Politécnico de Viseu
Tecnologia e Gestão Viseu

O PLANEAMENTO FINANCEIRO

Plano financeiro, um modelo da empresa

- **Plano financeiro**: modelo integrador de funcionamento e evolução de uma empresa articulada e observável através das principais demonstrações financeiras. Permite :
- Análise dos fatores críticos de evolução dos lucros e definição dos pressupostos
- Definição dos objetivos globais e por área de atividade

Fases de quantificação do plano financeiro

- Analisar os custos variáveis e estimar custos unitários médios por produto
- Estimar os custos fixos
- Consolidar as previsões operacionais
- Análise das necessidades de financiamento
- Analisar as necessidades financeiras e propor a estratégia de financiamento mais adequada
- Consolidar nas demonstrações financeiras previsionais
- Identificação de áreas para melhoramento do desempenho

3

Método expedito

4

Fases de quantificação do plano financeiro

- A estrutura do ficheiro Excel reflete esta arquitetura. As folhas de cálculo como DR, Balanço e Plano Financeiro são os outputs finais que consolidam a informação processada nas folhas de input e de trabalho, como Pressupostos, VN, CMVMC, FSE, entre outras.

- Esta modularidade é uma boa prática em modelação financeira, pois permite isolar os cálculos, facilitar a auditoria do modelo e realizar análises de sensibilidade de forma eficiente.

Vantagens da Abordagem

- Isolamento de cálculos complexos
- Facilitação da auditoria do modelo
- Análises de sensibilidade eficientes
- Transparência nas projeções
- Replicabilidade dos resultados

5

Análise de Dados Históricos como Ponto de Partida

Um plano financeiro credível deve estar ancorado na realidade histórica da empresa. A análise dos Balanços e Demonstrações de Resultados, apresentados no ficheiro de dados, é o ponto de partida indispensável.

Análise Histórica	Cálculo de Rácios	Identificação de Tendências
Compreender a evolução passada da empresa através através dos dados históricos históricos	Calcular métricas e rácios históricos como base para para pressupostos	Identificar padrões no crescimento, margens e estrutura de custos

Esta análise permite não só compreender a evolução passada da empresa, mas também calcular também calcular métricas e rácios históricos que servirão de base para a formulação de formulação de pressupostos realistas. Identificar tendências no crescimento das vendas, na vendas, na evolução das margens de lucro ou na estrutura de custos é fundamental para que as para que as projeções não sejam meros exercícios teóricos.

Definição dos Pressupostos (Drivers) do Modelo

- **Os pressupostos, ou drivers,** são o motor do modelo financeiro. A sua definição cuidadosa é a etapa mais crítica do processo. Estes pressupostos definem o enquadramento macroeconómico, fiscal e financeiro em que a empresa irá operar.
- A maioria pressupostos estão ligados **ao ciclo de exploração e à eficiência operacional da empresa**. A sua definição deve considerar a performance histórica, as políticas comerciais da empresa e os benchmarks do setor.
- As **margens brutas** sobre mercadorias (MBMerc) e sobre produtos acabados (MBPA) determinam a rentabilidade direta de cada euro vendido e são um dos principais motores do resultado operacional.

7

Cálculo de Pressupostos Iniciais

Muitos dos pressupostos utilizados no modelo derivam diretamente da análise histórica. Esta abordagem confere transparência e replicabilidade ao modelo, permitindo justificar as premissas adotadas.

Taxa Média Depreciações AFT	Taxa Média Depreciações AFI	Margens Brutas Históricas
Calculada dividindo os gastos de depreciação pelo valor bruto do ativo tangível no início do ano	Calculada dividindo os gastos de amortização pelo valor bruto do ativo intangível no início do ano	Para mercadorias e Para produtos acabados, calculadas com base na DR histórica

A"Taxa Média Depreciações Ativo tangível" e a "Taxa Média Depreciações Ativo intangível", apresentadas na apresentadas na folha Auxiliar, são calculadas dividindo os "Gastos de depreciação e de amortização" do amortização" do último ano histórico pelo valor bruto do respetivo ativo no início desse mesmo ano. ano.

