ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Finanças e subvenções: gerir o dinheiro dos doadores e a saúde financeira

Manual completo

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gerir as finanças de uma organização humanitária e os fundos dos doadores: contabilidade das ONG e fundos consignados, orçamentos e custos partilhados, tesouraria e câmbio, acompanhamento orçamental e previsões, regras de elegibilidade, ciclo da subvenção, financiamento dos parceiros, auditorias e fraude, saúde financeira, custos integrais, reservas e diversificação, governação e recuperação. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-finance-subventions/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

-

Índice

1. Semana 1 : A contabilidade de uma ONG: princípios, fundos consignados e demonstrações financeiras
2. Semana 2 : Construir os orçamentos: projeto, custos partilhados e orçamento da organização
3. Semana 3 : Gerir a tesouraria: previsões, pré-financiamento, câmbio e dinheiro em numerário
4. Semana 4 : Pilotar os orçamentos: desvios, previsões de fim e decisões
5. Semana 5 : As regras dos doadores: elegibilidade, compras, equipamentos e visibilidade
6. Semana 6 : Gerir uma subvenção do princípio ao fim: contrato, relatórios, alterações e encerramento
7. Semana 7 : Financiar parceiros: avaliação, acordos, adiantamentos e localização
8. Semana 8 : Auditorias e controlo interno: preparar, prevenir, detetar
9. Semana 9 : Medir a saúde financeira de uma organização
10. Semana 10 : Custos integrais: conhecer e recuperar o verdadeiro custo de cada projeto
11. Semana 11 : Reservas, fundos não consignados e diversificação dos financiamentos
12. Semana 12 : Governação financeira, crise de tesouraria e projeto final

Semana 1 : A contabilidade de uma ONG: princípios, fundos consignados e demonstrações financeiras

Objetivos

- Compreender os princípios contabilísticos que se aplicam a uma ONG: acréscimo, especialização dos exercícios, prudência, e distinção entre fundos consignados e não consignados.
- Ler e interpretar um balanço, uma demonstração de resultados e uma demonstração dos fluxos de caixa de uma organização humanitária.
- Identificar nas demonstrações financeiras os sinais de alerta: défice dos fundos não consignados, tesouraria apertada, fundos consignados utilizados para outros fins.

Porque é que a contabilidade importa para um dirigente

Um diretor de país ou um coordenador de programa não precisa de ser contabilista, mas tem de saber ler as contas: é ele quem autoriza as despesas, assina os relatórios aos doadores e responde aos auditores. A maior parte das crises financeiras das ONG não vem de uma fraude espetacular, mas de uma acumulação de custos não cobertos, de pré-financiamentos não reembolsados e de despesas não elegíveis que ninguém viu a tempo.

A contabilidade persegue três objetivos: **prestar contas** (aos doadores, ao conselho, às autoridades, ao público), **pilotar** (saber em que ponto se está e decidir) e **proteger** (prevenir os erros e os desvios graças a uma pista de auditoria). As ONG seguem o referencial contabilístico do seu país de registo (por exemplo o regulamento da ANC em França, o SORP no Reino Unido, as normas americanas para as organizações sem fins lucrativos, ou o SYSCOHADA revisto e o seu sistema aplicável às entidades sem fins lucrativos no espaço OHADA).

> Regra de base: uma despesa não documentada é uma despesa que talvez tenhamos de reembolsar. Fatura, comprovativo de pagamento, comprovativo de receção e autorização formam o mínimo de qualquer documento justificativo.

Acréscimo, caixa e especialização dos exercícios

Na **contabilidade de caixa**, regista-se uma operação quando o dinheiro entra ou sai. Na **contabilidade de acréscimo**, regista-se quando nasce o direito ou a obrigação: uma fatura recebida em dezembro e paga em janeiro é um gasto de dezembro. As demonstrações financeiras oficiais são mantidas em base de acréscimo; muitos escritórios de terreno trabalham em base de caixa no dia a dia e fazem lançamentos de regularização no encerramento.

O **princípio da especialização dos exercícios** obriga a associar os gastos ao período a que dizem respeito. Uma renda anual de 24 000 USD paga antecipadamente a 1 de outubro, para

um exercício encerrado a 31 de dezembro: 6 000 USD são um gasto do exercício, 18 000 USD são um **gasto diferido** (um ativo) no balanço.

Para as subvenções, a regra corrente é reconhecer o rendimento ao ritmo das despesas elegíveis realizadas. Se um doador transfere 500 000 USD em novembro para um projeto que gastou 120 000 USD a 31 de dezembro, o rendimento do exercício é de 120 000 USD e 380 000 USD figuram em **rendimentos diferidos** ou fundos transitados, ou seja, uma dívida para com o projeto. Este dinheiro está no banco, mas não pertence livremente à organização.

Prudência. Contabilizam-se as perdas prováveis logo que são conhecidas (por exemplo uma despesa que o doador muito provavelmente recusará), mas não os ganhos incertos. Uma provisão para custos não elegíveis protege a organização de uma má surpresa na auditoria final.

Fundos consignados e fundos não consignados

A distinção mais importante nas contas de uma ONG é a que separa os **fundos consignados** (restritos) dos **fundos não consignados** (livres).

- **Fundos consignados**: doados para um uso preciso (um projeto, uma zona, uma atividade). Só podem servir para esse uso; utilizá-los noutro fim, mesmo temporariamente e sem acordo, é uma falta que pode levar ao reembolso e à perda de confiança do doador.
- **Fundos não consignados**: donativos livres, quotizações, custos indiretos recuperados, receitas diversas. Financiam o que os doadores não pagam (uma parte da sede, a prospeção, os custos não elegíveis, os pré-financiamentos) e constituem as **reservas**.
- **Fundos designados**: fundos não consignados que o conselho decidiu reservar para um uso (por exemplo um fundo de resposta de emergência). O conselho pode voltar atrás nessa decisão; juridicamente continuam livres.

Uma armadilha frequente: uma organização pode exibir uma tesouraria confortável enquanto os seus fundos não consignados são negativos. Se tem 900 000 USD no banco, dos quais 1 100 000 USD de fundos consignados recebidos antecipadamente, os seus recursos livres são na realidade de −200 000 USD: já consumiu o dinheiro dos doadores para cobrir outras despesas.

> Indicador-chave para um conselho de administração: o saldo dos fundos não consignados e a sua evolução. Um saldo negativo ou em descida contínua é um alerta, seja qual for a tesouraria exibida.

Ler o balanço

O **balanço** é uma fotografia numa data: o que a organização possui (ativo) e o que deve, mais os seus fundos próprios (passivo). As rubricas típicas de uma ONG:

Ativo	Passivo
Ativos fixos (veículos, edifícios, equipamentos)	Fundos próprios: fundos não consignados (reservas) e fundos consignados
Créditos sobre doadores (despesas incorridas ainda não reembolsadas)	Fundos transitados ou rendimentos diferidos (subvenções recebidas não gastas)
Adiantamentos aos parceiros e ao pessoal	Dívidas a fornecedores, dívidas sociais e fiscais
Inventários (bens a distribuir)	Provisões (litígios, indemnizações de fim de contrato, custos não elegíveis prováveis)
Tesouraria (bancos, caixas)	Eventuais empréstimos

Três leituras rápidas:

- **Créditos sobre doadores elevados**: a organização pré-financia os seus projetos; é preciso verificar que os relatórios são enviados a tempo e que os montantes serão aceites.
- **Adiantamentos antigos aos parceiros**: adiantamentos com mais de seis meses não justificados são um risco de perda ou de fraude.
- **Provisões para fim de contrato**: em muitos países, o direito do trabalho prevê indemnizações; se não forem provisionadas, o fim de um grande projeto pode criar uma dívida imprevista.

Demonstração de resultados e demonstração dos fluxos

A **demonstração de resultados** (ou demonstração das atividades) apresenta os rendimentos e os gastos do exercício, muitas vezes por natureza (salários, compras, transporte) e, nas ONG, também por **finalidade**: missões sociais, angariação de fundos, funcionamento. O **rácio das missões sociais** (parte dos gastos dedicada aos programas) é muito observado pelo público, mas deve ser lido com prudência: uma organização que subinveste nas suas funções de apoio exibe um belo rácio e corre grandes riscos.

O resultado lê-se por fundo. Um excedente global pode esconder um défice dos fundos não consignados compensado por fundos consignados recebidos mas ainda não gastos. As contas apresentam, por isso, normalmente um quadro de **variação dos fundos** por categoria.

A **demonstração dos fluxos de caixa** explica como mudou a tesouraria: fluxos ligados à atividade, aos investimentos (compras de veículos) e ao financiamento (empréstimos). Uma organização pode ser excedentária e ter falta de liquidez, se os seus doadores pagam tarde; ou deficitária e ter muita tesouraria, se recebeu grandes adiantamentos.

Exemplo de leitura. Rendimentos de 8,2 milhões USD, gastos de 8,4 milhões: défice de 200 000 USD. Fundos não consignados: início 650 000, fim 410 000. A tesouraria, essa, aumentou 300 000 USD graças a um adiantamento de 1,5 milhões recebido em dezembro. Conclusão: a situação de fundo degrada-se (as reservas livres desceram 37 %), mesmo que o banco esteja mais bem provido.

O encerramento e o diálogo com a contabilidade

O **encerramento mensal** é a base de uma informação fiável. Inclui no mínimo: registo de todos os documentos do mês; reconciliação bancária de cada conta (saldo do extrato = saldo contabilístico, diferenças explicadas); contagem de caixa assinada por duas pessoas; acompanhamento dos adiantamentos ao pessoal e aos parceiros; controlo das imputações (projeto certo, rubrica orçamental certa); e envio das contas à sede num prazo fixado (muitas vezes 10 a 15 dias).

A **reconciliação bancária** é o controlo mais simples e mais poderoso. Uma diferença não explicada há vários meses, cheques emitidos e não descontados há muito tempo, ou transferências desconhecidas são sinais a tratar imediatamente.

Para um responsável não financeiro, três hábitos bastam para mudar a qualidade da gestão: ler todos os meses o acompanhamento orçamental dos seus projetos com o contabilista; verificar que as imputações correspondem à realidade da atividade; e fazer a pergunta «o que é que o doador poderia recusar?» antes de assinar uma despesa invulgar.

> Uma imputação «para equilibrar» (afetar uma despesa ao projeto que ainda tem orçamento em vez de ao que realmente a consumiu) é uma falsificação, mesmo que a intenção seja boa. Os auditores detetam-na através do tempo de trabalho e das provas de atividade.

Exercício: ler a situação financeira de uma ONG

Situação. A 31 de dezembro, uma ONG apresenta: tesouraria 1 300 000 USD; créditos sobre doadores 700 000 USD; adiantamentos aos parceiros 260 000 USD, dos quais 140 000 com mais de 9 meses; ativos fixos 400 000 USD; dívidas a fornecedores e sociais 350 000 USD; fundos transitados (subvenções recebidas não gastas) 1 650 000 USD; provisões 0. As suas despesas anuais são de 6 000 000 USD. Emprega 140 pessoas num país onde a lei prevê uma indemnização de fim de contrato estimada em 180 000 USD no total.

Trabalho pedido. 1) Calcule os fundos próprios (total do ativo menos dívidas, fundos transitados e provisões). 2) Recalcule-os com uma provisão para indemnizações e uma provisão de 50 % dos adiantamentos antigos. 3) Supondo que os ativos fixos são inteiramente financiados pelos fundos próprios, quantos meses de despesas representam os recursos livres?

Correção. Ativo: 1 300 000 + 700 000 + 260 000 + 400 000 = 2 660 000. Fundos próprios: 2 660 000 − 350 000 − 1 650 000 = 660 000 USD. Com provisões: 660 000 − 180 000 − 70 000 = 410 000 USD. Recursos livres excluindo ativos fixos: 410 000 − 400 000 = 10 000 USD, ou seja 10 000 / 500 000 = 0,02 meses de despesas. A organização praticamente não tem reservas disponíveis: a sua tesouraria aparente assenta no dinheiro dos doadores. É preciso provisionar, recuperar ou justificar os adiantamentos antigos, e construir um plano de reconstituição das reservas.

A reter

- Contabilidade de acréscimo: regista-se quando nasce a obrigação, não quando o dinheiro circula.
- Uma subvenção recebida mas não gasta é uma dívida para com o projeto (fundos transitados), não uma riqueza livre.
- O indicador-chave é o saldo dos fundos não consignados, não a tesouraria.
- Provisionar o que é provável: indemnizações de fim de contrato, custos não elegíveis, adiantamentos irrecuperáveis.
- Reconciliação bancária mensal e imputações conformes à realidade: dois controlos inegociáveis.

Quiz

1. Uma renda anual de 36 000 USD é paga antecipadamente a 1 de julho; o exercício encerra a 31 de dezembro. O gasto do exercício é:
   A. 36 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 0 USD
   D. 12 000 USD

2. Uma ONG tem 1 000 000 USD no banco, dos quais 1 200 000 USD de subvenções recebidas não gastas. Os seus recursos livres são:
   A. Negativos: −200 000 USD
   B. 1 000 000 USD
   C. 2 200 000 USD
   D. 200 000 USD

3. Fundos «designados» pelo conselho de administração são:
   A. Fundos consignados por um doador
   B. Fundos públicos
   C. Dívidas
   D. Fundos não consignados reservados por decisão do conselho, que pode voltar atrás nessa decisão

4. Imputar uma despesa ao projeto que ainda tem orçamento em vez de ao que realmente a consumiu é:
   A. Uma boa prática de gestão
   B. Obrigatório no fim do ano
   C. Uma falsificação, mesmo com boa intenção
   D. Aceite se o montante for pequeno

5. Uma organização excedentária pode ter falta de tesouraria porque:
   A. É impossível
   B. Os seus doadores reembolsam tarde e ela pré-financia os seus projetos
   C. Tem demasiadas reservas
   D. Não tem conta bancária

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 2 : Construir os orçamentos: projeto, custos partilhados e orçamento da organização

Objetivos

- Construir um orçamento de projeto completo e defensável, linha a linha, com custos unitários justificados.
- Repartir os custos partilhados de forma justa e verificável, e compreender os custos indiretos e a sua recuperação.
- Montar o orçamento anual de uma organização a partir dos projetos, e identificar as lacunas de financiamento.

O orçamento de projeto: da atividade ao montante

Um orçamento de projeto traduz o plano de trabalho em dinheiro. Cada linha segue a fórmula **quantidade × custo unitário × duração ou frequência × parte imputada**, com uma nota de justificação (orçamento de fornecedor, grelha salarial, histórico, preço de mercado). Um orçamento sem base de cálculo é o primeiro motivo de rejeição de uma proposta e a primeira fonte de derrapagens.

As rubricas habituais: **pessoal** (salários, encargos, seguros, subsídios, com a percentagem de tempo dedicada ao projeto); **atividades** (transferências, insumos, formações, obras); **equipamento** (veículos, informática, muitas vezes sujeitos a regras de propriedade e de cessão); **deslocações**; **escritórios e funcionamento** (rendas, comunicações, consumíveis); **acompanhamento e avaliação**; **auditoria**; **custos indiretos**.

Exemplo de linha de pessoal. Um chefe de projeto pago a 2 400 USD por mês, com 22 % de encargos patronais, a 60 % no projeto durante 12 meses: 2 400 × 1,22 × 0,6 × 12 = 21 082 USD. É preciso também prever os aumentos anuais previstos, as indemnizações de fim de contrato devidas por lei e o custo de recrutamento.

> Erros mais caros: esquecer os encargos sociais, a inflação num projeto de mais de um ano, a taxa de câmbio, as comissões bancárias, a auditoria final e os custos de encerramento (indemnizações, transferência dos ativos).

Custos diretos, custos partilhados, custos indiretos

Três categorias, cujas definições variam um pouco consoante os doadores:

- **Custos diretos**: claramente ligados a um único projeto (as transferências do projeto, o pessoal que nele trabalha a 100 %).
- **Custos partilhados** (ou custos de apoio diretos): custos do escritório de país que servem vários projetos (renda, guardas, logístico, contabilista, veículos comuns). São imputáveis aos projetos de forma direta, desde que repartidos segundo um método justo e documentado.

- **Custos indiretos**: custos da sede e das funções centrais que não podem ser ligados a um projeto (direção-geral, finanças centrais, sistemas informáticos, auditoria das contas da organização). São cobertos por uma percentagem fixa ou por uma taxa negociada.

As taxas fixas correntes: muitas vezes 7 % em vários doadores institucionais europeus, até 15 % como taxa mínima (de minimis) nas regras federais americanas desde a sua revisão de 2024 (10 % anteriormente), taxas negociadas mais elevadas para certas organizações, e taxas muito baixas, por vezes nulas, em certos fundos ou fundações. A diferença entre estas taxas e o custo real da sede é uma lacuna que a organização tem de colmatar com fundos não consignados.

A regra cardinal: **nenhuma dupla imputação**. Um custo coberto pela taxa de custos indiretos não pode ser também imputado como custo direto ao mesmo projeto.

