ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 9 : Medir a saúde financeira de uma organização

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-9/

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

Semana 9 : Medir a saúde financeira de uma organização

Objetivos

- Calcular e interpretar os rácios-chave de uma ONG: liquidez, meses de reservas, dependência, taxa de custos de estrutura, cobertura dos custos partilhados.
- Ler um painel de controlo financeiro da organização e identificar os sinais de uma crise de tesouraria iminente.
- Explicar porque é que uma taxa de custos gerais baixa não é um indicador de qualidade, e defender a verdadeira estrutura de custos.

Porquê rácios?

As demonstrações financeiras de uma ONG (balanço, demonstração de resultados, demonstração dos fluxos de caixa) contêm muitos números. Os **rácios** tornam-nos comparáveis no tempo e entre organizações, e permitem ao conselho de administração, aos doadores e aos auditores fazer rapidamente as perguntas certas.

Três famílias de perguntas:

- **Conseguimos pagar as nossas dívidas de curto prazo?** Liquidez e tesouraria.
- **Conseguimos absorver um choque?** Reservas não consignadas, meses de funcionamento cobertos.
- **O nosso modelo é sustentável?** Dependência dos doadores, cobertura dos custos partilhados, resultado dos fundos não consignados.

Um rácio isolado não diz nada; uma tendência a três anos e uma comparação com organizações semelhantes dizem muito.

Liquidez e tesouraria

Rácio de liquidez geral = ativos correntes / passivos correntes. Abaixo de 1, a organização não consegue, em teoria, cobrir as suas dívidas de curto prazo com os seus ativos de curto prazo.

Rácio de liquidez imediata = (tesouraria + aplicações de curto prazo) / passivos correntes. Exclui os créditos, que podem demorar.

Atenção, especificidade das ONG: uma grande parte da tesouraria é muitas vezes constituída por **adiantamentos de doadores** ainda não gastos, inscritos no passivo como rendimentos diferidos (fundos recebidos a devolver ou a utilizar). Esta tesouraria não pertence livremente à organização.

Exemplo. Ativos correntes 2 400 000 USD (dos quais tesouraria 1 500 000, créditos sobre doadores 800 000, outros 100 000). Passivos correntes 2 000 000 USD (dos quais

adiantamentos de doadores não gastos 1 300 000, fornecedores e salários 700 000). Liquidez geral = 2,4 / 2,0 = 1,2. Liquidez imediata = 1,5 / 2,0 = 0,75. Tesouraria «livre» = 1 500 000 − 1 300 000 = 200 000 USD, a comparar com os 700 000 USD de dívidas correntes excluindo adiantamentos: a organização depende do pagamento rápido dos seus 800 000 USD de créditos sobre doadores.

Reservas e meses de funcionamento

As **reservas livres** (ou fundos não consignados disponíveis) são a parte dos fundos próprios que não está nem consignada a um projeto, nem imobilizada em equipamentos, nem bloqueada por uma decisão do conselho.

Meses de reservas = reservas livres / (despesas anuais totais / 12). Algumas organizações utilizam apenas os custos de estrutura no denominador, o que dá um número mais lisonjeiro: é preciso precisar sempre a definição.

Exemplo. Fundos próprios 1 100 000 USD, dos quais 300 000 imobilizados (veículos, edifícios) e 200 000 designados pelo conselho para um fundo de emergência. Reservas livres = 600 000 USD. Despesas anuais 9 600 000 USD, ou seja 800 000 por mês. Meses de reservas = 600 000 / 800 000 = 0,75 meses. Só sobre os custos de estrutura (1 440 000 USD por ano, ou seja 120 000 por mês), obtêm-se 5 meses.

As referências correntes apontam para 3 a 6 meses de custos de estrutura, mas o alvo certo depende do risco: pré-financiamento frequente, contratos em divisas voláteis, obrigações de indemnizações de fim de contrato.

Dependência e estrutura das receitas

Uma organização frágil depende de poucas fontes. Indicadores úteis:

- **Parte do primeiro doador** nas receitas totais. Acima de 40 a 50 %, a perda desse doador ameaça a existência da organização.
- **Índice de concentração** (Herfindahl-Hirschman): soma dos quadrados das partes de cada fonte. Próximo de 1 = uma única fonte; próximo de 0 = fontes muito diversificadas.
- **Parte dos fundos não consignados** nas receitas totais: são os únicos que dão liberdade estratégica.

Exemplo. Receitas: doador A 50 %, doador B 30 %, doador C 10 %, donativos privados 10 %. HHI = 0,25 + 0,09 + 0,01 + 0,01 = 0,36. Outra organização com cinco fontes de 20 % cada tem um HHI de 5 × 0,04 = 0,20. A primeira está claramente mais exposta.

> Diversificar não quer dizer multiplicar os pequenos contratos: cada contrato tem um custo de gestão. O objetivo é evitar que uma única decisão externa ponha em perigo a organização.

O mito dos custos gerais baixos

A **taxa de custos de estrutura** (custos gerais / despesas totais) é muitas vezes utilizada pelo público como medida da eficiência. É enganador. O «ciclo de fome» das ONG (nonprofit starvation cycle) está bem documentado: os doadores esperam custos baixos, as ONG subdeclaram os seus verdadeiros custos, subinvestem em sistemas, pessoal e segurança, e depois enfraquecem.

