

Gestão Administrativa e Financeira

Associações de Cascais

Marco Fernandes (DNA Cascais)

Março 2011

Objectivos

Plano Estratégico Associativo a ML Prazo e Estudo de Viabilidade Financeiro da Associação

Breve referência aos conceitos de riscos organizacionais e sua possível aplicação a uma Associação

Funcionamento e órgãos base de uma Associação

Instrumentos para o planeamento, gestão e controlo administrativo e financeiro da actividade: Plano de Actividades e Orçamento Anual; Relatório de Actividades e Relatórios de Contas

Breve referência à informação financeira de base necessária para análise, controlo e decisão na gestão financeira das organizações: Balanço, DR e DFC.

Documentos base de gestão

Plano Estratégico da Associação

- Documento orientador de toda a actividade da Associação.
- Deve identificar quem somos, onde estamos, para onde queremos ir e que caminhos trilhar – road map.
- Deve ser feito com um horizonte temporal de 3 a 5 anos e revisto sempre que se justifique.

Documentos base de gestão

Estrutura tipo do Plano Estratégico

- Definição da Missão e Visão
- Objectivos Estratégicos
- Estratégia
- Programas/Actividades para implementar a estratégia
- Recursos necessários: humanos, técnicos, financeiros, logísticos, parcerias, etc..
- Estudo de viabilidade económico-financeiro
- Mitigação de riscos que ponham em causa os objectivos

Documentos base de gestão

Estudo de viabilidade económico-financeiro

- Identificação e estimativa de investimentos a realizar
- Estimativa de custos de exploração
- Estimativa de receitas da Associação
- Identificação das necessidades de financiamento e das origens do mesmo

Ver no fim da sessão um exemplo de Excel para elaborar o Estudo Viabilidade e Plano de Tesouraria

Gestão de Risco

Definição de risco (cf. standards internacionais)

1. COSO/ERM (2004) – Eventos com impacto negativo na organização.
2. AS/NZS 4360 (2004) – Probabilidade de algo acontecer e que tenha impacto nos objectivos da organização.
3. ISO 31000 (Nov. 2009) – Uma organização enfrenta incerteza. O efeito da incerteza nos objectivos da organização é “risco”.
Resulta em boa parte de uma revisão da (2.). É um conjunto de Boas Práticas e não se destina a certificação.

Gestão de Risco

Abordagens perante o risco

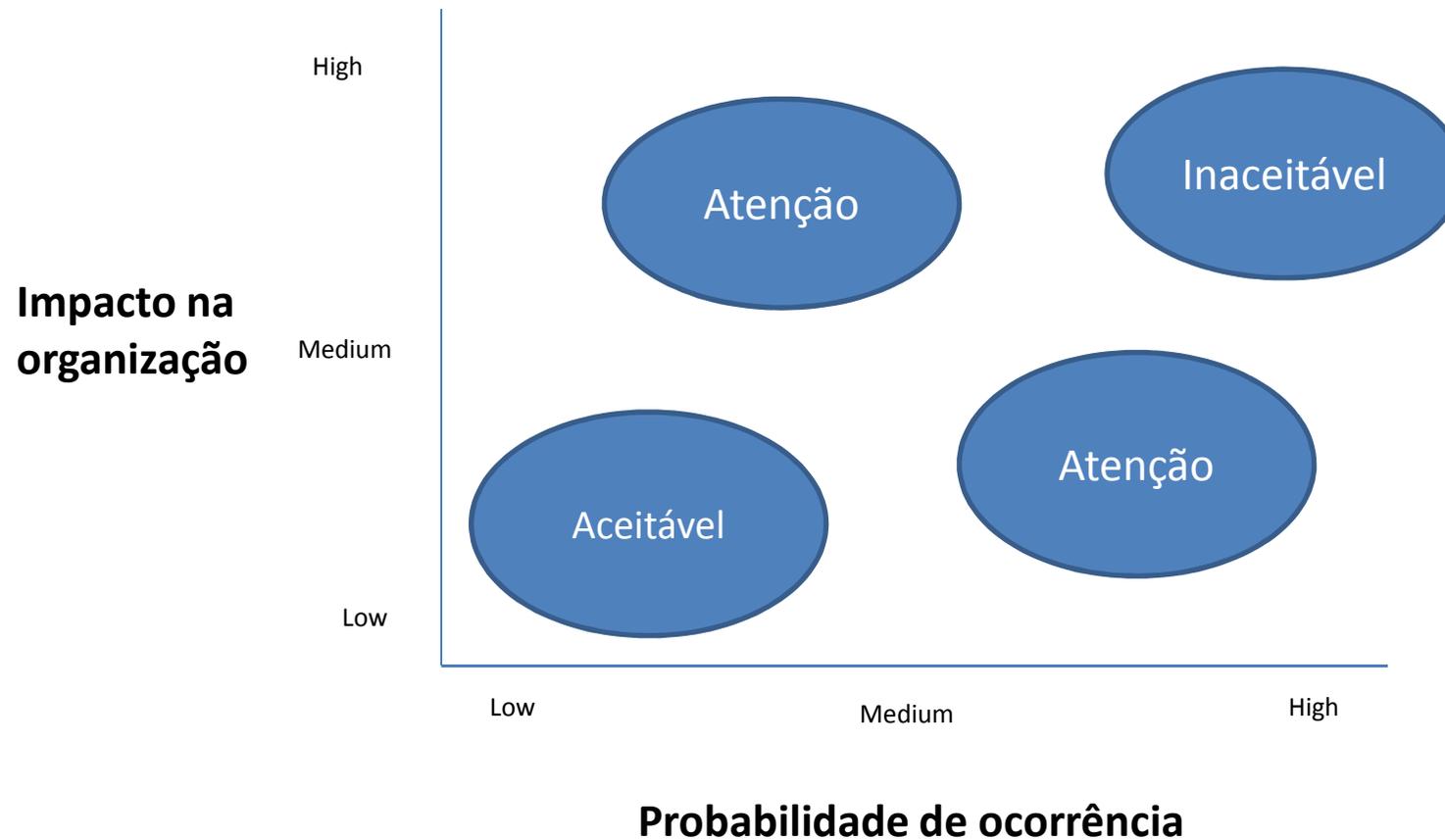
O risco nunca é nulo!