Repartir os custos partilhados

A **chave de repartição** deve refletir o uso real dos recursos, ser aplicada de forma constante a todos os projetos e a todos os doadores, e ser verificável. As chaves habituais:

Chave	Adequada a	Limite
Tempo do pessoal (folhas de horas)	Salários do pessoal partilhado	Exige folhas de horas reais, não teóricas
Parte das despesas diretas	Renda, segurança, despesas gerais do escritório	Os projetos com grandes transferências pagam muito
Número de trabalhadores do projeto	Instalações, informática, RH	Ignora as diferenças de intensidade
Quilómetros ou dias de veículo	Frota comum	Exige diários de bordo fiáveis

Exemplo. Custos partilhados do escritório: 30 000 USD por mês. Despesas diretas do mês: projeto A 120 000 USD, projeto B 60 000 USD, projeto C 20 000 USD (total 200 000). Com a chave das despesas diretas: A 18 000, B 9 000, C 3 000 USD. Se o projeto A inclui 90 000 USD de transferências monetárias que quase não utilizam o escritório, uma chave sem transferências é mais justa: base A 30 000, B 60 000, C 20 000 (total 110 000), ou seja A 8 182, B 16 364, C 5 455 USD.

O problema corrente não é o método, é a **lacuna**: se um doador impõe um teto à sua parte dos custos partilhados ou recusa uma linha, a parte não coberta tem de ser financiada por outro projeto (se o seu contrato o permitir e se a chave o justificar) ou por fundos não consignados. Nunca se faz outro doador pagar para além da sua parte real.

O orçamento da organização

O **orçamento anual da organização** junta três camadas:

- **Financiamentos seguros**: contratos assinados, com a parte de despesas prevista no ano (um projeto de 24 meses iniciado em julho só traz uma parte do seu orçamento ao ano em curso).
- **Financiamentos prováveis**: propostas em negociação avançada, ponderadas pela sua probabilidade.
- **Custos fixos da organização**: sede, escritórios de país, pessoal de base, sistemas, governação.

A pergunta-chave é a **cobertura dos custos fixos**: os custos partilhados e indiretos recuperados nos projetos, mais os fundos não consignados, cobrem os custos fixos? **Exemplo.** Custos fixos da sede: 1 200 000 USD. Custos diretos dos projetos seguros: 9 000 000 USD, com uma taxa média de custos indiretos de 7,5 %: 675 000 USD recuperados. Donativos livres esperados: 300 000 USD. Lacuna: 1 200 000 − 675 000 − 300 000 = 225 000 USD. O orçamento deve mostrar como colmatá-la (novos contratos, redução de custos, angariação) ou decidir recorrer às reservas, dizendo-o ao conselho.

O orçamento da organização constrói-se em **cenários**: base (só contratos seguros), provável, e degradado (perda de um doador importante). Para cada cenário, identificam-se as decisões a tomar e o seu prazo-limite: um plano de redução de custos decide-se meses antes de o dinheiro faltar.

O orçamento na proposta ao doador

O orçamento da proposta é ao mesmo tempo uma ferramenta de gestão e um argumento. Os avaliadores dos doadores observam:

- **Coerência** com o quadro lógico: cada atividade tem o seu custo, cada linha importante serve uma atividade.
- **Realismo** dos custos unitários (comparados com os preços de mercado e com as outras propostas).
- **Proporção** do pessoal e do funcionamento em relação aos custos das atividades, que é preciso explicar em vez de esconder (um projeto de proteção tem muito pessoal; um projeto de transferências monetárias, muitas transferências).
- **Conformidade** com as regras (rubricas, custos não elegíveis excluídos, taxa indireta respeitada, cofinanciamento se for exigido).
- **Otimização dos recursos** (value for money): custo por pessoa e por resultado, medidas de poupança.

A **nota orçamental** (budget narrative) explica as linhas importantes, os pressupostos (taxa de câmbio, inflação), o método de repartição dos custos partilhados e o cofinanciamento. Uma boa nota evita semanas de perguntas e serve mais tarde de referência em caso de auditoria.

> Nunca «inflacionar» um orçamento na previsão de um corte pelo doador: se o corte não acontecer, ficamos com linhas sobreavaliadas que serão subexecutadas, o que prejudica a credibilidade e pode ser interpretado como falta de honestidade.

Taxa de câmbio e inflação no orçamento

A maioria dos projetos é financiada numa divisa (euro, dólar) e gasta noutra (moeda local). O **risco cambial** é duplo: uma depreciação da moeda local cria ganhos cambiais (mais moeda local por dólar); uma apreciação, ou uma subida da divisa de contabilidade em relação à divisa do contrato, cria perdas.

Exemplo. Orçamento de 500 000 EUR, contabilidade em USD. À taxa da proposta (1 EUR = 1,10 USD): 550 000 USD. Se o euro descer para 1,02 USD no momento das transferências, a organização recebe 510 000 USD: faltam 40 000 USD para realizar o mesmo programa. Muitos doadores não aceitam as perdas cambiais como despesa elegível; é preciso prever uma margem prudente, acompanhar a taxa e, se a diferença se tornar importante, renegociar as atividades.

A **inflação** deve ser integrada em qualquer projeto de mais de 12 meses e nos contextos de inflação elevada: orçamentam-se os preços do ano 2 com uma taxa realista (dados do banco central, do FMI ou do grupo de trabalho sobre transferências monetárias). Nos países com inflação muito elevada, pode orçamentar-se em divisa forte e prever uma revisão dos custos unitários a meio do percurso.

As regras de conversão (taxa a utilizar nos relatórios: taxa da transferência recebida, taxa média ponderada, taxa mensal oficial do doador) são fixadas pelo contrato. Ignorá-las cria diferenças que se tornam custos não elegíveis.

Exercício: repartir custos partilhados e medir a lacuna

Situação. Um escritório de país tem 45 000 USD de custos partilhados mensais. Projetos (despesas diretas mensais sem transferências monetárias): A 50 000 USD; B 30 000 USD; C 20 000 USD. O doador do projeto B impõe um teto de 9 000 USD por mês à sua contribuição para os custos partilhados. Ao nível da sede: custos fixos 900 000 USD por ano; custos diretos anuais de todos os projetos 7 200 000 USD; taxa média de custos indiretos 7 %; donativos livres esperados 150 000 USD.

Trabalho pedido. 1) Reparta os custos partilhados segundo a chave das despesas diretas. 2) Qual é a lacuna mensal ligada ao teto do doador B, e como tratá-la? 3) Calcule a lacuna anual da sede.

Correção. Base 100 000: A 50 %, B 30 %, C 20 %, ou seja A 22 500, B 13 500 e C 9 000 USD. Com o teto, B só paga 9 000: lacuna de 4 500 USD por mês, ou seja 54 000 USD por ano. Não se transfere para A e C para além da sua parte real: é financiada por fundos não consignados, e negoceia-se com o doador B uma melhor cobertura no próximo contrato. Sede: 7 % × 7 200 000 = 504 000 USD recuperados; 900 000 − 504 000 − 150 000 = 246 000 USD de lacuna anual, a colmatar com uma subida das taxas negociadas, novos contratos, poupanças ou angariação de fundos livres.

A reter

- Cada linha: quantidade × custo unitário × duração × parte imputada, com uma justificação.
- Custos partilhados repartidos segundo uma chave justa, constante e verificável; nenhuma dupla imputação com os custos indiretos.
- Um teto de um doador sobre os custos partilhados cria uma lacuna a financiar com fundos não consignados, nunca por outro doador.
- Orçamento da organização: financiamentos seguros, prováveis ponderados, custos fixos, em vários cenários.
- Prever câmbio, inflação, encargos sociais, auditoria e custos de encerramento.

Quiz

1. Um salário de 3 000 USD por mês, 20 % de encargos, 50 % no projeto durante 10 meses custa ao projeto:
   A. 15 000 USD
   B. 18 000 USD
   C. 36 000 USD
   D. 30 000 USD

2. Um custo já coberto pela taxa de custos indiretos é também imputado como custo direto ao mesmo projeto. Trata-se de:
   A. Uma boa prática
   B. Uma dupla imputação, não elegível
   C. Uma obrigação
   D. Algo aceitável se o montante for pequeno

3. Orçamento de 400 000 EUR previsto a 1 EUR = 1,12 USD; transferências recebidas a 1,05 USD. Montante em falta em USD para realizar o mesmo programa:
   A. 28 000 USD
   B. 20 000 USD
   C. 48 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Custos fixos da sede 800 000 USD; custos diretos 6 000 000 USD a 8 % de custos indiretos; donativos livres 200 000 USD. A lacuna é de:
   A. 120 000 USD
   B. 0 USD
   C. 600 000 USD
   D. 280 000 USD

5. Inflacionar um orçamento na previsão de um corte pelo doador é:
   A. Uma estratégia recomendada
   B. Uma má prática que prejudica a credibilidade e cria subexecuções
   C. Obrigatório para os grandes doadores
   D. Sem consequências

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. A · 4. A · 5. B

Semana 3 : Gerir a tesouraria: previsões, pré-financiamento, câmbio e dinheiro em numerário

Objetivos

- Construir um plano de tesouraria a 6 a 12 meses e antecipar as tensões antes que bloqueiem as operações.
- Gerir as taxas de câmbio de forma conforme às regras dos doadores e limitar as perdas.
- Organizar as transferências de fundos e a gestão do numerário em contextos de alto risco, com controlos proporcionados.

O plano de tesouraria

Uma ONG não vai à falência por ser deficitária no papel, mas por já não conseguir pagar os salários e os fornecedores. O **plano de tesouraria** prevê, mês a mês, o saldo inicial, os recebimentos esperados (tranches dos doadores com as suas datas realistas, donativos, reembolsos) e os pagamentos previstos (salários, fornecedores, transferências para os parceiros, transferências monetárias aos agregados, impostos e encargos sociais).

As regras de um plano útil:

- É **prudente**: preveem-se as tranches dos doadores na data em que realmente chegam em média, não na data do contrato (muitas vezes 30 a 90 dias mais tarde, porque dependem da aprovação dos relatórios).
- É **atualizado todos os meses** com os dados reais.
- Distingue os fundos consignados: a tesouraria de um projeto não pode financiar duradouramente outro projeto sem acordo.
- Fixa um **limiar mínimo** (por exemplo um mês de despesas) abaixo do qual são acionadas medidas.

Exemplo. Saldo a 1 de março: 420 000 USD. Despesas mensais: 380 000 USD. Uma tranche de 900 000 USD esperada em março só chegará em maio, porque o relatório intercalar está atrasado. Março: 420 000 − 380 000 = 40 000. Abril: 40 000 − 380 000 = −340 000. A organização não consegue pagar em abril, a não ser que envie o relatório imediatamente, negoceie um adiantamento, adie compras ou mobilize reservas. O atraso de um relatório torna-se uma crise de liquidez.

O pré-financiamento e os seus limites

Muitos contratos preveem **pagamentos por tranches** (por exemplo 40 % na assinatura, 40 % após o relatório intercalar, 20 % após o relatório final), ou **reembolsos** a posteriori. Nestes casos, a organização adianta o dinheiro: é o pré-financiamento. O saldo final, muitas vezes 10 a 20 %, só é pago depois da aceitação do relatório final, por vezes seis meses a um ano após o fim do projeto.

Exemplo. Projeto de 1 000 000 USD em 12 meses, pagamentos de 50 % no início, 30 % após o relatório do mês 6 (recebido em média no mês 8), 20 % após o relatório final (recebido em média 6 meses após o fim). Despesas regulares: 83 333 USD por mês. No mês 8, antes do 2.º pagamento, a organização gastou 666 667 USD para 500 000 recebidos: pré-financia 166 667 USD. No fim do projeto, gastou 1 000 000 USD para 800 000 recebidos: pré-financia 200 000 USD durante cerca de seis meses.

O pré-financiamento tem um **custo**: imobilização das reservas, por vezes comissões bancárias ou juros, e o risco de algumas despesas serem recusadas e nunca reembolsadas. Uma organização deve conhecer o seu pré-financiamento total a todo o momento, e o conselho de administração deve fixar um teto.

> Os meios de reduzir o pré-financiamento: enviar os relatórios a tempo, negociar uma primeira tranche mais elevada, pedir adiantamentos com base nas previsões de tesouraria, e diversificar para doadores que pagam antecipadamente.

As taxas de câmbio

A gestão do câmbio segue as regras do contrato e a política da organização. Os métodos correntes para converter as despesas na divisa do doador:

- **Taxa da transferência**: utiliza-se a taxa efetivamente obtida na conversão dos fundos do doador. É o método mais justo, mas exige um acompanhamento rigoroso.
- **Taxa média ponderada**: calcula-se uma taxa média a partir das conversões sucessivas, ponderada pelos montantes.
- **Primeiro a entrar, primeiro a sair** (FIFO): as despesas consomem primeiro os fundos convertidos em primeiro lugar, à respetiva taxa.
- **Taxa oficial mensal** publicada pelo doador ou pelo banco central (por exemplo a taxa InforEuro para certos financiamentos europeus).

Exemplo de taxa média ponderada. Conversão 1: 100 000 USD a 600 unidades locais por dólar = 60 000 000. Conversão 2: 50 000 USD a 630 = 31 500 000. Taxa média: 91 500 000 / 150 000 = 610 unidades por dólar. Uma despesa de 6 100 000 unidades locais é reportada como 10 000 USD.

Nos países com **taxas múltiplas** (taxa oficial muito diferente da taxa paralela), cambiar à taxa oficial pode reduzir fortemente o poder de compra, e cambiar à taxa paralela pode ser ilegal. É uma decisão a tomar ao nível da direção, com o doador, respeitando a lei do país e as regras de luta contra o branqueamento de capitais, nunca ao nível de um agente no terreno.

Transferir fundos para zonas difíceis

Fazer chegar o dinheiro ao terreno é muitas vezes um desafio: bancos ausentes ou sancionados, limites de levantamento, insegurança. As opções, da mais segura à mais arriscada do ponto de vista do controlo:

- **Transferência bancária** para uma conta da organização num banco local regulado.

- **Moeda eletrónica** e pagamento móvel, para os salários, os fornecedores e as transferências aos agregados.
- **Empresas de transferência autorizadas**.
- **Sistemas de transferência informais** (hawala ou equivalentes), utilizados em certos contextos por falta de alternativa: exigem uma diligência reforçada (identificação do prestador, verificação nas listas de sanções, contratos, recibos sistemáticos, reconciliações), o acordo prévio da direção e muitas vezes do doador.
- **Transporte de numerário**: último recurso, com regras estritas (montantes limitados, trajetos variados, duas pessoas, discrição, seguro).

As **sanções internacionais e a luta contra o financiamento do terrorismo** aplicam-se a toda a cadeia: bancos, prestadores, fornecedores e parceiros. Os contratos dos doadores exigem muitas vezes a verificação das contrapartes nas listas de sanções. Existem isenções humanitárias (por exemplo a resolução 2664 do Conselho de Segurança, de 2022, para os regimes de sanções da ONU), mas não dispensam a diligência.

A caixa: controlos simples e indispensáveis

O numerário é o recurso mais exposto ao roubo e aos erros. Os controlos de base:

- **Limite de caixa** fixado por escritório (por exemplo o equivalente a duas semanas de pequenas despesas); o excedente é depositado no banco.
- **Cofre** com acesso limitado e um registo.
- **Segregação de funções**: a pessoa que gere a caixa não aprova as despesas e não faz a reconciliação.
- **Contagem de caixa** por duas pessoas no fim de cada mês e de surpresa, com uma ata assinada; qualquer diferença é explicada.
- **Documentos justificativos** para cada saída; na ausência de fatura (compras no mercado), uma declaração de despesa assinada pelo comprador e por uma testemunha, com um limite.
- **Adiantamentos ao pessoal** justificados num prazo fixado (por exemplo 7 dias após a missão); nenhum novo adiantamento enquanto o anterior não estiver justificado.

Exemplo de contagem. Saldo teórico da caixa: 1 840 000 unidades locais. Contagem: 1 790 000 em notas e moedas, mais dois documentos justificativos não registados de 30 000 e 15 000. Diferença inexplicada: $1\,840\,000 - 1\,790\,000 - 45\,000 = 5\,000$. Uma pequena diferença isolada é registada e analisada; diferenças repetidas, mesmo pequenas, são um sinal de alerta.

A política de tesouraria da organização

Ao nível da organização, uma **política de tesouraria** aprovada pelo conselho fixa:

- O nível mínimo de liquidez (em meses de despesas) e as medidas se o limiar for ultrapassado.
- O teto de pré-financiamento total autorizado.

- Os bancos autorizados e os critérios de escolha (solidez, presença, conformidade), com uma repartição dos depósitos para limitar o risco de falência de um banco.
- As regras de aplicação das reservas: segurança e liquidez primeiro, nenhuma aplicação especulativa.
- Os signatários das contas, com dupla assinatura acima de um limiar.
- As regras de câmbio e de cobertura.

O diretor financeiro apresenta ao conselho um **quadro de tesouraria** trimestral: saldos por divisa e por banco, previsão a 6 meses, pré-financiamento em curso, créditos sobre doadores por antiguidade. Os créditos com mais de 6 meses merecem uma análise específica: relatório não aceite, despesas contestadas, doador em dificuldade.