Taxas de Imposto

- **IVA** - Impacta fluxos de caixa com clientes e fornecedores
- **IRC** - Incide sobre o resultado antes de impostos
- **IRS médio** - Calcula retenções na fonte sobre salários

Condições Financiamento

- Taxa de juro para financiamento de AFT
- Taxa de juro para empréstimos de equilíbrio
- Determinantes para gastos financeiros e rentabilidade

Política de Tesouraria

- Reserva de Segurança de Tesouraria
- Funciona como objetivo de caixa mínimo
- Incorporado no cálculo do Fundo de Maneio Necessário

Parâmetros do modelo de Planeamento

Pressuposto Operacional	Valor	Justificação/Fonte
Prazo Médio de Recebimentos (PMR)	dias	Decisão estratégica (vs. histórico)
Prazo Médio de Pagamentos (PMP)	dias	Decisão estratégica (vs. histórico)
Prazo Médio de Stockagem Merc (PMImerc)	dias	Decisão estratégica (vs. histórico)
Prazo Médio de Stockagem MP (PMImp)	dias	Decisão estratégica (vs. histórico)
Prazo Médio de Stockagem PA (PMIpa)	dias	Decisão estratégica (vs. histórico)
Margem Bruta das Mercadorias (MBMerc)	%	Baseado em dados históricos
Margem Bruta dos Produtos Acabados (Mbpa)	%	Baseado em dados históricos
Reserva de Sepurança de Tesouraria	dias	Decisão estratégica (vs. histórico)

Parâmetros do modelo de Planeamento

Pressuposto Financiamento	Valor	Justificação/Fonte
Juro Empréstimo AFT	%	Condição de mercado
Prazo Empréstimo AFT	anos	Condição de mercado
Juro Empréstimo Equilíbrio	%	Condição de mercado
Reserva de Segurança Tesouraria	EUR	Política de gestão

Pressuposto Investimento	Valor	Justificação/Fonte
Depreciação Investimento AFT	anos	Vida útil estimada
Taxa Média Depreciação AFT Existente	%	Calculado a partir de dados históricos

10

Projeção do Volume de Negócios (VN)

A folha do volume de negócios (VN) permite projetar as vendas de forma desagregada por linha de desagregada por linha de negócio: Produtos, Mercadorias e Serviços Prestados.

Taxa de Crescimento das Vendas	Índice de Preços
Reflete o crescimento esperado em volume (unidades vendidas)	Reflete o efeito da inflação ou de alterações alterações estratégicas no preço de venda venda

A fórmula para o valor das vendas de um determinado ano (n) para cada linha de negócio é:

$$\text{Vendas } n = Vendas\, n - 1 \times (1 + Taxa\ de\ Crescimento) \times \frac{Índice\ de\ Preços\, n}{Índice\ de\ Preços\, n - 1}$$

Contudo, se decidirmos realizar uma análise a preços constantes o fator inflacionário não
O total do Volume de Negócios é a soma das vendas de todas as linhas. A partir deste valor, calcula-se o valor, calcula-se o IVA liquidado, aplicando a taxa de 23%, que será crucial para o mapa de fluxos de caixa de fluxos de caixa e para o cálculo do Fundo de Maneio Necessário.

A projeção do volume de negócios é o ponto de partida para a Demonstração de Resultados. Para uma PME industrial, existem diversas abordagens, desde métodos quantitativos até métodos qualitativos.