1. Aceitar !?
2. Rejeitar – não assumir acções com risco ☹...o que pode ser ainda um risco maior
3. Transferir – utilizando ferramentas como p. ex. seguros; garantia mútua 😊
4. Reduzir ou mitigar – implementando metodologias e sistemas de avaliação e gestão de riscos 😊



Gestão de Risco

Matriz de avaliação (perante um risco, deve-se mitigar ou não: depende da probabilidade e impacto do mesmo)



Gestão de Risco

Exemplos de aplicação a associações

Riscos identificados ???

- Implementação projectos mais demorada e com mais custos que previsto – como mitigar? (controlo de obras/projectos apertado e garantir a não existência de desvios ao orçamento)
- Dotações públicas ou privadas insuficientes ou com prazos de recebimento muito alargado – como mitigar? (mapas tesouraria mensais para controlo recib. e pagam.; ter receitas próprias adequadas,...)
- Gestão financeira danosa – como mitigar? (controlo administrativo apertado)

Funcionamento

Órgãos deliberativo, executivo e de fiscalização

Assembleia Geral

- Órgão deliberativo
- Onde devem ser tomadas as decisões gerais e estratégicas da entidade
- Nomeação de órgãos da entidade
- Aprovação de Plano Actividades, Orçamento e Relatório de Contas
- Deve ter um presidente e 2 secretários
- Devem ser lavradas actas das reuniões da AG

Funcionamento

Órgãos deliberativo, executivo e de fiscalização

Direcção

- Órgão Executivo
- Implementa a estratégia e Plano de Actividades aprovado, assegura a gestão operacional e o normal funcionamento dos serviços; elabora Relatório de Actividades e Relatório de Contas a apresentar à AG e CF
- Zelar pelo cumprimento das deliberações da AG, dos Estatutos e Regulamentos Internos da entidade
- Órgão com nº ímpar de pessoas (presidente; tesoureiro e secretário)
- Devem ser necessárias 2 assinaturas para obrigar a entidade (= no banco)
- Nos Estatutos e Regulamentos Internos deve-se prever o funcionamento específico da Direcção
- Devem ser lavradas actas das reuniões da Direcção

Funcionamento

Órgãos deliberativo, executivo e de fiscalização

Direcção

A gestão dos meios financeiros da entidade deve ser feita com base em:

- não misturar dinheiro pessoal e da associação;
- prever fundo maneio para despesas do dia a dia;
- contas superiores a determinado valor devem ser pagas por cheque com 2 assinaturas (ex. tesoureiro e secretário ou tesoureiro e presidente)

Funcionamento

Órgãos deliberativo, executivo e de fiscalização

Direcção

- Presidente: deve presidir à Direcção e é o responsável geral pela actividade e por representar a Associação perante terceiros
- Secretário: deve gerir no dia a dia a associação; convocar reuniões; redigir actas das reuniões de direcção; gerir fundo de caixa, etc..
- Tesoureiro: deve controlar as contas da associação elaborando mapas regulares com conhecimento de toda a direcção; deve aconselhar sobre a melhor forma de gerir os recursos financeiros da entidade; deve ser o ponto de ligação com o TOC de forma a acompanhar a evolução contabilística e fiscal da associação e preparar o Rel. Contas de fim de ano, bem como o orçamento.

