

Promoção das Microfinanças por  
Liderança das Associações

CONSTRUINDO  
ASSOCIAÇÕES FORTES



Análise de custo e desempenho  
de produtos: uma ferramenta para  
analisar as ofertas de serviços das  
associações

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Seções desta publicação podem ser copiadas ou adaptadas para atender a necessidades locais sem autorização da The SEEP Network, desde que as partes copiadas sejam distribuídas gratuitamente ou a preço de custo, sem lucros. Nessas seções deve constar o crédito a The SEEP Network e "Análise de custo e desempenho de produtos: uma ferramenta para analisar as ofertas de serviços das associações".

Para qualquer reprodução comercial, é necessário obter a autorização de

The SEEP Network  
1611 N. Kent St., Suite 610  
Arlington, VA 22209  
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 703-276-1433

Impresso nos Estados Unidos da América.

Para acessar esta publicação online, visite [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

A publicação deste documento foi possível devido ao generoso apoio da Citi Foundation.

---

# Análise de custo e desempenho de produtos: uma ferramenta para analisar as ofertas de serviços das associações

The SEEP Network

Autores colaboradores: Deena M. Burjorjee, Olga Tomilova, Nisha Singh, Mariana Marinho

Original em inglês

Traduzido por Prios International



Citi Foundation



# SUMÁRIO

<b>Agradecimentos</b>	<b>iv</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Função do Guia</b>	<b>1</b>
<b>Preparação: Entendimento da abordagem metodológica</b>	<b>1</b>
<b>Passo 1: Identificar os produtos</b>	<b>2</b>
<b>Passo 2: Identificar itens de custo e receita para alocação</b>	<b>3</b>
<b>Passo 3: Decidir e quantificar as bases de alocação</b>	<b>6</b>
1. Estimativas de tempo dos funcionários	6
2. Contribuição relativa para a receita direta	6
3. Consumo relativo de custos diretos	7
<b>Passo 4: Calcular custo e receita plenos do produto</b>	<b>8</b>
<b>Passo 5: Analisar o desempenho do produto</b>	<b>10</b>
Análise de custos	10
Minimização dos custos	11
Análise de receitas	12
Análise da viabilidade do produto	14
Estabelecimento dos custos unitários	15
Avaliação da política de preços	16
<b>Conclusão</b>	<b>16</b>
<b>Glossário de termos de custos</b>	<b>17</b>

## AGRADECIMENTOS

Este guia foi produzido pela The SEEP Network como uma atividade do Citi Network Strengthening Program financiado pela Citi Foundation.

A missão do Citi Network Strengthening Program, o maior programa mundial de doações implantado em apoio à estratégia de microfinanças da Citi Foundation, é aumentar a capacidade e a escala do setor de microfinanças pelo fortalecimento da capacidade operacional, técnica e financeira de doze associações nacionais e regionais de microfinanças.

Agradecimentos especiais são devidos a todas as associações de microfinanças colaboradoras cuja experiência formou a base deste Guia:

Red Financiera Rural (RFR)

Russian Microfinance Center (RMC)

Sanabel – The Microfinance Network of Arab Countries

## Introdução

As associações de microfinanças apoiam-se em múltiplas fontes de receita para financiar suas atividades, entre elas as taxas dos membros, pagamentos por serviços, fundos de doadores e dotações. Para muitas associações, as doações constituem o maior volume de financiamento, pelo menos durante a fase inicial. Isso é verdadeiro particularmente em mercados de microfinanças emergentes, onde os membros têm capacidade limitada de pagar por serviços e as associações desempenham um papel de promoção no desenvolvimento do setor. No entanto, quando as associações crescem e seus mercados amadurecem, as tarifas por serviços devem começar a substituir as doações como fonte primária de receita. Isso requer que as associações tenham estratégias implantadas para desenvolver produtos voltados à demanda e baseados no mercado, que sejam atraentes para os membros e tenham potencial de se tornar financeiramente sustentáveis.

## Função do Guia

Este Guia de Análise de Custo e Desempenho de Produtos oferece orientações para que as associações determinem a estrutura de custos de seus produtos e serviços e as implicações de suas políticas atuais para a sustentabilidade financeira a longo prazo da associação. Adaptada para refletir o negócio específico das associações, esta ferramenta foi projetada para ajudar as instituições a compreender melhor 1) os custos plenos associados a suas diferentes linhas de serviços; 2) quais produtos geram mais receita para a associação; e 3) o grau em que esses produtos são, ou podem ser, financeiramente sustentáveis por meio de taxas de membros, honorários e outras taxas. Este exercício é uma contribuição fundamental para o processo de planejamento do negócio e oferece às associações informações importantes necessárias para apoiar estratégias de sustentabilidade financeira realistas e esforços futuros de captação de fundos.<sup>1</sup>

Esta ferramenta usa uma abordagem simples de alocação de custos como um primeiro passo para entender os custos e receitas associados aos produtos da associação, reconhecendo que a maioria das associações não tem um sistema de contabilidade baseado em atividades nem processos de negócios que se apliquem de forma consistente a todas as linhas de produtos. Se os administradores da associação quiserem uma análise mais aprofundada das causas de custos e de oportunidades para melhorar eficiências operacionais, uma abordagem baseada em atividades mais complexa pode ser útil.<sup>2</sup>

## Preparação: Entendimento da abordagem metodológica

O custeio de produtos é o processo de identificar e analisar todos os custos incorridos na produção e venda de um produto ou serviço, incluindo **custos diretos** e **custos indiretos**. Embora a atribuição dos custos diretos da prestação de serviços seja geralmente clara, com frequência é mais complicado alocar os custos indiretos entre diferentes produtos e serviços, em particular custos de pessoal, quando os mesmos funcionários dão apoio à entrega de múltiplos produtos. Portanto, o principal

### Quadro 1. Passos para analisar custo e desempenho

- Passo 1: Identificar produtos
- Passo 2: Identificar itens de custo e receita para alocação
- Passo 3: Decidir e quantificar bases de alocação
- Passo 4: Calcular custo e receita plenos do produto
- Passo 5: Analisar o desempenho do produto

1. Para orientações adicionais sobre planejamento financeiro, veja o Strategic and Business Planning: A Guide for Microfinance Associations da SEEP. <http://networks.seepnetwork.org/en/resources>
2. Para uma discussão completa dessa abordagem, ver B. Helms e L. Grace, 2004, Microfinance Product Costing Tool for MFIs (Washington, DC: CGAP), que pode ser usado como uma referência e adaptado para atender às necessidades de redes. Além disso, B. Helms, 1998, "Cost Allocation for Multi-Service Microfinance Institutions", Occasional Paper, no. 2 (Washington, DC: CGAP) oferece uma discussão aprofundada sobre alocação de custos para instituições com múltiplos serviços e orientações para definir centros de custo distintos para diferentes produtos e serviços.

objetivo deste exercício é ajudar as associações a refletir sobre esse processo de alocação para assegurar que todos os custos institucionais tenham sido considerados nas decisões de preços e a organizar seus dados financeiros de uma maneira que permita uma análise básica de seu desempenho financeiro..