A previsão dos consumos

CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MERCADO NACIONAL		523.960	846.688	931.189	1.751.942	1.931.216	2.098.528
Portateis	8,00%	303.600	490.820	714.143	1.015.987	1.119.893	1.216.658
PC	12,00%	105.600	167.200	22.238	331.976	358.386	381.322
PC	40,00%	20.250	32.738	33.238	67.770	74.700	81.157
Impressoras	30,00%	94.500	155.925	161.569	336.209	378.236	419.391
TOTAL CMVMC		523.960	846.688	931.189	1.751.942	1.931.216	2.098.528
IVA	20%	104.790	169.337	186.238	350.388	386.243	419.706
TOTAL CMVMC+ IVA		628.740	1.016.019	1.117.426	2.102.331	2.317.458	2.518.233

Indicação da margem bruta por produto

12

Projeção do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

O CMVMC representa os custos diretamente associados à produção dos bens vendidos (no vendidos (no caso de uma indústria) ou ao custo de aquisição das mercadorias revendidas. A revendidas. A relação entre o CMVMC e as Vendas é um dos indicadores de rentabilidade mais rentabilidade mais importantes: a margem bruta.

Aplicação no Modelo:

O modelo utiliza a margem bruta como o driver principal para a projeção do CMVMC, o que assegura uma ligação direta e coerente com a projeção de vendas. Na folha CMVMC, o cálculo é efetuado de forma inversa.

Esta fórmula é aplicada separadamente para:

- **Produtos Acabados:** CMVMC calculado com base nas vendas de produtos acabados e na margem bruta sobre matérias-primas (MBPA)
- **Mercadorias:** CMVMC calculado com base nas vendas de mercadorias e na margem na margem bruta sobre mercadorias (MBMerc)

O total do CMVMC é a soma destes componentes. O IVA dedutível associado a estes custos é também calculado, aplicando a taxa de 23%, para posterior utilização no apuramento do IVA a pagar ao Estado.

Fornecimentos e Serviços Externos

Os FSE representam custos fixos essenciais ao funcionamento da empresa, incluindo energia, rendas, comunicações, seguros, manutenção, honorários, publicidade e deslocações.

1 **Método de Indexação Histórica**

Projeção baseada na evolução histórica: FSE(t) = FSE(t-1) × (1 + Taxa crescimento)

A taxa pode ser a inflação esperada, taxa de crescimento das vendas, ou uma ponderação de ambas

2 **Método de Orçamentação Detalhada**

Análise granular por subrúbrica com drivers específicos

Cada categoria de FSE é projetada individualmente com base no seu driver de custo particular (kWh para eletricidade, valor segurado para seguros, etc.)

A evolução do custo variável unitário ao longo do tempo incorpora simultaneamente o efeito e os ganhos de os ganhos de eficiência operacional: $CVu(t) = CVu(t-1) \times (1 + Inflação) \times (1 - Ganho_{Eficiência})$

Projeção dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os FSE englobam uma vasta gama de custos operacionais que não são diretamente incorporados incorporados no produto final, como eletricidade, rendas, seguros, honorários, etc. Uma projeção Uma projeção rigorosa destes custos exige a sua decomposição em componentes fixas e variáveis. fixas e variáveis.
A folha FSE implementa esta distinção de forma explícita, atribuindo a cada rubrica de custo uma de custo uma percentagem de Custo Fixo (CF) e Custo Variável (CV). A projeção é então realizada então realizada como:

- A componente **variável** de cada FSE é projetada como uma percentagem das vendas totais. Esta percentagem é calculada com base nos dados do último ano histórico.
- A componente **fixa** de cada FSE é projetada com base no valor do ano anterior, ajustado pela "Taxa de crescimento dos preços" definida na própria folha, que funciona como um proxy para a inflação.

O FSE total para cada ano é a soma de todas as componentes fixas e variáveis. Esta abordagem permite criar uma estrutura de custos mais realista, que reage de forma diferenciada a variações na atividade.

Análise da Estrutura de Custos

A análise da estrutura de custos da empresa revela o seu grau de alavancagem operacional. A classificação detalhada dos FSE em fixos e variáveis na folha FSE é fundamental para esta análise.