Funcionamento

Órgãos deliberativo, executivo e de fiscalização

Conselho Fiscal

- Constituído por 3 pessoas: um presidente e dois vogais
- Deve fiscalizar a actividade, com foco nas contas e fluxos financeiros
- Deve emitir parecer sobre o Rel. Contas anual e sobre o Plano de Actividades e Orçamento
- Deve zelar em geral pelo cumprimento da lei, estatutos, regulamentos internos e deliberações da AG
- Devem ser lavradas actas das reuniões do CF

Documentos base de gestão

Instrumentos de gestão

No início do Ano:

- Plano de Actividades (define as actividades a desenvolver pela entidade ao longo do ano com base na estratégia definida superiormente e aprovada em AG)
- Orçamento (define a origem dos recursos para fazer face às actividades/despesas previstas – transforma em números as actividades previstas)
- Estes documentos devem ser apresentados até 31 de Dezembro do ano anterior à sua aplicação

Documentos base de gestão

Instrumentos de gestão

No fim do Ano:

- Relatório de Actividades (apresenta o que foi realizado e executado em termos de actividades ao longo do ano)
- Relatório de Contas (apresenta a execução financeira à data de fecho do período considerado)
- Devem ser apresentados até fim de Fevereiro do ano seguinte ao ano de reporting

Estes 4 documentos são apresentados e aprovados em sede de AG que mandata a Direcção para os executar (no caso do PA e orçam.)

Origem dos recursos financeiros

Fontes de Financiamento/Receitas possíveis

- Receitas ordinárias

1. Receitas próprias de quotas de associados
2. Receitas próprias de promoção de eventos recorrentes, concessão de explorações de espaços, rendas,....

- Receitas extraordinárias

1. Donativos e legados
2. Patrocínios
3. Subsídios públicos ao investimento e à exploração

Obs.: Não são aqui consideradas fontes de financiamento por capitais alheios (banca, p.ex.)

Origem dos recursos financeiros

Tipologia de Despesas

- Aquisição de materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento da actividade
- Despesas com FSE (água, electricidade, TOC, telecomun., combustíveis, transportes, outros FSE,...)
- Despesas com pessoal
- Despesas associadas às obrigações legais, fiscais e sociais. (IRS, TSU, IVA, IS, seguros, etc.)

Origem dos recursos financeiros

Importância do fundo de caixa e do controle de execução orçamental mensal

- Fundo de caixa: deve estar dotado dos meios para as pequenas despesas diárias sem carecer de autorização especial. As saídas e entradas devem ser registadas pelo tesoureiro mês a mês
- Controle de execução orçamental: deve ser feita pelo tesoureiro de forma a controlar mês a mês as receitas e despesas e controlar os recebimentos e pagamentos a fazer

Aspectos Fiscais e Contabil.

Aspectos Fiscais e Contabilísticos a considerar

- IRC: são sujeitos passivos de IRC (ver forma de não ter lucro tributável – transfª da parte subsid. não executado para ano seguinte, caso assim se justifique)
- As Associações não estão sujeitas a tributação autónoma (viaturas, combustível, desp. representação); não estão sujeitas a PEC
- IVA: em geral não dedutível, ou seja, o IVA pago é um custo final para a Associação (excepto no caso de cobrarem IVA p.ex. com patrocínios para actividades com custos directos passíveis de IVA)
- S.S.: TSU de 32% sobre RBM paga a trabalhadores (Taxa para 2011 apenas. Para os anos seguintes a taxa será crescente. Os 11% relativos ao trabalhador mantém-se, a parte relativa à contribuição da associação sofrerá, no próximos anos, uma harmonização até ser igual à TSU normal – 23,75%)

Aspectos Fiscais e Contabil.

