

# CUSTOS INDIRETOS E SUSTENTABILIDADE DA ONG

*Rumo ao Consenso entre  
Doador e ONG sobre a  
Importância do Dimensionamento, Controle  
e Recuperação dos Custos Indiretos*

**27 de Fevereiro de 2001  
Washington, DC**

*Alfredo Ortiz, Gerente da Área de Finanças, PACT Inc.*



## Custos Indiretos e Sustentabilidade da ONG

Copyright © 2003 The Nature Conservancy, Arlington, Virgínia, EUA.

Edição: Margarete Batalha e Cláudia Schmidt

Produção: The Nature Conservancy, Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive,  
Arlington, VA 22203, USA.

Esta publicação foi possível, em parte, graças ao apoio dado pelo Escritório da LAC/RSD, Bureau para a América Latina e o Caribe, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), sob os termos dos Repasses nº LGA-A-00-95-00026-00 e EDG-A-00-01-00023-00 para o programa Parks in Peril. As opiniões aqui expressas são as de seus autores e não refletem, necessariamente, as opiniões da Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional. Foi recebido, também, apoio da Fundação Summit.

Para maiores informações sobre o estudo *Custos Indiretos e Sustentabilidade da ONG*, ou para enviar sua opinião, por gentileza contatar:

Randall K. Curtis  
Director of Multilateral/Bilateral Affairs  
[rcurtis@tnc.org](mailto:rcurtis@tnc.org)  
The Nature Conservancy  
4245 North Fairfax Drive  
Arlington, VA 22203  
USA

Alfredo Ortiz  
Manager of Financial Services  
[aortiz@pacthq.org](mailto:aortiz@pacthq.org)  
Pact, Inc.  
1200 18th Street NW, Suite 350  
Washington, DC 20036  
USA

## PREFÁCIO

### **Abordagem da The Nature Conservancy sobre o Desenvolvimento Institucional**

Na América Latina e no Caribe, a Conservancy tem buscado funcionar mais como um catalisador de esforços na luta pela conservação de um local que como um agente de implementação, assegurando, assim, que áreas naturais, ricas em biodiversidade possam gozar de sólida integridade no longo prazo, por meio do estabelecimento de relações de trabalho bem sucedidas, e de parcerias com instituições públicas e organizações não-governamentais locais (“ONGs”).

Para que a conservação efetivamente se realize, as áreas protegidas devem ter defensores e representação internos fortes e poderosos. As instituições nacionais devem ser dedicadas à proteção e eficazes em sua ação. O Departamento de Desenvolvimento Institucional da Conservancy tem contribuído para essa visão ao dedicar recursos e energia significativos ao fortalecimento das organizações não-governamentais (ONGs) locais, estimulando uma gestão honesta, planejamento, desenvolvimento de um conselho e estabilidade financeira por meio de geração de renda de fontes do próprio país.

Muito embora algumas inovações estruturais tenham sido bem-sucedidas nessa arena, a experiência da Divisão para a América Latina e o Caribe tem mostrado que *a sustentabilidade financeira de longo prazo de parceiros e iniciativas de conservação tem sido uma meta ilusória*. Entre os fatores que impedem a viabilização dessa sustentabilidade financeira estão as flutuações econômicas e a falta de incentivo à promoção de tradições conservacionistas filantrópicas, tanto por parte dos governos quanto da iniciativa privada.

### **Taxas de Recuperação de Custos Indiretos**

O Departamento de Desenvolvimento Institucional conduziu pesquisas com instituições parceiras, no ano de 1998, para identificar novas oportunidades que pudessem dar continuidade ao fortalecimento da estabilidade financeira da ONG. As pesquisas na área de finanças revelaram uma fonte de déficit significativa em 11 de 12 ONGs, qual seja, sua incapacidade de mostrar e/ou recuperar os verdadeiros custos indiretos dos projetos. Em outras palavras, o déficit de uma ONG aumenta sempre que esta concorda em implementar um projeto que não pague pelos custos indiretos.

Ao mesmo tempo em que foram conduzidas pesquisas com instituições parceiras, também foram entrevistadas agências doadoras. Além das questões relacionadas à contabilidade, eficiência e transparência, a comunidade financeira internacional acredita, em regra, que os níveis atuais de financiamento de custos indiretos são justos, seja por perceber que é menos caro operar em países em estágio mais avançado de desenvolvimento, ou porque os doadores não querem incentivar a criação de grandes burocracias. Assim, espera-se que as ONGs sejam “econômicas”, mesmo que isso imponha práticas de negócios não salutar e baixa recuperação de custos legítimos. Além disso, muitas ONGs têm projetos ou sistemas de contabilidade de doações que pecam por uma falta de sofisticação que garanta a alocação correta de custos comuns, o que torna muito difícil para a comunidade de doadores determinar a parcela justa dos custos gerais indiretos que lhes compete. Como resultado, as ONGs locais baseadas na América Latina e no Caribe, que recebem recursos de fontes internacionais, vêm, já há tempos, enfrentado dificuldades em negociar com doadores internacionais que lhes proporcionem recursos adequados para cobrir os custos operacionais mais importantes do projeto como uma porcentagem dos custos diretos globais do projeto.

### **Objetivo e Metodologia**

O objetivo do presente estudo é oferecer às comunidades de doadores e ONGs dados concretos sobre as taxas reais de despesas gerais indiretas, bem como sobre os fatores macroeconômicos com impacto direto sobre essas taxas. Além disso, também se deseja com este estudo fornecer uma metodologia que permita um cálculo melhor das taxas de despesas gerais indiretas de uma ONG.

A PACT Inc. foi escolhida como a organização mais indicada para conduzir este estudo. Alguns de nossos parceiros internos participaram de uma auditoria externa para documentar suas atuais taxas de despesas indiretas como uma porcentagem dos custos diretos do projeto. A auditoria examinou os custos gerais indiretos incorridos a cada ano, num período de dois anos, e os comparou com os custos diretos incorridos no mesmo período.

Foram selecionados parceiros em diferentes regiões geográficas para possibilitar a comparação das taxas de custo indireto no plano regional. O estudo esclareceu todos os custos que se constituíram em despesas indiretas em sua natureza, independentemente de terem sido cobradas direta ou indiretamente como despesas gerais indiretas.

### **Resultados e Passos Seguintes**

A PACT conseguiu alcançar sua meta de criar uma metodologia para melhor identificar e rastrear as taxas de recuperação de custos indiretos. Um dos principais desafios foi a divulgação de informações confidenciais por parte das instituições participantes. Por se tratar de um assunto delicado, este estudo está divulgando mais a metodologia em si que os dados específicos coletados junto às instituições participantes. Um subproduto criado pela PACT foi um módulo de treinamento para a metodologia a fim de melhor difundi-la e testá-la.

Além disso, dado o número limitado de ONGs selecionadas e sua localização geográfica, este estudo deve ser considerado como um ponto de partida para uma posterior análise da situação. É essencial que outras pesquisas sejam levadas a cabo, caso contrário, a comunidade de doadores corre o risco de enfraquecer instituições locais emergentes sempre que aprovar um projeto que resultar em déficit para a organização responsável por sua implementação.

### **Agradecimentos**

Este foi um estudo desafiador e estimulante, considerando-se a natureza confidencial dos dados compartilhados. Somos gratos às instituições a seguir por sua participação nesta iniciativa:

TIDE - Belize

Defensores de la Naturaleza - Guatemala

Fundación Antisana - Equador

Somos, também, extremamente gratos à PACT por sua criatividade e por ter ido muito além de seu dever. A PACT está, atualmente, empregando essa metodologia para auxiliar seus próprios parceiros a avaliar sua realidade de despesas gerais indiretas.

A equipe que liderou este estudo na Conservancy foi composta por: Patrícia Leon, ex-diretora do Programa de Auto-Suficiência de ONG; Randy Curtis, Diretor de Políticas e Finanças para a Conservação; Angel Cardenas, atual Diretor de Auto-Suficiência de ONG; Miriam Ostria, Diretora Financeira para a América Central; Nelson Giron, Diretor de Finanças em Assuntos Internacionais; Kristan Beck, Diretor de Finanças Internacionais; Elida Leon, Diretora de Finanças para a Região Andina e o Cone Sul; Rob Weary, Diretor de Finanças para o Caribe; e Paul Hardy, Diretor de Desenvolvimento Institucional para o Caribe.

Scott Overall, advogado a serviço do Grupo de Reforma da ONG, ofereceu-se como voluntário para revisar todos os documentos. Sua orientação e apoio contribuíram muito para os resultados deste projeto.

Gostaríamos de agradecer, também, o generoso apoio recebido da Fundação Summit e da USAID, sem o qual este estudo não teria sido possível.

