Promoção das microfinanças pela liderança das associações

PROMOÇÃO DE PADRÕES DE PRÁTICA

Medindo o desempenho financeiro: Guia para profissionais de associações de microfinanças

2010

seep
Powering connections

Citi Foundation
citi

Copyright © 2012 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 "Medindo o desempenho financeiro: Guia para profissionais de associações de microfinanças".

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

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

Medindo o desempenho financeiro: Guia para profissionais de associações de microfinanças

The SEEP Network

Autores colaboradores: Deena Burjorjee, Sharon D'Onofrio, Jennifer Ferreri, Nisha Singh

Original em inglês

Traduzido por Prios International

Citi Foundation

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

SUMÁRIO

Agradecimentos **iv**
Introdução **1**
Serviços básicos e não básicos 1
Definições e índices padrão **2**
R1: Índice de overhead 2
R2: Índice de recuperação de custos institucionais 3
R3: Índice de receita auferida 4
R4: Índice de reservas operacionais 4
Análise dos índices financeiros **5**
Índice de overhead 5
Índice de recuperação de custos institucionais 5
Índice de receita auferida 5
Índice de reservas operacionais 6
Definição das metas de desempenho **6**
A ferramenta de análise dos índices de desempenho financeiro **7**
Planilha 1: Dados de configuração 7
Planilha 2: Dados do balanço patrimonial 7
Planilha 3: Dados de custos institucionais 8
Planilha 4: Dados de receitas e gastos 9
Planilha 5: Principais índices financeiros (Planilha de saída de dados) 10
Planilha 6: Análises adicionais (Planilha de saída de dados) 12
Conclusão **15**

AGRADECIMENTOS

Este guia for 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 a ser 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 ao Diretor Executivo da SEEP, William Tucker, e ao Diretor Financeiro da SEEP, David Silver, cujas contribuições e feedback orientaram a produção desta ferramenta. Gostaríamos de agradecer também às seguintes associações de microfinanças por suas contribuições para este guia:

Association of Microfinance Institutions of Uganda (AMFIU)
Banking with the Poor (BWTP)
China Association of Microfinance (CAM)
Microfinance Centre (MFC)
Microfinance Council of the Philippines, Inc. (MCPI)
Pakistan Microfinance Network (PMN)
ProDesarrollo – Mexico
Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)
Red Financiera Rural (RFR) – Ecuador
Russian Microfinance Center (RMC)
Sa-Dhan – India
Sanabel, The Microfinance Network of Arab Countries

Introdução

As associações de microfinanças desempenham um papel crítico na promoção de acesso financeiro aos pobres e populações de baixa renda por meio do apoio direto a instituições de microfinanças (IMFs) e defesa de políticas públicas que ajudem a desenvolver setores financeiros vibrantes e inclusivos. Embora se reconheça que um certo nível de subsídio pode ser necessário para apoiar os bens públicos que as associações fornecem, é cada vez mais aceito que as associações precisam buscar sustentabilidade financeira para assegurar a continuidade dos serviços para seus mercados. Quer a associação seja financiada com doações, tarifas, subsídios ou uma mistura de receitas, é importante medir regularmente sua saúde financeira em relação a um padrão comum do setor. Índices financeiros padronizados proporcionam essas medidas, além das ferramentas necessárias para avaliar e melhorar as operações por meio de monitoração regular do desempenho financeiro.

Tabela 1. Medidas de desempenho financeiro para associações
Índice de overhead
Índice de receita auferida
Índice de recuperação de custos institucionais
Índice de reservas operacionais

A The SEEP Network, em parceria com a Citi Foundation, empreendeu um processo de diálogo consultivo e feedback com associações de microfinanças do mundo todo. A meta era identificar um conjunto consensual de índices de desempenho que pudesse ser usado para criar referências para a medição do desempenho financeiro. Por meio de conferências on-line e consultas diretas, mais de 20 associações contribuíram para o desenvolvimento dos indicadores apresentados neste Guia.[1] Ainda que as associações nem sempre alcancem os alvos recomendados, a aplicação desses índices permitirá que as organizações definam metas de desempenho financeiro e examinem tendências em seu desempenho.

Serviços básicos e não básicos

Para se proteger do impacto de interrupções no financiamento por doadores e avançar para a sustentabilidade financeira, as associações devem examinar os tipos de produtos e serviços que oferecem, bem como sua rentabilidade, eficiência e respectivas vantagens competitivas. O processo de determinação dos serviços básicos e não básicos de uma associação envolve a identificação dos produtos e serviços que a associação considera essenciais para cumprir sua missão organizacional – aqueles que devem ser mantidos mesmo na ausência de financiamento externo – e aqueles que ela considera não-essenciais.

Ainda não há um consenso no setor quanto à definição de serviços básicos para associações de microfinanças. O modo como as associações definem esse conceito dependerá em grande medida de seu modelo de negócios e missão organizacional. Os custos associados à oferta desses "serviços básicos" são considerados **custos institucionais**. Os custos institucionais são compostos dos custos diretos e dos indiretos associados às atividades básicas. Os custos indiretos institucionais são definidos como todos os custos indiretos necessários para operar a associação de modo a cumprir suas atividades básicas. Uma associação pode definir seus custos institucionais como apenas os custos indiretos institucionais, ou pode incluir tanto os custos indiretos institucionais como as despesas diretas de linhas de produtos consideradas essenciais para seu sucesso.

Para os serviços e/ou produtos que são identificados como "básicos", a associação deve trabalhar para tornar sua oferta plenamente sustentável, estabelecendo de metas de receita que cubram 100% das despesas diretas e indiretas associadas a essas atividades. O cálculo desses custos deve ser definido na política contábil da associação e controlado por seu sistema

1. Os índices finais foram incluídos na *Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Rede para Associações de Microfinanças da SEEP* (NCAT 5.0) como o padrão atual para medir a viabilidade financeira de associações. Um subconjunto desses índices também foi incluído na publicação da SEEP, *Indicadores de sucesso para associações de microfinanças*, que procura ajudar as associações a medir sua contribuição para o desenvolvimento das organizações que elas apoiam.

contábil (por exemplo, salários de pessoal associado a essas atividades, como o diretor executivo, diretor financeiro, coordenador de serviços para os membros, analista de desempenho, além de todos os custos indiretos associados a esses funcionários, como aluguéis e contas de serviços públicos).

Talvez não seja possível alcançar a recuperação plena dos custos dos serviços e/ou produtos que uma associação identifica como "não básicos", ou não essenciais. No entanto, conforme as associações crescem e seus membros tornam-se mais capazes de pagar as taxas cheias de mercado pelos serviços, a administração pode expandir a gama de serviços básicos oferecidos.