Custos 100% Fixos	Custos 100% Variáveis	Custos Fixos Totais
Seguros e Honorários são exemplos de custos que não variam com a atividade	Combustíveis e Comissões são exemplos de custos que variam diretamente com as vendas	FSE fixos + parte fixa dos gastos com pessoal + depreciações

A soma de todos os custos fixos operacionais define a base de custos que a empresa tem de cobrir cobrir independentemente do seu nível de vendas. Uma empresa com uma elevada proporção de custos fixos custos fixos possui uma alta alavancagem operacional. Isto significa que, após atingir o ponto de equilíbrio equilíbrio (break-even point), cada euro adicional de vendas gera um aumento mais do que proporcional no

Atenção: Esta mesma estrutura de custos torna a empresa mais vulnerável a quebras nas vendas, pois uma pequena contração na atividade pode levar a perdas significativas, dado que os custos fixos não se ajustam.

Gastos com Pessoal: Componentes

Os gastos com pessoal constituem tipicamente o maior custo fixo de uma empresa industrial. O seu custo total para a entidade empregadora vai muito para além do salário bruto pago ao colaborador.
Sobre o montante total dos vencimentos, o modelo calcula os encargos para a empresa:

Remunerações Base Salários mensais × 14 meses (inclui sub. férias e Natal)	**Segurança Social** Contribuições patronais de 23,75% sobre remunerações
Seguros de Trabalho Aproximadamente 1-3% conforme setor de atividade	**Outros Benefícios** Subsídio de refeição, seguro saúde, formação

O total dos Gastos com Pessoal é a soma dos vencimentos e destes encargos. Adicionalmente, a folha calcula os valores a reter aos colaboradores para entrega ao Estado (retenção na fonte de IRS e a parte da Segurança Social do colaborador).

Demonstração de Resultados Operacional

Consolidação das previsões operacionais antes da estrutura financeira, permite avaliar a a performance do negócio independentemente da forma como é financiado.

A Demonstração de Resultados previsional é o mapa que sintetiza o desempenho económico da empresa económico da empresa ao longo de um período. A sua construção, na folha DR, consiste em agregar de em agregar de forma lógica os valores previstos para as operações da empresa.

Vendas e Prestações de Serviços Serviços Receita total gerada pela atividade	**(-) CMVMC** Custos variáveis de produção	**(=) Margem Bruta** Primeira margem de rentabilidade
(-) FSE e Gastos Pessoal Custos fixos operacionais	**(=) EBITDA** Resultado antes de juros, impostos e depreciações	**(-) Depreciações** Custo não monetário
(=) EBIT Resultado operacional final		

D.R. Previsional – 1ª Fase

Demonstração Resultados

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vendas	618.750	1.000.813	1.087.724	2.074.828	2.289.369	2.490.166
Prestações de Serviços	54.000	75.600	95.328	125.280	157.680	183.840
Volume de Negócios	672.750	1.076.413	1.183.052	2.200.108	2.447.049	2.674.006
(-) Variação da Produção						
CMVMC	523.950	846.683	931.189	1.751.942	1.931.215	2.098.528
Outros custos variáveis (FSE)	23.296	25.314	25.847	30.933	32.167	33.302
Margem Bruta de Contribuição	125.504	204.416	226.016	417.233	483.657	542.176
	19%	19%	19%	19%	20%	20%
FSE- Custos Fixos	8.028	8.028	8.028	8.028	8.028	8.028
Resultado Económico	117.476	196.388	217.988	409.205	475.629	534.148
Impostos						
Custos com o Pessoal	97.372	153.237	192.318	231.699	259.862	289.510
% de Vendas	14%	14%	16%	11%	11%	11%
Outros Custos Operacionais	225	450	450	450	450	450
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	19.879	42.700	25.219	177.056	215.326	244.189
Amortizações	2.707	4.076	4.909	5.766	5.208	3.783
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	17.173	38.625	20.310	171.291	210.118	240.406
Custos Financeiros	398	398	199			
Proveitos Financeiros	9	203	280	1.409	2.652	4.073
RESULTADO FINANCEIRO	-389	-194	81	1.409	2.652	4.073
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	16.784	38.431	20.391	172.700	212.781	244.479
Impostos sobre os lucros	3.357	7.686	4.078	34.540	42.556	48.896
RESULTADO LÍQUIDO	13.427	30.745	16.313	138.160	170.225	195.583