**Patrícia Leon**

**Ex-Diretora do Programa de Auto-Suficiência de ONG, TNC**

# **ÍNDICE**

<b>Sumário Executivo.....</b>	<b>7</b>
Introdução .....	7
Conclusões Gerais.....	8
<i>Sumário .....</i>	<i>8</i>
<i>As OVPs dos EUA Devem Promover o Entendimento e o Desenvolvimento das Taxas de</i>	
<i>Custo Indireto (TCI) Junto aos Parceiros Locais .....</i>	<i>8</i>
<i>Os Doadores Devem ser Mais Tolerantes com as ONGs em Estágio de Desenvolvimento.....</i>	<i>9</i>
<i>Busca de Maior Aceitação dos Custos Indiretos Junto à Comunidade de Doadores .....</i>	<i>9</i>
<i>As ONGs Devem Explorar Métodos Mais Criativos para a Recuperação de Custo .....</i>	<i>9</i>
Resultados Alcançados pelos Parceiros da TNC.....	10
Introdução aos Capítulos 1 a 3 e Questões Chave .....	11
<b>Capítulo 1 - Fundamentos das Despesas Gerais Indiretas .....</b>	<b>13</b>
Benefícios da Recuperação Adequada de Custo Indireto.....	13
Objetivo das Taxas de Custo Indireto.....	13
Definições Básicas.....	14
Exemplos de Custos Indiretos.....	15
Missão Enfocada .....	17
Pontos de Partida Úteis .....	17
Interesses Legítimos dos Doadores.....	19
Custos não Relacionados.....	20
<b>Capítulo 2 - Os Mecanismos dos Custos Indiretos.....</b>	<b>25</b>
Fórmula Básica.....	25
Efeito de Novas Doações Recebidas.....	26
Limites das Despesas Indiretas do Doador .....	28
Requisitos do Sistema e Centros de Custos.....	29
<b>Capítulo 3 - Gerenciamento de Despesas Indiretas.....</b>	<b>33</b>
Definição de Estratégia de Despesas Gerais Indiretas .....	33
Economias de Escala.....	34
Momento Oportuno para a Realização de uma Despesa.....	36
Manutenção e Prestação de Contas.....	36
Itens que Representam Distorção, Verbas Antecipadas e Dois Níveis de Taxas.....	38
<b>Capítulo 4 - Resultados dos Parceiros da TNC e Próximos Passos .....</b>	<b>41</b>
Introdução .....	41
TIDE .....	41
Fundación Antisana “Funan” .....	42
Fundación Defensores de La Naturaleza .....	42
Próximos Passos .....	43
<b>Anexo 1 - Metodologia Passo-a-Passo .....</b>	<b>45</b>
Módulo 1 – Salários.....	45
Módulo 2 – Benefícios.....	47
Módulo 3 - Outros Custos Diretos, Indiretos e Não Autorizados.....	48
Módulo 4 - Cálculo do Índice do Custo Indireto .....	51



# SUMÁRIO EXECUTIVO

## Introdução

Este relatório apresenta os resultados de um estudo empreendido pela Pact em colaboração com a The Nature Conservancy (TNC) e a Fundação Summit. O estudo nasceu do Programa de Empreendimentos no Meio Ambiente das ONGs<sup>1</sup>, o qual as assiste na superação de barreiras para o desenvolvimento bem-sucedido dos empreendimentos. A TNC constatou que muitas de suas ONGs parceiras baseadas no exterior<sup>2</sup> estavam tendo dificuldade para cobrir os custos indiretos<sup>3</sup>. Alguns doadores simplesmente não pagavam pelos custos indiretos do programa, enquanto outros impunham limites arbitrários a esses custos. As ONGs não tinham uma compreensão exata sobre a natureza dos custos indiretos em si, e eram, portanto, incapazes de transmitir aos doadores a importância do provimento de fundos para cobrir esses custos reais.

O propósito principal deste estudo e do relatório final é assistir a comunidade de ONGs no que diz respeito a:

- ⇒ Alcançar um maior grau de estabilidade financeira por meio de práticas de negócio saudáveis que permitam a recuperação de seus custos indiretos.
- ⇒ Influenciar a comunidade de doadores nas suas práticas de provisão de fundos para formar parcerias mais igualitárias com as comunidades de ONGs locais.

A The Nature Conservancy encarregou a Pact, especificamente, de:

- ⇒ Elaborar uma metodologia de controle de custo indireto simplificada, para ser usada por – três a cinco ONGs parceiras na América Latina, para que calculem suas taxas de custo indireto para os anos civis de 1998 e 1999. A metodologia deve ser inteligível e aplicável, com maior ênfase na sua utilidade prática que na linguagem técnica.
- ⇒ Orientar as ONGs parceiras no cálculo de suas taxas nos anos indicados e documentar as taxas reais calculadas.
- ⇒ Fornecer instruções sobre a forma de uso dos resultados do ano anterior como um instrumento no cálculo das taxas provisionais do ano seguinte.
- ⇒ Preparar um relatório que será a base para a consecução integral dos objetivos acima definidos.

A abordagem que a Pact desenvolveu está de acordo com as normas do governo norte-americano que disciplinam o gasto de dinheiro público pelas organizações sem fins lucrativos, mas não restrita a elas. A Circular A-122 da OMB é um instrumento bastante útil para o entendimento dos princípios gerais das despesas gerais indiretas, independentemente de estar uma ONG sujeita a essas regras ou não. A Circular A-122 oferece uma lógica básica relativamente fácil de ser entendida e pautada no princípio da razoabilidade — um princípio subjetivo mas padrão que, de modo geral, transcende as fontes do doador<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> ONG são as iniciais de Organização Não-Governamental.

<sup>2</sup> O termo “ONGs parceiras baseadas no exterior” se refere a ONGs parceiras locais de países em transição ou em desenvolvimento (também conhecidas como ONGs locais ou parceiros locais). Mais especificamente, o termo se refere às suas “parcerias” com ONGs baseadas em países mais desenvolvidos (conhecidas como OVPs nos Estados Unidos, por exemplo).

<sup>3</sup> Os termos Custos Principais, despesas gerais indiretas e custos indiretos significam a mesma coisa e serão usados de forma intercambiável neste relatório.

<sup>4</sup> Nesse aspecto, é importante destacar que este estudo segue mais uma perspectiva de “administração de negócios” fiscalmente responsável que uma “abordagem americana” prescrita para tanto (com exceção do Anexo 1). A abordagem norte-americana tal como estabelecida na Circular A-122, por exemplo, está básica e logicamente voltada à proteção dos recursos do governo norte-americano, e não ao desenvolvimento de sistemas em benefício das ONGs. Para os propósitos deste relatório, o principal conceito a ser extraído da Circular A-122 é o princípio da “razoabilidade” (na mesma linha do princípio do “razoável pai de família”) contido na lei, mesmo com todas as suas imprecisões.

## Conclusões Gerais

### *Sumário*

Custos indiretos são custos organizacionais vitais. São o *resultado* de se assumir projetos de doadores que beneficiem esses mesmos doadores de forma indireta. As Taxas de Custo Indireto (TCI) são desenvolvidas para que se possa maximizar a recuperação do custo real, com cada fonte de recursos pagando sua parcela justa dos custos indiretos — idealmente, no montante exato dos custos indiretos gerados pelas atividades diretas patrocinadas ou a elas associados (expressos em porcentagem ou proporção do custo direto). Os custos indiretos são custos reais que não desaparecem simplesmente porque um doador não quer pagar por eles. Quando não adequadamente provida de fundos, o tempo, os esforço e os recursos de uma organização são desviados de sua missão programática para buscar meios alternativos de cobrir esses custos indiretos prementes. A capacidade e a eficácia de uma ONG ficam prejudicadas, acabando por prejudicar, em última instância, os pretendidos beneficiários e outros interessados.

Uma vez que uma capacidade funcional reduzida não pode ser a meta nem de doadores nem de ONGs, é necessário que se faça um esforço para aumentar a compreensão a respeito da natureza e da necessidade dos custos indiretos. Ao reconhecer que o beneficiário final não é nem a ONG nem o doador, mas sim os grupos de interessados que eles representam, as ONGs e os doadores podem se unir com maior facilidade como verdadeiros parceiros no desenvolvimento, trabalhando em conjunto para formalizar alguns princípios de trabalho no que diz respeito à implementação dos custos indiretos. Com esse entendimento recém-compartilhado é possível alcançar maior eficiência, com o principal benefício sendo percebido na base.

### **As OVPs<sup>5</sup> dos EUA Devem Promover o Entendimento e o Desenvolvimento das Taxas de Custo Indireto (TCI) Junto aos Parceiros Locais**

Os grandes doadores geralmente relutam muito mais em destinar recursos para cobrir custos indiretos para ONGs locais baseadas no exterior que para grandes OVPs já estabelecidas. Por vezes, os doadores estão mais dispostos a pagar taxas de administração significativas para grandes OVPs para que estas atuem como administradores de verbas para as organizações baseadas no exterior — organizações nas quais, de outra forma, o doador não arriscaria investir. Muito embora essa possa ser uma solução de curto prazo necessária, não é uma solução viável no longo prazo. As organizações locais estão em uma situação de credibilidade ímpar para fornecer serviços locais de desenvolvimento de maneira mais eficiente que organizações de fora. Se fomentar, de fato, o aumento da capacidade das organizações locais é o objetivo de seus parceiros estrangeiros maiores, é preciso que os fundamentos e sistemas para o desenvolvimento de uma alta capacidade sejam estabelecidos já desde os primeiros contatos mantidos entre essas organizações. Sistemas e mecanismos de gestão de custos indiretos são requisitos essenciais com os quais iniciar o trabalho conjunto.

