ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 1 : A contabilidade de uma ONG: princípios, fundos consignados e demonstrações financeiras

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/semaine-1/

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

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