ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 4 : Pilotar os orçamentos: desvios, previsões de fim e decisões

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-4/

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

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