Mas também existem riscos na promoção desse tipo de capacidade construtiva pró-ativa dos parceiros locais. O mais óbvio deles é a responsabilidade de monitoramento que uma OVP deve assumir quando um sub-recebedor estabelece uma Taxa de Custo Indireto. Por exemplo, se um doador faz uma doação de verba a uma grande OVP, que, por sua vez, repassa uma porção dessa verba para uma ONG local —com os custos indiretos dessa ONG incluídos—, o doador certamente atribuirá à OVP a responsabilidade pela exatidão das despesas tanto com os custos diretos quanto com os custos indiretos do sub-recebedor. Muito embora essa seja uma responsabilidade adicional, o treinamento e aconselhamento adequados a respeito dos custos indiretos renderão melhores

---

<sup>5</sup> Organização Voluntária Privada (OVP) é um termo especial desenvolvido pelo governo dos Estados Unidos para se referir às organizações não-governamentais (ONGs) norte-americanas. Por questões de ordem prática e para os termos deste relatório, existe uma diferença muito pequena entre OVP e ONG, exceto pelo fato de que as OVPs são, geralmente, grandes ONGs dos Estados Unidos da América.

resultados no longo prazo que se tais atividades fossem negligenciadas, contribuindo, em última análise, para a capacidade das ONGs locais de gerir os recursos do doador de forma independente.

### **Os Doadores Devem Ser Mais Tolerantes com as ONGs em Estágio de Desenvolvimento**

No capítulo 3, a idéia de economias de escala é discutida em detalhes. Especificamente, observa-se que, quando da definição de uma estratégia em relação aos custos indiretos, é crucial que tanto os doadores como os donatários entendam que, como os custos indiretos são geralmente mais baixos como uma porcentagem dos custos diretos em períodos de crescimento sustentável, as ONGs menores tendem a ter taxas de custos indiretos mais altas nos primeiros estágios de desenvolvimento de sua vida organizacional.

Tal fato se deve à falta de economias de escala ao se reaver os custos fixos de uma base menor de doadores, o que representa um grande dilema num momento em que as ONGs estão sendo avaliadas em termos de competitividade de custos, porque os doadores poderão favorecer as ONGs maiores em detrimento das menores exclusivamente com base na questão dos custos.

Trata-se, em grande parte, de uma questão de forças de mercado e, embora possa parecer uma injustiça, existem várias maneiras de se abordar esse assunto. A mais óbvia delas seria a organização, em seus primeiros estágios de desenvolvimento, empenhar-se em ser mais eficiente na demonstração de outras vantagens comparativas, como qualidade programática<sup>6</sup>. Uma segunda opção seria a organização buscar doadores que façam “doações especiais”. Alguns doadores oferecem doações especificamente para cobrir custos indiretos, o que pode ser especialmente útil na manutenção de algum nível de competitividade de custo, ainda na fase inicial de desenvolvimento da organização.

### **Busca de Maior Aceitação dos Custos Indiretos Junto à Comunidade de Doadores**

As interpretações e o entendimento dos princípios do custo indireto variam muito entre os doadores. Alguns deles aceitam a realidade dos custos indiretos e simplesmente os mantêm sob controle. Outros, todavia, acreditam que os custos indiretos são valores adicionais desnecessários que devem ser rigorosamente evitados. A ironia está no fato de que todos esses doadores têm seus próprios custos indiretos, que são capitalizados de diferentes formas. Independentemente das perspectivas individuais, os custos indiretos existem e devem ser considerados e tratados de forma responsável.

A comunidade de ONGs deve fazer um esforço coletivo no sentido de engajar os doadores em um debate a respeito das realidades dos custos indiretos, debate esse que resulte, finalmente, em um consenso sobre as concepções e padrões que reflitam todas as perspectivas relativas à questão dos custos indiretos. Este documento deve servir como fundamento para outros que, com muito mais força, defenderão o engajamento das comunidades em um diálogo que leve a esse consenso.

### **As ONGs Devem Explorar Métodos Mais Criativos para a Alocação/Recuperação de Custos**

Existem inúmeros métodos legítimos<sup>7</sup> de alocação dos custos indiretos conforme os diferentes doadores e projetos. Embora o “método de alocação simplificado”, aqui visivelmente utilizado, tenha a vantagem da simplicidade, falta nele a criatividade e flexibilidade que existem em um método-base de alocação múltipla bem-estruturado. Como qualquer outro método de alocação de custos indiretos, este deve demonstrar que os custos indiretos estão sendo distribuídos da maneira mais justa possível, conforme a fonte de custo direto que gerou sua necessidade. Ainda que satisfeita essa condição, podem ser desenvolvidos métodos criativos para formar centros de custo para diferentes tipos de custos (custos de viagem ou subcontratos, por exemplo), assim como podem ser criadas unidades dentro de uma organização que possam ter taxas de custo indireto mais competitivas, porque

---

<sup>6</sup> Considerando que uma organização maior não é mais forte nessa área também.

<sup>7</sup> Legítimos porque distribuem custos indiretos de forma justa. Infelizmente, a definição corrente de “métodos legítimos” é “qualquer método que um doador em particular aceite”.

dependem de funções administrativas da organização em um grau consideravelmente menor, e se beneficiam delas.

O desenvolvimento de um método simples de alocação e recuperação dos custos indiretos antes de se lidar com outros mais complicados e criativos é uma prioridade, especialmente em uma organização que não tenha método algum. Contudo, vale a pena explorar as vantagens de métodos-base de alocação múltipla, se uma organização puder se beneficiar de uma combinação de diversas estruturas de centros de custos<sup>8</sup>.

### **Resultados Alcançados pelos Parceiros da TNC**

Três dos parceiros latino-americanos da The Nature Conservancy participaram do estudo sobre custo indireto. Os resultados obtidos por cada uma das organizações são examinados mais detalhadamente no Capítulo 4.

As três organizações participantes do estudo conseguiram, até certo ponto, captar fundos para financiar os custos diretos dos projetos, mas encontraram muita dificuldade em convencer as agências da necessidade de financiar também os custos de operação, ou “custos” indiretos, o que resultou diretamente no esgotamento dos já escassos recursos com o financiamento inadequado dos custos indiretos.

Cada uma das três organizações estava em fase de crescimento, ainda que em diferentes estágios. Suas taxas de custos indiretos eram altas o suficiente para se deduzir que, embora crescendo, elas não estavam ainda desfrutando de economias de escala significativas. À medida que as bases de financiamento continuarem a se diversificar, porém, essas organizações encontrarão dificuldades cada vez maiores para recuperar os custos indiretos junto aos doadores. Todas elas já se encontram em um estágio de crescimento que torna imperativo o desenvolvimento de um sistema de recuperação de custos.

No mais, este relatório é apresentado em quatro capítulos e um anexo. Os Capítulos 1 a 3 enfocam a natureza dos custos indiretos em organizações locais sem fins lucrativos. O Capítulo 4 examina, em detalhes, os resultados obtidos pelos três parceiros da TNC que participaram do estudo, bem como apresenta alguns passos que se recomenda sejam dados em seguida. Finalmente, o Anexo 1 apresenta o passo-a-passo da metodologia de cálculo de custos indiretos desenvolvida pela Pact e utilizada pelos parceiros da TNC na computação das suas taxas de custo indireto à época do início do estudo. Esse método foi incluído no presente relatório apenas como referência, e é muito mais voltado para o governo norte-americano que o estudo em geral.

Gostaria de oferecer meus sinceros agradecimentos a The Nature Conservancy e à Fundação Summit pelo tempo e apoio dedicados para a elaboração deste estudo. Gostaria também de oferecer meus sinceros agradecimentos aos parceiros da TNC que dele participaram. Sem seu trabalho incansável, sem o exame detalhado de cada custo interno, e sem sua cooperação em geral, este estudo não teria sido possível.

Alfredo Ortiz

*Gerente de Serviços Financeiros da Pact Inc.*

[Aortiz@pacthq.org](mailto:Aortiz@pacthq.org)

[www.pactworld.org](http://www.pactworld.org)

---

<sup>8</sup> Além das mudanças formais nas estruturas internas dos custos indiretos, orçar de forma criativa e usar contratos de preço fixo também são iniciativas úteis na recuperação dos custos indiretos.

### **Introdução aos Capítulos 1 a 3**

Quando inicialmente assumimos este estudo, a metodologia para calcular custos indiretos, aqui apresentada no Anexo 1, era enviada aos participantes do estudo, e lhes era solicitado que a seguissem no cálculo de suas taxas de custo indireto para os anos civis de 1998 e 1999. Quando a resposta inicial demorava a vir, era enviada uma mensagem de acompanhamento aos participantes, encorajando-os a encaminhar para a Pact perguntas ou outras questões de interesse sobre o estudo. Quando as questões começaram a chegar, foi observado que, apesar de a maioria dos participantes compreender facilmente a metodologia —ou o “como” calcular as taxas—, não havia o entendimento do “porquê”. Eles compreendiam a necessidade de recuperar os custos a fim de se tornarem sustentáveis, mas não tinham um entendimento claro sobre a natureza e a complexidade dos custos diretos e sua administração.

Os Capítulos 1 a 3 explicam o “porquê” em detalhes, e fazem uma ampla abordagem do “como”. Combinada com a metodologia original apresentada no Anexo 1, uma ONG deverá ser capaz, após o estudo destes capítulos, de poder confrontar mais claramente sua própria situação em relação aos custos indiretos.

### ***Questões Chave***

1. Quais são os benefícios de uma Taxa de Custo Indireto (TCI)?
2. Como os custos indiretos devem ser alocados?
3. O que uma administração adequada de custos indiretos envolve?
4. Quais são os prós e os contras da Transferência de Taxas de Custo Indireto?
5. Quais são as condições do doador em relação aos custos indiretos?