O que importa é que os custos de estrutura sejam **necessários, controlados e cobertos**. Uma organização com 6 % de custos que não tem auditor interno, nem sistema contabilístico fiável, nem responsável de segurança não é mais eficiente: transfere o risco para as suas equipas e para os seus beneficiários.

Taxa de cobertura dos custos partilhados = custos partilhados recuperados através dos projetos (custos indiretos e custos partilhados orçamentados) / custos partilhados reais. **Exemplo:** custos reais da sede e dos escritórios de país 1 440 000 USD; recuperados 1 152 000 USD. Cobertura = 80 %; o défice de 288 000 USD tem de ser coberto por fundos não consignados, ou consumirá as reservas.

O painel de controlo financeiro da organização

Um painel de controlo apresentado todos os trimestres ao conselho cabe numa página. Combina:

Indicador	Valor	Meta	Tendência
Meses de reservas (custos de estrutura)	2,5	≥ 4	em descida
Liquidez imediata	0,8	≥ 1	estável
Parte do primeiro doador	47 %	≤ 35 %	em subida
Cobertura dos custos partilhados	86 %	≥ 100 %	em subida
Créditos sobre doadores com mais de 90 dias	410 000 USD	< 150 000	em subida
Resultado dos fundos não consignados	−95 000 USD	≥ 0	em descida

Leitura: as reservas derretem porque os custos partilhados não estão inteiramente cobertos e o resultado não consignado é negativo; paralelamente, os créditos antigos põem a tesouraria sob tensão. Ainda não é uma crise, mas é a configuração típica que conduz a ela em 12 a 18 meses. Decisões: insistir junto dos doadores e escalar os créditos antigos, rever as taxas de custos indiretos nas novas propostas, congelar as despesas de estrutura não essenciais, e apresentar ao conselho um plano de reconstituição das reservas.

Exercício: diagnóstico de uma ONG nacional

Situação. ONG nacional, despesas anuais 3 000 000 USD, das quais custos de estrutura 360 000 USD. Fundos próprios 270 000 USD, dos quais 90 000 USD de veículos. Tesouraria 520 000 USD; adiantamentos de doadores não gastos 430 000 USD; dívidas a fornecedores e salários 140 000 USD; créditos sobre doadores 210 000 USD; outros ativos correntes 20 000 USD. Receitas: doador A 60 %, doador B 25 %, doador C 15 %. Custos partilhados recuperados: 270 000 USD.

Trabalho pedido. Calcule: 1) liquidez geral e imediata; 2) reservas livres e meses de reservas sobre os custos de estrutura; 3) HHI; 4) cobertura dos custos partilhados. 5) Diagnóstico e três recomendações.

Correção. 1) Ativos correntes = 520 000 + 210 000 + 20 000 = 750 000; passivos correntes = 430 000 + 140 000 = 570 000. Liquidez geral = 1,32; imediata = 520 / 570 = 0,91. 2) Reservas livres = 270 000 − 90 000 = 180 000 USD; custos de estrutura mensais = 30 000; meses de reservas = 6. 3) HHI = 0,36 + 0,0625 + 0,0225 = 0,445. 4) Cobertura = 270 000 / 360 000 = 75 %, ou seja um défice de 90 000 USD por ano. 5) Diagnóstico: reservas corretas hoje (6 meses), mas um défice anual de 90 000 USD reduzi-las-ia para metade num ano; forte dependência do doador A. Recomendações: negociar uma taxa de custos indiretos realista e orçamentar os custos partilhados como custos diretos em cada nova proposta; diversificar com pelo menos um novo doador institucional nos próximos 18 meses; fixar no conselho uma política de reservas (meta e regras de utilização) e acompanhar a cobertura dos custos partilhados todos os trimestres.

A reter

- A tesouraria de uma ONG contém muitas vezes adiantamentos de doadores que não lhe pertencem livremente.
- Meses de reservas = reservas livres / despesas mensais; precisar sempre o denominador.
- HHI = soma dos quadrados das partes das fontes de receitas; quanto mais elevado, mais dependente é a organização.
- Uma taxa de custos baixa não é prova de eficiência; o que importa é que os custos necessários estejam cobertos.
- Cobertura dos custos partilhados inferior a 100 % = erosão das reservas, ano após ano.

Quiz

1. Ativos correntes 900 000 USD, passivos correntes 750 000 USD. A liquidez geral é de:
   A. 0,83
   B. 1,2
   C. 1,5
   D. 150 000

2. Reservas livres 240 000 USD, custos de estrutura anuais 960 000 USD. Meses de reservas sobre os custos de estrutura:
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0,25

3. Três doadores com 50 %, 30 % e 20 %. O HHI é:
   A. 0,33
   B. 0,50
   C. 1
   D. 0,38

4. Custos partilhados reais 500 000 USD, recuperados 400 000 USD. A cobertura é:
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. O «ciclo de fome» das ONG designa:
   A. As crises alimentares
   B. O subinvestimento crónico nos custos de estrutura devido à expectativa de custos baixos
   C. O fim dos projetos
   D. Os atrasos de pagamento

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B