19

Demonstração de Resultados

- A construção da Demonstração de Resultados (DR) previsional em duas fases não é uma mera convenção, mas sim uma necessidade lógica que reflete a separação fundamental entre as decisões operacionais/de investimento e as decisões de financiamento de uma empresa.
- Na primeira fase realiza-se o apuramento do Resultado Operacional (EBIT). Esta fase da construção da DR foca-se exclusivamente na capacidade da empresa de gerar lucro a partir da sua atividade principal.
  - O objetivo é responder à pergunta: "O negócio, por si só, é rentável?". Para isso, calculamos todos os rendimentos e gastos que derivam diretamente das operações, culminando no EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), ou Resultado Operacional.

Projeção do Fundo de Maneio Necessário (FMN)

O Fundo de Maneio Necessário (FMN), ou Working Capital Requirement, representa o montante de capital que uma empresa necessita de ter investido para financiar o seu ciclo de exploração normal (comprar matérias-primas, produzir, vender a crédito e, finalmente, receber dos clientes).

É calculado como a diferença entre as Necessidades Cíclicas (ativos correntes operacionais) e os Recursos Cíclicos (passivos correntes operacionais). Um aumento nas vendas geralmente implica um aumento das necessidades de FMN, o que constitui um investimento e, portanto, uma aplicação de caixa.

A folha Invest_FMN é utilizada para calcular o FMN de forma detalhada, com base nos nos pressupostos de prazos médios.

A Variação do Fundo de Maneio Necessário

$$FMN = \text{Total Necessidades} - \text{Total Recursos}$$

É fundamental compreender que o crescimento das vendas, embora desejável, tem um custo de financiamento financiamento que muitas vezes não é evidente. Quando as vendas aumentam, as necessidades de manter de manter saldos de clientes e níveis de inventário mais elevados também aumentam.

Variação do FMN

A Variação do FMN entre um ano e o ano anterior representa o investimento (se positiva) ou desinvestimento (se negativa) em fundo de maneio:

Este "investimento oculto" consome caixa e, se não for devidamente planeado e financiado, pode levar empresas lucrativas a enfrentar graves crises de liquidez.

$$\Delta FMN = FMN_n - FMN_{n-1}$$

Este valor é uma das aplicações de fundos mais importantes no Plano de Financiamento , que sublinha a diferença crítica entre lucro (uma medida contabilística) e caixa (a realidade operacional), fundamental para a Gestão Financeira.

Plano de Investimento em Ativos Fixos (CAPEX)

O Capital Expenditure (CAPEX) representa o investimento em ativos de longo prazo, longo prazo, como máquinas, equipamentos e edifícios. Estes investimentos são vitais são vitais para a manutenção da capacidade produtiva e para o crescimento da da empresa.

Investimento em AFT

Máquinas, equipamentos e edifícios essenciais para a operação

Depreciação

Perda de valor dos ativos ao longo do tempo, gasto fiscalmente dedutível

Impacto Financeiro

Input fundamental para o Balanço e para a Plano Financeiro

A projeção do CAPEX é um input fundamental para o Balanço e para a Demonstração de Fluxos de Caixa.
Associada ao CAPEX está a depreciação, que representa a perda de valor dos ativos ao longo do tempo. Embora a depreciação não seja uma saída de caixa, é um gasto fiscalmente dedutível que reduz o resultado tributável e, por conseguinte, o imposto a pagar.

Fases de quantificação do Ativo Fixo

A folha Investimento AF é dedicada à gestão dos ativos fixos e das suas depreciações.

O processo segue quatro passos fundamentais:

Registo dos Ativos Existentes

O modelo parte dos valores brutos e das depreciações acumuladas dos ativos existentes no existentes no final do último período histórico. histórico.