## Passo 1. Identificar os produtos

Um primeiro passo neste exercício para a associação é identificar claramente as ofertas de produtos individuais. Uma maneira útil de fazer isso é classificar os produtos de acordo com as principais linhas de serviço. Uma linha de serviço pode ser definida como um grupo de produtos que estão estreitamente relacionados, geralmente porque compartilham objetivos similares ou são entregues por canais similares. As linhas de serviço devem representar as prioridades da associação conforme refletidas em seus planos estratégico e de negócios. Alguns dos exemplos mais comuns para associações são a construção de capacidade e a disseminação e troca de informações focadas no desenvolvimento do setor, em particular instituições de microfinanças (IMFs) membros da associação.

Depois que a associação tiver definido suas áreas de serviço mais amplas, é útil identificar os produtos individuais. Não é incomum que uma associação ofereça múltiplos produtos dentro de uma linha de serviço, cada um com fontes de receita distintas e, possivelmente, até mercados diferentes. Por exemplo, serviços de construção de capacidade poderiam incluir um programa de capacitação, intercâmbios entre pares, assistência técnica ou consultorias. Esses produtos poderiam gerar receita de múltiplas fontes, como tarifas por serviços recebidas de membros e não-membros, doações e outras cobranças por serviços relacionados.

As ofertas de produtos diferirão de uma associação para outra, dependendo do mercado, de seu nível de desenvolvimento e da disponibilidade de prestadores de serviços alternativos. Por exemplo, cursos de capacitação podem ser uma prioridade para membros em um mercado onde existam poucas outras opções, mas podem ser menos importantes em um mercado mais maduro em que existam muitos prestadores de cursos de capacitação de alta qualidade a preços competitivos. Similarmente, relatórios de marcos de referência (benchmarks) do setor podem ser, no início, o único produto relacionado às iniciativas de transparência de uma associação, mas depois evoluir com o tempo para incluir uma variedade maior de iniciativas, como desenvolvimento de padrões, relatórios de taxas de juros ou monitorações de desempenho mais abrangentes. Cada associação deve avaliar a classificação de seus serviços de acordo com seu contexto de mercado específico. Abaixo há um exemplo de linhas de serviço e produtos de uma associação.

**Tabela 1. Identificação dos produtos**

Linha de serviço	Produtos	Mercado	Fontes de receita
Construção de capacidade	Capacitação: IMFs (analistas de crédito, gerência média, executivos sênior), capacitação de instrutores, cursos especializados	Membros, reguladores, firmas de auditoria, IMFs não membros	Doações, pagamento pelos serviços, taxas dos membros
Disseminação e troca de informações	Conferências: nacionais e regionais	Membros, não membros, doadores, governo, investidores	Doações, taxas, patrocínios, taxas dos membros
	Defesa de políticas: representação, pesquisa, monitoração	Membros, pesquisadores	Doações, taxas dos membros
Transparência, pesquisa e publicações	Transparência: pesquisa do setor, benchmarking	Membros, investidores, doadores	Doações, taxas dos membros
	Pesquisa e publicações: estudos de demanda do mercado, documentos técnicos		Doações, taxas dos membros
	Iniciativas de desempenho social: proteção do consumidor, educação financeira, código de ética		



A classificação dos produtos permite que a associação inicie o processo de avaliação de seu potencial de viabilidade financeira. Idealmente, as associações devem ter como meta entregar produtos em uma base de recuperação de custos. Isso requer que os preços estabelecidos para os serviços reflitam o seu custo pleno. Pode acontecer, porém, que a receita obtida com taxas de membros e cobranças por serviços seja insuficiente para cobrir os custos nos níveis de preços atuais, mas que a associação continue a oferecer os produtos porque eles têm valor para os membros e para o setor. Nesse caso, é necessário avaliar o nível de recuperação de custos e, assim, a quantidade de subsídio necessária, seja por meio de doações ou por subsídios vindos de outros produtos para a continuidade do fornecimento.

## Passo 2. Identificar os itens de custo e receita para alocação

O próximo passo é identificar os itens de custo e de receita para alocação. Para isso, a associação terá de identificar todos os custos associados a cada um de seus produtos individuais, incluindo **custos diretos** e **custos indiretos**. Os custos diretos

**Custos diretos** incluem todos os custos diretamente relacionados à entrega do serviço, como salário do gerente do programa, suprimentos, aluguel de salas, etc.

são todos os custos associados à entrega do produto, incluindo os **custos variáveis** da associação, que estão diretamente relacionados à entrega dos serviços, como aluguel de salas, pagamentos a consultores ou especialistas externos, custos de viagem, etc., e os **custos fixos**, que não mudam qualquer que seja o volume do produto, como o salário de um gerente de programa em período integral. Estes diferem dos custos indiretos, que são essenciais para a gestão bem sucedida do programa,

mas não estão diretamente relacionados à prestação do serviço. Entre estes estão custos como aluguel, tarifas de serviços públicos, comunicações e salários de executivos que são compartilhados por vários produtos ou serviços.

Idealmente, as associações deveriam sempre acompanhar seus custos e receitas por produto. Para as que não o fazem, este exercício deve ajudar a estabelecer as bases para a institucionalização de uma abordagem de centro de custos na contabilidade deste ponto em diante.

**Custos indiretos** são custos administrativos básicos que não estão diretamente relacionados a um produto ou atividade de programa específico, mas são essenciais para a gestão bem sucedida do programa, como cargos-chave (diretor administrativo, gerente financeiro), aluguel, tarifas de serviços públicos, etc.

Abaixo há um exemplo de como uma associação organizou seus vários produtos em cinco linhas principais de produtos ou programas (capacitação, conferência, defesa de políticas públicas, transparência e desempenho social), a fim de monitorar os seus custos diretos. O exemplo usa categorias de custos básicas características da maioria das associações. É possível usar números agregados se dados mais detalhados não estiverem disponíveis. Dada a falta de detalhamento no plano de contas de muitas associações, pode ser necessário fazer aproximações com base nos dados disponíveis.



## Exemplo 1. Identificação dos custos diretos

	Capacitação	Conferências	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>CUSTOS</b>					
<i>Diretos</i>	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48
Salários e benefícios	11.886,58	-	26.969,00	38.355,00	20.134,42
Desenvolvimento de pessoal	-	-	-	-	-
Despesas com capacitação	122.600,61	-	-	5.837,00	226.903,39
Despesas com conferências	-	290.023,00	-	-	-
Despesas de escritório	35,51	2.301,00	45,00	3.385,00	2.487,49
Serviços profissionais	573,53	585,00	47.152,00	7.500,00	23.008,47
Viagens	217,00	726,00	-	11.144,00	-
Depreciação	-	-	-	-	-
Outros	173,29	306,00	34,00	-	418,71
<b>Custos totais</b>	<b>135.486,52</b>	<b>293.941,00</b>	<b>74.200,00</b>	<b>66.221,00</b>	<b>272.952,48</b>

Depois que isso tiver sido feito, a associação pode fazer o mesmo para seus principais fluxos de receita. Ao avaliar fluxos de receita, é importante distinguir entre a *receita auferida*—taxa dos membros e pagamentos de usuários feitos diretamente à associação pela prestação de serviços específicos—e a *receita por contribuição*—recursos recebidos de doadores para apoiar a prestação de serviços específicos e a associação em geral. Isso pode ser útil para trabalhar com a estratégia de financiamento da associação. É importante notar que, além de vir diretamente dos usuários de serviços, um item de receita pode vir também de governos ou doadores que financiem os serviços para os usuários, por exemplo, com patrocínio de conferências ou bolsas de capacitação, e ainda ser considerado receita auferida.