## **CAPÍTULO 1—FUNDAMENTOS DAS DESPESAS GERAIS INDIRETAS**

Em um determinado ponto do processo de desenvolvimento de uma organização, torna-se necessário estabelecer um sistema que determine, rastreie e atribua certos custos para diferentes centrais de custo, áreas de trabalho e contratos dentro da organização. Essa necessidade geralmente coincide com as fases de crescimento sustentado de uma ONG, e, finalmente, ela se torna um pré-requisito para um crescimento futuro bem administrado. Existe uma grande variedade de sistemas e métodos aceitáveis para a alocação de custos indiretos, desde que se possa demonstrar que a alocação de tais custos é eqüitativa e baseada em uma justificativa devidamente documentada.

### **Benefícios da Recuperação Adequada de Custo Indireto**

A Pact identificou várias causas e atributos do desempenho financeiro. Um desses atributos é o entendimento e a administração adequados dos custos indiretos. É de grande importância ter conhecimentos a respeito de que atividades geram que custos, bem como que custos já estão em seu mínimo e em que aspecto eles podem ser mais bem controlados. Quando os custos são englobados como sendo todos de um só tipo e, então, simplesmente rastreados após a ocorrência, sem planejamento prévio, investimentos importantes ou oportunidades de gastos planejados podem se perder, acarretando subutilização do potencial e problemas de liquidez. A alocação de custo pelo respectivo tipo é fundamental em operações comerciais responsáveis.

Além da importância de separar, compreender e controlar os custos de maneira a honrar os propósitos internos, é importante reconhecer que certos custos são necessários para o mais básico nível de operação da organização, independentemente de seu tamanho. Quando uma ONG é pequena e financiada predominantemente por um único doador, ou por um pequeno número de doadores, estes quase sempre cobrem diretamente os custos indiretos. Mesmo quando os doadores não cobrem explicitamente esses custos, eles geralmente estão embutidos nos custos diretos, ou, então, são eliminados por meio de cortes em setores de apoio necessários, como a equipe das áreas administrativa e contábil. Mas à medida que uma ONG cresce e diversifica sua base de captação de recursos, torna-se impraticável cobrar diretamente, de cada doador, os custos operacionais indiretos que beneficiam apenas indiretamente aquele doador. Da mesma forma, torna-se mais difícil embutir os custos indiretos nos custos diretos — uma opção pouco aconselhável, de qualquer forma.

Existe, ainda, um outro caminho, que consiste em calcular um índice de custo indireto e convencer os doadores a financiar tais custos como uma porcentagem de seus custos diretos. Se uma ONG for negligente nesse sentido, ou se um doador financiar os custos indiretos em um nível inferior ao do custo real, essas ONGs incorrerão em déficit em sua tentativa de recuperar o montante total de recursos necessários para manter suas operações diárias.

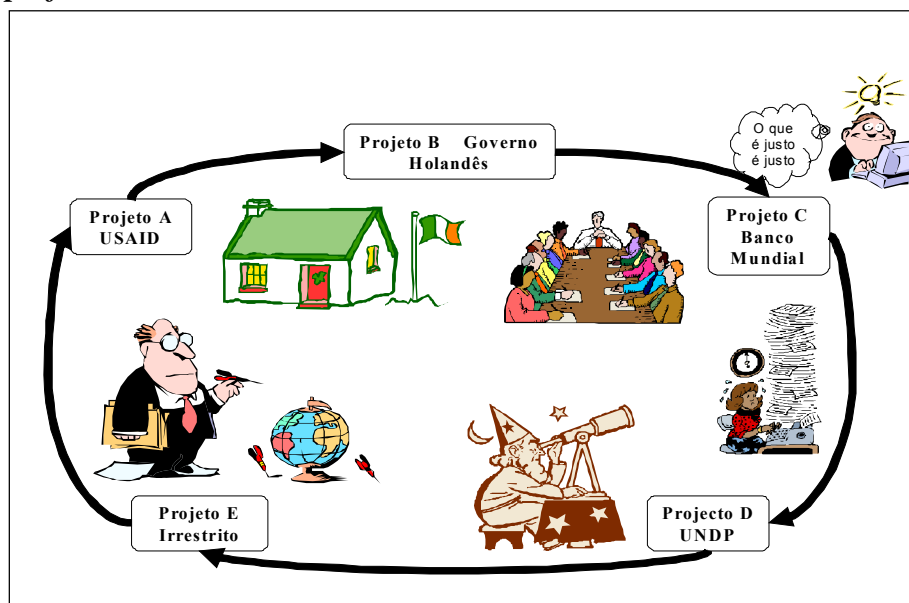
### **Objetivo das Taxas de Custo Indireto**

As Taxas de Custo Indireto são criadas para possibilitar a efetiva recuperação dos custos. Quando um doador aprova uma taxa de custo indireto, reconhece a existência de custos indiretos reais associados à implementação das diversas doações feitas por ele ou dos contratos celebrados entre ele e a organização. O doador está reconhecendo, também, que o donatário não pode simplesmente implantar um programa de microcrédito, por exemplo, sem pagar pelo aluguel de um escritório, sem arcar com os custos com funcionários administrativos, e mesmo com salários de executivos, etc. O donatário, por meio de uma proposta de custo indireto, solicita que cada fonte de recursos pague uma parte desses “custos organizacionais indiretos”, proporcionalmente ao benefício recebido — preferencialmente, no montante exato dos custos indiretos gerados pelas atividades diretas patrocinadas ou a elas associados.

A realidade que as ONGs devem mostrar aos doadores é que esses custos não são facultativos, e não se constituem em custos extras não relacionados que as ONGs tentam repassar para doadores

desavisados. As ONGs devem mostrar que, ao contrário, os custos indiretos são custos vitais, que são o *resultado* dos projetos assumidos junto aos doadores e que os beneficia, embora de forma indireta.

**Diagrama 1 — Custos indiretos são o resultado natural da implementação dos projetos do doador**



### Definições Básicas

$Custos Diretos + Custos Indiretos + Custos não relacionados/Custos não autorizados = Custo total^9$

**Custos Diretos** são identificados especificamente com o custo final do objetivo de uma organização<sup>10</sup>. Eles são incorridos na promoção da missão de uma organização, e se apresentam, geralmente, na forma de custos de atividades diretas em:

- ⇒ Repasse de Verba
- ⇒ Um projeto
- ⇒ Um serviço que a organização executa para pagamento ou para seus membros
- ⇒ Outras **atividades** diretas da organização.

Os custos diretos estão classificados em nível de departamento / projeto / atividade, em oposição aos custos indiretos, que estão em nível institucional. Como regra geral, os custos diretos podem ser tratados como indiretos quando essa é a política da organização. Seu montante é imaterial, e eles são tratados de forma consistente<sup>11</sup>.

**Custos Indiretos** são custos comuns ou conjuntos — custos indiretos—, que não são prontamente identificáveis com o objetivo final de um custo. Ainda assim, eles beneficiam, embora indiretamente, a

<sup>9</sup> Esta fórmula é importante porque, ao lidar com custos indiretos, a organização sempre deve manter a contabilidade completa de todos os custos por ela incorridos - independentemente de doador e de centro de custos.

<sup>10</sup> Em outras palavras, os custos são considerados tipicamente diretos se a organização despender recursos em atividades diretamente relacionadas à sua missão, seja com o pagamento de salários a uma equipe que trabalhe diretamente com um programa financiado por um doador ou por uma organização (financiado internamente com reservas ilimitadas), ou com o pagamento de viagens e outros custos associados com tais atividades.

<sup>11</sup> Isto serve mais especificamente à Circular A-122 do governo norte-americano, mas segue o conceito contábil de "materialidade".

organização e os doadores que a financiam. Os custos indiretos estão em nível de instituição.

**Custos não relacionados/não autorizados** são, por vezes, tratados como diretos, indiretos, ou até mesmo excluídos. De modo geral, eles são:

- ⇒ Não relacionados (direta ou indiretamente) ao objetivo final do custo, ou
- ⇒ Relacionados de alguma forma, mas não autorizados pelas regras do doador.

Os custos não relacionados/não autorizados são assim classificados não necessariamente porque se constituam em despesas injustificáveis ou anormais, mas porque não estão relacionados, direta ou indiretamente, com os projetos dos doadores. Exemplos de cada um deles serão apresentados adiante.

### **Exemplos de Custos Indiretos**

Os custos indiretos, via de regra, podem ser classificados em três grupos:

- ⇒ Administração de custos de todas as atividades.
- ⇒ Capacidade de pesquisa e desenvolvimento dentro de organizações voluntárias.
- ⇒ Serviços de apoio como instalações, TI<sup>12</sup> e custos financeiros, bem como os custos administrativos, custos com pessoal e com treinamento<sup>13</sup>.

Mais especificamente, alguns destes custos, como mostrado no diagrama 1 acima, podem incluir:

- Item 1 Aluguel de escritório.
- Item 2 Despesas operacionais razoáveis do conselho de administração.
- Item 3 Equipe administrativa e financeira não diretamente debitáveis ao projeto.
- Item 4 Desenvolvimento moderado de novos negócios/elaboração de propostas.
- Item 5 Salário de CEO e outros custos similares não diretamente financiados.