Adição de Novo Investimento

No ínicio período previsional, é adicionado o novo novo investimento planeado. O valor do investimento no primeiro ano deve cumprir o pressuposto de ser entre 10% e 20% do ativo fixo fixo bruto inicial.

Cálculo da Depreciação do Período

A depreciação é calculada separadamente para os ativos existentes e para os novos ativos. O total das depreciações do período é um gasto que será registado na Demonstração de Resultados.

Apuramento dos Valores Finais

O modelo calcula o valor bruto final, as depreciações acumuladas finais e o valor líquido final dos ativos (Valor Bruto - Depreciações Acumuladas). Este valor líquido é o que transitará para o Balanço previsional.

O Plano Financeiro

- O Plano Financeiro é, na sua essência, o cérebro financeiro do modelo que define as políticas de financiamento para o período previsional, tendo em conta o histórico de financiamento da empresa.
- É um mapa de origens e aplicações de fundos (que funciona como uma Demonstração de Fluxos de Caixa) que detalha todos os movimentos de caixa durante um período, explicando a variação do saldo de tesouraria.

Plano Financeiro

- **Origens de Fundos:** Representam todas as entradas de caixa. A principal origem operacional é o **EBITDA**, que, como vimos, representa a geração de caixa operacional. Outras origens incluem a obtenção de novos Empréstimos e, teoricamente, Capital (neste caso, zero por pressuposto). Um desinvestimento em FMN (Variação do FMN negativa) também constitui uma origem de fundos.
- **Aplicações de Fundos:** Representam todas as saídas de caixa. As principais aplicações são o Investimento em Fundo de Maneio (quando a Variação do FMN é positiva), o Investimento em Capital Fixo (CAPEX), o Pagamento de Dividendos (neste caso, zero), o Imposto sobre os Lucros, e o serviço da dívida (Gastos Financeiros e Reembolso de Empréstimos).

Plano Financeiro

- **A regularização dos EAT e EPT:** Um ponto fundamental da modelação financeira é a forma como se faz a ponte entre a situação de tesouraria histórica (refletida no Balanço Funcional) e a do primeiro ano do período previsional.

  Estes valores históricos devem ser "regularizados" no primeiro ano do plano para garantir a consistência e a precisão do cálculo das necessidades de financiamento.

Metodologia de Construção do plano financeiro

Saldo Primário

É calculado como **Total Origens - Total Aplicações**. Um saldo primário negativo indica que as saídas de que as saídas de caixa planeadas são superiores às entradas, resultando num défice de tesouraria que tesouraria que necessita de ser coberto. Um saldo positivo indica um excedente.

Financiamento de Equilíbrio

Para cobrir o Saldo Primário negativo, o modelo prevê a contratação de um **Empréstimo Curto Prazo Curto Prazo** (Empréstimo de Equilíbrio Financeiro). Se houver um saldo positivo, este pode ser usado pode ser usado para **Aplicações Financeiras**. Este mecanismo assegura que o balanço de tesouraria é tesouraria é sempre equilibrado.

Nota Crítica: A folha PlanoFinanceiro estrutura este mapa de forma a garantir que todas as necessidades de financiamento são identificadas e cobertas, mantendo a integridade do modelo financeiro.

Fases de quantificação do plano financeiro

O plano é definido por restrições que moldam toda a sua dinâmica financeira.

Investimento em Ativo Fixo

É imposto um investimento em ativo fixo entre **10% e 20%** do ativo fixo bruto no primeiro ano, o que representa uma aplicação de fundos obrigatória..

Proibição de Capitais Próprios

É explicitamente proibido o recurso a capitais próprios ou a financiamento por parte dos sócios para cobrir necessidades financeiras.

A conjugação destas duas regras implica que qualquer défice de tesouraria — seja ele gerado pelo investimento, pelo aumento do fundo de maneio ou por resultados operacionais insuficientes — terá de ser coberto exclusivamente através de dívida bancária.