Aspectos Fiscais e Contabilísticos a considerar

- Possibilidade mecenato cultural (benefícios fiscais para empresas que apoiem a Associação)
- Possibilidade de solicitar estatuto de utilidade pública (isento de IRC e de cobrar IVA)
- Resultados não são distribuídos, transitando para capital próprio
- Contabilidade organizada (TOC) !!!
- Nunca ter dívidas às Finanças e S.S. (Pode impedir transfs por parte de entidades públicas e gerar retenções de fundos, junto das finanças e Seg. Social, cujo reembolso pode ser moroso).

Gestão Financeira

Exemplos práticos com base em Excel

- Estudo de Viabilidade Financeira
- Plano de Tesouraria

Gestão Financeira

O Relatório de Contas anual da Associação tem por base:

- Balanço,
- Demonstração de Resultados

(que são documentos produzidos pelo TOC; importando aqui ter a noção geral do que significam e contêm)

Gestão Financeira

A contabilidade recolhe e permite o reporte da informação, sendo um dos produtos finais um conjunto de documentos padronizados

Demonstrações Financeiras:



Gestão Financeira

Para além de padronizada a informação financeira deve ter qualidade, cumprindo as seguintes características:

Relevância – útil para decisão dos gestores

Fiabilidade – baseada na realidade

Comparabilidade – entre exercícios, entre empresas e cf. benchmarks

Gestão financeira

Para que serve cada um dos documentos base?

Balanço

- Valor da **riqueza acumulada** no final de um determinado período

DR

- Valor da **riqueza gerada** durante um determinado período

DFC

- Montante de **recebimentos e pagamentos** efectuados durante um determinado período

Gestão Financeira

Balanço

Mostra a situação patrimonial da empresa num dado momento (fotografia).

Espelha a composição e valor patrimonial (bens, direitos – Activo - e de obrigações - Passivo) de uma empresa num dado momento.

A diferença entre activo e passivo é o capital próprio (situação líquida ou património líquido).

Activo = Capital Próprio + Passivo (igualdade independ. operações realizadas)

Equação Geral do Balanço: $A=CP+P$

Gestão Financeira

Em síntese o Balanço representa:

- O valor da entidade caso se liquidasse num dado momento
- A situação financeira

Nota: atenção à necessidade de ajustamentos entre os valores contabilísticos e o real, p.ex. devido a reavaliações activo, dívidas não cobráveis, stock degradado, etc..

Comparação do balanço

- Com o passadoperspectiva evolutiva
- Com o exterior (nacional e/ou internacional)para benchmark sectorial

Gestão financeira

Estrutura e contas do Balanço (cf. SNC):

Activo não corrente

- Activo fixo tangível
- Activo intangível

Activo corrente

- Inventários e Act. biológicos
- Clientes
- Caixa e dep. bancários

Capital Próprio

- Capital realizado
- Reservas e Resultados Transitados
- Resultado Líquido

Passivo não corrente

- Financiamentos obtidos

Passivo corrente

- Financiamentos obtidos
- Fornecedores
- Estado

Gestão Financeira

Demonstração Resultados

Mede o valor da riqueza gerada durante um determinado período (1 ano)

Conceitos principais da DR: Proveito, Custo e Resultado

Resultado – valor usado para cálculo das medidas de rentabilidade

Proveitos e Custos dividem-se consoante a natureza: Operacionais, financeiros e extraordinários

Equação Geral da DR: Res. Líq.= Proveitos Totais – Custos Totais

Gestão Financeira

Estrutura tipo da Demonstração de Resultados

Custos (Gastos cf. SNC)

- Custo de Existências
- Fornecimentos e Serviços Externos
- Impostos
- Custos c/ o Pessoal
- Outros Custos Operacionais
- Amortizações (depreciação activo ao longo do tempo indo a custos ano a ano; estratégia gestão imposto a pagar; não há saída dinheiro; aparecem no DR e no balanço)
- Ajustamentos e Provisões (depreciação activo e antecipação de passivos)
- Custos e Perdas Financeiras
- Custos e Perdas Extraordinários

Proveitos (Rendimentos cf. SNC)

- Vendas
- Prestação de Serviços
- Outros Proveitos

Gestão Financeira

Apuramento Resultado Líquido

- $\text{Prov. Oper.} - \text{Custos oper.} = \text{Resultado Operacional}$
 - $\text{Prov. Financ.} - \text{Custos financ.} = \text{Result. Financeiro}$
- } Resultado Corrente
- $\text{Prov. Extr.} - \text{Custos extr.} = \text{Result. Extraord.}$
 - $\text{Resultado Corrente} + \text{Resultado Extraord.} = \text{Resultado Antes Impostos}$
 - $\text{Res. Líq.} = \text{RAI} - \text{Imposto a pagar}$