Definições e índices padrão

Os índices de desempenho financeiro para associações cobrem três áreas-chave de desempenho: **eficiência operacional**, **recuperação de custos** e **sustentabilidade financeira geral**. Juntos, eles ajudam a medir a saúde financeira de uma associação em termos de sua capacidade de utilizar seus ativos com eficiência, cobrir os custos institucionais com a receita auferida e acumular as reservas necessárias para garantir a continuidade da entrega dos serviços. Embora o conjunto de índices apresentado aqui tenha sido considerado o mais importante pelas associações participantes, ele não é de forma alguma exaustivo e não deve impedir as associações de conduzir outras análises usando indicadores adicionais que elas julguem relevantes. Os índices são mais significativos quando acompanhados ao longo do tempo para produzir análises de tendências e comparações com referências do setor e metas da associação. Os indicadores devem ser calculados de maneira consistente, usando informações financeiras confiáveis e precisas (por exemplo, pelo menos anualmente, com base em demonstrações financeiras auditadas) e utilizados no planejamento de negócios da associação.

R1: Índice de overhead

O **índice de overhead** mede a porcentagem das despesas operacionais totais que é usada para custos indiretos. Determina a eficiência com que a organização administra seus recursos. O índice deve ser calculado usando a seguinte fórmula:

Custos indiretos / Custos operacionais totais

Custos indiretos (também chamados de custos de overhead)***:*** Custos da administração central pagos pela associação para a gestão bem sucedida do programa (por exemplo, salários de executivos, aluguéis e contas de serviços públicos) que não estão diretamente relacionados ao oferecimento de um produto ou serviço específico.

Custos operacionais (também chamados de custos diretos ou despesas do programa): Custos que podem ser identificados especificamente, ou associados diretamente, a um produto, serviço ou atividade específico (por exemplo, salários de instrutores, consultores em um projeto específico, viagens para um programa específico).

Meta: 15%–20%, com tendência decrescente

Manter o controle dos custos indiretos é importante para garantir que os produtos e serviços sejam entregues de uma maneira eficiente, e também para atrair financiamento de doadores. O índice flutuará com o tempo, aumentando quando as associações acrescentam novos produtos e serviços e diminuindo quando novas economias de escala são alcançadas, mas deve apresentar uma tendência decrescente ao longo do tempo e estabilizar em um nível aceitável.

Manter o controle dos custos indiretos é importante para garantir que os produtos e serviços sejam entregues de uma maneira eficiente, e também para atrair financiamento de doadores. O índice flutuará com o tempo, aumentando quando as associações acrescentam novos produtos e serviços e diminuindo quando novas economias de escala são alcançadas, mas deve apresentar uma tendência decrescente ao longo do tempo e estabilizar em um nível aceitável.

$355.000 / $1.250.000 = 28,4%

* Todos os valores em dólares americanos, salvo indicação em contrário.

R2: Índice de recuperação de custos institucionais

O **índice de recuperação de custos operacionais** mede a capacidade relativa de uma associação de cobrir os custos institucionais (despesas diretas relacionadas a serviços básicos e os custos indiretos associados) com sua receita auferida. O índice deve ser calculado usando a seguinte fórmula:

Receita auferida ajustada / Custos institucionais básicos

Receita auferida ajustada: Toda a receita auferida, ajustada para levar em conta as despesas associadas a serviços não básicos. A receita auferida ajustada representa a receita auferida realmente **disponível** para cobrir os custos institucionais. Inclui a receita bruta total das atividades básicas, incluindo taxas pagas por serviços aos membros, patrocínios, ganhos e/ou perdas cambiais, juros e outras fontes de receita autogerada, mais a receita auferida líquida com atividades não básicas.

Custos institucionais básicos: Representam as despesas essenciais que uma associação precisa cobrir para continuar a oferecer as atividades que considera parte integrante do cumprimento de sua missão organizacional e que continuará a oferecer mesmo na ausência de financiamento externo. O cálculo desses custos inclui: (i) custos indiretos básicos, definidos como as despesas administrativas mínimas necessárias para que a associação entregue seus serviços básicos, e (ii) os custos de atividades básicas, definidos como os custos diretos associados aos serviços básicos.

O cálculo desses custos deve ser definido na política contábil da associação e acompanhado por seu sistema contábil (por exemplo, salários do pessoal associado aos serviços básicos, como o diretor executivo, diretor financeiro, coordenador de serviços aos membros, analista de desempenho; qualquer custo indireto associado a esse pessoal, como aluguel e contas de serviços públicos; e, se aplicável, gastos diretos incorridos pelas atividades básicas). Para a maioria das associações, isso incluiria, no mínimo, os custos associados a realizar uma conferência anual, atividades de defesa de políticas públicas, atividades de intercâmbio de informações e outras atividades consideradas fundamentais para cumprir sua missão. No entanto, os custos institucionais podem ser limitados apenas aos custos indiretos básicos.

Meta: Tendência positiva em direção a 100% de recuperação de custos básicos

Por exemplo, o índice de recuperação de custos institucionais para uma organização que, no momento, registrou uma receita auferida bruta de suas atividades básicas de US$ 1 milhão, custos institucionais de US$ 1,5 milhão, receita auferida bruta de suas atividades não básicas de US$ 2 milhões, mas despesas relacionadas às atividades não básicas iguais a US$ 3 milhões, seria:

$$\frac{\$1.000.000 + (\$2.000.000 - \$3.000.000)}{\$1.500.000} = \frac{\$1.000.000 + (0)}{\$1.500.000} = 67\%$$

Como os serviços não básicos não cobrem inteiramente suas despesas, não seria correto incluir a receita derivada dessas atividades no cálculo da recuperação dos custos institucionais. Nesses casos, a cifra da receita auferida ajustada seria igual apenas à receita auferida das atividades básicas.

R3: Índice de receita auferida

O **índice de receita auferida** mede a contribuição da receita auferida para a receita total da associação. O índice deve ser calculado usando a seguinte fórmula:

Receita auferida bruta/ Receita total

Receita auferida bruta: Toda a receita derivada de taxas pagas por serviços prestados aos membros, patrocínios, ganhos e/ou perdas cambiais, juros e outras atividades tanto para serviços básicos como não básicos. Esta soma inclui toda a receita direta gerada por produtos e serviços.

Receita total: Toda a receita auferida e por contribuição (isto é, doada) gerada pela associação.

Este índice mostra a parcela das receitas de uma associação que é internamente gerada com serviços básicos e não básicos. A associação pode usar o índice para identificar uma necessidade de aumentar as receitas auferidas com o tempo. O índice mostra a disposição dos membros a pagar taxas e tarifas pelos serviços da associação e mede o compromisso da associação com o equilíbrio da receita de doadores e a receita auferida pela adoção de uma abordagem de cobrança pelos serviços oferecidos.