Isto cria um cenário de alavancagem financeira forçada, aumentando o risco financeiro da empresa, tornando a empresa mais vulnerável a flutuações na sua atividade operacional, uma vez que os encargos financeiros (juros e reembolsos) são fixos e não se ajustam a quebras nas vendas ou nas margens.

Modelar o serviço da dívida

A Folha Financia é utilizada para modelar o serviço da dívida.

Determinação do Montante

O montante do novo "Empréstimo para Financiar AFT" a contrair no primeiro ano é determinado pela necessidade de financiamento do investimento em CAPEX. O montante dos "Empréstimos de Equilíbrio Financeiro" é determinado pelo Saldo Primário negativo apurado no Plano Financeiro.

Construção do Mapa

Para cada empréstimo, é construído um mapa mapa de serviço da dívida. Utilizando uma taxa uma taxa de juro para o empréstimo de investimento, calculam-se as prestações anuais anuais e a sua decomposição em juros e reembolso de capital.

Estratégia de Financiamento e Serviço da Dívida

Um mapa de serviço da dívida (debt schedule) é uma tabela que detalha, para cada empréstimo, o plano de pagamentos ao longo do tempo. Normalmente, inclui o capital em dívida no início do período, o valor da prestação, a decomposição da prestação em juros e capital reembolsado, e o capital em dívida no final do período.

Capital em Dívida Inicial
Montante do empréstimo no início do período

Prestação
Valor total a pagar no período

Juros
Componente de gastos financeiros

Reembolso de Capital
Componente de redução da dívida

Capital em Dívida Final
Montante remanescente no final do período

A construção deste mapa é essencial para projetar com rigor os gastos financeiros e os reembolsos de capital, reembolsos de capital, que têm um impacto direto na DR e nos fluxos de caixa.

Integração com as Demonstrações Financeiras

Esta é a etapa que fecha o "loop" de financiamento do modelo, garantindo a coerência total entre todas as peças financeiras.

1 Gastos Financeiros na DR

Os juros calculados em cada cada ano são somados e transferidos para a rubrica Gastos Financeiros na Demonstração de Resultados, Resultados, impactando o resultado líquido.

2 Reembolso no Plano de Financiamento

O reembolso de capital de cada ano é uma aplicação de fundos no PlanoFinanceiro.

3 Dívida no Balanço

O capital em dívida no final de cada cada ano é dividido entre a porção a porção a ser paga no ano seguinte seguinte (Passivo Corrente) e o restante (Passivo Não Corrente), sendo estes valores transferidos para para as respetivas rubricas no Balanço.

"A integração perfeita entre as demonstrações financeiras é a validação final da robustez e coerência do coerência do modelo financeiro, garantindo que todas as decisões de investimento e financiamento estão financiamento estão devidamente refletidas e equilibradas."

D.R. Previsional – 2ª Fase

Demonstração Resultados

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vendas	618.750	1.000.813	1.087.724	2.074.828	2.289.369	2.490.166
Prestações de Serviços	54.000	75.600	95.328	125.280	157.680	183.840
Volume de Negócios	672.750	1.076.413	1.183.052	2.200.108	2.447.049	2.674.006
(-) Variação da Produção						
CMVMC	523.950	846.683	931.189	1.751.942	1.931.215	2.098.528
Outros custos variáveis (FSE)	23.296	25.314	25.847	30.933	32.167	33.302
Margem Bruta de Contribuição	125.504	204.416	226.016	417.233	483.657	542.176
	19%	19%	19%	19%	20%	20%
FSE- Custos Fixos	8.028	8.028	8.028	8.028	8.028	8.028
Resultado Económico	117.476	196.388	217.988	409.205	475.629	534.148
Impostos						
Custos com o Pessoal	97.372	153.237	192.318	231.699	259.862	289.510
% de Vendas	14%	14%	16%	11%	11%	11%
Outros Custos Operacionais	225	450	450	450	450	450
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	19.879	42.700	26.219	177.056	215.326	244.189
Amortizações	2.707	4.076	4.909	5.766	5.208	3.783
Ajustamentos / Provisões						
EBIT	17.173	38.625	20.310	171.291	210.118	240.406
Custos Financeiros	398	398	199			
Proveitos Financeiros	9	203	280	1.409	2.662	4.073
RESULTADO FINANCEIRO	-389	-194	81	1.409	2.662	4.073
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	16.784	38.431	20.391	172.700	212.781	244.479
Impostos sobre os lucros	3.357	7.686	4.078	34.540	42.556	48.896
RESULTADO LÍQUIDO	13.427	30.745	16.313	138.160	170.225	195.583