O quadro seguinte oferece mais exemplos dos custos indiretos mais comuns. Os custos estão agrupados por similaridade entre organizações e por importância para o estágio de desenvolvimento de tais organizações<sup>14</sup>:

---

<sup>12</sup> Tecnologia de Informação, ou informática [nota de rodapé acrescentada].

<sup>13</sup> Julia Unwin para ACEVO, *Quem pagará pelos Custos Indiretos? (Who will Pay for Core Costs?)*, ACEVO, ©1999, p2.

<sup>14</sup> ib., p.8. O quadro foi tirado na sua totalidade do “*Quem pagará pelos Custos Indiretos?*”.

**Diagrama 2<sup>a</sup>—Custos Indiretos Comuns**

<b>TIPO DE CUSTO</b>	<b>IMPORTÂNCIA NA ONG EM PARTICULAR</b>	<b>IMPORTÂNCIA NO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA ONG</b>
Executivo Chefe	Necessário em todas	Necessário em todos os estágios
Administração Financeira	Necessário em todas	Necessário em todos os estágios
Telefone, Fax Postagem	Necessário em todas	Necessário em todos os estágios
Instalações — Aluguel, Hipoteca	Necessário em quase todas	Algumas vezes minimizados quando a organização está em seu estágio inicial, mas não é provável que essa seja uma resposta de longo prazo
Custos...associados — aquecimento/energia elétrica	Todas	[o mesmo]
Seguros	Necessário em todas	[Necessário em todos os estágios]
Custos associados com empregados, incluindo seguro, pensão...	Todas as que possuem empregados	Desde a contratação do empregado
Equipamento, TI, impressão, etc.	Necessário em todas, sendo provável que aumentem à medida que novas atividades forem sendo assumidas	Investimento específico em períodos de crescimento
Administração de Instalações	Presente em todas as organizações	Durante todo o tempo
Pesquisa e Desenvolvimento [Prática] <sup>15</sup>	Presente em todas	Especialmente importante no estágio inicial de desenvolvimento das organizações ou em um período de crescimento planejado ou esperado
[Desenvolvimento de novos negócios]	Presente em todas	Talvez a maior porcentagem de trabalho feito no estágio inicial de desenvolvimento das organizações
Associados - apoio à estrutura de associados	De particular relevância para as organizações com associados	Necessário em todos os estágios
Governança - suporte à estrutura de controle	Todas as organizações	Necessário em todos os estágios
Administração de Projeto	Todas	Necessário em todos os estágios
Monitoramento e Avaliação	Todas	Necessário em todos os estágios
Garantia de Qualidade	Todas	Necessário em todos os estágios
Despesas de Viagem (no desempenho das funções)	Todas	Necessário em todos os estágios
Treinamento e Supervisão de Empregados	Todas que possuem empregados	Necessário em todos os estágios
Funções do Quadro de Pessoal	Todas que possuem empregados	Necessário em todos os estágios
Contabilidade e Auditoria	Todas	Necessário em todos os estágios
Serviços de Secretaria	Todas	Necessário em todos os estágios
Planejamento Corporativo	Todas	Necessário em todos os estágios

<sup>15</sup> Se a pesquisa e o desenvolvimento não estão contribuindo para o desenvolvimento de novos negócios em um prazo relativamente curto, trata-se, provavelmente, de um projeto de pesquisa disfarçado de P&D. Tais despesas não beneficiam os doadores nem direta nem indiretamente (a não ser o doador que opte por arcar com elas), e não devem ser embutidas nas despesas gerais indiretas.

Em recente levantamento, 69 ONGs norte-americanas identificaram alguns dos seguintes custos como estando incluídos nos custos indiretos<sup>16</sup>.

**Diagrama 2b**

<b>TIPO DE CUSTO</b>	<b>FREQUÊNCIA NO CENTRO DE CUSTO INDIRETO</b>
Diretor Executivo	Trinta agências incluem 90% ou mais, e oito agências incluem de 70% a 89%...
Equipe do Programa	Quarenta e uma agências incluem alguns desses custos em seu centro de custo indireto. A porcentagem varia de 3% a 100%.
Equipe Administrativa	Quarenta e quatro agências incluem de 90% a 100% desses custos em seu centro de custo indireto
Equipe Financeira	Quarenta e quatro agências incluem 100% desses custos
Estação de Campo	Treze organizações alocam a equipe de suas estações de campo em seu centro de custo indireto. A porcentagem varia de 4% a 100%.
Recrutamento	Trinta e cinco agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto. Outras dezenove incluem entre 5% a 90%...
Treinamento	Cinquenta e duas agências incluem esses custos em seu centro de custo indireto: vinte e sete dessas cinquenta e duas agências debitam 100% de todos os custos de treinamento de seu centro de custo indireto.
Capacitação de Recursos Humanos	Trinta e duas agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto.
Auditoria Regular	Cinquenta e cinco agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo direto.
Auditoria A-133	Quarenta e cinco agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto <sup>17</sup> .
Seguro	Quarenta e uma agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto.
Aluguel	Trinta e sete agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto.
Telefone	Dezoito agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo direto. Dezesete incluem de 50% a 90%...Uma...aloca apenas contas telefônicas básicas no seu centro de custo indireto.
Postagem	Dezoito agências alocam 100% desses custos em seu centro de custo indireto. Vinte e uma ... incluem porcentagens que variam de 50% a 95%.
[Fotocópias]	Vinte e três agências incluem de 90% a 100% desses custos em seu centro de custo indireto.
Suprimentos	Vinte e duas agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto.
Concorrências e Propostas	Quarenta e duas agências incluem 100% desses custos em seu centro de custo indireto
Conselho de Administração	Cinquenta e sete por cento inclui 100% desses custos em seu centro de custo indireto.
Reuniões	Vinte e uma agências incluem 100% desses custos centro de custo indireto.

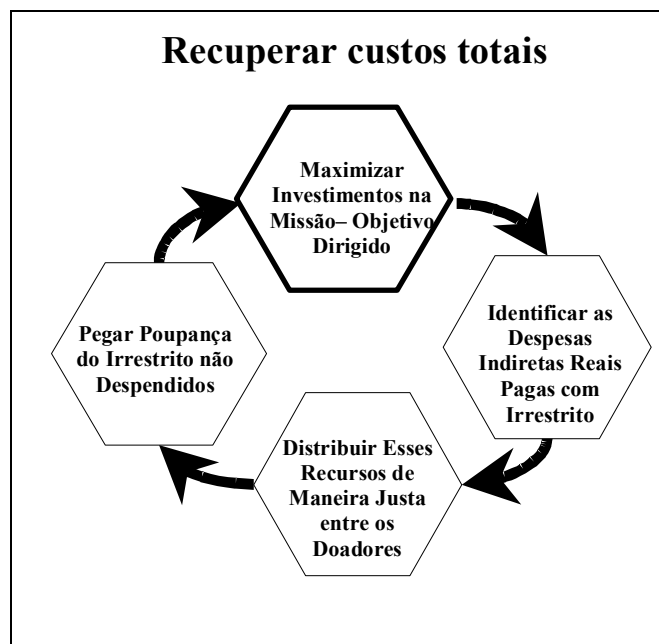
<sup>16</sup> Associação de Administradores Financeiros de OVP (Association of PVO Financial Managers), *Relatório de Pesquisa sobre Taxa de Custo Indireto e Benefícios Adicionais para o ano 2000 (Indirect Cost and Fringe Benefits Rate Survey Report for the Year 2000)*, Association of PVOFM, ©2001, pgs: 2-3.

<sup>17</sup> As auditorias A-133 são auditorias específicas do governo norte-americano, e são referidas aqui como um exemplo de auditoria determinada pelo governo.

Diagrama 3

### Missão Enfocada

A lógica determina que uma vez que os custos indiretos são o resultado dos projetos financiados por doadores, estes também devem financiar tais custos, na proporção do benefício por eles obtido. Como adiante ilustrado, quando os custos indiretos não são financiados pelos doadores, eles devem ser pagos com as reservas irrestritas da organização, o que acaba por exaurir verbas adequadamente alocadas para o avanço dos objetivos da missão. O diagrama à esquerda ilustra essa lógica.



### Pontos de Partida Úteis

A Agência de Desenvolvimento Internacional Canadense (ADIC) enfatiza os seguintes princípios-chave como ponto de partida para o estabelecimento de sua política para despesas indiretas:

1. “É reconhecido que os custos indiretos se constituem em uma parte necessária das operações de uma organização...e que a organização tem o direito de ser compensada por alguns destes custos indiretos como parte de um acordo ... da ADIC.
2. O cálculo da taxa de custo indireto deve ser neutro em relação ao lucro... para a organização (ou seja, não deve representar lucro adicional ou qualquer tipo de superávit para a organização). [O cálculo deve ser baseado na efetiva recuperação de custos].
3. É reconhecido que as organizações têm taxas de custo indireto diferentes ou únicas, dependendo de suas circunstâncias operacionais, setor de especialização, estrutura organizacional, etc.
4. A taxa de custo indireto aceitável não deve premiar a organização por uma operação ineficiente, mas, ao mesmo tempo, não deve penalizar uma organização pela realização de operações eficientes”<sup>18</sup>.

