ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

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

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-3/

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

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