> Diversificar os bancos é uma proteção real: houve organizações que perderam o acesso aos seus fundos em crises bancárias ou congelamentos de contas. Nunca manter toda a tesouraria numa única instituição.

Exercício: prever a tesouraria e converter as despesas

Situação. Saldo a 1 de junho: 300 000 USD. Despesas mensais: 250 000 USD. Recebimentos esperados segundo os contratos: 400 000 USD em junho (tranche do doador A, mas o relatório ainda não foi enviado; prazo médio de aprovação de 60 dias após o envio), 150 000 USD em julho (doador B, regular). Conversões do mês: 120 000 USD a 2 500 unidades locais por dólar, depois 80 000 USD a 2 650. Limiar mínimo: um mês de despesas.

Trabalho pedido. 1) Supondo que o relatório do doador A é enviado a 1 de junho, construa a tesouraria de junho a agosto. 2) Calcule a taxa média ponderada. 3) Proponha três medidas.

Correção. A tranche A chega por volta de 1 de agosto. Junho: 300 000 − 250 000 = 50 000. Julho: 50 000 + 150 000 − 250 000 = −50 000. Agosto: −50 000 + 400 000 − 250 000 = 100 000. O saldo fica abaixo do limiar logo em junho e negativo em julho. Taxa média: (120 000 × 2 500 + 80 000 × 2 650) / 200 000 = (300 000 000 + 212 000 000) / 200 000 = 2 560 unidades por dólar. Medidas: enviar o relatório imediatamente e pedir ao doador A uma aprovação acelerada ou um adiantamento; adiar as compras não urgentes de julho; mobilizar temporariamente reservas não consignadas com o acordo da direção, informando o conselho se o limiar for ultrapassado.

A reter

- Vai-se à falência por falta de liquidez, não por um défice contabilístico: o plano de tesouraria é mensal e prudente.
- O pré-financiamento tem um custo e um risco; deve ser conhecido, limitado e reduzido.
- Taxa de câmbio: aplicar o método previsto no contrato (taxa da transferência, média ponderada, FIFO, taxa oficial).
- Transferências informais e transporte de numerário: últimos recursos, com diligência reforçada e acordo prévio.
- Caixa: limite, segregação de funções, contagens surpresa a dois, adiantamentos justificados antes de um novo adiantamento.

Quiz

1. Conversões: 50 000 USD a 1 000 e 150 000 USD a 1 100 unidades por dólar. Taxa média ponderada:
   A. 1 050
   B. 1 025
   C. 1 100
   D. 1 075

2. Projeto de 600 000 USD, 50 % pagos no início, despesas de 50 000 USD por mês. No mês 9, antes de qualquer outra tranche, o pré-financiamento é de:
   A. 300 000 USD
   B. 450 000 USD
   C. 150 000 USD
   D. 0 USD

3. Um agente de terreno quer cambiar dinheiro à taxa paralela, muito vantajosa, sem dizer nada. A resposta certa é:
   A. Incentivá-lo, isso aumenta o poder de compra
   B. Recusar: é uma decisão da direção, a tomar com o doador e respeitando a lei
   C. Deixá-lo fazer para pequenos montantes
   D. Fazê-lo pessoalmente

4. Que regra de caixa é a mais importante para prevenir os desvios?
   A. A segregação de funções e as contagens surpresa por duas pessoas
   B. Um registo bonito
   C. Um limite elevado
   D. Um cofre de madeira

5. A resolução 2664 (2022) do Conselho de Segurança:
   A. Proíbe a ajuda humanitária
   B. Diz respeito apenas aos bancos europeus
   C. Suprime todas as sanções
   D. Prevê uma isenção humanitária nos regimes de sanções da ONU, sem dispensar a diligência

Respostas do quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semana 4 : Pilotar os orçamentos: desvios, previsões de fim e decisões

Objetivos

- Produzir e ler um relatório de acompanhamento orçamental (realizado face ao orçamento) linha a linha e por período.
- Construir uma previsão de fim de projeto realista e tirar dela decisões: acelerar, realocar, rever ou prolongar.
- Organizar uma revisão orçamental mensal útil entre programas e finanças, com limiares de alerta.

O relatório realizado face ao orçamento

O **relatório realizado face ao orçamento** (BvA, budget versus actuals) é a ferramenta de base da pilotagem financeira de um projeto. Para cada linha orçamental, apresenta: o orçamento total, o orçamento previsto até à data (segundo o plano de despesas, não uma linha reta), as despesas reais acumuladas, os compromissos (encomendas feitas ainda não pagas), o desvio e a taxa de execução.

Ler um BvA é fazer três perguntas para cada desvio significativo: **porquê** (atraso de atividade, preços diferentes, erro de imputação, despesa não orçamentada); **é temporário ou duradouro** (um atraso que será recuperado ou uma poupança real); **que decisão** (nada, aceleração, realocação, revisão).

Exemplo. Linha «kits de higiene»: orçamento total 120 000 USD, orçamento até à data 80 000, realizado 30 000, compromissos 45 000. A taxa de execução bruta (30 / 80 = 38 %) preocupa; tendo em conta as encomendas feitas, a execução é de (30 + 45) / 80 = 94 %. Os compromissos mudam completamente a leitura: nunca se deve analisar um BvA sem eles.

> Limiar de análise habitual: qualquer desvio de mais de 10 % e acima de um montante fixado (por exemplo 5 000 USD) numa linha deve ser explicado por escrito todos os meses.

Desvios de preço, desvios de quantidade

Um desvio numa linha de atividade decompõe-se em duas partes, o que permite saber a quem fazer a pergunta:

- **Desvio de quantidade** = (quantidade real − quantidade prevista) × preço previsto. Compete ao programa: distribuiu-se mais ou menos do que o previsto.
- **Desvio de preço** = (preço real − preço previsto) × quantidade real. Compete às compras e ao mercado: os kits custam mais ou menos.

Exemplo. Previsto: 2 000 kits a 45 USD = 90 000 USD. Real: 1 800 kits a 52 USD = 93 600 USD. Desvio total: +3 600 USD (derrapagem). Desvio de quantidade: (1 800 − 2 000) × 45 = −9 000 USD (poupança aparente, porque se distribuiu menos). Desvio de preço: (52 − 45) × 1 800 = +12 600 USD (sobrecusto). Verificação: −9 000 + 12 600 = +3 600. O verdadeiro problema não é uma derrapagem de 4 %: é um preço 15,6 % mais elevado do que o previsto e 200 kits não distribuídos. Se se distribuírem os 200 kits restantes ao novo preço, a linha ultrapassará o orçamento em 14 000 USD.

A mesma lógica aplica-se ao pessoal (desvio de efetivos contra desvio de salário) e às transferências monetárias (desvio do número de agregados contra desvio do valor da transferência).

A previsão de fim de projeto

O BvA diz em que ponto se está; a **previsão de fim** (forecast) diz para onde se vai. Para cada linha: despesas reais + compromissos + estimativa do que falta gastar até ao fim, com base no plano de trabalho atualizado (e não no orçamento inicial). Compara-se a previsão com o orçamento total.

Exemplo de projeto de 12 meses, fim do mês 7.

Linha	Orçamento	Real + comprometido	Restante a gastar estimado	Previsão	Desvio
Pessoal	300 000	182 000	130 000	312 000	+12 000
Transferências	500 000	210 000	220 000	430 000	−70 000
Veículos e transporte	80 000	61 000	34 000	95 000	+15 000
Total	880 000	453 000	384 000	837 000	−43 000

Leitura: globalmente o projeto ficará 43 000 USD abaixo do orçamento, mas duas linhas ultrapassam-no. Decisões possíveis: pedir uma realocação das transferências para o pessoal e o transporte dentro dos limites da flexibilidade do contrato; utilizar o saldo das transferências para chegar a mais agregados (o que serve o objetivo); ou propor uma prorrogação sem custos se os atrasos impedirem de gastar utilmente.

Realocações, revisões e flexibilidade

Cada contrato fixa a **flexibilidade orçamental**: percentagem de transferência autorizada entre linhas ou rubricas sem acordo prévio (muitas vezes 10 a 20 % de uma rubrica ou do total), linhas protegidas (por exemplo os salários ou o equipamento, que exigem sempre um acordo), e procedimento para as alterações mais importantes (adenda, revisão orçamental).

Cálculo da flexibilidade. Contrato com 15 % de flexibilidade entre rubricas, calculada sobre o montante da rubrica que recebe. Rubrica «transporte»: orçamento 80 000 USD. Pode transferir-se para ela até 12 000 USD sem acordo. No exemplo anterior, faltam 15 000 USD: os 3 000 USD para além da flexibilidade exigem um pedido formal.

Boas práticas:

- Pedir as revisões **cedo** (logo que a previsão de fim mostre um desvio duradouro), com uma justificação ligada às atividades e aos resultados, não apenas aos números.
- Nunca gastar primeiro e pedir depois: uma derrapagem não autorizada para além da flexibilidade torna-se um custo não elegível.
- Guardar registo escrito de cada acordo do doador, incluindo por e-mail, no dossiê da subvenção.
- Atualizar o orçamento de referência no sistema contabilístico após cada revisão aprovada, para que os relatórios seguintes comparem com o orçamento certo.

A revisão orçamental mensal

A **revisão orçamental mensal** (BVA meeting) reúne, para cada projeto, o chefe de projeto, o responsável financeiro e muitas vezes o responsável de logística. Duração: 30 a 60 minutos por projeto. Ordem de trabalhos:

- Desvios significativos e as suas explicações.
- Erros de imputação a corrigir (uma despesa de um projeto lançada noutro).
- Previsão de fim atualizada e decisões.
- Compromissos futuros (grandes encomendas, recrutamentos).
- Elegibilidade: despesas invulgares ou arriscadas a verificar antes do relatório.
- Datas dos próximos relatórios financeiros e documentos a preparar.

A ata regista as decisões, o seu responsável e a sua data. Os desvios recorrentes sobem à direção de país, que consolida a situação de todos os projetos: subexecução total, derrapagens, pré-financiamento e lacuna de custos partilhados.

> Uma revisão orçamental em que o chefe de projeto descobre os números na reunião é uma revisão perdida. O relatório é enviado três dias antes, e cada um vem com as suas explicações.

Indicadores da carteira de um país

Ao nível de um país ou de uma organização, a direção acompanha alguns indicadores de carteira:

- **Taxa de execução** de cada projeto face ao plano, e projetos em subexecução de mais de 20 % a menos de seis meses do fim.
- **Fins de projetos** nos próximos seis meses, com o seu efeito no financiamento do pessoal e dos custos partilhados («precipício de financiamento»).

- **Cobertura dos custos partilhados**: montante recuperado através dos projetos face aos custos reais do escritório.
- **Pré-financiamento** e créditos sobre doadores por antiguidade.
- **Custos em risco**: despesas cuja elegibilidade é duvidosa, provisionadas.

Exemplo de precipício. Um escritório tem 40 trabalhadores financiados a 70 % por dois projetos que terminam em junho. Se nenhum novo financiamento for assinado até março, será preciso preparar em abril uma redução de pessoal, com as indemnizações previstas por lei e um pré-aviso. Uma boa direção antecipa estas datas com seis a nove meses de antecedência.

Exercício: analisar uma linha e decidir

Situação. Linha «transferências monetárias» de um projeto de 10 meses, fim do mês 6: previsto 1 500 agregados × 6 meses × 90 USD = 810 000 USD; real 1 300 agregados × 6 meses × 100 USD = 780 000 USD (o valor da transferência foi aumentado pelo grupo de trabalho sobre transferências monetárias). Orçamento total da linha: 1 350 000 USD. O contrato prevê 10 % de flexibilidade por rubrica.

Trabalho pedido. 1) Calcule o desvio total, o desvio de quantidade e o desvio de preço. 2) Preveja o fim da linha se 1 500 agregados receberem 100 USD durante os 4 meses restantes. 3) Que decisão?

Correção. Desvio total: 780 000 − 810 000 = −30 000 USD. Quantidade: (1 300 − 1 500) × 6 × 90 = −108 000 USD. Preço: (100 − 90) × 1 300 × 6 = +78 000 USD. Verificação: −108 000 + 78 000 = −30 000. Previsão: 780 000 + 1 500 × 4 × 100 = 1 380 000 USD, ou seja 30 000 USD de derrapagem (2,2 %), dentro da flexibilidade de 10 % se outra linha da rubrica tiver saldo. Decisão: documentar o aumento do valor da transferência (decisão do grupo de trabalho sobre transferências monetárias), informar o doador, realocar dentro da flexibilidade, e verificar porque é que 200 agregados não foram inscritos nos primeiros seis meses.

A reter

- Um realizado face ao orçamento sem os compromissos dá uma falsa imagem da execução.
- Desvio de quantidade = (Qr − Qp) × Pp; desvio de preço = (Pr − Pp) × Qr.
- Previsão de fim = real + comprometido + restante a gastar estimado segundo o plano de trabalho atualizado.
- Para além da flexibilidade do contrato, o acordo escrito do doador é obrigatório antes da despesa.
- Antecipar os fins de projetos com seis a nove meses de antecedência para evitar o precipício de financiamento.

Quiz

1. Orçamento até à data 100 000 USD, realizado 40 000, comprometido 50 000. A execução real é de:
   A. 40 %
   B. 90 %
   C. 50 %
   D. 10 %

2. Previsto: 1 000 unidades a 20 USD; real: 1 200 unidades a 18 USD. O desvio de preço é:
   A. −2 400 USD
   B. +4 000 USD
   C. +1 600 USD
   D. −2 000 USD

3. Mesmo caso. O desvio de quantidade é:
   A. +4 000 USD
   B. +3 600 USD
   C. −2 400 USD
   D. +1 600 USD

4. Uma rubrica de 50 000 USD com 15 % de flexibilidade pode receber sem acordo:
   A. 7 500 USD
   B. 15 000 USD
   C. 5 000 USD
   D. Nenhum montante

5. Dois projetos que financiam 70 % do pessoal terminam dentro de 5 meses sem continuidade. A prioridade é:
   A. Esperar
   B. Preparar desde já os cenários: novos financiamentos, redução ordenada do pessoal com pré-aviso e indemnizações
   C. Despedir toda a gente amanhã
   D. Prolongar os contratos sem financiamento

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. A · 4. A · 5. B

Semana 5 : As regras dos doadores: elegibilidade, compras, equipamentos e visibilidade

Objetivos

- Aplicar os critérios gerais de elegibilidade de um custo e identificar os custos não elegíveis mais frequentes.
- Compreender as exigências das grandes famílias de doadores (institucionais europeus, regras federais americanas, agências da ONU, fundos comuns, fundações).
- Respeitar as regras de compras, de propriedade dos equipamentos, de IVA e de visibilidade, e organizar a conformidade na equipa.

O que é um custo elegível?

Os doadores utilizam formulações diferentes, mas os critérios de elegibilidade de um custo são parecidos em todo o lado. Um custo é geralmente elegível se for:

- **Necessário** à execução do projeto e previsto no orçamento aprovado (ou compatível com ele).
- **Razoável**: um comprador prudente teria pago esse preço (princípio da boa gestão financeira: economia, eficiência, eficácia).
- **Incorrido durante o período de execução** do contrato (nem antes da data de início, salvo acordo, nem depois da data de fim, salvo custos de encerramento autorizados).
- **Realmente suportado**, registado na contabilidade, identificável e verificável, com documentos justificativos originais.
- **Conforme** à lei local (fiscal, social) e às regras do contrato (compras, nacionalidade, origem).
- **Imputado de forma coerente**: o mesmo método para todos os projetos, sem duplo financiamento.

Custos não elegíveis frequentes: dívidas e juros, provisões para perdas futuras, perdas cambiais (muitas vezes), multas e penalidades, despesas sumptuárias, presentes, custos já financiados por outro doador, IVA recuperável, compras fora do procedimento, despesas sem documentos, e despesas fora do período.

> Uma despesa pode ser útil, honesta e não elegível. A elegibilidade verifica-se antes de gastar, não no momento do relatório.

As grandes famílias de doadores

Cada doador tem as suas regras; é preciso ler sempre o contrato e os seus anexos. Algumas características gerais:

- **Doadores institucionais europeus** (Comissão Europeia e o seu serviço de ajuda humanitária, agências nacionais): regras detalhadas sobre compras, visibilidade, relatórios intercalares e finais, auditoria ou verificação das despesas; custos indiretos muitas vezes limitados a 7 %; parcerias-quadro com controlo prévio da organização.
- **Regras federais americanas** (2 CFR 200, «Uniform Guidance») para as organizações que recebem fundos federais: princípios de custos razoáveis, atribuíveis e coerentes; taxa indireta negociada ou taxa mínima (15 % dos custos diretos modificados desde a revisão de 2024); auditoria única (single audit) acima de um limiar de despesas federais anuais para as organizações americanas; regras estritas sobre equipamento e compras.
- **Agências da ONU** enquanto doadoras de parceiros: acordos de parceria com regras próprias, abordagem HACT (avaliação do parceiro, modalidade de pagamento adaptada ao risco, verificações pontuais, auditorias), custos de apoio muitas vezes limitados.
- **Fundos comuns geridos pelo OCHA** (fundos de financiamento comum por país): avaliação de capacidade dos parceiros, nível de risco que determina as tranches, as verificações e a auditoria; financiam muitas ONG nacionais.
- **Fundações e doadores privados**: regras muitas vezes mais flexíveis, mas compromissos de transparência e por vezes restrições sobre os custos de estrutura.