Embora muitas associações trabalhem para maximizar a receita auferida a fim de diminuir sua dependência de financiamento por doadores, a maioria acaba tendo fluxos de receita mistos, em que uma combinação de taxas por serviços e doações é necessária para manter o pleno funcionamento da associação.

## Tabela 2. Exemplo de fluxos de receita mistos

Tipos de receita	Descrição	Exemplo
Receita auferida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de membros</li> <li>• Receita de publicidade, patrocínio</li> <li>• Tarifas de operações</li> <li>• Tarifas de licenciamento</li> <li>• Taxas por propriedade intelectual</li> <li>• Custos administrativos de projetos cobertos por doadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas anuais</li> <li>• Venda de espaço para publicidade em periódicos e boletins</li> <li>• Cursos de capacitação</li> <li>• Capacitação para certificação de instrutores</li> <li>• Venda de publicações</li> <li>• Bolsas, patrocínio de conferências, patrocínios de intercâmbio de informações</li> </ul>
Receita por contribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações</li> <li>• Contribuições em espécie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações operacionais para apoiar a associação em geral ou apoio direto a desenvolvimento e implementação de produtos específicos</li> <li>• Tempo de funcionários, equipamento, espaço para conferências</li> </ul>

Quer a receita seja auferida ou por contribuição, ela deve ser atribuída a um produto respectivo no sistema de monitoração da associação. No caso abaixo, a associação categorizou **receita direta** para incluir toda a **receita auferida e por contribuição** gerada pelos produtos principais da associação.

Para **receita auferida**, isso incluiria taxas por capacitação e conferências, bem como patrocínios de conferências. Para **receita por contribuição**, isso incluiria doações especificadas ou restritas para cobrir salários e outros custos relacionados à implementação do projeto de um produto específico.

**Receita direta** é toda a receita auferida e por contribuição gerada pelos produtos e serviços da associação. Isso não inclui receita de doações para custos indiretos, taxas dos membros ou renda de investimentos.

## Exemplo 2. Identificação da receita direta

	Capacitação	Conferências	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>RECEITA</b>					
<b>Receita por contribuição: Doações</b>					
<i>Direta</i>	131.871,00	242.990,00	82.585,00	22.643,00	302.491,00
Doador A					
Doador B	-	-	82.585,00	-	-
Doador C	-	-	-	-	-
Doador E	50.000,00	-	-	-	-
Doador F	-	-	-	22.643,00	-
Doador G	22.845,00	-	-	-	-
Doador H	59.026,00	-	-	-	-
Doador I	-	-	-	-	-
Doador J	-	-	-	-	302.491,00
Doador K	-	-	-	-	-
Doador L	-	242.990,00	-	-	-
<b>Total por contribuição</b>	<b>131.871,00</b>	<b>242.990,00</b>	<b>82.585,00</b>	<b>22.643,00</b>	<b>302.491,00</b>
<b>Receita auferida</b>					
<i>Direta</i>	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Taxas de membros	-	-	-	-	-
Taxas de programas	34.825,23	-	-	-	10.729,77
Taxas de conferências	-	128.384,00	-	-	-
Taxas de patrocínio de conferências	-	-	-	-	-
Outros: juros, diversos	-	-	-	-	-
<b>Total auferido</b>	<b>34.825,23</b>	<b>128.384,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10.729,77</b>
<b>Receita total</b>	<b>166.696,23</b>	<b>371.374,00</b>	<b>82.585,00</b>	<b>22.643,00</b>	<b>313.220,77</b>

## Passo 3. Decidir e quantificar as bases de alocação

Depois que os *custos* e a *receita diretos* tiverem sido atribuídos a seus produtos específicos, os *custos indiretos* precisam ser alocados nas linhas de produtos da associação, com base em determinados critérios lógicos que são conhecidos como *bases de alocação*. A Tabela 3 abaixo descreve as abordagens mais comuns para alocar custos indiretos.

**Tabela 3. Bases de alocação**

<b>Estimativas de tempo dos funcionários</b>	Atribui os custos indiretos proporcionalmente às estimativas relativas de tempo dos funcionários.	Pode requerer o uso de um sistema de controle de tempo para fazer estimativas corretas.
<b>Contribuição relativa para a receita direta</b>	Atribui os custos indiretos proporcionalmente à contribuição relativa do produto para a receita direta.	Pode superestimar os custos de um produto. Produtos de ganhos maiores não consomem necessariamente mais custos indiretos gerais.
<b>Consumo relativo de custos diretos</b>	Atribui os custos indiretos proporcionalmente ao consumo relativo de custos diretos pelo produto.	Pressupõe que custos diretos e custos indiretos gerais sejam consumidos na mesma proporção.

### 1. Estimativas de tempo dos funcionários

Este método de alocação atribui os custos indiretos de acordo com estimativas de tempo dos funcionários. Isso pode incluir salários do diretor executivo, gerente financeiro e outros cargos que apoiem a administração geral da associação, mas não sejam diretamente responsáveis pela entrega de produtos e serviços. Esses salários costumam ser a maior categoria de custos indiretos. Podem ser incluídas também estimativas do tempo que os gerentes de programa dedicam a tarefas administrativas gerais. No exemplo abaixo, os custos dos salários dos gerentes de defesa de políticas públicas, capacitação e transparência já foram inteiramente atribuídos a produtos como custos diretos; assim, apenas os salários da administração (isto é, o diretor executivo e o gerente financeiro) e dos funcionários administrativos precisam ser alocados. Os custos administrativos gerais, como aluguel e tarifas de serviços públicos, são, então, alocados proporcionalmente. As estimativas de tempo dos funcionários podem ser obtidas por um sistema de controle de tempo em que os funcionários registram seu tempo por produto em planilhas.

Base de alocação	Total	Capacitação	Conferência	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>1) Tempo dos funcionários</b>	100%	30%	20%	20%	10%	20%
<b>Custos</b>						
<b>Indiretos</b>	<b>178.417,00</b>	<b>53.525,10</b>	<b>35.683,40</b>	<b>35.683,40</b>	<b>17.841,70</b>	<b>35.683,40</b>

## 2. Contribuição relativa para a receita direta

Este método usa uma alocação baseada na distribuição pro rata dos custos, proporcional à contribuição de cada produto para a receita direta. Quando a capacitação é responsável por 25% de toda a receita, fica com 25% de todos os custos indiretos, e assim por diante. Embora este seja um método direto para alocar custos, é preciso observar que produtos com ganhos mais altos não consomem necessariamente mais custos. Portanto, este método pode superestimar a proporção de custos administrativos para alguns produtos e subestimá-la em outros.