Meta: 40%, com uma tendência de aumento

Por exemplo, o índice de receita auferida de uma organização que, no momento, tem receita auferida bruta de atividades básicas e não básicas de U$ 3 milhões e uma receita doada total na forma de doações e apoio a programas de US$ 3,2 milhões seria:

$3.000.000 / ($3.000.000 + $3.200.000) = 48,4%

R4: Índice de reservas operacionais

O **índice de reservas operacionais** mede a adequação das reservas operacionais para cobrir os custos institucionais da associação.

[Ativos líquidos não vinculados médios / Custos institucionais] x 12

Ativos líquidos não vinculados médios: Ativos líquidos não vinculados são a parte dos ativos líquidos (ativos menos passivos) que não está restrito ou vinculado a estipulações impostas por um doador ou pelo Conselho, nem temporariamente restrito por doadores para uso em programas futuros. Na maioria dos casos, o ativo líquido não vinculado será uma parcela dos ativos líquidos totais. Os ativos líquidos não vinculados médios são calculados encontrando a média entre os saldos de abertura e de fechamento para um dado período. Uma associação pode tratar todo ou parte desse montante como reservas institucionais e, portanto, pode escolher substituir os ativos líquidos não vinculados médios por uma conta de reservas operacionais dedicada em que esse dinheiro seja investido.

Custos institucionais: Veja a definição do índice de recuperação de custos institucionais.

Meta: 12 meses

Consideremos o exemplo de uma associação com ativos líquidos totais de US$ 775.000 em 2005 e US$ 850.000 em 2006. Como seus ativos líquidos são constituídos de fundos de doações, fundos de programas e outras receitas e/ou contribuições, apenas a parte desses fundos associada a fundos de programas, receitas e contribuições não vinculados será incluída no cálculo dos ativos líquidos não vinculados disponíveis. Para 2005, o montante de US$ 225.000 está permanentemente restrito pelos doadores e fundos de programas excedentes de US$ 200.000 estão temporariamente restritos por doadores. Para 2006, US$ 100.000 estão permanentemente restritos por doadores e US$ 305.000 de fundos de programas excedentes estão temporariamente restritos por doadores. Os custos institucionais totais para os programas da associação em 2006 foram de US$ 650.000. Portanto, o índice de reservas operacionais da organização seria:

	2005	2006
Ativos líquidos circulantes totais	$775.000	$850.000
Menos: Ativos líquidos circulantes permanentemente restritos	225.000	100.000
Menos: Ativos líquidos circulantes temporariamente restritos	200.000	305.000
Ativos líquidos não vinculados disponíveis	**$350.000**	**$445.000**

$$\frac{[(\$350.000 + \$445.000) / 2]}{\$650.000} * 12 = 7{,}34 \text{ Months}$$

Análise dos índices financeiros

Os índices financeiros são mais significativos quando avaliados no contexto dos padrões do setor e do desempenho de outras organizações semelhantes. Também é importante ver esses índices dentro do histórico da associação a fim de compreender como certas evoluções dos negócios (tanto internas como externas) afetaram o desempenho passado e podem ter impacto sobre o desempenho futuro. Além disso, tendências positivas, mesmo em níveis inferiores aos níveis de referência do setor, indicam que há estratégias e políticas efetivas em vigor.

Ao examinar os cálculos dos índices de desempenho, as associações devem ter em mente as seguintes considerações:

Índice de overhead

- Qual é a base para o aumento ou diminuição do índice de overhead? A associação está em seus estágios iniciais, com custos operacionais ainda baixos devido ao pequeno número de programas implementados? A associação fez mudanças significativas no tamanho de seu quadro de funcionários? Aumentou seu espaço de escritório?
- A associação aumentou sua programação em um dado ano devido a um aumento na receita de doadores ou a mudanças em seu plano estratégico, o que pode baixar o índice de overhead se o quadro de pessoal não for aumentado na mesma proporção?
- A organização fez alguma mudança em seus procedimentos contábeis que possam baixar artificialmente os seus custos indiretos?
- A organização aloca o tempo dos funcionários para os programas separadamente, como uma despesa direta de cada projeto? Ou simplesmente inclui todos os salários de funcionários como custos indiretos? Qual é o impacto dessa alocação para o índice de overhead?
- Como a associação se compara com a referência de 15-20% do setor?
- O índice de overhead da associação é razoável, dado sua idade e nível de maturidade?
- Há necessidade de melhora no índice operacional?
- Quais são os fatores que mais contribuem para o custo?
- Há espaço para reduzir custos ou obter ganhos de eficiência?

Índice de recuperação de custos institucionais básicos

- Qual é a base para o aumento ou diminuição deste índice? A redução do índice de recuperação de custos institucionais básicos da associação pode ser explicada por custos institucionais mais altos (custos indiretos básicos e despesas diretas com atividades básicas)?
- Como a associação define os custos institucionais básicos? Ela considera que todas as suas atividades sejam atividades básicas? Inclui todos os custos indiretos ou apenas um subconjunto de despesas indiretas necessárias para manter os serviços básicos? O conceito de custos institucionais básicos mudou ao longo do tempo?
- Dado o nível de desenvolvimento atual da associação, qual deve ser a meta para o índice de recuperação de custos institucionais básicos, se ainda não for 100%?
- A associação está cobrando taxas dos membros por serviços básicos como capacitação e conferências? Se não estiver, há espaço para introduzir taxas? Ou para aumentar as taxas cobradas pelos serviços?
- As taxas e tarifas anuais dos membros são suficientes para cobrir os custos institucionais básicos da associação? Se não forem, há espaço para aumentos ou para introduzir níveis ou categorias de membros com taxas e benefícios diferentes?

Índice de receita auferida

- Qual é a base para o aumento ou diminuição deste índice? A receita auferida de atividades básicas e não básicas aumentou em termos absolutos, enquanto o índice de receita auferida diminuiu? Nesse caso, pode a redução do índice de receita auferida ser explicada por um aumento das receitas de doações nesse ano? Inversamente, um aumento no índice de receita auferida reflete de fato um aumento das receitas auferidas, ou pode ser explicado por uma redução das receitas de doações?
- A organização planeja reajustar sua meta de receita auferida para compensar possíveis aumentos ou reduções da receita de doações?
- A organização cumpriu ou ultrapassou a meta de 40% para as receitas auferidas como porcentagem das receitas totais?
- Caso contrário, que metas a associação estabelecerá que correspondam à sua idade e nível de maturidade atuais?
- Qual é a estrutura da receita auferida? Há espaço para aumentar taxas e tarifas de modo a cobrir uma parcela maior dos custos da associação?

