ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 10 : Custos integrais: conhecer e recuperar o verdadeiro custo de cada projeto

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-10/

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

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