Base de alocação	Total	Capacitação	Conferências	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>2) % de contribuição para a receita direta</b>	100%	17%	39%	9%	2%	33%
<b>Custos</b>						
<b>Indiretos</b>	<b>178.417,00</b>	<b>31.093,41</b>	<b>69.271,43</b>	<b>15.404,37</b>	<b>4.223,54</b>	<b>58.424,26</b>

## 3. Consumo relativo de custos diretos

Este método usa outra alocação baseada na distribuição pro rata dos custos, proporcional ao uso de custos diretos por cada produto. Aqui, podemos ver que “conferências”, o produto com maior receita e que recebeu a fatia maior dos custos administrativos na base de alocação 2 (acima), recebeu agora uma porção menor dos custos administrativos com base em sua estrutura de custos relativa.

Base de alocação	Total	Capacitação	Conferências	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>3) % de contribuição para os custos diretos</b>	100%	16%	35%	9%	8%	32%
<b>Custos</b>						
<b>Indiretos</b>	<b>178.417,00</b>	<b>28.681,86</b>	<b>62.225,92</b>	<b>15.707,79</b>	<b>14.018,67</b>	<b>57.782,75</b>

Como esses exemplos ilustram, a escolha do método de alocação pode fazer uma diferença considerável na proporção dos custos indiretos alocada. Portanto, o essencial para a associação é entender os custos e receitas de seus produtos, e não chegar a uma resposta “correta”. É útil comparar diferentes bases antes de escolher uma para determinar qual cálculo faz mais sentido para suas operações e para a disponibilidade de informações. Recomenda-se que as associações reavalie seus métodos de alocação anualmente para assegurar que eles continuem adequados. Com a experiência, as estimativas podem ser ajustadas de modo a refletir mais precisamente os custos conhecidos.

## Passo 4: Calcular o custo e a receita plenos do produto

Depois que o método de alocação tiver sido selecionado e usado para estimar a proporção relativa de custos indiretos para cada produto, o custo total do produto pode ser calculado. O *custo pleno do produto* é a soma dos custos diretos e dos custos indiretos associados a cada produto. A figura abaixo usa uma alocação baseada na contribuição relativa do produto para a receita direta, ilustrada na base de alocação 2 (contribuição para a receita direta). Aplicando os custos plenos, há um claro aumento nos custos da prestação do serviço, pois cada produto agora compartilha uma parte dos custos indiretos da associação, como alugueis, tarifas de serviços públicos, comunicação, tradução, salário do diretor, salário do contador, etc.

### Exemplo 3. Custos plenos do produto usando a contribuição relativa para a receita direta

	Capacitação	Conferências	Defesa de política	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>CUSTOS</b>					
<i>Diretos</i>	135.486,52	293.941,00	74.200,00	66.221,00	272.952,48
Salários e benefícios	11.886,58	-	26.969,00	38.355,00	20.134,42
Desenvolvimento de pessoal	-	-	-	-	-
Despesas com capacitação	122.600,61	-	-	5.837,00	226.903,39
Despesas com conferências	-	290.023,00	-	-	-
Despesas de escritório	35,51	2.301,00	45,00	3.385,00	2.487,49
Serviços profissionais	573,53	585,00	47.152,00	7.500,00	23.008,47
Viagens	217,00	726,00	-	11.144,00	-
Depreciação	-	-	-	-	-
Outros	173,29	306,00	34,00	-	418,71
<i>Indiretos</i>	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26
Indiretos	31.093,41	69.271,43	15.404,37	4.223,54	58.424,26
<b>Despesas totais</b>	<b>166,579.93</b>	<b>363,212.43</b>	<b>89,604.37</b>	<b>70,444.54</b>	<b>331,376.74</b>

Depois de calcular os custos totais para cada produto, o mesmo precisa ser feito para calcular a receita total. A *receita total* é a soma da receita direta e da receita indireta. A *receita indireta* inclui receitas não associadas diretamente a nenhum produto específico, como renda de investimentos, doações para cobrir despesas gerais e taxas de membros. Algumas associações distribuem a receita indireta igualmente entre todas as linhas de serviço, porque contribuições indiretas e taxas de membros são pagas para o funcionamento da associação como um todo, ou seja, para a entrega de todos os produtos e serviços, enquanto outras argumentam que uma base de alocação ponderada para a receita indireta é mais apropriada. Como no caso dos custos indiretos, a base de alocação será uma decisão administrativa.

No exemplo a seguir, a associação usou uma base de alocação de divisão igual de todos os recursos não vinculados.

## Exemplo 4. Receita total: base de alocação mista

	Capacitação	Conferências	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
<b>RECEITA</b>					
<b>Receita por contribuição: Doações</b>					
<i>Direta</i>	131.871,00	242.990,00	82.585,00	22.643,00	302.491,00
Doador A	-	-	-	-	-
Doador B	-	-	82.585,00	-	-
Doador C	-	-	-	-	-
Doador E	50.000,00	-	-	-	-
Doador F	-	-	-	22.643,00	-
Doador G	22.845,00	-	-	-	-
Doador H	59.026,00	-	-	-	-
Doador I	-	-	-	-	-
Doador J	-	-	-	-	302.491,00
Doador K	-	-	-	-	-
Doador L	-	242.990,00	-	-	-
<i>Indireta</i>	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60
Indirect	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60	16.038,60
<b>Receita por contribuição total</b>	<b>147.909,60</b>	<b>259.028,60</b>	<b>98.623,60</b>	<b>38.681,60</b>	<b>318.529,60</b>
<b>Receita auferida</b>					
<i>Direta</i>	34.825,23	128.384,00	-	-	10.729,77
Taxas de membros	-	-	-	-	-
Taxas de programas	34.825,23	-	-	-	10.729,77
Taxas de conferências	-	128.384,00	-	-	-
Taxas de patrocínio de conferências	-	-	-	-	-
Outros: juro, diversos	-	-	-	-	-
<i>Indireta</i>	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00
Indirect	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00	16.813,00
<b>Receita auferida total</b>	<b>51.638,23</b>	<b>145.197,00</b>	<b>16.813,00</b>	<b>16.813,00</b>	<b>27.542,77</b>
<b>Receita total</b>	<b>199.547,83</b>	<b>404.225,60</b>	<b>115.436,60</b>	<b>55.494,60</b>	<b>346.072,37</b>

## Passo 5: Analisar o desempenho do produto

Depois que os custos e a receita plenos do produto estiverem determinados, a associação pode começar a analisar o desempenho do produto individual. Há vários métodos de análise que podem ajudar na formação das políticas de preços e dos processos de entrega de serviços de uma associação, bem como nas estratégias de sustentabilidade financeira gerais.