Índice de reservas operacionais

- Qual é a base para o aumento ou diminuição deste índice? Como a associação se compara com o índice de referência mínimo de 12 meses?
- A associação tem metas de reservas ou uma conta de reservas operacionais dedicada?
- O índice de reservas operacionais da associação é alto devido a uma redução de seus custos institucionais?
- Pode um aumento ou redução das receitas líquidas não vinculadas disponíveis dos programas ser explicado por aumentos ou reduções em doações não vinculadas para as operações?
- Se uma associação tiver um índice de reservas operacionais muito alto, esse nível está sendo mantido à custa da programação? Ou ele é alto devido a outros fenômenos operacionais, como alta rotatividade do quadro de pessoal ou mudanças na administração sênior?

Definição das metas de desempenho

Uma parte importante da avaliação do desempenho financeiro de uma associação é comparar seu desempenho com metas estabelecidas. O processo de planejamento do negócio variará de uma organização para outra e as metas exatas de cada associação dependem fortemente de seu contexto local. ***No entanto, todas as associações devem ter a meta de longo prazo de alcançar as referências de desempenho básicas que estão evoluindo no setor.***

Para associações mais maduras que já venham oferecendo seus produtos com a cobrança de taxas pelos serviços há um bom tempo, pode ser realista definir uma meta de 100% de sustentabilidade financeira (recuperação total dos custos institucionais com a receita auferida ajustada) no final do período de seus planos de negócios. Contudo, para associações emergentes em mercados mais iniciais, em que o conceito de recuperação de custos talvez ainda não tenha criado raízes firmes, metas de crescimento anuais mais conservadoras (por exemplo, 20% por ano) podem ser adequadas. Similarmente, associações que já existem há muitos anos e têm uma base de financiamento sólida provavelmente acharão mais fácil alcançar metas mínimas de reservas. Associações emergentes, por outro lado, podem não ter reservas robustas. Uma parcela maior de seus recursos disponíveis pode ser usada para cobrir despesas de programas a fim de atender adequadamente seus membros. Essas organizações emergentes podem também depender de atrair financiamento externo para cobrir gastos dos programas no curto prazo.

Qualquer que seja o estágio de desenvolvimento de uma associação e/ou o mercado que ela atende, as metas de desempenho devem ser realistas e acompanhadas de uma estratégia clara para alcançá-las, descrita nos documentos de planejamento de negócios da associação. Análises de desempenho financeiro contínuas podem contribuir significativamente para esses esforços. Juntamente com os dados de despesas gerados pela *Ferramenta de Custeio de Produtos da SEEP*,[2] as associações podem desenvolver uma estratégia de sustentabilidade que potencialize as parcerias existentes e explore novas oportunidades de gerar os recursos necessários para apoiar o crescimento. Algumas questões importantes a considerar são:

- **Receita projetada.** Quanta receita será gerada pelos produtos e serviços atuais da associação durante o plano de negócios? Que novas fontes de receita podem ser consideradas?
- **Estrutura da receita.** Como as fontes de receita mudarão ao longo do período do plano de negócios? Quanta receita será auferida e quanta receita será obtida por meio de doações e subsídios?
- **Estratégia de financiamento.** Como a associação planeja ampliar suas atividades básicas e não básicas no período do plano de negócios? Há um plano de financiamento? Quem é responsável por obter esse apoio—o diretor executivo, o diretor de desenvolvimento (se houver esta posição) ou o Conselho de Administração?
- **Reservas operacionais.** A associação definiu uma meta para as reservas mínimas? A meta é adequada ou precisa ser revisada?

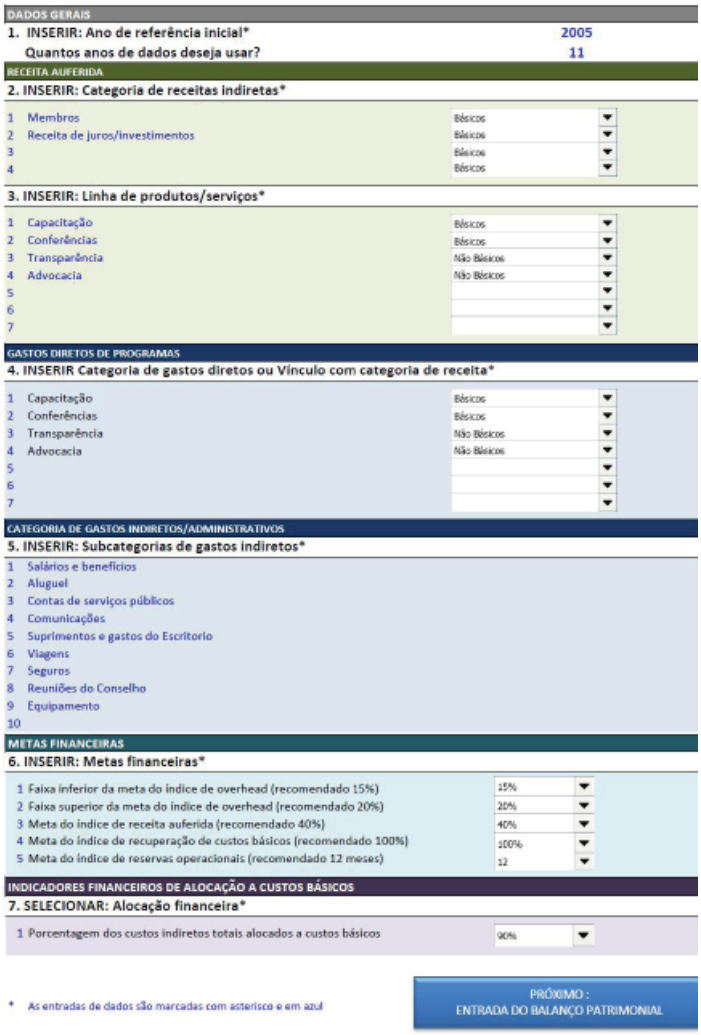
2. The SEEP Network, *Análise de custo e desempenho de produtos: uma ferramenta para analisar as ofertas de serviços das associações* (Washington, DC: SEEP Network, 2010), acessado 14 de outubro de 2010.

A ferramenta de análise dos índices de desempenho financeiro

A Ferramenta de Análise dos Índices de Desempenho Financeiro é uma planilha Excel gratuita e fácil de usar desenvolvida pela SEEP Network para ajudar as associações a produzirem relatórios financeiros básicos e analisarem e monitorarem seu desempenho financeiro. As associações podem escolher fazer o download da Ferramenta de Análise dos Índices de Desempenho Financeiro ou de uma versão combinada da Ferramenta de Desempenho Financeiro/Custeio de Produtos. *A Ferramenta de Custeio de Produtos da SEEP* ajuda as associações a determinarem a estrutura de custos de seus produtos e serviços e as implicações das políticas de preços atuais para sua sustentabilidade financeira de longo prazo. Essas ferramentas podem ser usadas para desenvolver um plano financeiro para a sustentabilidade de longo prazo.