Um mesmo projeto pode ser cofinanciado por vários doadores: é então preciso aplicar a cada despesa as regras do doador a que é imputada, e poder provar que nenhuma despesa é financiada duas vezes.

As regras de compras

As compras concentram uma grande parte dos custos recusados. Os contratos impõem **limiares** que determinam o procedimento: compra direta abaixo de um pequeno montante, comparação de pelo menos três orçamentos acima disso, concurso restrito ou aberto para os montantes elevados. Os limiares exatos variam consoante o doador e a política interna, que deve ser pelo menos tão exigente como a do doador.

Exigências frequentes:

- Um **dossiê de compra completo**: pedido de compra aprovado, orçamentos ou propostas, análise comparativa assinada por um comité, nota de encomenda ou contrato, guia de entrega, fatura, comprovativo de pagamento.
- A proibição do **fracionamento**: dividir uma compra em várias encomendas para ficar abaixo de um limiar.
- A verificação dos fornecedores nas **listas de sanções** e de exclusão.
- Regras de **nacionalidade e de origem** dos bens em certos doadores, com derrogações a pedir.
- A **declaração de conflitos de interesses** pelos membros do comité de compras.

Exemplo. Limiar de três orçamentos: 5 000 USD. Em dois meses, um escritório encomenda ao mesmo fornecedor 6 lotes de material de escritório de 4 200 a 4 900 USD, ou seja 27 600 USD no total. Um auditor considerará que se trata de uma única necessidade fracionada: as compras arriscam ser declaradas não elegíveis, e será colocada a questão de um eventual

conluio. A boa prática é planear a necessidade anual e celebrar um acordo-quadro após concorrência.

Equipamentos, ativos e cessão

Os bens comprados com um financiamento (veículos, geradores, computadores, material médico) obedecem a regras de **propriedade** e de **utilização**:

- São inscritos num **registo de ativos** com número, financiamento de origem, data, valor, localização, responsável.
- Servem o projeto durante a sua duração; uma utilização para outras atividades deve ser limitada, documentada e, se possível, refaturada.
- No fim do projeto, a sua **cessão** segue o contrato: transferência para os beneficiários, para os parceiros ou para as autoridades; manutenção na organização para um projeto da mesma natureza; venda com reembolso do produto ao doador; ou devolução ao doador. Uma cessão sem acordo, quando este é exigido, pode implicar o reembolso do valor do bem.
- O **inventário físico**, pelo menos anual, compara o registo com a realidade (etiquetas, números de série).

Os veículos merecem uma atenção especial: diários de bordo (quilometragem, trajetos, condutor, combustível), manutenção, seguro, e repartição dos custos entre projetos segundo a utilização real. Um consumo de combustível anormal em relação aos quilómetros é um indicador clássico de desvio.

IVA, impostos e encargos sociais

O **IVA** e os impostos indiretos só são elegíveis se a organização não os puder recuperar. Em muitos países, as ONG beneficiam de isenções previstas por um acordo de estabelecimento ou pela lei: pedi-las, documentá-las e aplicá-las faz parte da boa gestão. Um IVA pago quando era possível uma isenção pode ser considerado não razoável.

Os **impostos sobre os salários** e os **encargos sociais** são elegíveis e obrigatórios. Não os pagar (por exemplo empregando pessoal como «consultores» ou «voluntários» para evitar os encargos) expõe a correções fiscais, a litígios e a custos não elegíveis. Os doadores exigem cada vez mais a prova de que as obrigações fiscais e sociais são respeitadas.

Exemplo. Um escritório pagou 18 % de IVA sobre 200 000 USD de compras quando uma isenção estava prevista no acordo com o Estado e um reembolso era possível. IVA pago: 36 000 USD. O doador pode recusar estes 36 000 USD como custo evitável; a organização deve pedir o reembolso à administração e instituir o procedimento de isenção.

Visibilidade, dados e organização da conformidade

As obrigações de **visibilidade** (logótipos, menções nas publicações, comunicação) fazem parte do contrato, com exceções possíveis quando a exibição cria um risco de segurança ou de proteção: a exceção pede-se e documenta-se.

Outras obrigações são muitas vezes esquecidas: **conservação dos documentos** (muitas vezes 5 a 10 anos após o pagamento final, consoante os doadores e a lei), comunicação das suspeitas de fraude num prazo fixado, proteção dos dados pessoais, políticas de salvaguarda (proteção contra a exploração e o abuso sexuais, proteção da criança), e condições relativas às sanções.

Para organizar a conformidade, as organizações maduras utilizam:

- Uma **ficha de síntese da subvenção** (grant summary) redigida logo na assinatura: datas, montantes, tranches, flexibilidade, taxa indireta, regras de compras e de nacionalidade, equipamento, visibilidade, relatórios (datas e formatos), auditoria, conservação, contactos.
- Uma **reunião de lançamento** (kick-off) com programas, finanças, logística, RH e MEAL, para que cada um conheça as suas obrigações.
- Um **quadro de acompanhamento** de todas as subvenções com os prazos.

> A maioria dos custos recusados nas auditorias vem de uma regra que o pessoal de terreno não conhecia. A ficha de síntese e a reunião de lançamento são os dois controlos mais rentáveis.

Exercício: triar as despesas de risco

Situação. Antes do relatório final de um projeto (período: 1 de março a 28 de fevereiro), revê sete despesas: 1) um gerador comprado a 15 de fevereiro por 9 000 USD após três orçamentos; 2) bilhetes de avião comprados a 10 de março para o workshop de encerramento; 3) 12 000 USD de IVA pago quando a isenção era possível; 4) 4 lotes de combustível de 2 900 USD cada no mesmo fornecedor num mês (limiar de três orçamentos: 3 000 USD); 5) uma multa de estacionamento de 150 USD; 6) a renda de fevereiro paga a 5 de março; 7) um computador imputado a 100 % ao projeto e a 50 % a outro projeto.

Trabalho pedido. Classifique cada despesa: elegível, de risco (a justificar ou regularizar), não elegível.

Correção. 1) Elegível em princípio (dentro do período, procedimento respeitado), mas um equipamento comprado a duas semanas do fim chama a atenção: justificar a sua necessidade para o projeto e prever a sua cessão. 2) Não elegível, salvo se o contrato autorizar custos de encerramento após a data de fim. 3) De risco, provavelmente não elegível: custo evitável; pedir o reembolso à administração. 4) Fracionamento evidente (11 600 USD no total para uma mesma necessidade): risco elevado, provavelmente não elegível, e a analisar como possível fraude. 5) Não elegível (multa). 6) Elegível: o gasto diz respeito a fevereiro, mesmo que seja pago após o fim, se o contrato o admitir para as dívidas do período. 7) Não elegível na parte em duplicado: 150 % do custo está imputado; corrigir imediatamente a imputação.

A reter

- Elegível: necessário, razoável, dentro do período, realmente suportado, documentado, conforme, imputado de forma coerente.
- Ler sempre o contrato: as regras variam consoante a família de doadores.
- Fracionar uma compra para ficar abaixo de um limiar torna as compras não elegíveis e assinala uma possível fraude.
- O IVA recuperável ou evitável não é elegível; pedir e aplicar as isenções.
- Ficha de síntese da subvenção e reunião de lançamento: os controlos de conformidade mais rentáveis.

Quiz

1. Uma despesa honesta e útil ao projeto, mas incorrida duas semanas após a data de fim do contrato, é em princípio:
   A. Elegível
   B. Não elegível, salvo custos de encerramento autorizados pelo contrato
   C. Elegível se o montante for pequeno
   D. Elegível se o doador for europeu

2. Limiar de três orçamentos: 5 000 USD. Cinco encomendas de 4 800 USD ao mesmo fornecedor em três semanas para a mesma necessidade constituem:
   A. Um fracionamento, com risco de não elegibilidade e de fraude
   B. Uma gestão eficaz
   C. Um procedimento normal
   D. Um acordo-quadro

3. Um veículo comprado num projeto é vendido no fim sem acordo do doador quando o contrato o exigia. O risco principal é:
   A. Nenhum
   B. Um aumento dos custos indiretos
   C. Uma multa de estacionamento
   D. O reembolso do valor do bem ao doador

4. Segundo as regras federais americanas revistas em 2024, a taxa mínima de custos indiretos (de minimis) é de:
   A. 7 %
   B. 10 %
   C. 15 %
   D. 25 %

5. O controlo mais rentável para evitar custos recusados é:
   A. Uma auditoria final muito detalhada
   B. Uma ficha de síntese da subvenção e uma reunião de lançamento com todas as funções
   C. Um software caro
   D. A releitura do relatório final pelo diretor

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 6 : Gerir uma subvenção do princípio ao fim: contrato, relatórios, alterações e encerramento

Objetivos

- Negociar e ler um contrato de subvenção identificando as cláusulas financeiras e jurídicas de risco.
- Produzir relatórios financeiros exatos, coerentes com os relatórios narrativos, e gerir as alterações do contrato.
- Organizar o encerramento de uma subvenção: despesas finais, ativos, pessoal, relatório final, saldo e arquivo.

Antes da assinatura: ler e negociar o contrato

Um contrato de subvenção vincula juridicamente a organização. Antes da assinatura, uma leitura cruzada de programas, finanças, logística e direção identifica as cláusulas de risco:

- **Calendário de pagamentos** e o pré-financiamento que implica.
- **Taxa e base dos custos indiretos**, custos excluídos, cofinanciamento exigido (e de onde virá).
- **Flexibilidade orçamental** e linhas protegidas.
- **Regras de compras**, de nacionalidade e de origem, e derrogações a pedir desde já se o mercado local não permitir respeitá-las.
- **Cláusulas de sanções e de verificação** das contrapartes (incluindo, por vezes, dos beneficiários: a recusar ou a negociar se contradisserem os princípios humanitários).
- **Relatórios**: frequência, formatos, prazos.
- **Auditoria**: quem a escolhe, quem a paga, se está orçamentada.
- **Responsabilidade e reembolso**: condições em que o doador pode exigir reembolsos, incluindo por faltas de um parceiro.
- **Rescisão antecipada** e custos cobertos em caso de suspensão.

> Uma cláusula impossível de cumprir assinada «para não perder o financiamento» torna-se mais cedo ou mais tarde um custo não elegível ou um litígio. Mais vale negociar ou desistir.

O arranque: ficha de síntese, códigos e lançamento

Logo na assinatura, três ações evitam a maior parte dos problemas posteriores:

- **A ficha de síntese da subvenção** (uma a duas páginas) que resume todas as obrigações e as datas-chave.

- **A criação dos códigos** no sistema contabilístico: código do projeto, linhas orçamentais correspondentes às do doador, tabela de correspondência entre o plano de contas interno e o orçamento do doador. Se os códigos não corresponderem, cada relatório exige reprocessamentos manuais, fontes de erros.
- **A reunião de lançamento** com todas as funções: objetivos, orçamento, regras, calendário dos relatórios, responsabilidades (uma matriz que indica quem prepara, quem verifica e quem aprova cada relatório).

O **calendário dos relatórios** de todos os projetos, partilhado pela direção de país, permite ver os picos de carga (muitas vezes no fim do trimestre) e prepará-los. Os relatórios atrasados atrasam os pagamentos (semana 3) e degradam a relação com o doador.

Por fim, abre-se desde o início o **dossiê da subvenção** (eletrónico e, se necessário, em papel) onde se arquivarão o contrato, as adendas, toda a correspondência de acordo, os relatórios e os documentos das despesas importantes.

Os relatórios financeiros

Um relatório financeiro apresenta as despesas do período e acumuladas, por linha do orçamento aprovado, na divisa do contrato, com as taxas de câmbio aplicadas. É acompanhado, consoante os doadores, de uma lista das transações, de justificativos para certas despesas, de uma declaração dos juros eventualmente recebidos e de uma relação dos ativos.

Controlos antes do envio:

- O total das despesas do relatório corresponde ao **razão geral** do projeto (nenhuma despesa registada fora do sistema).
- Os desvios por linha em relação ao orçamento estão **dentro da flexibilidade** ou cobertos por um acordo escrito.
- As despesas estão **dentro do período** do contrato.
- A **taxa de câmbio** aplicada respeita o método previsto.
- O relatório financeiro é **coerente com o relatório narrativo**: se o narrativo anuncia um atraso de distribuição, a linha correspondente deve estar subexecutada; se o narrativo anuncia 3 000 agregados, as transferências devem corresponder a 3 000 agregados.
- As despesas de risco foram **verificadas** uma a uma.

Exemplo de incoerência. O relatório narrativo anuncia que se realizaram 12 formações de 20; o relatório financeiro mostra 95 % da linha «formações» executada. Ou as 8 formações restantes não serão financiadas, ou houve despesas mal imputadas, ou os custos foram subestimados. O doador fará a pergunta: a resposta deve estar pronta e ser verdadeira.

Alterar o contrato: adendas e prorrogações sem custos

Os contextos mudam; os contratos preveem procedimentos de **alteração**:

- **Alterações menores** (dentro da flexibilidade ou por simples notificação): realocações limitadas, mudança de morada ou de conta bancária, ajustes de atividades que não mudam

os objetivos.

- **Adendas**: alteração do objetivo, das zonas, do orçamento total, das rubricas para além da flexibilidade, ou da duração.
- **Prorrogação sem custos** (NCE): prolongamento da duração sem aumento do orçamento, quando atrasos impedem de concluir as atividades. Deve ser pedida antes do fim, muitas vezes pelo menos 30 a 60 dias antes consoante os contratos, com um plano de trabalho e um orçamento revistos.

Um pedido convincente explica: o que mudou (factos, datas), as consequências nas atividades e nos resultados, a solução proposta, o seu efeito no orçamento e nas pessoas assistidas, e porque é a melhor opção. Não pede uma prorrogação apenas para gastar um remanescente: um doador aceita-a se servir os resultados.

Custo oculto de uma prorrogação sem custos. O pessoal, os escritórios e os veículos continuam a custar durante os meses adicionais. Uma prorrogação de 3 meses de um projeto cujos custos fixos mensais são de 25 000 USD consome 75 000 USD do saldo, que deixarão de estar disponíveis para as atividades. É preciso quantificá-lo antes de pedir.

O encerramento de uma subvenção

O encerramento planeia-se **três a seis meses antes do fim** com uma lista de verificação:

- **Atividades**: concluir ou abandonar formalmente, de acordo com o doador, o que não puder ser feito.
- **Compromissos**: deixar de fazer encomendas que não serão entregues antes do fim; receber e pagar o que está comprometido.
- **Pessoal**: fins de contrato, pré-avisos, indemnizações previstas por lei, transferências para outros projetos.
- **Parceiros**: relatórios finais, justificação de todos os adiantamentos, reembolso dos saldos não utilizados.
- **Ativos**: inventário, plano de cessão conforme ao contrato, documentos de transferência assinados.
- **Contabilidade**: últimas imputações, correções, reconciliações, lista das despesas de risco.
- **Auditoria final**, se prevista, e preparação dos documentos.
- **Relatório final** narrativo e financeiro, seguido do pedido do saldo ou do reembolso dos fundos não utilizados.
- **Arquivo** pela duração exigida.

O **reembolso do remanescente** não é um fracasso: é uma obrigação quando os fundos não foram gastos de forma elegível. O que prejudica a reputação são as despesas precipitadas e inúteis de última hora.

O quadro de acompanhamento das subvenções

Uma organização que gere mais do que algumas subvenções precisa de um **quadro de acompanhamento** (grant tracker) único, mantido pela equipa responsável pelas subvenções,

com para cada uma: doador, referência, montante e divisa, datas de início e de fim, taxa indireta, tranches recebidas e a receber, execução até à data, datas dos próximos relatórios, estado das alterações, auditoria prevista, condições particulares, e responsável de programa e de finanças.

Alimenta as decisões da direção:

- Os **fins de subvenções** dos próximos seis meses e a cobertura do pessoal e dos custos partilhados depois dessas datas.
- As **subexecuções** que exigem uma decisão (aceleração, revisão, prorrogação).
- Os **relatórios atrasados** e o seu efeito na tesouraria.
- Os **montantes em risco** (despesas contestadas, auditorias em curso).

> A qualidade do acompanhamento das subvenções é um dos primeiros critérios das avaliações de capacidade dos doadores e dos fundos comuns. Condiciona o acesso a financiamentos mais importantes e menos restritivos.

Exercício: decidir sobre uma prorrogação sem custos

Situação. Projeto de 18 meses, 1 200 000 USD. No mês 15, despesas acumuladas: 850 000 USD. Uma estrada esteve cortada durante 4 meses, atrasando a construção de 12 pontos de água em 30 (custo restante estimado: 180 000 USD). Custos fixos mensais (pessoal, escritório, veículos): 28 000 USD. As outras atividades restantes custarão 60 000 USD. O contrato exige que qualquer pedido de prorrogação seja feito 45 dias antes do fim.