Da mesma forma, um estudo realizado pela Association of Chief Executives of Voluntary Organizations (ACEVO) – (Associação dos Diretores Executivos de Organizações Voluntárias), uma OVP britânica, defende<sup>19</sup>:

- ⇒ Uma abordagem mais transparente na descrição dos custos indiretos.
- ⇒ O reconhecimento explícito de que os custos indiretos são inevitáveis.
- ⇒ O reconhecimento de que é preciso haver pressão para manter os custos indiretos em um nível baixo<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> ADIC, *Padronização de uma Política de Taxa de Custo Indireto, seção E (CIDA, Standardization of the Overhead Rate Policy, p 3, section E)*, extraído do website [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf/6df07336046c5ad58525679f004abace/3be710f0c612be0e852567f500697f80?OpenDocument](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/6df07336046c5ad58525679f004abace/3be710f0c612be0e852567f500697f80?OpenDocument)

<sup>19</sup> Julia Unwin para ACEVO, *Quem pagará pelos Custos Indiretos?*, ACEVO, ©1999, p3.

<sup>20</sup> O estudo observa, mais adiante, “que uma abordagem excessivamente cuidadosa no que diz respeito a essa estratégia [pode] prejudicar a capacidade de a organização realizar sua missão”.

- ⇒ O reconhecimento de que existe um nível abaixo do qual os custos indiretos não podem cair sem que as organizações financiadora e financiada incorram em um risco inaceitável.

Esses são pontos de partida muito úteis, porque refletem a determinação do doador que já reconhece serem os custos indiretos reais e inevitáveis.

Embora os custos indiretos sejam reais, as ONGs que recebem recursos de doadores internacionais há muito descobriram que é difícil convencê-los a fornecer recursos também para esses custos operacionais gerais<sup>21</sup>. Muitos doadores têm a visão de que os custos indiretos não têm relação alguma com seus respectivos projetos. Essa visão se deve a vários fatores, incluindo seus próprios recursos limitados, a falta de familiaridade com a natureza dos custos indiretos, e a falta de educação pró-ativa dos doadores pelos donatários — sobre quem, em última instância, recai a responsabilidade.

Alguns doadores simplesmente não pagam pelos custos indiretos programados, enquanto outros impõem limites arbitrários a esses custos. Alguns exemplos dentro do conjunto de regulamentações dos doadores incluem:

- ⇒ O governo norte-americano, que é relativamente realista e está disposto a arcar com sua cota justa dos custos indiretos. Embora suas normas que regulamentam o mecanismo e a prestação de contas dos custos indiretos sejam bastante rígidas, sua disposição para pagar sua cota justa é comprovada na prática.
- ⇒ A Dan (Danish) Church Aid (Igreja Dinamarquesa Para Auxílio e Socorro), que arca com uma taxa administrativa fixa de 10%, sem nenhum tipo de restrição, taxa essa, porém, geralmente muito inferior ao custo indireto efetivo.
- ⇒ O governo holandês, que impõe o limite de 7% para os custos indiretos.
- ⇒ Agências das Nações Unidas, que determinam taxas diferentes em diferentes situações.
- ⇒ A National Lottery Charities Board (NLCB) (Junta Nacional de Entidades Lotéricas de Caridade), na Grã-Bretanha, que diz financiar “projetos, não organizações”<sup>22</sup>. Ao avaliar sua disposição de pagar pelos custos indiretos, essa entidade faz uso da concepção de “custo marginal”. O ônus da prova recai sobre o receptor da doação, que tem que demonstrar como a aceitação dos recursos da NLCB aumentaram os custos indiretos. Se um donatário consegue demonstrar que a conta de luz do escritório subiu em razão do aumento de atividade, por exemplo, a NLCB se dispõe a pagar por essa parcela marginal. Por outro lado, essa abordagem impossibilita que a NLCB pague sua parcela justa pelos custos fixos “irrecuperáveis”, como aluguel e salário do pessoal administrativo.
- ⇒ Outros doadores, que simplesmente não pagam custos indiretos.

Na pesquisa feita junto às ONGs norte-americanas acima referidas, “quando lhes foi perguntado o que fazem quando os financiadores não pagam sua taxa de custo indireto total, catorze delas indicaram que compartilham custos [(compensam a diferença com as reservas irrestritas)], seis [encontram uma forma de] cobrar os custos indiretos diretamente, [e] quatro recusam a doação...dependendo do financiador e do valor da verba”<sup>23</sup>.

O estudo da ACEVO antes referido aponta: “atualmente, as circunstâncias que envolvem a realidade dos financiamentos não é conducente, não tem produzido bons relacionamentos [porque]:

1. Não permite a criação de organizações voluntárias estáveis e maduras, capazes de aproveitar oportunidades e fazer uma contribuição integral.

---

<sup>21</sup> Normalmente expresso como uma porcentagem do total do custo direto de seus projetos.

<sup>22</sup> Julia Unwin, para a ACEVO, *Quem pagará pelos Custos Indiretos?* ACEVO, ©1999, p25

<sup>23</sup> Associação dos Administradores Financeiros de OVP, *Relatório de Pesquisa sobre Custo Indireto e Benefícios Adicionais para o ano 2000*, Association of PVOFM, © 2001, p9

2. Não encoraja a transparência, mas sim uma complexa renomeação de atividades e reestruturação de organizações em busca de recursos.
3. Essa prática, por sua vez, não favorece um relacionamento maduro e criativo entre o financiado e o financiador....”<sup>24</sup>.

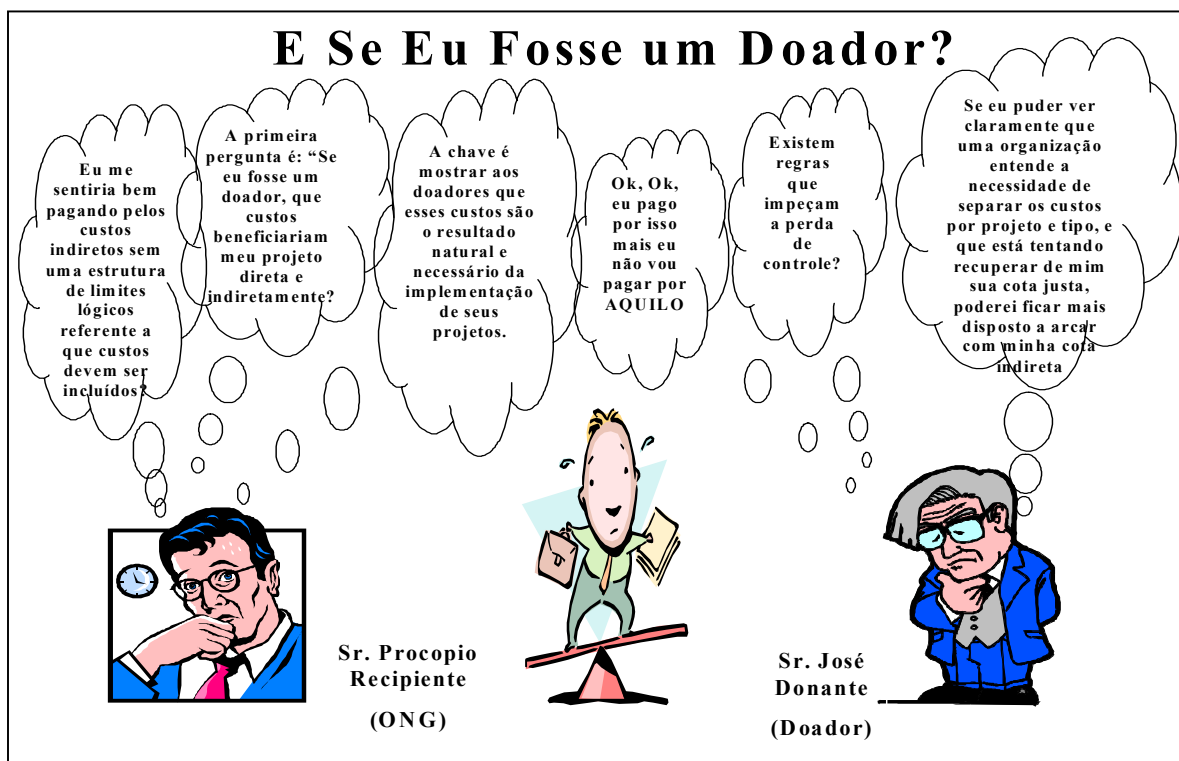
A não ser que doadores e beneficiários trabalhem de forma colaborativa e flexível, como parceiros de desenvolvimento, o prejudicado será sempre o beneficiário.

### Interesses Legítimos dos Doadores

Se for para convencer os doadores a financiar os custos indiretos, as ONGs devem reconhecer que os doadores terão preocupações reais a respeito de possíveis regulamentações formais disciplinando o que pode e o que não pode ser considerado custo indireto. Deve ficar claro que os sistemas de ONGs podem lidar com os rigores de reconhecer diferentes tipos de custos e alocá-los corretamente. As ONGs devem atuar da forma como gostariam que os beneficiários de suas organizações atuassem.