A Ferramenta de Análise dos Índices de Desempenho Financeiro tem sete planilhas Excel principais, cinco das quais são planilhas de entrada de dados e duas exibem resultados gráficos. Todas as áreas de entrada manual de dados são mostradas em fonte azul e todas as células contendo fórmulas são realçadas em cinza claro. Botões que levam à próxima etapa estão localizados na base de cada planilha de entrada de dados.

Figura 1. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Planilha de configuração



Planilha 1: Dados de configuração

A primeira planilha destina-se à entrada de informações gerais sobre dados financeiros (por ano), categorias de linha de produtos/serviços e metas da associação para análise dos índices. Aqui os usuários classificarão as categorias de receitas e gastos como básicos ou não básicos e selecionarão metas de índices financeiros em menus drop down. Os usuários também terão a opção de selecionar a porcentagem de custos indiretos totais a serem alocados aos custos institucionais.

Planilha 2: Dados do balanço patrimonial

Como é mostrado na página 8, a segunda planilha destina-se à entrada de dados sobre os ativos circulantes líquidos não vinculados disponíveis para o índice de reservas operacionais. Uma associação determina internamente a parcela de seus ativos circulantes líquidos que não está restrita nem temporariamente restrita por políticas dos doadores ou do Conselho. As associações podem escolher mudar as categorias de entradas se tiverem estabelecido uma reserva operacional dedicada. Os usuários também podem introduzir mais informações sobre o balanço patrimonial se pretenderem fazer análises adicionais.

Figura 2. Ferramenta da Análise Financeira da SEEP: Planilha de dados do balanço patrimonial

ATIVOS CIRCULANTES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ativos circulantes líquidos totais (checar no balanço patrimonial)	775,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos circulantes líquidos totais	775,000										
Menos: Parte dos ativos circulantes líquidos totais que estão permanentemente restritos	225,000										
Menos: Parte dos ativos circulantes líquidos totais que estão temporariamente restritos	200,000										
ATIVOS CIRCULANTES LÍQUIDOS NÃO VINCULADOS DISPONÍVEIS	350,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ATIVOS CIRCULANTES LÍQUIDOS RESTRITOS NÃO DISPONÍVEIS	425,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

As entradas devem ser inseridas nas células brancas
As células com fórmulas estão em destacadas em cinza claro

Planilha 3: Dados de custos institucionais básicos

Esta planilha destina-se à entrada de dados de custos institucionais básicos, conforme definidos por cada associação. As categorias de receitas e despesas básicas e não básicas serão diretamente puxadas da planilha de configuração. Os custos institucionais básicos são introduzidos manualmente nesta planilha e serão automaticamente atualizados na planilha de Receitas e Gastos. Os usuários também têm a escolha de selecionar a porcentagem de custos indiretos totais na planilha de configuração para calcular quanto dos custos indiretos totais são alocados para custos indiretos básicos nesta seção. Alternativamente, os usuários podem introduzir manualmente os custos indiretos básicos diretamente na planilha.

Os custos institucionais básicos variarão de uma associação para outra, dependendo do que elas definiram como os serviços mínimos que desejam oferecer a seus membros independentemente da disponibilidade de financiamento de doadores. (Consulte a definição anterior de custos institucionais básicos na seção III.) Para a maioria das associações, isto incluiria, no mínimo, custos associados a realizar uma conferência anual, atividades de defesa de políticas públicas e coleta e divulgação de dados de desempenho. Os custos indiretos na planilha de entrada de dados de custos institucionais serão um subconjunto dos custos indiretos totais que são introduzidos na planilha de dados de receitas e gastos.

Figura 3. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Planilha de dados de custos institucionais básicos

CUSTOS BÁSICOS DIRETOS DO PROGRAMA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacitação	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários diretos de pessoal/beneficios	65,000										
Materiais	20,000										
Despesas	8,500										
Viagens	6,500										
Conferências	110,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários diretos de pessoal/beneficios	60,000										
Materiais	25,000										
Subsídios para conferências	10,000										
Honorários profissionais	15,000										
CUSTOS INDIRETOS BÁSICOS	91,351	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários e benefícios	58,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluguel	9,180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contas de serviços públicos	3,960	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicações	4,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suprimentos e gastos do Escritorio	2,970	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viagens	3,308	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	6,503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reuniões do Conselho	1,350	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento	1,080	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE CUSTOS BÁSICOS/ INSTITUCIONAIS	301,351	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

As entradas devem ser inseridas nas células brancas.
As células com fórmulas estão em destacadas em cinza claro.

PRÓXIMO:
ENTRADA DE DADOS DE RECEITAS E GASTOS

Planilha 4: Dados de receitas e gastos

Os dados de receitas e gastos podem ser introduzidos manualmente na quarta planilha a partir das análises de custos dos produtos feitas pela associação. A receita deve ser introduzida segundo a ***receita auferida*** de taxas e tarifas e a ***receita de contribuições/doada*** proveniente de subsídios e recursos para projetos. A receita auferida é separada em duas categorias—atividades básicas e não básicas. Com base na discussão acima de atividades básicas e não básicas, cada associação classificará seus serviços dentro dessas categorias.

A Ferramenta de Análise dos Índices de Desempenho Financeiro permite que os usuários personalizem os nomes de suas principais categorias de receita auferida (destacadas em amarelo) por produto ou tipo de serviço na planilha de configuração (planilha 1). Algumas das categorias comumente usadas para receita auferida são receitas de taxas dos membros, capacitação, conferências e/ou eventos regionais, publicações e juros. A planilha de configuração também separa esses serviços em básicos e não básicos. As organizações podem modificar itens de subcategorias individuais para linhas de serviço dentro de cada categoria de receita auferida na planilha 4. Os exemplos oferecidos na Figura 4a ilustram algumas das sub-entradas comumente usadas em cada linha de produtos. Por exemplo, o aluguel de espaços para atividades de capacitação é incluído como receita auferida dentro da categoria mais ampla de "Capacitação".

A receita por contribuição inclui doações, recursos de concessões diretas e subsídios oferecidos por doadores. No entanto, algumas subcategorias de financiamento por doadores, como patrocínios para que membros da associação compareçam a conferências ou capacitação, podem ser consideradas receita auferida. Essa categoria não inclui doações em espécie.