Trabalho pedido. 1) Que montante restará no fim do mês 18 sem prorrogação, se os pontos de água não forem construídos? 2) Uma prorrogação de 3 meses é financiável dentro do orçamento? 3) Até quando deve ser enviado o pedido e o que deve conter?

Correção. Sem prorrogação: despesas dos meses 16 a 18 = 3 × 28 000 + 60 000 = 144 000 USD; total 994 000 USD; remanescente 206 000 USD (os 180 000 USD dos pontos de água mais 26 000 USD). Com uma prorrogação de 3 meses: 994 000 + 180 000 + 3 × 28 000 = 1 258 000 USD, ou seja 58 000 USD acima do orçamento. Uma prorrogação de 3 meses não é, portanto, financiável tal como está: é preciso reduzir os custos fixos durante a prorrogação (pessoal reduzido à equipa de construção), reduzir o número de pontos de água, ou pedir um financiamento complementar. Por exemplo, com custos fixos reduzidos a 9 000 USD por mês: 994 000 + 180 000 + 27 000 = 1 201 000 USD, a ajustar em 1 000 USD. O pedido deve ser enviado o mais tardar 45 dias antes do fim do mês 18, com os factos (corte da estrada, datas), o plano de trabalho revisto, o orçamento revisto e o efeito nas pessoas assistidas.

A reter

- Antes de assinar: pagamentos, custos indiretos, flexibilidade, compras, sanções, relatórios, auditoria, reembolso, rescisão antecipada.
- Ficha de síntese, códigos contabilísticos alinhados com o orçamento do doador e reunião de lançamento logo na assinatura.
- Relatório financeiro: reconciliado com o razão geral e coerente com o relatório narrativo.
- Uma prorrogação sem custos consome custos fixos: quantificá-la antes de a pedir, e pedi-la a tempo.
- Encerramento planeado três a seis meses antes do fim; reembolsar um remanescente é melhor do que gastar inutilmente.

Quiz

1. O narrativo anuncia 40 % das formações realizadas; o relatório financeiro mostra 90 % da linha executada. O que fazer antes do envio?
   A. Enviar tal como está
   B. Alterar o narrativo para anunciar 90 %
   C. Explicar e corrigir a incoerência: imputações, custos subestimados ou atividades não financiadas
   D. Suprimir a linha

2. Prorrogação sem custos de 4 meses com custos fixos de 20 000 USD por mês. Custo da própria prorrogação:
   A. 0 USD, já que é sem custos
   B. 80 000 USD retirados do saldo do orçamento
   C. 20 000 USD
   D. Pago adicionalmente pelo doador

3. Em que momento planear o encerramento de uma subvenção?
   A. Três a seis meses antes do fim
   B. No último dia
   C. Depois do relatório final
   D. No início da auditoria

4. Uma cláusula contratual impossível de cumprir é assinada para não perder o financiamento. O risco é:
   A. Nulo
   B. Uma parceria melhor
   C. Um aumento automático do orçamento
   D. Um custo não elegível ou um litígio posterior
5. Porquê alinhar os códigos contabilísticos com as linhas do orçamento do doador logo no arranque?
   A. Para agradar ao doador
   B. É proibido
   C. Para evitar reprocessamentos manuais, fontes de erros, em cada relatório
   D. Para reduzir os custos indiretos

Respostas do quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 7 : Financiar parceiros: avaliação, acordos, adiantamentos e localização

Objetivos

- Avaliar a capacidade financeira de um parceiro de forma proporcionada e daí retirar um nível de risco e modalidades adequadas.
- Redigir e gerir um acordo de subsubvenção: pagamentos, justificação, verificações e encerramento.
- Conciliar controlo do risco e localização: partilha dos custos indiretos, reforço de capacidades e relação equitativa.

Porquê e como financiar parceiros

Uma parte crescente da ajuda passa por **parceiros nacionais e locais**: ONG, associações, organizações de mulheres, sociedades nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Têm muitas vezes melhor acesso, melhor aceitação e uma presença duradoura. O compromisso do Grand Bargain (2016) visava encaminhar pelo menos 25 % dos financiamentos humanitários o mais diretamente possível para os atores locais e nacionais, um objetivo ainda longe de ser alcançado.

Juridicamente, a organização que recebe a subvenção (o **beneficiário principal**) continua geralmente responsável perante o doador por todas as despesas, incluindo as dos parceiros: se um parceiro comete um erro ou uma fraude, é ela que reembolsa. Esta responsabilidade explica as exigências de controlo; não justifica transferir todos os riscos para os parceiros sem lhes dar os meios para os gerir.

> Uma parceria equitativa julga-se por três coisas: a parte das decisões que o parceiro toma realmente, a parte dos custos indiretos que recebe, e a forma como os riscos (de segurança, financeiros) são partilhados.

A avaliação de capacidade e o nível de risco

Antes de assinar, realiza-se uma **avaliação de capacidade** (due diligence) proporcionada ao montante e ao risco. Incide sobre:

- **Governação e legalidade**: registo, estatutos, conselho de administração ativo, ausência de conflitos de interesses não geridos, verificação nas listas de sanções.
- **Gestão financeira**: contabilidade mantida num software ou num sistema fiável, reconciliações bancárias, segregação de funções, política de compras, demonstrações financeiras auditadas recentes.
- **Recursos humanos**: contratos, processamento salarial conforme, políticas de salvaguarda (proteção contra a exploração e o abuso sexuais, proteção da criança).
- **Capacidade programática**: experiência, acesso, qualidade dos relatórios.

O resultado é um **nível de risco** (baixo, médio, elevado, muito elevado) que determina as modalidades, segundo o modelo da abordagem HACT das agências da ONU ou dos fundos comuns geridos pelo OCHA:

Risco	Pagamentos	Justificação	Controlos
Baixo	Adiantamentos trimestrais amplos	Relatório financeiro trimestral	Verificação pontual anual, auditoria consoante o montante
Médio	Adiantamentos por tranches	Relatório e lista das transações	Verificações pontuais semestrais
Elevado	Pequenas tranches, ou pagamentos diretos de certas despesas	Relatórios mensais com documentos	Verificações trimestrais, acompanhamento próximo

O nível de risco não é um juízo definitivo: deve descer à medida que as capacidades se reforçam, o que pressupõe um plano concreto e financiado.

O acordo de subsubvenção

O acordo com o parceiro **repercute as obrigações do doador** (flow-down): elegibilidade, compras, visibilidade, sanções, salvaguarda, conservação dos documentos, auditoria e direito de acesso. Precisa também o que é próprio da parceria:

- O **orçamento** do parceiro, construído com ele, incluindo os seus custos reais de pessoal e de estrutura.
- As **modalidades de pagamento** segundo o nível de risco, e os prazos de pagamento do beneficiário principal (um parceiro que espera três meses pelas suas tranches está a financiar a organização internacional).
- O formato e o calendário dos **relatórios**, alinhados com os prazos do doador com uma margem.
- As **verificações** previstas e o direito de acesso aos documentos.
- O procedimento em caso de **despesas recusadas**: discussão, possibilidade de justificar, e partilha do risco.
- Os **compromissos do beneficiário principal**: reforço de capacidades, cobertura dos custos indiretos, participação do parceiro nas decisões e nas trocas com o doador.

Exemplo de tranches. Orçamento do parceiro: 240 000 USD em 12 meses, risco médio, adiantamentos trimestrais. Primeira tranche: 60 000 USD. A tranche seguinte é paga quando pelo menos 70 % dos fundos recebidos estiverem justificados: após a justificação de 42 000 USD, pagamento da 2.ª tranche. Este mecanismo limita a exposição a cerca de uma tranche, sem bloquear as atividades.

Acompanhar e verificar as despesas dos parceiros

O acompanhamento financeiro dos parceiros combina:

- **Revisão dos relatórios**: coerência com o orçamento, as atividades e os relatórios narrativos, taxas de câmbio aplicadas.
- **Verificações pontuais** (spot checks) no local ou à distância: uma amostra de despesas é verificada até aos documentos justificativos e às provas de entrega, com um controlo das reconciliações bancárias e da caixa.
- **Acompanhamento programático** conjunto: visitas às atividades, verificação de que os bens comprados existem e são utilizados.
- **Auditorias** do parceiro ou do projeto consoante os montantes.

As constatações de uma verificação são classificadas por gravidade e acompanhadas por um **plano de ação** acordado com o parceiro. **Exemplo de verificação.** Amostra de 40 despesas no valor de 58 000 USD: 34 plenamente justificadas (49 500 USD), 4 com documentos incompletos (6 300 USD, justificáveis em 15 dias), 2 sem documentos (2 200 USD). Taxa de despesas não justificadas na amostra: 2 200 / 58 000 = 3,8 %. Pedem-se os documentos em falta, retêm-se provisoriamente os 2 200 USD, e reforça-se a formação sobre os documentos justificativos; não se extrapola automaticamente para o conjunto das despesas sem análise.

> Os adiantamentos antigos não justificados são o principal sinal de alerta: um parceiro que recebeu uma tranche há seis meses sem a justificar tem talvez um problema de capacidade, de tesouraria ou de integridade.

Localização e partilha dos custos indiretos

Muitos parceiros locais recebem orçamentos estritamente limitados aos custos diretos das suas atividades, sem cobertura dos seus custos de estrutura. Não podem então pagar a um contabilista qualificado, nem constituir reservas, nem investir: a sua fragilidade financeira, que justifica os controlos, é alimentada pelo próprio modo de financiamento.

A **partilha dos custos indiretos** tornou-se uma boa prática reconhecida: várias organizações internacionais e o Comité Permanente Interagências (IASC) publicaram em 2022 orientações que recomendam que os parceiros locais e nacionais recebam uma parte equitativa dos custos indiretos. **Exemplo.** Subvenção de 1 000 000 USD com 7 % de custos indiretos (65 421 USD sobre custos diretos de 934 579 USD); 40 % dos custos diretos são executados por um parceiro. Uma partilha proporcional daria ao parceiro 40 % dos custos indiretos, ou seja cerca de 26 168 USD, a acrescentar ao seu orçamento.

Outras práticas reforçam a equidade: orçamentos construídos com o parceiro, salários do pessoal local alinhados com grelhas justas, participação do parceiro nas reuniões com o doador, visibilidade do seu nome, financiamento plurianual, e plano de reforço de capacidades pedido pelo próprio parceiro em vez de imposto.

Gerir as dificuldades com um parceiro

Os problemas com um parceiro seguem muitas vezes uma progressão: atrasos nos relatórios, depois documentos incompletos, depois adiantamentos não justificados, depois suspeita de fraude. Uma resposta proporcionada e precoce evita a escalada:

- **Diálogo** rápido para compreender as causas (saída do contabilista, problema de tesouraria, insegurança).
- **Apoio** direcionado: formação, cedência temporária de um técnico financeiro, ferramenta contabilística.
- **Ajustamento das modalidades**: tranches mais pequenas, pagamentos diretos de certas despesas, verificações mais frequentes, explicando-o por escrito.
- **Suspensão** dos pagamentos em caso de não conformidade persistente, com um plano de recuperação.
- **Comunicação** em caso de suspeita de fraude, segundo o procedimento da organização e do doador (semana 8).

O beneficiário principal deve também olhar para as suas próprias práticas: pagamentos atrasados, mudanças de formato de relatório a meio do projeto, pedidos contraditórios de várias organizações internacionais que financiam o mesmo parceiro. A harmonização das avaliações e dos relatórios entre doadores de um mesmo parceiro reduz a sua carga e melhora a qualidade.

Exercício: fixar as modalidades e partilhar os custos indiretos

Situação. Vai financiar uma ONG nacional com 360 000 USD em 12 meses. A avaliação mostra: registo e conselho em ordem; contabilidade numa folha de cálculo, reconciliações bancárias irregulares; nenhuma auditoria externa há 3 anos; boa capacidade de terreno e forte aceitação. A sua subvenção: 1 500 000 USD, dos quais 7 % de custos indiretos sobre os custos diretos. O parceiro executará 360 000 USD de custos diretos.

Trabalho pedido. 1) Que nível de risco e que modalidades? 2) Que montante de custos indiretos pode partilhar proporcionalmente? 3) Que plano de reforço propõe?

Correção. Risco médio a elevado no plano financeiro (sistema contabilístico frágil, sem auditoria), apesar de boas capacidades programáticas. Modalidades: tranches trimestrais de 90 000 USD, ou mensais no início; justificação com lista das transações; verificação pontual no trimestre 1 e depois semestral; auditoria do projeto no fim do período. Custos diretos da subvenção: 1 500 000 / 1,07 = 1 401 869 USD; custos indiretos: 98 131 USD. Parte do parceiro: 360 000 / 1 401 869 = 25,7 %; custos indiretos partilhados: cerca de 25 200 USD. Plano: software contabilístico e formação, reconciliações mensais acompanhadas, auditoria externa da organização financiada, política de compras escrita, com o objetivo de passar a risco médio ou baixo em 12 a 18 meses.

A reter

- O beneficiário principal continua responsável perante o doador pelas despesas dos parceiros.
- Avaliação de capacidade proporcionada → nível de risco → modalidades de pagamento, de justificação e de controlo.
- O acordo repercute as obrigações do doador e fixa os compromissos do beneficiário principal.
- Verificações pontuais e plano de ação; os adiantamentos antigos não justificados são o principal sinal de alerta.
- Localização: partilhar os custos indiretos, construir o orçamento com o parceiro, financiar o reforço de capacidades.

Quiz

1. Um parceiro comete uma fraude num projeto financiado por subsubvenção. Perante o doador, o reembolso cabe geralmente:
   A. Só ao parceiro
   B. A ninguém
   C. Ao doador
   D. Ao beneficiário principal, que pode depois agir contra o parceiro

2. Tranche de 50 000 USD; regra: nova tranche quando 70 % dos fundos recebidos estiverem justificados. Montante a justificar para obter a seguinte:
   A. 50 000 USD
   B. 15 000 USD
   C. 35 000 USD
   D. 70 000 USD

3. Subvenção: custos diretos 800 000 USD e 56 000 USD de custos indiretos; o parceiro executa 200 000 USD de custos diretos. Partilha proporcional dos custos indiretos:
   A. 56 000 USD
   B. 14 000 USD
   C. 20 000 USD
   D. 7 000 USD

4. Amostra de verificação de 80 000 USD: 3 200 USD sem documentos. A melhor resposta é:
   A. Pedir os documentos, reter provisoriamente os 3 200 USD, formar e acompanhar com um plano de ação
   B. Considerar 4 % de todas as despesas como fraudulentas
   C. Romper a parceria imediatamente
   D. Ignorar, o montante é pequeno
5. Porque é que o financiamento limitado aos custos diretos alimenta a fragilidade dos parceiros locais?
   A. Não a alimenta
   B. Reduz os seus controlos
   C. Aumenta as suas reservas
   D. Impede-os de pagar as suas funções de apoio, de constituir reservas e de investir

Respostas do quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semana 8 : Auditorias e controlo interno: preparar, prevenir, detetar

Objetivos

- Distinguir os tipos de auditoria (estatutária, de projeto, do doador, interna, verificação das despesas) e preparar uma auditoria sem surpresas.
- Conceber um dispositivo de controlo interno financeiro proporcionado: segregação de funções, delegações, reconciliações, pista de auditoria.
- Reconhecer os esquemas de fraude financeira mais frequentes, os sinais de alerta e a conduta a adotar.

As diferentes auditorias de uma ONG

Uma ONG que gere fundos de doadores vive ao ritmo de várias auditorias, que não têm nem o mesmo objeto nem o mesmo destinatário:

- **Auditoria estatutária** (ou legal): um revisor oficial de contas certifica as demonstrações financeiras anuais da organização. Dá uma opinião sobre o conjunto, não sobre cada projeto.
- **Auditoria de projeto**: exigida pelo contrato de subvenção (muitas vezes acima de um limiar, por exemplo 100 000 ou 500 000 USD), incide sobre o relatório financeiro do projeto e a elegibilidade das despesas.
- **Verificação das despesas** (expenditure verification): procedimentos acordados sobre uma amostra de transações; o verificador não dá opinião, relata as suas constatações.
- **Auditoria do doador** ou controlo no local: conduzida pelo próprio doador ou por uma empresa mandatada, por vezes sem grande pré-aviso.
- **Auditoria interna**: função da organização que avalia os seus próprios processos e presta contas ao conselho ou ao comité de auditoria.

As opiniões possíveis de um auditor externo: **sem reservas** (as contas dão uma imagem fiel), **com reservas** (exceto num ponto preciso), **adversa** (as contas não são fiáveis) ou **escusa de opinião** (documentos insuficientes). Uma opinião com reservas sobre um projeto traduz-se quase sempre em custos declarados não elegíveis.

