ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 11 : Reservas, fundos não consignados e diversificação dos financiamentos

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-11/

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

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