Figura 4a. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Receitas na planilha de dados de receitas e gastos

RECEITAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RECEITAS AUFERIDAS	236,750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Para Atividades Básicas	231,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Membros	117,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxas	102,500										
Patrocínios	14,500										
Receita de juros/investimentos	11,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita de juros/investimentos	6,500										
Dividendos	5,000										
Conferências	87,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tarifas	75,000										
Patrocínios	12,000										
Capacitação	15,750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tarifas	15,000										
Aluguel	750										
Para Atividades Não Básicas	5,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicações	1,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assinaturas	1,000										
Royalties	500										
Outras receitas	4,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tarifas	4,000										
RECEITAS CONTRIBUÍDAS/DOADAS	375,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvenções do programa (Direta)	375,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvenções do programa	350,000										
Doações	15,000										
Doações não restritas	10,500										
Subvenções de Operações (Indiretas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvenções de Operações											

Os gastos nessa planilha são divididos em duas categorias principais: ***operacionais/de programa*** e ***indiretos/administrativos***. Como na seção de receitas auferidas, os gastos operacionais/de programa também são classificados em despesas básicas e não básicas. Apenas as células de despesas não básicas e de gastos indiretos totais devem ser inseridas nesta planilha. Todas as despesas de serviços básicos são vinculadas à planilha anterior de custos institucionais. A planilha de entrada de dados foi projetada com base em uma abordagem de centro de custos; portanto, todas as despesas diretas relacionadas ao programa devem ser introduzidas dentro da linha de serviços ou produtos adequada. Todos os custos administrativos centrais pagos pela associação para a gestão do programa (por exemplo, salários de executivos, aluguel, contas de serviços públicos) que não estão diretamente relacionados ao fornecimento de nenhum produto ou serviço específico devem ser inseridos em custos indiretos.

Figura 4b. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Despesas na planilha de dados de receitas e gastos

GASTOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GASTOS DIRETAS	331,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Para Atividades Básicas	210,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitação	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários diretos de pessoal/benefícios	65,000										
Materiais	20,000										
Despesas	8,500										
Viagens	6,500										
Conferências	110,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários diretos de pessoal/benefícios	60,000										
Materiais	25,000										
Subsídios para conferências	10,000										
Honorários profissionais	15,000										
Para Atividades Não Básicas	121,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pesquisa	71,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários diretos de pessoal	60,000										
Materiais	3,000										
Despesas	7,500										
Outros	1,000										
Publicações	50,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários diretos de pessoal	43,000										
Materiais	4,500										
Despesas	2,500										
GASTOS INDIRETOS/ADMINISTRATIVOS	101,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários e benefícios	65,000										
Aluguel	10,200										
Contas de serviços públicos	4,400										
Comunicações	5,000										
Suprimentos e gastos do Escritorio	3,300										
Viagens	3,675										
Seguros	7,225										
Reuniões do Conselho	1,500										
Equipamento	1,200										
GASTOS TOTAIS	433,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita LÍQUIDA de atividades não básicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita Auferida Ajustada	231,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RECEITA LÍQUIDA	179,250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

As entradas devem ser inseridas nas células brancas.
As células com fórmulas estão em destacadas em cinza claro.

PRÓXIMO:
SAÍDA DE INDICADORES FINANCEIROS

Planilha 5: Principais índices financeiros (Planilha de saída de dados)

A planilha de Índices Financeiros é gerada automaticamente, com base nos dados introduzidos nas quatro primeiras planilhas. O quadro no alto da planilha mostra os quatro índices de desempenho financeiro, ao lado de referências do setor conforme indicadas na *Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Redes da SEEP (NCAT)*. As associações podem cancelar essas referências e definir suas próprias metas, com base em seu plano de negócios, se estas diferirem muito dos números do setor.

Figura 5. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Planilha de índices financeiros

Índices	Descrição	Indicador		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Índice de Overhead	Gastos indiretos /Gastos totais de operação (Indireto e Direto)	%	Efetivo	30.6%										
			Meta	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
				20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
			Status	●										
Índice de Receita Auferida	Receita Auferida Bruta / Receita Total	%	Efetivo	38.7%										
			Meta	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%
			Status	●										
Índice de Recuperação de Custos Básicos	Receita Auferida Ajustada / Custos Básicos	%	Efetivo	77%										
			Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Status	●										
Índice de Reservas Operacionais	Ativos líquidos não vinculados médios / Custos Básicos	Núm. de meses	Efetivo	7.0										
			Meta	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0
			Status	●										

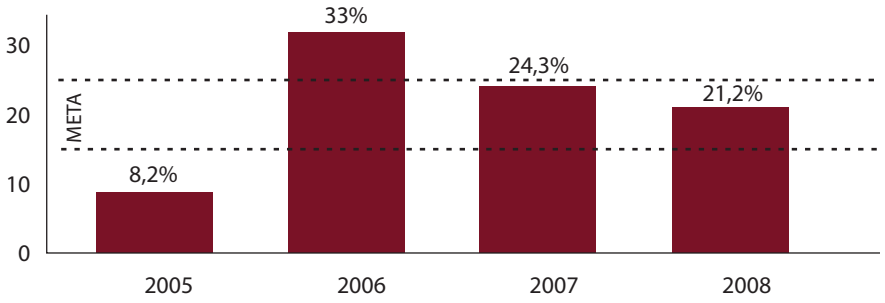
Os pontos vermelhos e verdes indicam se o desempenho financeiro da associação satisfaz ou não a meta estabelecida para os indicadores.

Os exemplos a seguir mostram o tipo de gráficos que são automaticamente gerados pela Ferramenta de Desempenho Financeiro. Esses gráficos mostram tendências no desempenho dos quatro índices fundamentais. Os gráficos a seguir servem apenas como ilustração e não correspondem às representações anteriores de entradas e saídas de dados nas planilhas.

Índice de overhead

A Figura 6 mostra uma associação que está fazendo grandes progressos no sentido de alinhar seu desempenho com as normas do setor. O índice de overhead baixo inicial em 2005 reflete os baixos custos operacionais durante os primeiros tempos da associação, quando a programação era menos ativa. O grande salto em 2007 reflete um aumento nos custos com quadro de pessoal, quando a associação nascente ampliou sua base de recursos humanos antes de registrar eficiências aumentadas nos anos subsequentes. Com base nesses dados, continua a haver espaço para que a administração da associação defina metas para melhorar a eficiência como parte do processo de planejamento de negócios.