### Quadro 2. Exemplos de análise de desempenho do produto

#### Análise de custos

- Tendências dos custos indiretos
- Estrutura de custos por produto
- Tendências dos custos diretos por produto
- Determinantes de custos

#### Análise de receitas

- Tendências da receita auferida
- Estrutura de receitas por produto
- Contribuição do produto para a receita líquida
- Contribuição do produto para a receita auferida total
- Tendência da receita auferida por produto

#### Análise de viabilidade do produto

- Recuperação de custos do produto
- Desempenho unitário
- Custo unitário

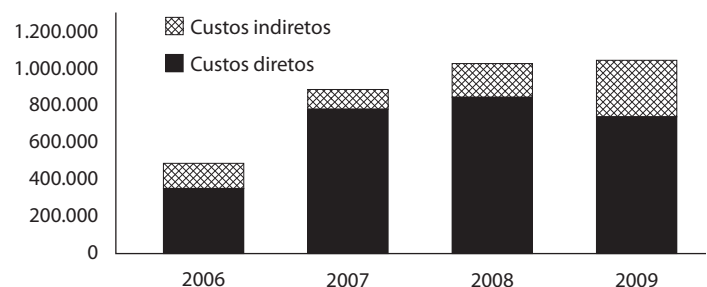
## Análise de custos

A análise de custos é um útil primeiro passo na análise do desempenho do produto. Os custos são com frequência a barreira mais importante para a viabilidade de um determinado produto. Entender quais são os fatores que mais contribuem para o custo do produto e como esses custos comportaram-se ao longo do tempo permite que os gerentes tomem decisões mais informadas sobre o projeto e entrega de produtos. Ao realizar uma análise de custos, há uma série de questões a ter em mente:

- Qual é a importância relativa dos custos indiretos?
- Que produtos custam mais caro para entregar?
- Qual é a divisão de custos dos produtos em termos de custos diretos e indiretos?
- Quais foram as tendências dos custos ao longo do tempo?
- Há oportunidades de reduzir custos?

Uma análise da estrutura de custos histórica desta associação mostra um crescimento significativo dos custos diretos desde o seu início em 2006. Isso é esperado para uma associação jovem enquanto ela cresce e define seus produtos e serviços. Conforme a associação amadurece e introduz novas linhas de produtos, pode-se esperar ver um aumento contínuo nos custos correspondentes associados à entrega dos serviços. É importante a associação ficar atenta ao crescimento dos custos indiretos para assegurar que estes permaneçam dentro de limites aceitáveis e não impeçam a rentabilidade potencial de produtos individuais. Neste caso, os custos indiretos da associação cresceram consideravelmente mais do que os custos diretos, em termos relativos, de 2006 a 2009—algo que exige atenção.

Figura 1. Tendências dos custos indiretos



Uma análise da importância relativa dos custos diretos e indiretos por produto permite que os gerentes compreendam melhor os impactos dos custos indiretos sobre os custos de produtos individuais. Também pode ajudar a avaliar a adequa-



ção dos métodos de alocação de custos no caso de um determinado produto não estar compartilhando uma proporção razoável da carga de custos indiretos. No exemplo acima, “Transparência” está com uma porção muito menor dos custos indiretos em relação às outras linhas de produtos, o que é consistente com sua contribuição relativa para a receita auferida. Se, porém, essa linha de serviço contribuir com uma parte grande dos custos indiretos da associação, apesar de seu potencial de receita limitado, a base de alocação deve ser alterada para refletir mais corretamente o compartilhamento de custos.

Uma análise das tendências históricas dos custos diretos ilustra a contribuição relativa de produtos individuais para os custos diretos. Na figura 3, “Capacitação e construção de capacidade” foram responsáveis pela ampla maioria dos custos diretos da associação em seu início. No entanto, conforme novos produtos foram introduzidos e o papel da capacitação diminuiu, houve uma distribuição mais equilibrada dos custos diretos, com “Conferências” e “Monitoração do desempenho social” consumindo a maior parte dos recursos da associação em 2009.

## Minimização dos custos

Um aspecto importante da análise de custos é identificar os fatores-chave que afetam os custos de um determinado produto. Alguns exemplos de fatores-chave que são típicos de linhas de produtos de associações foram identificados abaixo. As associações devem tentar minimizar os custos sempre que possível e usar modelos eficazes e eficientes para entrega dos serviços que possam alavancar a base de recursos e a vantagem comparativa da associação.

Figura 2. Estrutura de custos por produto

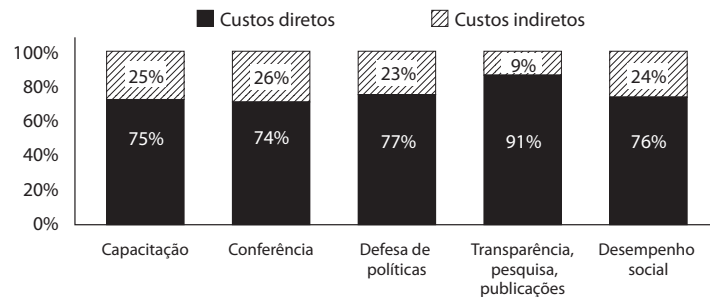
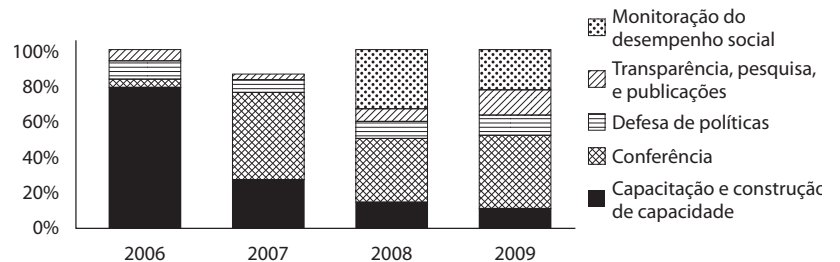


Figura 3. Tendências dos custos diretos por produto



**Tabela 4. Determinantes do custo**

Produto/serviço	Fatores que afetam os custos	Oportunidades de controle de custos
1. Capacitação: Cursos para IMFs, reguladores e capacitação para instrutores; auditorias sociais; e-learning; intercâmbios entre pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de instrutores externos e seus honorários</li> <li>• Local para os eventos—custos com hotel, aluguel, refeição/coffee break</li> <li>• Número de eventos</li> <li>• Número de participantes</li> <li>• Necessidade de serviços de tradução</li> <li>• Equipamentos/materiais adicionais necessários</li> <li>• Países visitados</li> <li>• Número de visitas feitas</li> <li>• Número de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um número mínimo sustentável de participantes por unidade ou curso de capacitação</li> <li>• Equilibrar qualidade e preço do instrutor</li> <li>• Usar pessoal da associação</li> <li>• Administrar os custos de viagens do instrutor</li> </ul>
2. Conferências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• País/local do evento</li> <li>• Uso de consultores, uso de empresa para gestão do evento, honorários, etc.</li> <li>• Impressos: quantidade e qualidade</li> <li>• Intérpretes de conferência, tradução de materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar número de itens na agenda que requerem múltiplos intérpretes</li> <li>• Controlar o número de refeições/coffee breaks oferecidos</li> </ul>
3. Transparência, pesquisa, publicações: participação no MIX Market, desenvolvimento e acompanhamento de indicadores sociais, pesquisas do setor com IMFs regionais, relatórios trimestrais, boletins, estudos de casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e adequação dos dados brutos</li> <li>• Responsividade das IMFs</li> <li>• Número de publicações criadas e traduzidas</li> <li>• Uso de consultores externos</li> <li>• Viagens locais e/ou regionais requeridas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer escalas de salários para os funcionários</li> <li>• Usar fontes existentes em vez de colher seus próprios dados</li> </ul>
4. Defesa de políticas públicas: exame de documentos, tradução, manutenção de banco de dados/biblioteca (por ex., documentos jurídicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de publicações traduzidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter biblioteca digital</li> <li>• Cooperar com outras empresas para evitar duplicação de traduções, etc.</li> </ul>
5. Iniciativas de desempenho social: proteção do consumidor, código de ética, educação financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de eventos</li> <li>• Número de participantes</li> <li>• Local</li> <li>• Uso de especialistas externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar custos de viagens</li> <li>• Usar pessoal da associação</li> </ul>

