios, entre muitos outros;
- ✓ Incentivos Financeiros ao Investimento: corresponde aos diversos programas de apoio criados pelo Estado para incentivar o investimento e a competitividade.

#### **5.4.4. Conceito de Resultado Líquido**

O Resultado Líquido designa o resultado residual que a empresa, organização ou entidade obtém num determinado período de tempo após serem deduzidos aos ganhos (ou proveitos) todos os gastos (ou perdas), sejam eles gastos com compras de mercadorias, matérias e serviços, gastos com o pessoal, desgaste dos equipamentos, custos financeiros de financiamento, impostos, entre outros.

$$\boxed{\text{Resultado Líquido} = \text{Total de Proveitos} - \text{Total de Custos e Perdas}}$$

#### **5.5. Conceito de Análise de Viabilidade**

Uma análise de viabilidade - também designado por estudo de viabilidade económico-financeiro - consiste num estudo técnico de cariz financeiro que

procura determinar as possibilidades de sucesso económico e financeiro de um determinado projeto, seja ele um projeto de investimento, o lançamento de um novo produto, a entrada num novo mercado ou um projeto de reestruturação organizacional.

Através deste estudo são efetuadas previsões dos proveitos e dos custos gerados pelo projeto e calculados diversos indicadores de viabilidade, baseados na avaliação dos fluxos de tesouraria gerados, entre os quais a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Valor Atual Líquido (VAL) e o Prazo de Recuperação do Investimento (PRI) ou Payback Period.

Naturalmente que, ao basear-se em dados previsionais, qualquer estudo de viabilidade envolve um elevado grau de incerteza. De forma a limitar os efeitos dessa incerteza e avaliar a robustez dos resultados do projeto poderá também ser efetuada uma análise de sensibilidade, na qual são testados diversos cenários mais e menos pessimistas e mais e menos otimistas.

As análises de viabilidade são necessárias para apoiar na tomada de decisões dos gestores (as suas conclusões podem determinar a realização ou não de um determinado investimento, por exemplo), mas também podem ser requeridas pelos diferentes financiadores do projeto tais como bancos, instituições gestoras de programas de apoio, entre outras.

Por outro lado, o próprio processo de execução das análises de viabilidade, obrigam à execução de trabalhos de planeamento com todas as vantagens daí decorrentes.

#### **5.6. Papel do Gestor financeiro na Organização:**

O gestor financeiro moderno precisa de uma boa formação de base em gestão ou finanças, visão sistémica e integrada de todo a organização e atividade da organização, devendo estar em contato permanente com todas as áreas da organização, controlando e fomentando a atividade com informações estratégicas.

A crescente complexidade no mundo dos negócios e das finanças determinou, ainda, que o responsável pela área financeira desenvolvesse uma visão mais integrada da sua entidade e do seu relacionamento com o ambiente externo.

O gestor financeiro pode ser um diretor, gerente ou apenas um *controller*, mas cabe a esse profissional estar preocupado com a obtenção, a análise e o controlo dos recursos financeiros, e dos resultados económicos da organização ou de uma das suas atividades.

A gestão dos recursos financeiros da organização vai além da simples negociação de prazos e de juros de uma transação de investimento. A otimização dos recursos financeiros pressupõe interações contínuas do gestor financeiro com os investidores, promotores, instituições financeiras, autoridades, regulamentação, clientes (no caso das empresas) bem como o acompanhamento constantes de taxas, práticas, riscos, parâmetros do mercado que, por natureza, é dinâmico e volátil. Destacamos três funções básicas de um gestor financeiro:

- Análise, planeamento e controlo financeiro;
- Tomadas de decisões de investimento;
- Tomadas de decisões de financiamento.

O Gestor financeiro deve preocupar-se com três tipos áreas na gestão financeira, nomeadamente, o Orçamento - processo de planeamento e gestão da atividade da organização e, a Estrutura de capital - combinação de capital de terceiros e capital próprio existente na organização. O administrador financeiro tem duas preocupações no que se refere a essa área. Primeiramente quando se deve tomar emprestada? Em segundo lugar quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a organização? Além dessas questões, o gestor financeiro precisa decidir exatamente como e onde os recursos devem ser captados e, também, cabe a esse gestor a escolha da fonte e do tipo apropriado que a organização, por ventura tomará emprestado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barreto, Ilídio, Obrigações, Analise e Gestão, Texto Editora.
- Da Silva, José Pereira; Análise Financeira das Empresas; Editora Atlas, 5ª edição, São Paulo 2001
- Gitman, L.J. (2002) Princípios de Administração Financeira. São Paulo. Ed. Harbra.
- H. Caldeira Menezes, “Princípios de Gestão Financeira” , Fundamentos.
- Luís Saias, Maria do Céu Amaral, Gestão Financeira, Universidade Católica Editora
- Manual de gestão organizacional, Programa de Formação Inicial para ANEs (2012), Bissau.



## **Outros manuais disponíveis:**

### **Formações Temáticas**

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional
2. Manual de Ambiente e Conservação
3. Manual de Água, Saneamento e Higiene
4. Manual de Igualdade e Equidade de Género

### **Formações Metodológicas**

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação
8. Manual de Liderança
9. Manual de Gestão de Recursos Humanos e Legislação Laboral

### **Formações Transversais**

1. Manual de Cidadania, Democracia e Boa Governação
2. Manual Processo Eleitoral
3. Manual Boa Governação Interna
4. Manual Comunicação e Visibilidade
5. Manual de Redes e Plataformas

## **Contactos úteis:**

### **Ministério da Tutela**

Ministério dos Negócios Estrangeiros,  
da Cooperação Internacional e das Comunidades  
Direção Geral da Coordenação da Ajuda não-governamental  
Praça dos Heróis Nacionais  
Rua Omar Torrijos

### **Unidade de Gestão do Programa**

Coordenadora da UGP: Sonia Sánchez Moreno  
Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)  
Telemóvel: 95 573 05 88  
Email: ugp.paane@gmail.com

## **Financiamento pela União Europeia**



Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do PAANE – Programa de Apoio Aos Atores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.