Preparar uma auditoria de projeto

Uma auditoria ganha-se durante a vida do projeto, não na semana da chegada dos auditores. A preparação segue uma lista estável:

- **Razão geral do projeto** reconciliado com o relatório financeiro apresentado: cada número do relatório deve encontrar-se na contabilidade.
- **Dossiê de documentos** para cada transação: pedido, autorização, consulta ao mercado, nota de encomenda, guia de entrega ou de receção, fatura, comprovativo de pagamento, e

para as distribuições, as listas assinadas.
- **Pessoal**: contratos, folhas de horas assinadas, recibos de vencimento, comprovativos de pagamento dos encargos sociais e dos impostos retidos.
- **Reconciliações bancárias** mensais assinadas, atas de caixa, cálculo das perdas e ganhos cambiais.
- **Equipamentos**: registo do imobilizado, etiquetas, provas de inventário físico.
- **Correspondência com o doador**: acordos de realocação, de prorrogação, derrogações às regras de origem.
- **Seguimento das auditorias anteriores**: plano de ação e provas de execução.

Amostragem do auditor. Num projeto de 2 000 transações, o auditor testa muitas vezes 60 a 120, privilegiando os grandes montantes, os pagamentos em numerário, os fins de período e os fornecedores invulgares. Se 3 transações da amostra, num total de 18 000 USD, não tiverem documentos, pode extrapolar o erro para toda a população: uma taxa de erro de 2 % sobre 1,5 milhões de despesas representa 30 000 USD potencialmente não elegíveis.

> Regra prática: um dossiê que não pode ser compreendido por uma pessoa externa, sem explicação oral, não é um dossiê de auditoria.

O controlo interno financeiro

O **controlo interno** é o conjunto das regras e das práticas que dão uma garantia razoável de que as operações são autorizadas, corretamente registadas, e de que os bens estão protegidos. O quadro COSO distingue cinco componentes: ambiente de controlo (o tom dado pela direção), avaliação dos riscos, atividades de controlo, informação e comunicação, monitorização.

As atividades de controlo-chave em finanças:

- **Segregação de funções**: a pessoa que pede, a que aprova, a que paga e a que regista e reconcilia não são a mesma. Num pequeno escritório, quando isso é impossível, impõe-se um controlo compensatório (revisão mensal pelo diretor, dupla assinatura).
- **Quadro de delegações** (delegação de autoridade): quem pode comprometer que montante, por tipo de despesa.
- **Reconciliações**: banco, caixa, adiantamentos ao pessoal, contas de fornecedores, contas entre escritórios.
- **Controlos de acesso**: direitos no software contabilístico, cofre, assinaturas bancárias, palavras-passe do banco online.
- **Revisão analítica**: comparação das despesas de um mês para o outro e entre escritórios para identificar o anormal.

Exemplo de matriz. Um escritório de terreno de 4 pessoas: o logístico pede, o chefe de escritório aprova até 2 000 USD, o contabilista paga e regista. Fragilidade: o contabilista também gere a caixa e faz a reconciliação. Controlo compensatório: contagem surpresa mensal da caixa pelo chefe de escritório e revisão da reconciliação pelas finanças da capital.

A fraude financeira: esquemas frequentes

O «triângulo da fraude» (Cressey) junta três elementos: uma **pressão** (dívidas, família, pressão social), uma **oportunidade** (controlo fraco) e uma **racionalização** («sou mal pago», «toda a gente faz isto»). A organização atua sobretudo sobre a oportunidade.

Esquemas mais frequentes no setor:

- **Fornecedores fictícios** ou conluio entre fornecedores (propostas de favor, orçamentos redigidos pela mesma mão, mesmos endereços ou telefones).
- **Comissões ocultas** (luvas): o fornecedor sobrefatura e devolve uma parte ao comprador.
- **Trabalhadores fantasma** ou jornaleiros fictícios nas listas de pagamento.
- **Falsas notas de despesas**, ajudas de custo por missões não realizadas, combustível declarado para veículos imobilizados.
- **Desvio de caixa** dissimulado por documentos forjados ou pelo adiamento das reconciliações.
- **Beneficiários fictícios** ou duplicados nas distribuições e nas transferências monetárias.

Sinais de alerta: reconciliações atrasadas, documentos fotocopiados em vez de originais, montantes logo abaixo do limiar de aprovação (1 990 USD para um limiar de 2 000), fornecedores que ganham sempre, trabalhador que recusa as férias, despesas em subida sem subida de atividade, faturas numeradas seguidas para um mesmo cliente.

Análise de dados e lei de Benford

As ferramentas simples de análise de dados detetam muitas anomalias: pesquisa de duplicados (mesmo montante, mesmo fornecedor, mesma data), pagamentos ao fim de semana, fornecedores cuja conta bancária é a de um trabalhador, e fracionamento de encomendas.

A **lei de Benford** descreve a frequência esperada do primeiro dígito em muitas séries de montantes naturais: o 1 aparece cerca de 30,1 % das vezes, o 2 cerca de 17,6 %, e o 9 apenas 4,6 %. Fórmula: $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. Um desvio acentuado (por exemplo demasiados montantes a começar por 4 ou 9 em notas de despesas) não prova uma fraude, mas orienta os testes.

Exemplo de fracionamento. Limiar de concurso a 5 000 USD. Num mês, um mesmo fornecedor recebe quatro notas de encomenda de 4 800, 4 900, 4 750 e 4 950 USD para o mesmo artigo, com poucos dias de intervalo: total 19 400 USD. A compra deveria ter sido objeto de uma consulta formal ao mercado. Mesmo sem fraude, a despesa arrisca ser não elegível por incumprimento das regras de compras.

> Uma anomalia é uma pergunta, não uma acusação. Documenta-se, verifica-se, e depois transmite-se pelo canal previsto.

Reagir a uma suspeita de fraude

A conduta a adotar é fixada pela política antifraude da organização e pelos contratos dos doadores, que impõem quase todos uma **comunicação rápida** (muitas vezes em 48 a 72 horas ou «logo que se tenha conhecimento») de qualquer suspeita de fraude ou de desvio dos seus fundos.

- **Não investigar sozinho** nem confrontar a pessoa suspeita: arrisca-se a destruir provas e a comprometer o procedimento.
- **Comunicar** pelo canal previsto (linha de denúncia, responsável de conformidade, direção), com proteção do denunciante.
- **Preservar as provas**: cópias dos ficheiros, bloqueio dos acessos, conservação dos documentos originais.
- **Investigação** conduzida por uma equipa designada, independente da cadeia hierárquica em causa.
- **Informar o doador** nos prazos contratuais, e depois transmitir o relatório final e as medidas tomadas.
- **Recuperar** os fundos quando possível, e reembolsar ao doador a parte perdida, muitas vezes com fundos próprios.
- **Corrigir o controlo** que falhou: é a parte mais útil do processo.

O custo de uma fraude ultrapassa o montante desviado: reembolso, tempo de investigação, reputação, e por vezes suspensão dos financiamentos. É por isso que os doadores avaliam a organização pela sua capacidade de **detetar e comunicar**, não pela ausência aparente de fraude.

Exercício: um escritório de terreno à lupa

Situação. Escritório de terreno, 6 trabalhadores. O contabilista gere a caixa, regista os lançamentos, prepara e assina as reconciliações. A última reconciliação bancária data de há quatro meses. Limiar de consulta ao mercado: 3 000 USD. No trimestre, o fornecedor de combustível «Posto X» recebeu 11 pagamentos entre 2 700 e 2 980 USD, num total de 31 200 USD, quando dois dos quatro veículos estiveram imobilizados durante um mês. O projeto deve ser auditado dentro de três meses.

Trabalho pedido. 1) Identifique as fragilidades de controlo. 2) Que sinais de alerta vê? 3) Que ações imediatas e a três meses?

Correção. 1) Ausência de segregação de funções (caixa, registo e reconciliação pela mesma pessoa); reconciliações atrasadas; nenhum controlo do consumo de combustível por veículo. 2) Pagamentos sistematicamente logo abaixo do limiar (fracionamento provável); despesa de combustível que não desce quando metade da frota está imobilizada; concentração num único fornecedor. 3) Imediato: comunicar a suspeita pelo canal previsto sem confrontar o contabilista; mandar fazer as reconciliações atrasadas pelas finanças da capital; contagem surpresa da caixa; confrontar as requisições de combustível com os diários de bordo (quilometragem, consumo por veículo). A três meses: retirar a caixa ao contabilista (ou controlo compensatório), contrato-quadro de combustível submetido a concorrência, revisão mensal do consumo por veículo, e preparação do dossiê de auditoria com um plano de ação documentado. Se a suspeita se confirmar, informar o doador no prazo contratual.

A reter

- Auditoria estatutária, auditoria de projeto, verificação das despesas e auditoria interna não têm nem o mesmo objeto nem o mesmo destinatário.
- Uma auditoria prepara-se durante todo o projeto: razão geral reconciliado, documentos completos, reconciliações assinadas.
- Pedir, aprovar, pagar, registar: quatro tarefas que devem ser separadas, ou compensadas por um controlo.
- Fraude = pressão + oportunidade + racionalização; a organização atua primeiro sobre a oportunidade.
- Suspeita: não investigar sozinho, comunicar, preservar as provas, informar o doador nos prazos.

Quiz

1. Um verificador realiza procedimentos acordados sobre uma amostra e relata as suas constatações sem dar opinião. Trata-se de:
   A. Uma verificação das despesas
   B. Uma auditoria estatutária
   C. Uma auditoria interna
   D. Uma revisão analítica

2. Segundo a lei de Benford, a frequência esperada do primeiro dígito 1 é de cerca de:
   A. 11 %
   B. 4,6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. Um auditor encontra 2 % de erro na sua amostra e extrapola-o para 900 000 USD de despesas. O montante em risco é:
   A. 1 800 USD
   B. 180 000 USD
   C. 18 000 USD
   D. 9 000 USD

4. Suspeita que um colega comete fraude. A primeira coisa a fazer é:
   A. Confrontá-lo para obter uma confissão
   B. Comunicar pelo canal previsto e preservar as provas
   C. Esperar pela auditoria
   D. Verificar sozinho todos os seus dossiês durante a noite

5. Num pequeno escritório, uma só pessoa gere a caixa e faz a reconciliação. A melhor resposta é:
   A. Um controlo compensatório: contagem surpresa e revisão da reconciliação por um terceiro
   B. Aceitar o risco
   C. Suprimir a caixa
   D. Pedir uma auditoria estatutária

Respostas do quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A

Semana 9 : Medir a saúde financeira de uma organização

Objetivos

- Calcular e interpretar os rácios-chave de uma ONG: liquidez, meses de reservas, dependência, taxa de custos de estrutura, cobertura dos custos partilhados.
- Ler um painel de controlo financeiro da organização e identificar os sinais de uma crise de tesouraria iminente.
- Explicar porque é que uma taxa de custos gerais baixa não é um indicador de qualidade, e defender a verdadeira estrutura de custos.

Porquê rácios?

As demonstrações financeiras de uma ONG (balanço, demonstração de resultados, demonstração dos fluxos de caixa) contêm muitos números. Os **rácios** tornam-nos comparáveis no tempo e entre organizações, e permitem ao conselho de administração, aos doadores e aos auditores fazer rapidamente as perguntas certas.

Três famílias de perguntas:

- **Conseguimos pagar as nossas dívidas de curto prazo?** Liquidez e tesouraria.
- **Conseguimos absorver um choque?** Reservas não consignadas, meses de funcionamento cobertos.
- **O nosso modelo é sustentável?** Dependência dos doadores, cobertura dos custos partilhados, resultado dos fundos não consignados.

Um rácio isolado não diz nada; uma tendência a três anos e uma comparação com organizações semelhantes dizem muito.

Liquidez e tesouraria

Rácio de liquidez geral = ativos correntes / passivos correntes. Abaixo de 1, a organização não consegue, em teoria, cobrir as suas dívidas de curto prazo com os seus ativos de curto prazo.

Rácio de liquidez imediata = (tesouraria + aplicações de curto prazo) / passivos correntes. Exclui os créditos, que podem demorar.

Atenção, especificidade das ONG: uma grande parte da tesouraria é muitas vezes constituída por **adiantamentos de doadores** ainda não gastos, inscritos no passivo como rendimentos diferidos (fundos recebidos a devolver ou a utilizar). Esta tesouraria não pertence livremente à organização.

Exemplo. Ativos correntes 2 400 000 USD (dos quais tesouraria 1 500 000, créditos sobre doadores 800 000, outros 100 000). Passivos correntes 2 000 000 USD (dos quais

adiantamentos de doadores não gastos 1 300 000, fornecedores e salários 700 000). Liquidez geral = 2,4 / 2,0 = 1,2. Liquidez imediata = 1,5 / 2,0 = 0,75. Tesouraria «livre» = 1 500 000 − 1 300 000 = 200 000 USD, a comparar com os 700 000 USD de dívidas correntes excluindo adiantamentos: a organização depende do pagamento rápido dos seus 800 000 USD de créditos sobre doadores.

Reservas e meses de funcionamento

As **reservas livres** (ou fundos não consignados disponíveis) são a parte dos fundos próprios que não está nem consignada a um projeto, nem imobilizada em equipamentos, nem bloqueada por uma decisão do conselho.

Meses de reservas = reservas livres / (despesas anuais totais / 12). Algumas organizações utilizam apenas os custos de estrutura no denominador, o que dá um número mais lisonjeiro: é preciso precisar sempre a definição.

Exemplo. Fundos próprios 1 100 000 USD, dos quais 300 000 imobilizados (veículos, edifícios) e 200 000 designados pelo conselho para um fundo de emergência. Reservas livres = 600 000 USD. Despesas anuais 9 600 000 USD, ou seja 800 000 por mês. Meses de reservas = 600 000 / 800 000 = 0,75 meses. Só sobre os custos de estrutura (1 440 000 USD por ano, ou seja 120 000 por mês), obtêm-se 5 meses.

As referências correntes apontam para 3 a 6 meses de custos de estrutura, mas o alvo certo depende do risco: pré-financiamento frequente, contratos em divisas voláteis, obrigações de indemnizações de fim de contrato.

Dependência e estrutura das receitas

Uma organização frágil depende de poucas fontes. Indicadores úteis:

- **Parte do primeiro doador** nas receitas totais. Acima de 40 a 50 %, a perda desse doador ameaça a existência da organização.
- **Índice de concentração** (Herfindahl-Hirschman): soma dos quadrados das partes de cada fonte. Próximo de 1 = uma única fonte; próximo de 0 = fontes muito diversificadas.
- **Parte dos fundos não consignados** nas receitas totais: são os únicos que dão liberdade estratégica.

Exemplo. Receitas: doador A 50 %, doador B 30 %, doador C 10 %, donativos privados 10 %. HHI = 0,25 + 0,09 + 0,01 + 0,01 = 0,36. Outra organização com cinco fontes de 20 % cada tem um HHI de 5 × 0,04 = 0,20. A primeira está claramente mais exposta.

> Diversificar não quer dizer multiplicar os pequenos contratos: cada contrato tem um custo de gestão. O objetivo é evitar que uma única decisão externa ponha em perigo a organização.

O mito dos custos gerais baixos

A **taxa de custos de estrutura** (custos gerais / despesas totais) é muitas vezes utilizada pelo público como medida da eficiência. É enganador. O «ciclo de fome» das ONG (nonprofit starvation cycle) está bem documentado: os doadores esperam custos baixos, as ONG subdeclaram os seus verdadeiros custos, subinvestem em sistemas, pessoal e segurança, e depois enfraquecem.

O que importa é que os custos de estrutura sejam **necessários, controlados e cobertos**. Uma organização com 6 % de custos que não tem auditor interno, nem sistema contabilístico fiável, nem responsável de segurança não é mais eficiente: transfere o risco para as suas equipas e para os seus beneficiários.

Taxa de cobertura dos custos partilhados = custos partilhados recuperados através dos projetos (custos indiretos e custos partilhados orçamentados) / custos partilhados reais. **Exemplo:** custos reais da sede e dos escritórios de país 1 440 000 USD; recuperados 1 152 000 USD. Cobertura = 80 %; o défice de 288 000 USD tem de ser coberto por fundos não consignados, ou consumirá as reservas.

O painel de controlo financeiro da organização

Um painel de controlo apresentado todos os trimestres ao conselho cabe numa página. Combina:

Indicador	Valor	Meta	Tendência
Meses de reservas (custos de estrutura)	2,5	≥ 4	em descida
Liquidez imediata	0,8	≥ 1	estável
Parte do primeiro doador	47 %	≤ 35 %	em subida
Cobertura dos custos partilhados	86 %	≥ 100 %	em subida
Créditos sobre doadores com mais de 90 dias	410 000 USD	< 150 000	em subida
Resultado dos fundos não consignados	−95 000 USD	≥ 0	em descida

Leitura: as reservas derretem porque os custos partilhados não estão inteiramente cobertos e o resultado não consignado é negativo; paralelamente, os créditos antigos põem a tesouraria sob tensão. Ainda não é uma crise, mas é a configuração típica que conduz a ela em 12 a 18 meses. Decisões: insistir junto dos doadores e escalar os créditos antigos, rever as taxas de custos indiretos nas novas propostas, congelar as despesas de estrutura não essenciais, e apresentar ao conselho um plano de reconstituição das reservas.