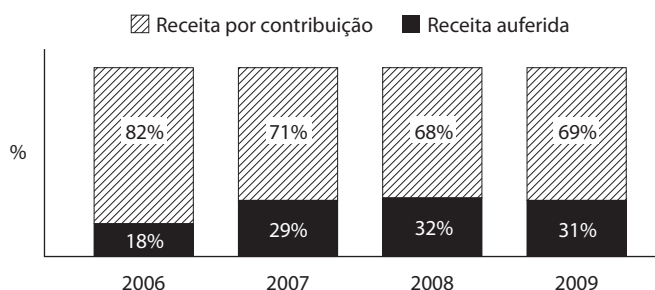
## Análise de receitas

A análise de receitas é um elemento importante da análise do desempenho do produto. Ela proporciona informações úteis para os gerentes sobre a importância relativa de produtos individuais, o impacto da receita auferida e tendências da geração de receita ao longo do tempo. Algumas das questões mais importantes a considerar são:

- Quais são os principais produtos e serviços geradores de receita para a associação?
- Quais produtos geram mais receita a partir de pagamento de taxas?
- Quais produtos são mais dependentes de financiamento por doadores?
- Quais produtos são os principais geradores de receita para a associação em termos de receita auferida?
- Há espaço para expandir certos produtos?

Uma análise do fluxo de receitas da associação durante os

**Figura 4. Tendências da receita auferida**



quatro primeiros anos de suas operações mostra um aumento contínuo tanto da receita auferida como da proveniente de contribuições. A receita auferida passou lentamente a responder por uma proporção maior da receita total da associação, tendo crescido de 18% de todas as receitas em 2006 para 31% em 2009, o que reflete uma independência crescente em relação a financiamento por doadores. Idealmente, uma associação deve trabalhar para que a maior parte da renda de seus serviços-chave seja de receita auferida, a fim de assegurar que sua programação possa ser mantida mesmo com mudanças nas prioridades de financiamento dos doadores.

A análise da importância da receita auferida em relação à receita total gerada por cada serviço individual proporciona informações úteis para os gerentes sobre a disposição ou capacidade dos membros de pagar por esses serviços por meio de taxas e tarifas. Na figure 5, fica evidente que a associação ainda precisa encontrar um mercado claro entre seus membros para suas iniciativas de monitoração do desempenho social, defesa de políticas públicas ou transparência, que, no presente, são patrocinadas por doadores. Embora essas iniciativas possam agregar um valor claro para o setor em termos de impacto para o desenvolvimento, se a associação não desenvolver uma estratégia para assegurar maior recuperação de custos, ou por taxas dos membros ou por suporte contínuo dos doadores, ela não poderá garantir a sustentabilidade desses produtos.

Em termos da contribuição de produtos individuais para a receita auferida total da associação, é evidente que as conferências são o maior contribuinte, sendo responsáveis por 61% de toda a renda auferida, seguidas por capacitações (19%); esses dois elementos são os maiores geradores de receita para a associação neste ponto.

Se a receita por contribuição for levada em conta, além da receita auferida proveniente de taxas, tarifas e outras cobranças por serviços, é fácil ver quais dos produtos da associação geram lucros líquidos e quais produzem prejuízos líquidos, mesmo com o financiamento de doadores. Na figure 7, a associação está na verdade subsidiando os custos de suas atividades de transparência-pesquisa-publicações com receita derivada de seus outros produtos.

O exame das tendências ao longo do tempo é um modo útil de detectar mudanças no desempenho de produtos individuais. O aumento relativo das conferências como fonte primária de receita para a associação ocorreu gradativamente. E, embora seja positivo ter um produto com tão grande demanda, a associação deve examinar por que os outros produtos tiveram reduções em sua contribuição para a receita

Figura 5. Estrutura de receitas por produto

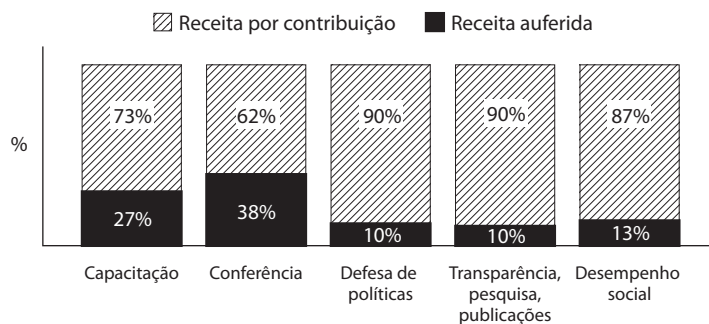


Figura 6. Contribuição do produto para a receita auferida total

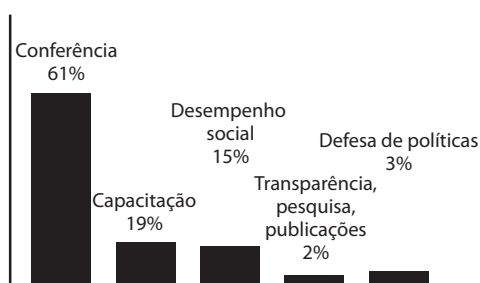


Figura 7. Contribuição do produto para a receita líquida

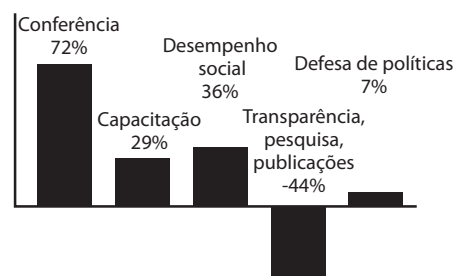
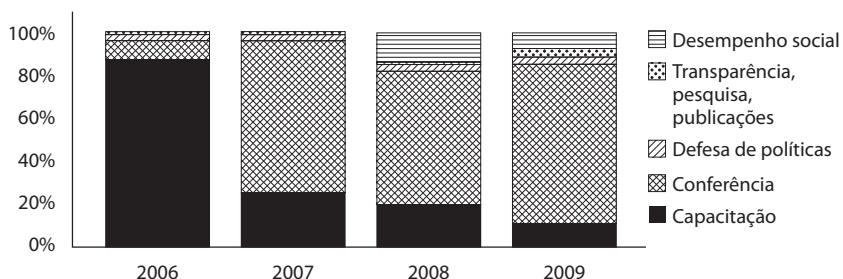


Figura 8. Tendências da receita auferida por produto



auferida e se outros produtos devem ser desenvolvidos para agregar valor tanto para os membros como para a associação.