33

D.R. Previsional – 2ª Fase

- A construção da Demonstração de Resultados (DR) previsional em duas fases que reflete a separação fundamental entre as decisões operacionais/de investimento e as decisões de financiamento de uma empresa.
- O Plano de Financeiro é a ponte entre a primeira fase onde se realiza o apuramento do Resultado Operacional (EBIT) e a segunda fase da Demonstração de Resultados. É aqui que a ligação se torna clara: só depois de projetar a performance operacional (EBITDA) e os investimentos (CAPEX e FMN) é que conseguimos saber se a empresa precisa de mais dívida e qual o montante dessa dívida.
- Com a estratégia e as necessidades de financiamento definidas, podemos agora calcular o serviço da dívida (juros e reembolsos). O valor total dos juros apurado é o que nos faltava para completar a Demonstração de Resultados e realizat o apuramento do Resultado Líquido.

Balanço

O Balanço previsional

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		13.427	44.172	60.484	198.644	368.869
Resultados Líquidos	13.427	30.745	16.313	138.160	170.225	195.583
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	18.427	49.172	65.484	203.644	373.869	569.452

PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º- MVL Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	6.000	3.000				
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dívidas a 3º- Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	55.283	87.758	96.262	178.846	196.896	213.741
Estado e Outros Entes Públicos	12.287	22.482	21.257	62.428	74.758	84.926
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	73.570	113.240	117.519	241.274	271.654	298.668

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	91.997	162.411	183.004	444.918	645.523	868.119

35

Balanço Previsional

O Balanço previsional é a demonstração financeira que reflete a posição patrimonial e financeira da empresa da empresa no final de cada período. É a peça final que valida a consistência de todo o modelo. A sua
A sua construção, na folha Balanço, é feita de forma incremental, onde o balanço de um ano é o resultado do resultado do balanço do ano anterior mais as variações ocorridas durante o período.

Ativo

- **Ativo Tangível Líquido** e **Ativo Intangível Líquido** são obtidos da folha Investimento AF
- **Inventários** e **Clientes** são obtidos da folha Invest_FMN
- **Meios Financeiros (Caixa)** e **Aplicações Financeiras** são os são os saldos finais apurados no PlanoFinanceiro

Passivo

- **Fornecedores** e **Estado e Outros Entes Públicos** são obtidos da folha Invest_FMN
- **Dívidas a Instituições de Crédito** (correntes e não correntes) são obtidas do mapa de serviço da dívida dívida
- **Capital Próprio:** A sua evolução é determinada pela fórmula:

$$CP_n = CP_{n-1} + \text{Resultado Líquido}$$

Para que todas as transações foram corretamente registadas e que o modelo está aritmeticamente coerente e aritmeticamente coerente e integrado, na folha Balanço, a linha "Diferença (Ativo - Passivo)" deve ser **zero** para ser **zero** para todos os anos do período previsional.

A redação de um parecer financeiro

- As nossas proposições estão apoiadas por argumentos?
- Concede-se maior relevância às áreas mais críticas para a nossa argumentação
- Os nossos argumentos são suportados com dados
  - Estes dados estão colocados junto aos argumentos e proposições que os suportam ?
  - Os argumentos estão apoiados em dados não são ambíguos ?
  - Somos demasiado descritivos de dados que pouco acrescentam à nossa argumentação e que podem entorpecer o discurso ?
  - As nossas frases são excessivamente longas e/ou com uma estrutura complexa ?