Exercício: diagnóstico de uma ONG nacional

Situação. ONG nacional, despesas anuais 3 000 000 USD, das quais custos de estrutura 360 000 USD. Fundos próprios 270 000 USD, dos quais 90 000 USD de veículos. Tesouraria 520 000 USD; adiantamentos de doadores não gastos 430 000 USD; dívidas a fornecedores e salários 140 000 USD; créditos sobre doadores 210 000 USD; outros ativos correntes 20 000 USD. Receitas: doador A 60 %, doador B 25 %, doador C 15 %. Custos partilhados recuperados: 270 000 USD.

Trabalho pedido. Calcule: 1) liquidez geral e imediata; 2) reservas livres e meses de reservas sobre os custos de estrutura; 3) HHI; 4) cobertura dos custos partilhados. 5) Diagnóstico e três recomendações.

Correção. 1) Ativos correntes = 520 000 + 210 000 + 20 000 = 750 000; passivos correntes = 430 000 + 140 000 = 570 000. Liquidez geral = 1,32; imediata = 520 / 570 = 0,91. 2) Reservas livres = 270 000 − 90 000 = 180 000 USD; custos de estrutura mensais = 30 000; meses de reservas = 6. 3) HHI = 0,36 + 0,0625 + 0,0225 = 0,445. 4) Cobertura = 270 000 / 360 000 = 75 %, ou seja um défice de 90 000 USD por ano. 5) Diagnóstico: reservas corretas hoje (6 meses), mas um défice anual de 90 000 USD reduzi-las-ia para metade num ano; forte dependência do doador A. Recomendações: negociar uma taxa de custos indiretos realista e orçamentar os custos partilhados como custos diretos em cada nova proposta; diversificar com pelo menos um novo doador institucional nos próximos 18 meses; fixar no conselho uma política de reservas (meta e regras de utilização) e acompanhar a cobertura dos custos partilhados todos os trimestres.

A reter

- A tesouraria de uma ONG contém muitas vezes adiantamentos de doadores que não lhe pertencem livremente.
- Meses de reservas = reservas livres / despesas mensais; precisar sempre o denominador.
- HHI = soma dos quadrados das partes das fontes de receitas; quanto mais elevado, mais dependente é a organização.
- Uma taxa de custos baixa não é prova de eficiência; o que importa é que os custos necessários estejam cobertos.
- Cobertura dos custos partilhados inferior a 100 % = erosão das reservas, ano após ano.

Quiz

1. Ativos correntes 900 000 USD, passivos correntes 750 000 USD. A liquidez geral é de:
   A. 0,83
   B. 1,2
   C. 1,5
   D. 150 000

2. Reservas livres 240 000 USD, custos de estrutura anuais 960 000 USD. Meses de reservas sobre os custos de estrutura:
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0,25

3. Três doadores com 50 %, 30 % e 20 %. O HHI é:
   A. 0,33
   B. 0,50
   C. 1
   D. 0,38

4. Custos partilhados reais 500 000 USD, recuperados 400 000 USD. A cobertura é:
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. O «ciclo de fome» das ONG designa:
   A. As crises alimentares
   B. O subinvestimento crónico nos custos de estrutura devido à expectativa de custos baixos
   C. O fim dos projetos
   D. Os atrasos de pagamento

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semana 10 : Custos integrais: conhecer e recuperar o verdadeiro custo de cada projeto

Objetivos

- Calcular o custo integral de um projeto repartindo os custos partilhados por chaves justificáveis.
- Comparar os métodos de recuperação: taxa de custos indiretos, custos partilhados orçamentados como diretos, taxa negociada.
- Construir a argumentação para negociar uma taxa realista com um doador, e para um parceiro nacional.

Custos diretos, partilhados, indiretos

Cada organização classifica os seus custos em três grupos:

- **Custos diretos**: claramente ligados a um projeto (pessoal do projeto, insumos, distribuições, veículos dedicados).
- **Custos partilhados** (ou custos comuns de terreno): escritório de país, segurança, logística comum, finanças, recursos humanos, informática do país. Servem vários projetos e podem ser repartidos segundo uma chave mensurável.
- **Custos indiretos** (ou custos de sede): direção-geral, auditoria, conformidade, sistemas globais, angariação de fundos. São recuperados através de uma percentagem.

O princípio do **custo integral** (full cost): um projeto deve suportar a sua justa parte de todos os custos necessários à sua realização. Se os projetos só recuperarem os seus custos diretos, outra pessoa paga o resto: os fundos não consignados, as reservas, ou, pior, outros doadores (o que é proibido).

Repartir os custos partilhados: as chaves

Uma chave de repartição deve ser **mensurável, razoável, documentada e aplicada de forma constante**. As chaves mais utilizadas:

- **Custos diretos** do projeto (ou custos diretos excluindo grandes insumos): simples, mas penaliza os projetos com grande volume de compras.
- **Efetivos** ou equivalentes a tempo inteiro: adequados às rendas, à informática, aos RH.
- **Área** ocupada: escritórios e armazéns.
- **Número de transações** ou de compras: finanças e logística.
- **Quilómetros** ou dias-veículo: frota comum.

Exemplo. Escritório de país, custos partilhados anuais 600 000 USD, três projetos:

Projeto	Custos diretos	Parte	Custos partilhados alocados
A (saúde)	1 500 000	37,5 %	225 000
B (transferências monetárias)	2 000 000	50 %	300 000
C (proteção)	500 000	12,5 %	75 000
Total	4 000 000	100 %	600 000

O projeto B, do qual 1 600 000 USD são transferências monetárias pouco exigentes em gestão, recebe a maior parte. Com uma chave «custos diretos excluindo transferências» (A 1 500 000, B 400 000, C 500 000, total 2 400 000), a repartição passa a ser A 375 000, B 100 000, C 125 000. A escolha da chave muda fortemente o custo integral de cada projeto: deve ser justificada e aceite pelos doadores.

As taxas de custos indiretos

Os custos indiretos são recuperados através de uma **taxa** aplicada a uma base. A base conta tanto como a taxa:

- Taxa de 7 % sobre os custos diretos: a maior parte dos doadores humanitários europeus e das agências das Nações Unidas para os seus parceiros.
- Taxa negociada (NICRA nos Estados Unidos) aplicada a uma base de «custos diretos totais modificados» que exclui os grandes equipamentos, as subsubvenções acima de um limiar, as rendas.
- Taxa «de minimis» de 15 % sobre os custos diretos totais modificados para as organizações sem taxa negociada (regras americanas desde 2024).

Cálculo. Custos diretos 1 000 000 USD, dos quais 200 000 USD de equipamentos e 150 000 USD de subsubvenções acima do limiar. Base modificada = 1 000 000 − 200 000 − 150 000 = 650 000 USD. A 15 %: 97 500 USD. A 7 % sobre os custos diretos totais: 70 000 USD.

Taxa «incluída» ou «adicional». Se o orçamento total tiver um teto de 1 070 000 USD com 7 % de custos indiretos adicionais, os custos diretos são 1 070 000 / 1,07 = 1 000 000 USD e os custos indiretos 70 000. Se, pelo contrário, a taxa for expressa sobre o total (7 % do total), custos indiretos = 74 900 e custos diretos = 995 100 USD.

Calcular a sua verdadeira taxa

Antes de negociar, uma organização deve conhecer a sua **taxa real**: custos indiretos reais do ano / base escolhida do mesmo ano.

Exemplo. Sede: 1 800 000 USD de custos. Uma análise mostra que 300 000 USD são na verdade custos diretos de projetos (conselheiros técnicos faturáveis) e 150 000 USD custos não elegíveis (angariação de fundos junto do grande público, despesas de representação). Custos indiretos elegíveis = 1 350 000 USD. Base (custos diretos totais modificados de todos os projetos) = 13 500 000 USD. Taxa real = 10 %.

Se os doadores só pagarem 7 %, a perda é de 3 pontos, ou seja 405 000 USD por ano. Três opções: reclassificar como custos diretos o que o puder ser de forma justificada (conselheiros técnicos imputados pelo tempo dedicado, custos partilhados de terreno orçamentados em linhas diretas), negociar uma taxa mais elevada onde for possível, e financiar o resto com fundos não consignados decididos antecipadamente.

> Nunca duas vezes: um mesmo custo não pode ser ao mesmo tempo imputado como direto e incluído no conjunto dos custos indiretos. É a primeira coisa que um auditor verifica.

Negociar com um doador

Uma negociação bem-sucedida assenta em números, não em princípios:

- **Mostrar o método**: chaves de repartição, cálculo da taxa real, demonstrações financeiras auditadas.
- **Ligar os custos aos resultados**: sem responsável de segurança, não há acesso; sem sistema de acompanhamento dos beneficiários, não há responsabilização; sem auditoria interna, há mais risco de fraude sobre os fundos do doador.
- **Utilizar o que o doador autoriza**: muitos aceitam os custos partilhados de terreno em linhas diretas, proporcionalmente, embora limitem os custos indiretos.
- **Antecipar a negociação** logo na nota conceptual, não no momento da assinatura.

Os doadores são cada vez mais sensíveis ao **custo integral** e à sustentabilidade das organizações, em particular para os parceiros nacionais: vários compromissos do Grand Bargain dizem respeito à partilha equitativa dos custos indiretos com eles.

Os parceiros nacionais e os custos indiretos

As ONG nacionais e locais recebem muitas vezes os seus fundos por intermédio de uma ONG internacional ou de uma agência. Historicamente, o intermediário ficava com a totalidade dos custos indiretos, e o parceiro nacional só recuperava os seus custos diretos, o que o impedia de constituir reservas e de reforçar os seus sistemas.

As boas práticas atuais (políticas de várias agências das Nações Unidas e de grandes doadores) preveem **partilhar** os custos indiretos: por exemplo, dos 7 % recebidos, o intermediário entrega metade, ou seja 3,5 pontos, ao parceiro, ou aplica uma taxa própria do parceiro para além da sua.

Exemplo. Subvenção de 2 140 000 USD, dos quais 140 000 USD de custos indiretos a 7 % sobre 2 000 000 de custos diretos. 1 200 000 USD de custos diretos são executados por um parceiro nacional. Partilha a 50 % sobre a parte executada: 7 % × 1 200 000 × 50 % = 42 000 USD entregues ao parceiro. O intermediário fica com 140 000 − 42 000 = 98 000 USD.

Exercício: o verdadeiro custo de um projeto

Situação. Escritório de país: custos partilhados de 480 000 USD por ano, repartidos proporcionalmente aos efetivos. Efetivos: projeto de nutrição 30, projeto de água 18, projeto de educação 12. O projeto de nutrição tem 900 000 USD de custos diretos. O doador aceita 7 % de custos indiretos sobre os custos diretos e permite orçamentar os custos partilhados em linhas diretas. A taxa real da sede é de 9 % sobre os custos diretos.

Trabalho pedido. 1) Parte dos custos partilhados para a nutrição. 2) Custo integral do projeto de nutrição (direto + partilhado + indireto à taxa real). 3) Montante pedido ao doador e perda.

Correção. 1) Efetivos totais 60; parte da nutrição 30 / 60 = 50 %; custos partilhados alocados 240 000 USD. 2) Custos diretos incluindo custos partilhados orçamentados como diretos: 900 000 + 240 000 = 1 140 000 USD; custos indiretos à taxa real de 9 %: 102 600; custo integral 1 242 600 USD. 3) Pedido ao doador: 1 140 000 + 7 % × 1 140 000 = 1 140 000 + 79 800 = 1 219 800 USD. Perda: 1 242 600 − 1 219 800 = 22 800 USD (os 2 pontos de taxa não cobertos), a financiar com fundos não consignados ou a reduzir. Sem orçamentar os custos partilhados como diretos, a perda teria sido de 240 000 + 102 600 − 7 % × 900 000 = 279 600 USD.

A reter

- O custo integral de um projeto = custos diretos + parte justa dos custos partilhados + parte dos custos indiretos.
- Uma chave de repartição deve ser mensurável, documentada e constante; a sua escolha muda o custo de cada projeto.
- A base de aplicação de uma taxa conta tanto como a própria taxa.
- Conhecer a sua taxa real antes de negociar; nunca imputar um custo duas vezes.
- Partilhar equitativamente os custos indiretos com os parceiros nacionais tornou-se uma expectativa dos doadores.

Quiz

1. Custos partilhados 300 000 USD; um projeto representa 40 % dos efetivos. A sua parte é:
   A. 30 000 USD
   B. 180 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 40 000 USD

2. Orçamento total com teto de 535 000 USD, custos indiretos de 7 % adicionais aos custos diretos. Os custos diretos são:
   A. 497 550 USD
   B. 500 000 USD
   C. 535 000 USD
   D. 465 000 USD

3. Custos indiretos elegíveis 900 000 USD, base 10 000 000 USD. A taxa real é:
   A. 9 %
   B. 7 %
   C. 11 %
   D. 90 %

4. Custos diretos 800 000 USD, dos quais 100 000 de equipamentos excluídos da base. A 15 % sobre a base modificada, os custos indiretos são:
   A. 120 000 USD
   B. 135 000 USD
   C. 15 000 USD
   D. 105 000 USD

5. Um mesmo custo é imputado como direto ao projeto e incluído no conjunto dos custos indiretos. Trata-se de:
   A. Uma boa prática
   B. Uma chave de repartição
   C. Uma dupla imputação, não elegível
   D. Uma taxa negociada

Respostas do quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 11 : Reservas, fundos não consignados e diversificação dos financiamentos

Objetivos

- Redigir uma política de reservas: meta, composição, regras de utilização e de reconstituição.
- Avaliar uma estratégia de diversificação (fundos privados, fundações, fundos comuns, setor privado, receitas próprias) segundo o seu custo e o seu retorno.
- Compreender os financiamentos inovadores do setor (fundos comuns por país, financiamento antecipatório, seguros, financiamento misto) e as suas exigências financeiras.

A política de reservas

Uma **política de reservas**, adotada pelo conselho de administração, responde a quatro perguntas:

- **Porquê**: cobrir os atrasos de pagamento dos doadores, financiar as indemnizações de fim de contrato, reagir a uma emergência antes de qualquer financiamento, absorver uma perda cambial ou um custo declarado não elegível.
- **Quanto**: uma meta calculada a partir dos riscos, não um número arbitrário.
- **Quem decide a utilização**: limiares de autorização (direção, tesoureiro, conselho).
- **Como reconstituir**: plano a 2 ou 3 anos quando a reserva é utilizada.

Cálculo baseado nos riscos. Exemplo de uma ONG de 12 milhões USD por ano:

Risco	Cálculo	Montante
Pré-financiamento médio	2 meses de despesas dos projetos pagos a posteriori (4 M USD/ano)	667 000
Indemnizações de fim de contrato	obrigações legais calculadas	350 000
Custos não elegíveis potenciais	1 % das despesas	120 000
Resposta de emergência inicial	decisão do conselho	200 000
Total		1 337 000

Ou seja, cerca de 1,3 meses de despesas totais. Uma reserva-alvo assim justificada é muito mais fácil de defender perante o conselho, os doadores e os doadores privados do que uns «três meses» tirados de um manual.

Os fundos não consignados, um recurso estratégico

Os **fundos não consignados** (donativos privados livres, quotizações, receitas próprias, certos financiamentos institucionais plurianuais flexíveis) são raros: muitas vezes menos de 10 % das receitas de uma ONG humanitária. São, no entanto, os únicos que permitem:

- responder nas primeiras 72 horas de uma crise;
- cobrir os custos que os doadores não pagam (angariação de fundos, inovação, preparação, défice de custos partilhados);
- entrar num país ou num setor antes de um doador se comprometer;
- constituir e reconstituir as reservas.

A regra de ouro: os fundos não consignados devem ser **alocados por decisão explícita**, no orçamento anual da organização, e não consumidos por defeito para tapar buracos. Uma organização que «descobre» no fim do ano que os seus fundos livres cobriram derrapagens de projetos perdeu a sua liberdade estratégica sem o ter decidido.

Diversificar: custos e retornos

Cada fonte de financiamento tem um **custo de aquisição** e um **retorno**. O rácio útil: custo da angariação / montante angariado (ou o seu inverso, o retorno do investimento).

- **Doadores institucionais**: grandes montantes, custo de redação e de conformidade elevado, fundos consignados.
- **Fundações**: montantes médios, muitas vezes mais flexíveis, relação de longo prazo.
- **Donativos individuais**: custo de arranque elevado (o primeiro donativo custa muitas vezes mais do que rende), mas os doadores regulares são rentáveis ao longo de vários anos.
- **Setor privado**: mecenato, parcerias técnicas ou logísticas, por vezes em espécie.
- **Receitas próprias**: prestações de serviços (formação, estudos, aluguer de armazém), a verificar face ao estatuto fiscal da organização.

Exemplo. Uma campanha de recrutamento de doadores regulares custa 60 000 USD e recruta 1 000 doadores a 15 USD por mês. 30 % param no primeiro ano; a partir daí, supõe-se 1 000 × 70 % = 700 doadores ativos em média ao longo de 3 anos. Receitas em 3 anos ≈ 700 × 15 × 36 = 378 000 USD. Retorno: 378 000 / 60 000 = 6,3 dólares por dólar investido, mas com um primeiro ano provavelmente deficitário. São, portanto, precisos fundos para investir antes de colher.