## Análise de viabilidade do produto

Embora se compreenda que um certo nível de subsídio pode ser necessário para ajudar a associação a dar continuidade a algumas funções, há um pressuposto básico de que os principais serviços aos membros devem ser fornecidos em uma base de recuperação de custos e ter o potencial, pelo menos a longo prazo, de gerar alguma medida de superávit para a associação. Ainda que o cronograma para a recuperação de custos total para determinados produtos possa ser diferente em diferentes mercados, com base no nível de desenvolvimento e na existência de outros prestadores do serviço, as associações devem trabalhar para alcançar essa meta. Há várias questões importantes a considerar:

- A associação tem uma política de formação de preços implantada, incluindo o uso de subsídios para determinados produtos?
- A responsabilidade por decisões de formação de preços é clara?
- A política de preços está implantada de forma consistente na organização inteira?
- Os produtos e serviços são segmentados para levar em conta diferentes grupos de consumidores e sua disposição a pagar?
- Há objetivos definidos de custos ou vendas que orientem as políticas de formação de preços atuais (por ex., mecanismos de formação de preços por preço-margem, competitivos ou baseados no valor)?
- Qual é o preço de mercado de serviços comparáveis?
- São necessários subsídios para algum dos produtos? Há uma estratégia para captar esses subsídios?
- Há oportunidades de geração de receita sendo otimizadas no momento?
- As taxas geradas por esses produtos estão cobrindo todo o custo da entrega do serviço?
- Em caso negativo, há espaço para aumentar preços ou tarifas, ou criar classes de membros com diferentes estruturas de preços e benefícios, por exemplo, níveis de membros, escalas de taxas devidas, etc., a fim de obter níveis mais elevados de sustentabilidade financeira? É possível negociar arranjos de serviços com parceiros estratégicos para assegurar a recuperação de custos de bens públicos fundamentais para o desenvolvimento do setor?

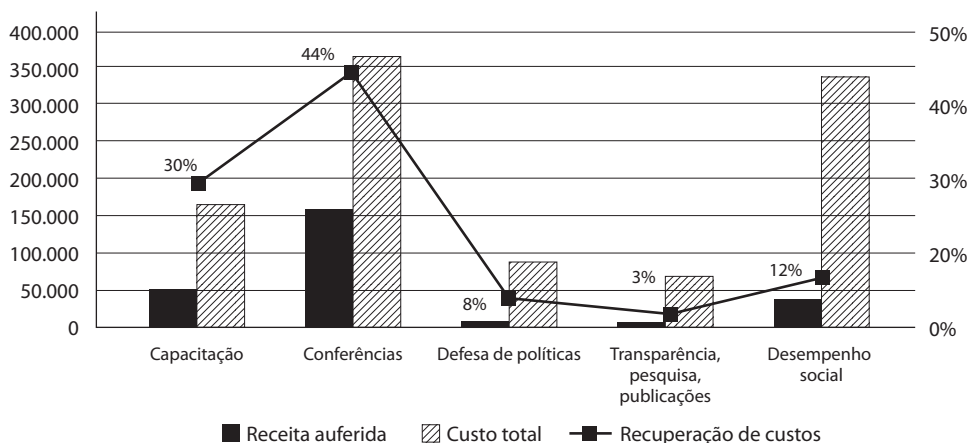
**Formação de preços por preço-margem (cost plus pricing)** é um método em que o custo unitário básico de um produto é calculado levando em conta todos os custos diretos e indiretos, com uma porcentagem acrescentada como margem de lucro.

**Formação de preços competitiva** é quando os preços são definidos com base no preço de produtos comparáveis no mercado.

**Formação de preços com base no valor** é quando os preços são definidos com base no valor percebido para o cliente, e não no custo efetivo do produto, ou no preço de mercado, ou nos preços dos concorrentes.

Um dos tipos mais básicos e essenciais de análise é medir o nível de recuperação de custos de produtos individuais—quanto o custo de entrega do serviço (custos diretos e indiretos) está sendo coberto pela receita auferida. Na figura 9, as conferências obtêm a maior receita para a associação,

Figura 9. Recuperação de custos do produto



mas isso ainda cobre apenas 44% de seus custos totais. O mesmo acontece com capacitação, que alcança apenas 30% de recuperação de custos. Para cada produto, provavelmente há uma oportunidade de aumentar a receita auferida por meio de ajustes nos preços e de melhorias no serviço que aumentem o uso.

## Estabelecimento dos custos unitários

Estabelecer os custos unitários é um passo necessário para avaliar a política de formação de preços de uma associação. O custo total pode ser enganoso, pois não dá muita informação sobre a recuperação de custos efetiva dos serviços. Examinando os custos por unidades individuais, os gerentes podem avaliar mais adequadamente a estrutura de tarifas para usuários individuais do serviço e a necessidade de subsídios. Diferentes produtos terão diferentes unidades de medida. As associações precisam determinar a unidade de medida mais apropriada para seu produto e mercado específico. O exemplo traz algumas medidas comuns.

Quando examinamos cada produto em termos de custo unitário, fica claro que há muito espaço para a associação ajustar seus preços atuais a fim de melhorar sua recuperação de custos. Atualmente, nenhum dos produtos da associação tem plena recuperação dos custos e dois dos produtos mais caros por unidade são fornecidos sem nenhum custo adicional para os membros.

**Tabela 5. Custos unitários**

Produto	Unidade de medida
Capacitação	No. de participantes pagos
Conferência	No. de participantes pagos
Defesa de políticas	No. de membros
Transparência, pesquisa, publicações	No. de publicações
Monitoração do desempenho social	No. de membros participantes

Idealmente, os membros deveriam demonstrar sua demanda por produtos e serviços pela disposição a pagar taxas, que deveriam ser o principal fluxo de receitas da associação. Mas talvez as taxas não sejam suficientes para cobrir os custos de alguns serviços e a associação continue a oferecê-los pelo seu valor para os membros. Nesse caso, é importante que as associações saibam exatamente quanto de seus custos estão sendo cobertos e quanto subsídio será necessário para continuar a oferecer esses serviços.

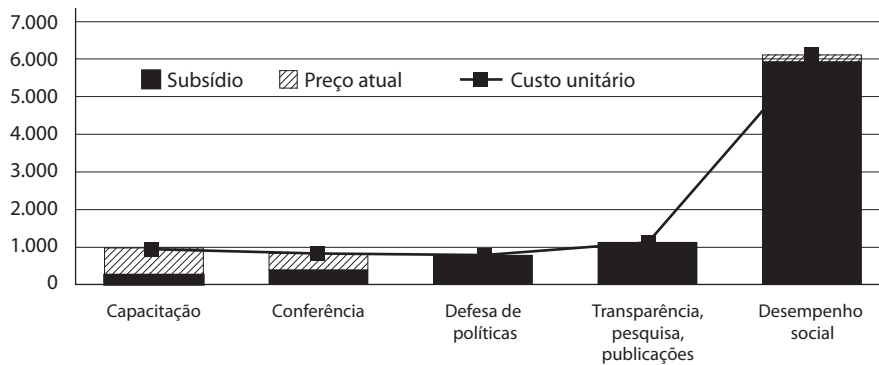
O equilíbrio exato para uma associação entre produtos e serviços voltados para o mercado e outros voltados ao apoio para o setor dependerá muito do estado do setor e do nível de maturidade

dos membros da associação. Mas entender quais produtos podem ser financeiramente sustentáveis e quais precisarão de subsídio contínuo é crucial para esse processo de tomada de decisões.