Quando as ONGs e os doadores consideram as perspectivas um do outro e agem como parceiros na busca do desenvolvimento, muitos obstáculos para captação de recursos podem ser superados. O diagrama a seguir ilustra as considerações que as ONGs e os doadores devem fazer, a fim de promover o equilíbrio entre as necessidades das ONGs e os interesses e limites dos doadores:

Diagrama 4



Avaliar as realidades de custo indireto sob ambas as perspectivas é um passo importante, mas criar um relacionamento mais maduro entre doadores e donatários requer mudanças fundamentais por parte dos parceiros. Algumas dessas mudanças estão listadas no diagrama 5, abaixo<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Ib., p2

<sup>25</sup> A tabela foi adaptada da lista proveniente do *Quem pagará pelo Custo Indireto?*, ACEVO, ©1999, p3

**Diagrama 5**

	<b>ONGs</b>	<b>DOADORES</b>	<b>AMBOS</b>
1	Aperfeiçoar contabilidade interna, administração financeira e planejamento de negócios.	Conciliar custos indiretos associados com a gestão de um trabalho	Colaborar com regras padronizadas, porém flexíveis, a respeito dos custos indiretos, para a adaptação de todos os doadores e ONGs
2	Desenvolver processo para comparação de indicadores de desempenho com relação aos custos indiretos	Ver seus recursos como parte de um programa de investimento de longo prazo	Desenvolver padrões de parceria a fim de maximizar a administração da captação de recursos
3	Inovar para reduzir custos indiretos	Apoiar o desenvolvimento da administração em organizações voluntárias	Estudar áreas nas quais ocorrem, com frequência, duplicação de esforços, ineficiência ou desperdício
4	Demonstrar [maior] efetividade e capacidade	Gerenciar mudanças em sua carteira de doações	
5	Desenvolver seus próprios meios de avaliar efetividade e mudança organizacional	Desenvolver novos meios de avaliar a efetividade	

**Custos não Relacionados**

Este relatório estabeleceu que os custos indiretos são o resultado da implementação de projetos financiados por doadores, que beneficiam esses mesmos doares e que, portanto, eles devem arcar também com esses custos. Contudo, há custos que os doadores não devem assumir como custos indiretos, visto que não estão de forma alguma a eles relacionados. Alguns desses custos se encontram ilustrados abaixo:

**Diagrama 6**



Os custos diretos foram definidos como especificamente identificáveis com o custo final do objetivo de uma organização. Os itens acima representam, em sua maioria, atividades diretas que uma organização escolhe executar com seus recursos. Elas não estão relacionadas aos projetos dos doadores, e a despesa delas resultante não é nem direta nem indiretamente necessária para a adequada execução desses projetos. Elas podem ser atividades necessárias, e mesmo indispensáveis para a execução dos objetivos da organização. São atividades diretas, mas não relacionadas. Portanto,

não devem ser cobradas dos doadores como custos indiretos. Exemplos dessas atividades:<sup>26</sup>

- Item 1 Publicidade, lobby e outras despesas relativas à captação de recursos.
- Item 2 Deficiências em outros projetos.
- Item 3 Construção como parte de um projeto (construção de uma enfermaria, por exemplo).
- Item 4 Despesas com entretenimento ou para itens de uso pessoal.
- Item 5 Funcionamento de uma farmácia ou enfermaria como uma atividade.

Muito embora essas atividades planejadas sejam pagas com as reservas irrestritas de uma organização, seu valor agregado deve ser visto como vindo de um “doador”, como qualquer outro projeto (para fins de cálculo de custos indiretos). O “doador” é um fundo irrestrito da organização que deve pagar sua cota do custo indireto da organização juntamente com os outros doadores. Os exemplos a seguir incluem as atividades planejadas de uma organização como sendo um doador separado chamado “irrestrito”.

Existe, certamente, uma falta de clareza total sobre o que é e o que não é um custo indireto. Depende muito do quão legítimo uma organização considera um custo indireto para que este seja incluído em seu centro de custos indiretos<sup>27</sup>.

Por exemplo, existem similaridades entre desenvolvimento moderado de novo negócio/despesas com propostas, que são geralmente recuperáveis como custos indiretos, e publicidade direta, lobby e captação de recursos, os quais têm menor probabilidade de serem aceitos por alguns doadores como custos indiretos legítimos. A razoabilidade é sempre a chave<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Essas são atividades claramente planejadas, que não devem ser incluídas no centro de custos indiretos, mas sim como custos diretos no cálculo da TCI. Existem, porém, despesas não planejadas, que o governo norte-americano simplesmente não paga e insiste que não sejam incluídas nem nos custos diretos nem nos indiretos. Tais despesas incluem dívidas incobráveis, gastos com entretenimento, bebidas alcoólicas e outros custos similares, que não são planejados; são atividades “não relacionadas”, mas ainda assim consideradas “não autorizadas” pelos padrões do governo norte-americano e, portanto, devem ser inteiramente excluídas dos cálculos da taxa de custo indireto (se a ONG estiver sujeita às regras do governo norte americano).

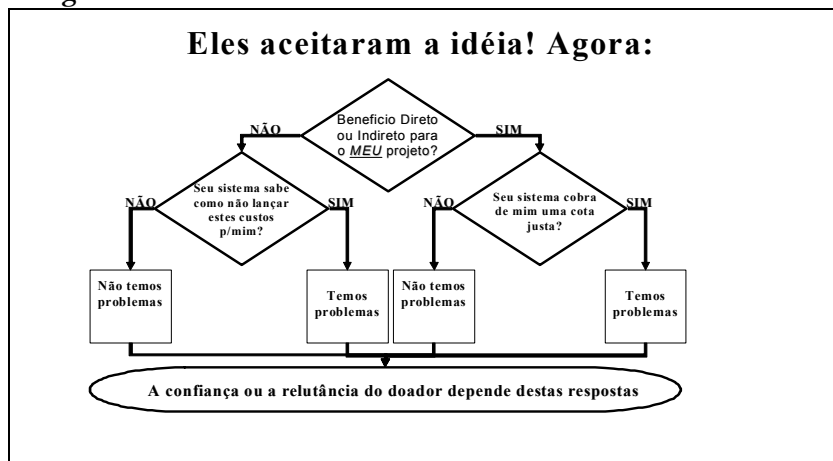
Entender o conceito de custos não relacionados é vital para a compreensão de quem paga o que e de como rastrear isso. Segundo a Circular A-122, custos não relacionados são “não autorizados” dependendo do projeto ou do doador, não necessariamente em geral. Na prática, isso significa que, em sentido amplo, nada é “não autorizado” porque, em última instância, uma organização pode gastar no que quiser. Da perspectiva do doador, o conceito de não relacionado significa exatamente o seguinte: “Gaste no que quiser, mas, pelo menos, não cobre de mim despesas que não estão de nenhuma forma relacionadas ao meu projeto”. Essa é uma expectativa razoável. Como mencionado neste relatório, alguns desses itens incluem gastos pessoais, gastos de outros projetos e atividades planejadas que não se constituem em custo indireto por natureza, atividades que a organização escolhe realizar, mas que não são necessárias nem para que o projeto financiado seja adequadamente executado (custos diretos) nem para que as funções básicas da organização sejam exercidas (custos indiretos). Se uma organização deseja gastar nesses itens, na sua maioria legítimos, é claro que pode fazê-lo, mas não pode esperar que um doador não relacionado pague por eles. Relativamente às atividades planejadas, as organizações podem propor a atividade para outro doador, ou pagar por elas com reservas geradas com a inclusão de um retorno/taxas em seus contratos e acordos (uma vez que comecem a fazer isto). **O ponto principal é que o custo indireto não é uma taxa, mas uma recuperação de custo.** Taxas/retornos cobrem, de modo geral, custos facultativos (cuja legitimidade é definida pela ONG, não pelo doador), que não são indiretos por natureza. As ONGs não devem tentar cobrar esses custos de doadores desavisados, mas sim incluí-los em seus centros de custo indireto.

A Circular A-122 considera dois tipos de custos como não autorizados - 1) custos não relacionados, conforme descrito acima e 2) custos expressamente não autorizados pela legislação, não necessariamente pela lógica. Quando faço workshops sobre a Circular A-122, chamo esses poucos custos (existem aproximadamente 10 deles) de “custos proibidos”. Eles podem ou não ser relacionados ao custo final de um objetivo, podem ser até perfeitamente lógicos para um dado projeto, mas ainda assim devem ser proibidos. Tais custos incluem bebidas alcoólicas, dívidas incobráveis, taxas de instalação da organização, etc. Existem, certamente, áreas obscuras, mas é aí que defendo que, se provado que um custo está direta ou indiretamente relacionado ao doador, este deve ser chamado a pagá-lo. Justificar quais os itens a serem incluídos é de responsabilidade das ONGs.

<sup>27</sup> Isto se refere a doadores não relacionados ao governo norte-americano. As regras do governo dos Estados Unidos, muito embora razoável, são, geralmente, inegociáveis.

<sup>28</sup> Como observado ao longo deste relatório, custo indireto diz respeito à recuperação de certos tipos de custos que, por sua natureza, são indiretos. Essa recuperação de custos indiretos não é uma fonte de receita que pode ser despendida de forma

Diagrama 7



Nunca é demais enfatizar que educar os doadores sobre a importância de financiar custos indiretos é uma via de mão dupla. Considere-se o diagrama abaixo, no qual o doador concordou em financiar os custos indiretos de uma ONG. A responsabilidade por gerir adequadamente essa prerrogativa permanece com a ONG.

Uma vez que diferentes custos são reconhecidos por sua natureza, as organizações podem planejar gastos baseadas na disponibilidade de diferente tipos de recursos. A recuperação adequada do custo permite que a organização maximize seu investimento de recursos irrestritos no desempenho de sua missão. Tanto os doadores quanto os donatários devem estar cientes da necessidade de equilibrar as expectativas e necessidades recíprocas ao trabalharem em conjunto para atingir suas metas.