Os fundos comuns e o financiamento antecipatório

Vários mecanismos de financiamento humanitário têm exigências financeiras particulares:

- **Fundos humanitários por país** (CBPF, geridos pelo OCHA): abertos às ONG nacionais e internacionais após uma avaliação de capacidade que fixa um nível de risco. O nível determina a dimensão máxima dos projetos, o ritmo das tranches e a frequência dos controlos.

- **CERF** (Fundo Central de Resposta a Emergências): financia as agências das Nações Unidas, que depois subfinanciam parceiros.
- **Fundos de arranque de emergência das ONG** (redes do tipo Start Network): decisões em 72 horas, relatórios simplificados mas prazos de despesa muito curtos.
- **Financiamento antecipatório**: fundos libertados antes de um choque previsível (seca, inundação) com base em limiares de acionamento; os procedimentos de compras e de pagamento têm de estar prontos antecipadamente.

Exemplo de nível de risco. Uma ONG classificada como de «risco elevado» por um fundo de país recebe os seus fundos em três tranches (por exemplo 40 %, 40 %, 20 %), com controlo financeiro antes de cada tranche. Classificada como de «risco baixo», pode receber 80 % na assinatura. O que está em jogo em termos de tesouraria é considerável: investir nos seus sistemas para melhorar a sua classificação é muitas vezes a melhor aplicação financeira de uma ONG nacional.

Financiamentos inovadores

Para além das subvenções, o setor experimenta vários instrumentos:

- **Seguro paramétrico**: um pagamento é acionado por um índice (chuva, velocidade do vento) em vez da avaliação das perdas. Exemplo: mecanismos regionais africanos de seguro contra a seca.
- **Obrigações de impacto** (impact bonds): investidores pré-financiam um programa; o pagador final reembolsa com um retorno se os resultados acordados forem alcançados. Exigência: medição rigorosa dos resultados e custos de estruturação elevados.
- **Financiamento misto** (blended finance): combinar subvenções e empréstimos ou garantias para atrair fundos privados, mais corrente na recuperação do que na emergência.
- **Finança islâmica social**: zakat, waqf, sukuk de vocação humanitária, com regras de elegibilidade próprias sobre os beneficiários e as aplicações.
- **Pagamento por resultados**: o doador paga por resultado verificado (por exemplo por criança vacinada), o que transfere o risco de desempenho para a organização.

> Antes de adotar um instrumento inovador, perguntar: quem suporta o risco se os resultados não forem alcançados, e a organização tem as reservas para o absorver?

Aplicações e gestão dos excedentes de tesouraria

Uma organização que detém reservas ou adiantamentos importantes deve ter uma **política de aplicações** prudente, adotada pelo conselho:

- **Prioridades**: segurança do capital, depois liquidez, depois rendimento, por esta ordem.
- **Instrumentos aceitáveis**: contas remuneradas, depósitos a prazo em bancos sólidos, títulos do Estado de curto prazo. Nenhuma aplicação especulativa.
- **Diversificação dos bancos**: não concentrar tudo num único banco, sobretudo num país frágil.

- **Juros sobre fundos de doadores**: muitos contratos exigem que os juros gerados pelos adiantamentos sejam declarados e utilizados no projeto, ou devolvidos.
- **Considerações éticas e religiosas**: exclusão de certos setores, preferência por produtos conformes à finança islâmica consoante o contexto.

Exemplo. 1 000 000 USD de reservas: 400 000 em conta corrente e conta remunerada (liquidez imediata), 400 000 em depósitos a 3 meses escalonados, 200 000 em depósitos a 12 meses. A 4 % ao ano nos depósitos a prazo e 1 % na conta remunerada (onde estão aplicados 300 000), o rendimento é de cerca de 600 000 × 4 % + 300 000 × 1 % = 24 000 + 3 000 = 27 000 USD por ano, sem comprometer a capacidade de reagir.

Exercício: uma política de reservas para uma ONG nacional

Situação. ONG nacional, despesas anuais de 4 800 000 USD. Um terço das despesas provém de doadores que pagam a posteriori, com um pré-financiamento médio de 3 meses. Indemnizações legais de fim de contrato: 180 000 USD. Custos não elegíveis históricos: 0,5 % das despesas. O conselho deseja poder lançar uma resposta de emergência de 100 000 USD sem esperar. Reservas livres atuais: 250 000 USD. Fundos não consignados líquidos previstos: 60 000 USD por ano.

Trabalho pedido. 1) Calcule a reserva-alvo. 2) Em quantos anos seria a meta atingida ao ritmo atual? 3) Proponha duas alavancas para acelerar.

Correção. 1) Pré-financiamento: 4 800 000 / 3 = 1 600 000 USD por ano, ou seja 133 333 por mês, × 3 = 400 000 USD. Indemnizações 180 000. Não elegíveis: 0,5 % × 4 800 000 = 24 000. Emergência 100 000. Meta = 704 000 USD. 2) Diferença = 704 000 − 250 000 = 454 000 USD; a 60 000 por ano, cerca de 7,6 anos, ou seja 8 anos: demasiado longo. 3) Alavancas: reduzir a necessidade (negociar adiantamentos ou pagamentos trimestrais com os doadores que pagam a posteriori, o que reduz a componente de pré-financiamento); aumentar os fundos não consignados (melhor cobertura dos custos indiretos, partilha dos custos indiretos com o intermediário, receitas próprias, campanha de donativos); e fazer validar pelo conselho um objetivo intermédio a 3 anos.

A reter

- Uma política de reservas diz porquê, quanto, quem decide e como reconstituir.
- Uma reserva-alvo calculada a partir dos riscos é mais defensável do que um número padrão de meses.
- Os fundos não consignados alocam-se por decisão explícita, não por defeito para tapar buracos.
- Cada fonte de financiamento tem um custo de aquisição; a diversificação exige investir antes de colher.
- Aplicações: segurança, liquidez, rendimento, por esta ordem; verificar as regras sobre os juros dos fundos de doadores.

Quiz

1. Projetos pagos a posteriori: 3 600 000 USD por ano, pré-financiamento médio de 2 meses. A reserva necessária para este risco é:
   A. 300 000 USD
   B. 1 200 000 USD
   C. 720 000 USD
   D. 600 000 USD

2. Numa política de aplicações de uma ONG, a ordem das prioridades é:
   A. Rendimento, liquidez, segurança
   B. Liquidez, rendimento, segurança
   C. Segurança, liquidez, rendimento
   D. Apenas rendimento

3. Uma campanha custa 40 000 USD e rende 160 000 USD em 3 anos. O retorno por dólar investido é:
   A. 2
   B. 4
   C. 0,25
   D. 120 000

4. Num seguro paramétrico, o pagamento é acionado por:
   A. Um índice mensurável (chuva, vento)
   B. A avaliação das perdas reais
   C. A decisão do doador
   D. O relatório final

5. Uma ONG classificada como de risco elevado por um fundo humanitário de país recebe em geral:
   A. Todo o montante na assinatura
   B. Uma taxa de juro
   C. Nenhum financiamento
   D. Tranches mais pequenas com controlos mais frequentes

Respostas do quiz : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

Semana 12 : Governação financeira, crise de tesouraria e projeto final

Objetivos

- Organizar a governação financeira: papel do conselho, do tesoureiro, do comité de auditoria e da direção financeira.
- Escolher e fazer evoluir os sistemas financeiros (software contabilístico, ERP, pagamentos digitais) em função da dimensão da organização.
- Conduzir uma organização através de uma crise financeira, e realizar o projeto final do programa: um plano de recuperação financeira.

A governação financeira

A **governação financeira** reparte as responsabilidades para que ninguém decida sozinho sobre o dinheiro da organização:

- **Conselho de administração**: adota o orçamento anual, a política de reservas, a política de aplicações e as demonstrações financeiras; nomeia o auditor externo; fixa as delegações à direção.
- **Tesoureiro** (membro do conselho): acompanha a situação financeira entre as reuniões, apresenta as contas ao conselho e à assembleia.
- **Comité de auditoria e de riscos**: supervisiona a auditoria externa e interna, o registo de riscos, as comunicações de fraude. Os seus membros devem ser independentes da direção.
- **Direção-geral e direção financeira**: gerem o dia a dia dentro dos limites das delegações, produzem a informação, aplicam os controlos.

Sinais de uma governação fraca: conselho que só vê as contas uma vez por ano, ausência de comité de auditoria, recomendações das auditorias não seguidas ano após ano, diretor-geral que é também o único signatário bancário.

A informação financeira do conselho

O conselho não precisa do razão geral; precisa de compreender a situação e de decidir. Um dossiê trimestral útil contém:

- uma página de **painel de controlo** (rácios da semana 9: reservas, liquidez, dependência, cobertura dos custos partilhados, créditos antigos);
- a **demonstração de resultados** distinguindo fundos consignados e não consignados, comparada com o orçamento;
- a **previsão de tesouraria** a 6 ou 12 meses;
- o estado dos **riscos financeiros** principais e das auditorias;
- as **decisões pedidas**, claramente formuladas.

> Um bom dossiê para o conselho termina com decisões a tomar, não com «para informação».

Sistemas financeiros e transformação digital

Os sistemas devem acompanhar a dimensão e a complexidade da organização:

- **Menos de 1 milhão USD, um escritório**: software contabilístico simples com contabilidade analítica por projeto e por doador, banco online com dupla validação.
- **1 a 20 milhões, vários escritórios**: software multissite, plano de contas único, consolidação mensal, módulo de gestão das subvenções (orçamentos, previsões, relatórios por doador).
- **Acima disso**: ERP que integra compras, inventários, RH e processamento salarial, finanças, com fluxos de aprovação eletrónicos.

Os **pagamentos digitais** (transferências, dinheiro móvel para os salários, os fornecedores e as transferências aos agregados) reduzem os riscos ligados ao numerário, mas criam novos riscos: proteção dos dados, fraude por alteração dos dados bancários, dependência de um operador. Qualquer alteração dos dados bancários de um fornecedor deve ser verificada por uma chamada para um número já conhecido, nunca para o que figura no e-mail do pedido.

Projeto de mudança de sistema. Prever 12 a 18 meses, um orçamento de formação pelo menos igual ao custo das licenças no primeiro ano, um período de funcionamento em paralelo, e a migração dos saldos de abertura verificados pelo auditor.

Reconhecer uma crise financeira

Uma crise financeira de uma ONG quase nunca surge de repente. Anuncia-se por uma combinação de sinais:

- previsão de tesouraria negativa nos próximos 3 a 6 meses;
- fim de grandes projetos sem continuidade (precipício de financiamento);
- custos declarados não elegíveis importantes na sequência de uma auditoria;
- resultado não consignado negativo vários anos seguidos;
- atrasos no pagamento aos fornecedores, dos impostos ou das contribuições sociais;
- utilização dos adiantamentos de um doador para pagar as despesas de outro projeto (o que é proibido e mascara a crise).

Exemplo. Tesouraria livre 150 000 USD. Saídas líquidas não cobertas previstas: 60 000 USD por mês durante 4 meses (custos de estrutura após o fim de um grande projeto), depois 20 000 por mês. Tesouraria a 3 meses: 150 000 − 180 000 = −30 000 USD. A crise está a menos de três meses: é preciso agir agora, não no mês 3.

Conduzir uma recuperação

Um plano de recuperação combina medidas rápidas e medidas estruturais:

- **Tesouraria imediata**: insistir e escalar os créditos sobre doadores, pedir adiantamentos, escalonar os pagamentos com os fornecedores, adiar as compras não essenciais, mobilizar uma linha de crédito se existir.
- **Redução dos custos**: congelar os recrutamentos de estrutura, renegociar as rendas, agrupar escritórios, reduzir o pessoal de forma ordenada e legal (pré-aviso, indemnizações, consulta).
- **Receitas**: apelo urgente aos doadores privados, fundações, propostas com custos integrais, revisão das taxas de custos indiretos.
- **Governação**: informar o conselho sem demora, acompanhar a tesouraria todas as semanas, nomear um responsável pelo plano.
- **Comunicação**: informar os doadores de forma transparente; muitos ajudam uma organização que antecipa, poucos uma organização que esconde.

O que é proibido, mesmo em crise: utilizar fundos consignados de um doador para outro fim, reter os impostos e contribuições do pessoal sem os entregar, apresentar relatórios financeiros inexatos. Estas práticas transformam uma crise financeira numa crise jurídica e reputacional.

Projeto final: plano de recuperação financeira

O projeto final do Mini MBA Finanças e subvenções consiste em redigir, para uma organização real (anonimizada) ou fictícia mas realista, um **plano de recuperação financeira** de 6 a 10 páginas, estruturado assim:

- **1. Diagnóstico**: demonstrações financeiras resumidas, rácios-chave (liquidez, meses de reservas, HHI, cobertura dos custos partilhados), tendências a três anos.
- **2. Previsão de tesouraria** a 12 meses, com cenário de base e cenário degradado.
- **3. Análise dos custos integrais**: chaves de repartição, taxa real de custos indiretos, perda por doador.
- **4. Medidas** rápidas e estruturais, quantificadas, com responsáveis e datas.
- **5. Controlo interno e conformidade**: fragilidades identificadas, plano de ação, preparação das próximas auditorias.
- **6. Política de reservas** proposta e trajetória de reconstituição.
- **7. Mensagem ao conselho e aos doadores**: uma página.

Critérios de avaliação: exatidão dos cálculos, coerência entre diagnóstico e medidas, realismo (prazos, montantes, regras dos doadores), respeito das proibições, clareza da comunicação. O projeto faz parte do exame do terceiro mês.

Exercício: os primeiros 90 dias de um diretor financeiro

Situação. Assume a direção financeira de uma ONG de 8 milhões USD por ano. Constatações: tesouraria livre 90 000 USD; saídas líquidas não cobertas de 45 000 USD por mês nos próximos 6 meses; créditos sobre doadores com mais de 90 dias: 380 000 USD; duas auditorias de projeto assinalaram 65 000 USD de custos não elegíveis ainda não reembolsados; o conselho não reúne há 7 meses; um escritório regional utilizou 120 000 USD de adiantamento de um doador para pagar os salários de outro projeto.

Trabalho pedido. 1) Dentro de quanto tempo se esgota a tesouraria livre? 2) Classifique os problemas por gravidade. 3) Proponha as ações dos primeiros 30, 60 e 90 dias.

Correção. 1) 90 000 / 45 000 = 2 meses, antes mesmo de reembolsar os 65 000 USD de não elegíveis. 2) O mais grave é a utilização de 120 000 USD de adiantamento de um doador para outro projeto: é uma utilização não autorizada de fundos consignados, que tem de ser regularizada e comunicada; depois a tesouraria (esgotamento em 2 meses); depois os não elegíveis; depois a ausência de governação (conselho que não reúne). 3) 30 dias: convocar o conselho com urgência e apresentar a situação; instituir uma previsão de tesouraria semanal; escalar os 380 000 USD de créditos (um recebimento de metade cobre 4 meses de défice); congelar as despesas de estrutura não essenciais; documentar a utilização cruzada dos fundos e preparar a sua regularização e a informação ao doador em causa. 60 dias: negociar com os doadores o calendário de reembolso dos não elegíveis; lançar uma análise dos custos integrais e rever os orçamentos das propostas em curso; plano de redução dos custos de estrutura. 90 dias: política de reservas e plano de reconstituição adotados; comité de auditoria constituído; plano de ação das auditorias acompanhado pelo conselho; regras estritas de separação dos fundos por doador em todos os escritórios.

A reter

- O conselho adota orçamento, reservas, aplicações e contas; o comité de auditoria supervisiona auditorias, riscos e fraude.
- Um dossiê financeiro para o conselho termina com decisões a tomar.
- Qualquer alteração dos dados bancários de um fornecedor verifica-se por uma chamada para um número já conhecido.
- Uma crise financeira anuncia-se: tesouraria previsional negativa, precipício de financiamento, não elegíveis, atrasos de pagamento.
- Mesmo em crise: nunca utilização cruzada de fundos consignados, nunca retenções não entregues, nunca relatórios inexatos.

Quiz

1. Quem adota a política de reservas de uma ONG?
   A. O conselho de administração
   B. O contabilista
   C. O doador principal
   D. O auditor externo

2. Tesouraria livre 200 000 USD, saídas líquidas não cobertas de 50 000 USD por mês. A tesouraria esgota-se em:
   A. 2 meses
   B. 10 meses
   C. 5 meses
   D. 4 meses

3. Um fornecedor pede por e-mail para alterar os seus dados bancários. O que faz?
   A. Altera imediatamente
   B. Responde ao e-mail para confirmar
   C. Verifica por uma chamada para um número já conhecido
   D. Paga em numerário

4. Em plena crise, utilizar o adiantamento de um doador para pagar os salários de outro projeto é:
   A. Aceitável se for temporário
   B. Uma utilização não autorizada de fundos consignados
   C. Uma boa gestão de tesouraria
   D. Uma realocação

5. Para uma mudança de software contabilístico, a duração realista é muitas vezes de:
   A. 12 a 18 meses
   B. 2 semanas
   C. 5 anos
   D. Um fim de semana

Respostas do quiz : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A