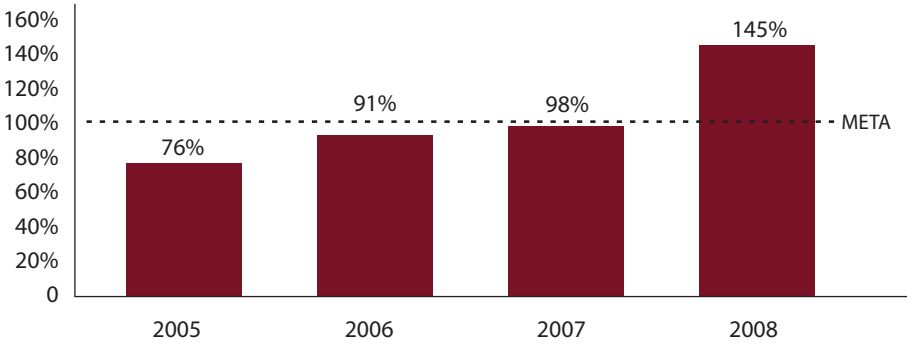
Figura 6. Gráfico de exemplo I1 (Índice de overhead)



Índice de recuperação de custos

A Figura 7 mostra uma associação que se saiu muito bem na cobertura dos custos institucionais básicos com a receita auferida ajustada desde o início de suas operações. Como esperado, a associação começou com um índice de recuperação de custos abaixo de 100%, enquanto testava a demanda do mercado e a disposição de seus membros a pagar taxas e tarifas para cobrir os custos institucionais dos serviços básicos. Com o tempo, ela superou em muito a

Figura 7. Gráfico de exemplo I2 (Índice de recuperação de custos institucionais básicos)

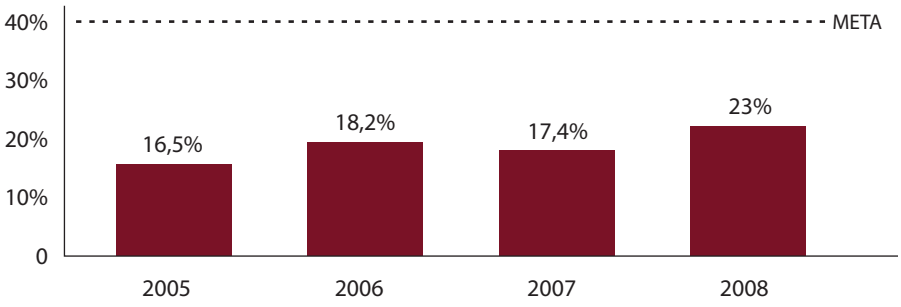


marca de referência para o setor, atingindo 145% de recuperação de custos.

Índice de receita auferida

A Figura 8 mostra uma associação que está gradualmente alcançando um índice de receita auferida de 40%, que é considerado uma norma aceitável para o setor. Embora 40% seja a meta mínima, associações com pouco acesso a financiamento de doadores e/ou associações que estejam tentando financiar a si próprias basicamente com taxas e tarifas dos membros devem visar um índice bem mais alto.

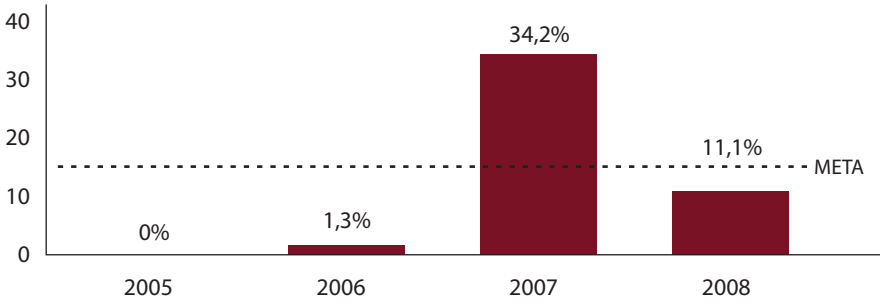
Figura 8. Gráfico de exemplo I3 (Índice de receita auferida)



Índice de reservas operacionais

A Figura 9 mostra níveis de reservas operacionais excessivos de uma associação em 2007, que indicam que esse nível elevado de reservas estava sendo mantido à custa de investimentos no programa. Neste caso específico, a associação estava passando por um período de alta rotatividade do quadro de pessoal e mudança na administração sênior. Portanto, as grandes reservas eram compreensíveis, considerando o estado interno da associação. Sob circunstâncias normais, no entanto, um nível tão alto de reservas indicaria uma necessidade de rever a política de reservas da associação e outros requisitos existentes quanto a recursos restritos que possam ter contribuído para o tamanho das reservas.

Figura 9. Gráfico de exemplo I4 (Índice de reservas operacionais)

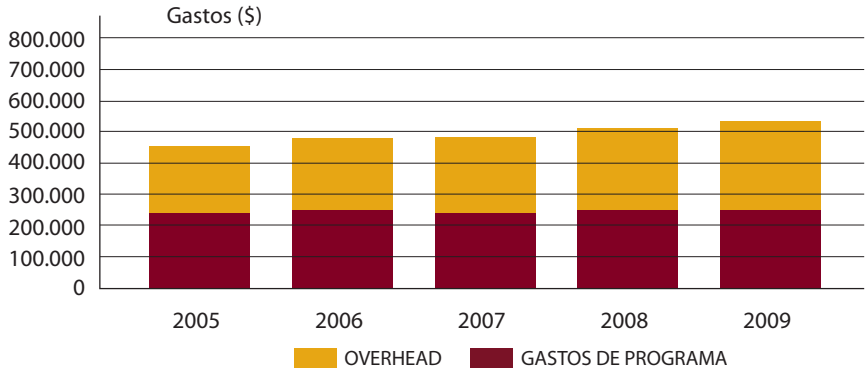


Planilha 6: Análises adicionais (Planilha de saída de dados)

Esta planilha gera análises adicionais que as associações podem achar úteis. Ela também pode ser usada para criar relatórios adaptados às necessidades específicas da associação. A definição de metas para um crescimento estável e planejado ajudará a assegurar que a associação consiga entregar níveis consistentes de produtos e serviços para o mercado ano após ano.

Figura 10. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Planilha 6—Análise adicional de despesas

Área	Indicador	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos de Programa	Gastos ($)	331,500										
	% dos gastos totais	77%										
Gastos Indiretos/Administrativos	Gastos ($)	101,500										
	% dos gastos totais	23%										
Gastos Totais	**Gastos ($)**	**433,000**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