**Tabela 6. Desempenho unitário**

Análise por unidade	Capacitação	Conferências	Defesa de políticas	Transparência, pesquisa, publicações	Desempenho social
Unidades	180	460	150	64	54
Custo unitário	925,44	789,59	597,36	1.100,70	6.134,61
Preço atual	194,00	350,00	-	-	194,00
Recuperação de custos	(731,44)	(439,59)	(597,36)	(1.100,70)	(5.942,61)

Figura 10. Desempenho unitário



## Avaliação da política de preços

O último passo na análise de receitas é avaliar a política de preços atual da associação em relação ao custo unitário calculado. Dada a natureza de bens públicos dos produtos de muitas associações, o objetivo deste exercício não será necessariamente a maximização dos lucros, mas a contribuição dos custos, em particular quando se trata de serviços aos membros.

Muitas associações definem suas tarifas em níveis destinados a garantir o grau máximo de participação de seus membros ou a refletir a situação do mercado—preços dos concorrentes, por exemplo—o que com frequência deixa os preços bem abaixo do nível de recuperação de custos. Embora aumentar o acesso de seus membros aos serviços seja um objetivo importante, essa política deve ser equilibrada com a meta maior de recuperação de custos para assegurar a viabilidade da associação no longo prazo. Portanto, é preciso usar uma estrutura de preços que leve em conta o custo pleno da entrega do serviço, as médias de preços do setor e o valor percebido dos produtos pelos diferentes grupos de usuários, além de suas próprias metas de recuperação de custos. Uma abordagem mais voltada para o valor que segmente o mercado em diferentes grupos de clientes—por exemplo, IMFs membros, IMFs não membros, doadores, investidores, etc.—aumentará as oportunidades de vendas ao identificar variações na capacidade e disposição de pagar. Se compreenderem o valor de seus produtos para diferentes grupos de clientes, as associações poderão definir preços diferentes para diferentes segmentos do mercado, aumentando, assim, a receita derivada de tarifas e reduzindo a dependência de doações para seus serviços principais.

## Conclusão

O custeio dos produtos é um exercício fundamental para as associações em sua tentativa de compreender melhor suas ofertas de produtos e como elas estão posicionadas no mercado. Identificando as principais linhas de serviço, os gerentes podem começar a examinar os produtos específicos de sua organização e alocar todos os custos associados (diretos e indiretos) para compreender melhor a viabilidade financeira da estrutura de preços atual. Por meio de uma análise dos custos e vendas dos produtos, as associações podem começar a refletir sobre quais produtos contribuem mais para suas receitas e onde subsídios adicionais podem ser necessários para apoiar serviços que talvez não sejam financeiramente viáveis, pelo menos no curto prazo, mas continuem prioritários para a associação e seus membros. Por fim, ao compreender melhor a dinâmica por trás dos fluxos de despesas e receitas, as associações estarão mais bem posicionadas para desenvolver projeções financeiras que possam formar a base de sua estratégia de sustentabilidade financeira.

## Glossário de termos de custos<sup>3</sup>

---

### **Ativos líquidos não vinculados**

Todos os ativos líquidos não vinculados calculados pela média dos saldos inicial e final do período.

### **Base de alocação**

Método usado para atribuir custos indiretos a produtos individuais.

### **Contabilidade de custos**

Atividade de contabilidade gerencial destinada a ajudar os gerentes a identificar, medir e controlar os custos.

### **Custeio baseado em atividades (ABC)**

Método de custeio que rastreia os custos associados a atividades e, então, faz a atribuição desses custos a produtos ou outros objetos de custo.

### **Custos diretos**

Custos que podem ser especificamente identificados, ou diretamente atribuídos, a um produto ou serviço específico.

### **Custos fixos**

Custos que permanecem constantes qualquer que seja o nível de atividade ou de produto.

### **Custos indiretos**

Custos da administração central que são essenciais para a gestão bem sucedida do programa, como salários dos executivos, aluguéis, tarifas de serviços públicos, etc., e compartilhados entre os objetos de custo.

### **Custos operacionais totais**

Custos diretos e custos indiretos.

### **Custo pleno do produto**

Soma dos custos diretos e custos indiretos alocados a cada produto.

.....  
3. Adaptado de Helms e Grace, *Microfinance Costing Tool for MFIs*.



**Custo unitário**

Custo por unidade produzida ou por transação.

**Custos variáveis**

Custos que mudam proporcionalmente aos níveis de atividade ou produto.

**Determinante de custos**

Evento ou ação que desencadeia uma atividade e permite o cálculo de um custo unitário.

**Processos**

Diversas atividades direcionadas para um resultado ou objetivo comum.

**Receita auferida**

Toda a receita derivada de taxas pagas por membros, patrocínios, ganhos/perdas cambiais, juros, etc. Inclui a receita direta gerada por produtos e serviços.

**Receita direta**

Receita auferida ou por contribuição gerada pelos principais produtos e serviços da associação, ou seja, taxas, tarifas, patrocínios, publicidade.

**Receita indireta**

Receita derivada de fontes não diretamente atribuíveis a um único serviço, como renda de juros, ganhos/perdas cambiais, doações para cobrir despesas gerais.

**Receita líquida**

A receita líquida é igual à receita de uma organização depois de subtrair todos os custos diretos e indiretos da receita total.

**Receita por contribuição**

Toda a receita proveniente de doações, contribuições em espécie, etc.

**Receita total**

Toda a receita auferida e por contribuição gerada pela associação.

**Receita total do produto**

Soma da receita direta gerada por um produto e da receita indireta.

## **Sobre a SEEP**

A The SEEP Network é uma rede mundial de instituições atuantes no desenvolvimento de microempresas. Seus mais de 130 membros institucionais trabalham em 180 países e alcançam mais de 35 milhões de microempresários e suas famílias. A missão da SEEP é conectar essas instituições em um ambiente global de aprendizagem para que elas possam reduzir a pobreza por meio do poder da iniciativa empresarial. Há 25 anos, a SEEP vem trabalhando com instituições do mundo todo para discutir desafios e abordagens inovadoras para o desenvolvimento de microempresas. Sendo uma organização constituída por membros, são nossos membros que conduzem nossa agenda, enquanto a SEEP proporciona uma plataforma neutra para que eles compartilhem experiências e aprendam práticas inovadoras. A The SEEP Network ajuda a fortalecer os esforços coletivos globais de nossos membros para melhorar a vida das populações mais vulneráveis do planeta.



The SEEP Network  
1611 N. Kent St., Suite 610  
Arlington, VA USA 22303  
Phone: 1 202 534 1400  
Fax: 1 703 276 1433  
Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)  
Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)