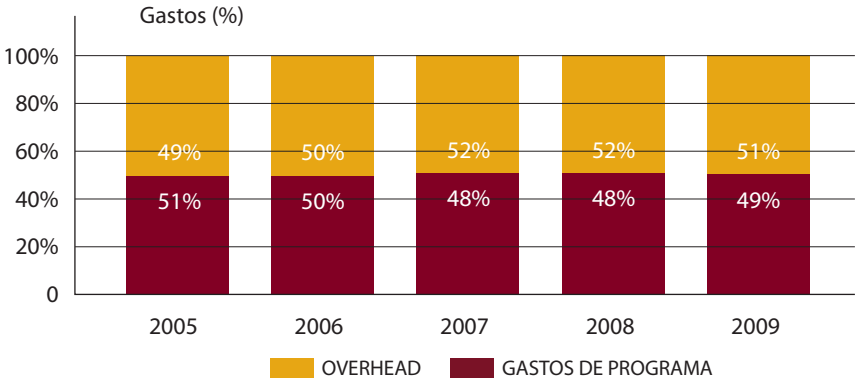
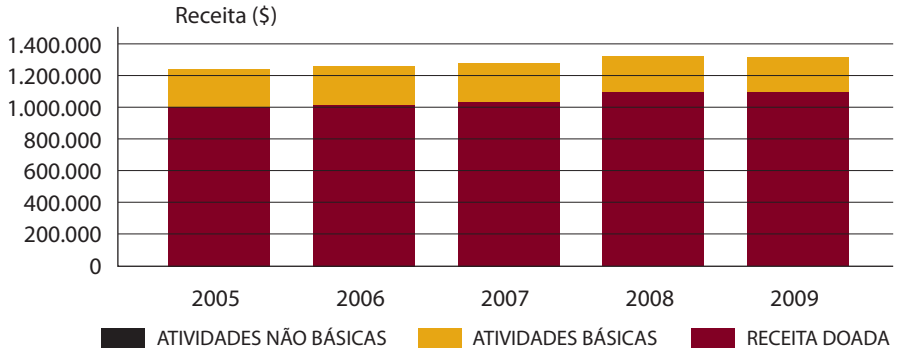


Figura 11. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Planilha 6–Análise adicional de receita total

Área	Indicador	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Atividades Não Básicas	Receitas ($)	5,500										
	% da receita total	1%										
Atividades Básicas	Receitas ($)	231,250										
	% da receita total	38%										
Receita Contribuída/Doada	Receitas ($)	375,500										
	% da receita total	61%										
Receita Total	**Receita($)**	**612,250**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



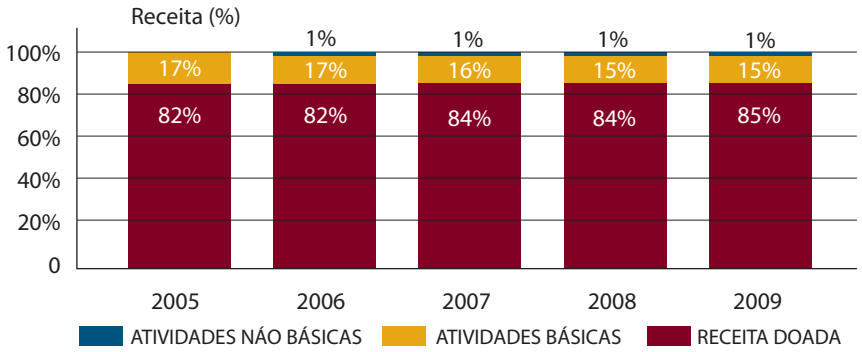
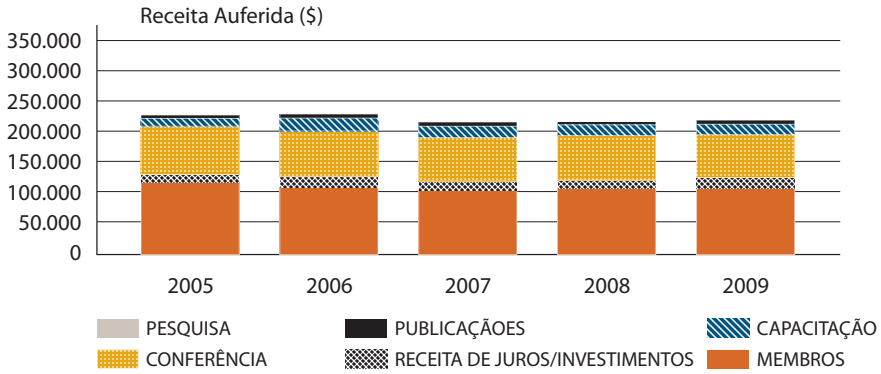
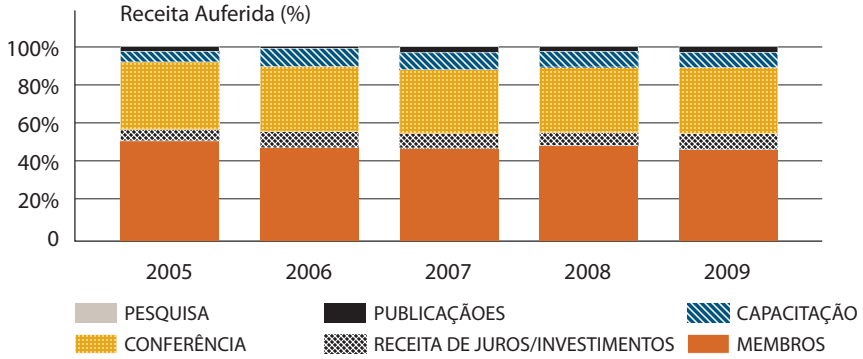


Figura 12. Ferramenta de Análise Financeira da SEEP: Planilha 6—Análise adicional de receita auferida

Área	Indicador	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Membros	Receita ($)	117,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% da receita auferida	49%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita de juros/investimentos	Receita ($)	11,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% da receita auferida	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacitação	Receita ($)	15,750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% da receita auferida	7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conferências	Receita ($)	87,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% da receita auferida	37%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pesquisa	Receita ($)	4,000										
	% da receita auferida	2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicações	Receita ($)	1,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	% da receita auferida	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receita Auferida Total	Receita ($)	236,750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-





Conclusão

Esta ferramenta oferece quatro índices que podem ser usados para medir o desempenho financeiro de associações de microfinanças: os índices de overhead, receita auferida, recuperação de custos institucionais básicos e reservas operacionais. Esses índices foram escolhidos por consenso pelas 20 associações que participaram do desenvolvimento da ferramenta. A identificação dos produtos e serviços que a associação considera essenciais para cumprir sua missão organizacional (isto é, os produtos "básicos" que ela pretende entregar mesmo na ausência de financiamento externo) é uma parte crucial do uso desta ferramenta e, de modo mais geral, da avaliação do desempenho financeiro.

Como foi observado anteriormente, os índices financeiros apresentados aqui são mais significativos quando avaliados dentro do contexto dos padrões do setor e do desempenho de outras organizações semelhantes. Os índices também podem ser usados por associações para compreender como evoluções nos negócios (tanto internas como externas) afetaram o desempenho passado e podem impactar o desempenho futuro. Ainda que as organizações nem sempre consigam alcançar as metas recomendadas para cada índice, o uso desta ferramenta permitirá que elas definam metas de desempenho financeiro, monitorem seu desempenho ao longo do tempo e examinem tendências operacionais específicas.

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 22209
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 703 276 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org