	<b>COM FINS LUCRATIVOS</b>	<b>SEM FINS LUCRATIVOS</b>
<b>META</b>	Maximizar lucro	Buscar o cumprimento de sua missão
<b>MEIOS</b>	Gerar Receitas em Excesso de Despesas	O mesmo, incluindo a geração de receitas em excesso de despesas (acima e abaixo do ressarcimento de custo) por meio de taxas, taxas de reembolso e uso criativo dos mecanismos de contrato, como contratos a preço fixo.
<b>COMO A RENDA É MANEJADA</b>	É distribuída fora da organização para vários interessados	É reinvestida na missão
<b>CONDIÇÃO</b>	Deve se engajar em qualquer atividade que gere receita	As atividades que geram receita <b>devem</b> estar relacionadas à missão da organização, caso contrário, esta pode perder sua condição de “entidade sem fins lucrativos” (porque está se engajando em atividades com fins lucrativos)
<b>LIMITAÇÕES DO GOVERNO DOS EUA</b>	Não pode cobrar taxas sobre doações, portanto, busca mais contratos	Não pode cobrar taxas sobre doações (das quais muitas ONGs norte-americanas dependem). Um “Orçamento Perfeito” deve ser feito para que se efetue a adequada recuperação de custos, sem abatimento para o financiamento do crescimento de uma ONG

Na tabela acima, fica claro que a similaridade maior entre os dois tipos de entidade é a necessidade de gerar receita, e a diferença maior está na forma como a receita é manejada. As entidades sem fins lucrativos devem gerar renda para sobreviver, exatamente como qualquer outro negócio.

irrestrita. Muitas entidades sem fins lucrativos se debatem com a seguinte questão: “como devemos custear itens sem custo indireto se somos entidades sem fins lucrativos?”. Basicamente, a resposta é simples. O termo “sem fins lucrativos” não significa que uma organização não possa gerar reservas advindas do cálculo do retorno do excesso de custos de serviços que ela presta às organizações pelas quais foi contratada. Segue-se uma comparação entre entidades com e sem fins lucrativos.



## CAPÍTULO 2—OS MECANISMOS DOS CUSTOS INDIRETOS

### Fórmula Básica

Os números mostrados nos diagramas a seguir têm propósito meramente ilustrativo, e não refletem números reais de nenhuma ONG. A fórmula para um método simplificado de alocação de custos indiretos, com sua correspondente discriminação, é a seguinte:

No método de alocação simplificado as taxas de custos indiretos são mostradas como uma porcentagem do total de custos indiretos dividido pelo total de custos diretos. As cifras são resultado da estimativa dos prováveis custos indiretos para o ano seguinte (ano para o qual uma proposta de custo indireto está sendo apresentada)<sup>29</sup>. Trata-se de custos reais em que uma ONG espera incorrer, independentemente do fato de tais custos serem adequadamente financiados por doadores ou não. Existe uma coluna para verbas antecipadas, reservada para quando forem calculados dois níveis de taxas, posteriormente, neste relatório<sup>30</sup>.

### Diagrama 8

#### Fórmula — Método Simples

$$\frac{\text{Custos Indiretos}}{\text{Custos Diretos}} = \text{Custos Indiretos (TCI)}$$

$$\frac{\$200.000 \text{ (CI)} \dots}{\$1.000.000 \text{ (CD)}} = 20\% \text{ TCI}$$

*O custo total de \$1.200.000 inclui todos os departamentos e atividades de uma organização.*

### Diagrama 9

CUSTO	ALOCAÇÃO	
	Regular	Repasse
Aluguel, água, eletricidade, gás	\$ 24.000	-
CEO	\$ 48.000	-
Controlador	\$ 29.000	-
Desenvolvimento de Novos Negócios	\$ 19.000	-
Telefone e Outros Custos Diretos	\$ 21.000	-
<b>Equipes Administrativa</b>	<b>\$ 52.000</b>	-
Material de Escritório	\$ 7.000	-
<b>Total</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ -</b>

Da mesma forma que os custos indiretos para o ano seguinte foram estimados, os custos diretos para o mesmo período também o devem ser. Com base nos doadores atuais, bem como nos futuros, os \$1,000,000 de custos diretos estimados com antecedência são desdobrados pelo doador da seguinte forma:

A. USAID	\$500.000
B. Governo holandês	\$175.000
C. Banco Mundial	\$75.000
D. UNDP	\$0
<u>E. Atividades irrestritas</u>	<u>\$250.000</u>
<u>Total directos</u>	<u>\$1.000.000</u>

<sup>29</sup> Para maiores esclarecimentos, ver a seção sobre “Manutenção e Prestação de Contas”, na pág.32.

<sup>30</sup> As taxas de despesas gerais indiretas das antecipações de doações também são referidas como taxas de “transferência”.

A distribuição de custos diretos e indiretos por doador é examinada a seguir:

**Diagrama 10**

**Exemplo Básico em Dólares Americanos**

Isto é um doador?

Linha do Orçamento	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Governo Holandês	Banco Mundial	UNDP	Atividades Irrestritas	
	50,0%	17,5%	7,5%	0,0%	25,0%	<b>100,0%</b>
Pessoal e Benefícios	300.000	100.000	50.000	-	200.000	<b>\$ 650.000</b>
Outros Custos Diretos	200.000	75.000	25.000	-	50.000	<b>\$ 350.000</b>
Adiantamento de Verbas	-	-	-	-	-	<b>\$ -</b>
<b>Total de Custos Diretos</b>	<b>500.000</b>	<b>175.000</b>	<b>75.000</b>	<b>-</b>	<b>250.000</b>	<b>\$1.000.000</b>
Custos Indiretos @ 20%	100.000	35.000	15.000	-	50.000	<b>\$ 200.000</b>
<b>Total de Custos</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ 210.000</b>	<b>\$ 90.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$1.200.000</b>

Observe a % da atividade por "doador" ("posição" em nossa

Qual é a cota justa de cada doador?

No diagrama 10, a cota justa de cada doador é clara. Deve-se solicitar que cada doador cubra os custos indiretos associados à “posição” de seu projeto dentro da ONG em questão. Ficou determinado que a taxa de custo indireto adequada seria estimada em 20% para aquele ano. Nesse exemplo, a USAID é responsável por 50% do total dos custos diretos das despesas projetadas para aquele ano, o que leva à conclusão de que a USAID deve cobrir 50% do total dos custos indiretos naquele ano, caso tudo corra como o planejado. Esses 50% do total dos gastos com custos indiretos importam em \$100.000, valor que representa 20% do total de gastos de \$500.000 da USAID com custos diretos. Da mesma forma, a “posição” do projeto do Banco Mundial no exemplo dessa ONG é de 8% do total previsto das despesas com custos diretos para um total de \$75.000. O Banco Mundial, portanto, é responsável por 8% do total previsto dos gastos com os custos indiretos da ONG — 8% de \$200.000 importa em \$15.000, valor que representa 20% do total previsto de gastos com custos diretos de \$75.000. Finalmente, o “doador” irrestrito da organização é responsável por 25% do total projetado dos gastos com custos diretos daquele ano, e mantém a “posição” de 25% dentro da organização. Vinte e cinco por cento do total dos gastos com custos indiretos de \$200.000 equivale a \$50.000, valor que representa 20% do total planejado de despesas irrestritas com custos diretos de \$250.000.

A terminologia chave aqui é “cota justa”. As quantias acima refletem a cota justa de cada doador, independentemente de eles estarem ou não dispostos a pagar por isso.

### Efeito de Novas Doações Recebidas

Mas o que acontece agora se uma ONG receber uma doação durante o ano e os números mudarem?<sup>31</sup> A taxa efetiva provável agora mudou para 16%, como mostrado nos diagramas 11 e 12. Esse será o novo padrão para a determinação da “cota justa”, que, no diagrama 13, muda significativamente.

<sup>31</sup> Uma vez aceita pela USAID uma taxa de custo indireto negociada (NICRA), por exemplo, a taxa indireta da ONG não muda automaticamente na metade do ano simplesmente porque uma nova doação foi recebida. Entretanto, para os cálculos do final do ano, a ONG deve estar ciente da mudança que o novo repasse irá causar na taxa efetiva.

Diagrama 11

**Recebemos uma Doação!**

- A UNDP nos repassou uma verba de \$500.000.
- Essa verba só deverá dar origem a um custo indireto adicional marginal.
- Suponhamos Custos Indiretos extra de \$40.000 (maior assistência contábil para ajudar o Controlador)

**\$240.000 (CI) = 16% TCI**  
**\$1.500.000 (CD)**

O custo total de \$1.740.000 inclui todos os departamentos e atividades da organização.

Diagrama 12

CUSTO	ALOCAÇÃO	
	Regular	Repasse
Aluguel, água, eletricidade, gás	\$ 24.000	-
CEO	\$ 48.000	-
Controlador	\$ 29.000	-
Desenvolvimento de Novos Negócios	\$ 19.000	-
Telefone e Outros Custos Diretos	\$ 21.000	-
<b>Equipes Administrativa e Contábil</b>	<b>\$ 92.000</b>	-
Material de Escritório	\$ 7.000	-
<b>Total</b>	<b>\$ 240.000</b>	<b>\$ -</b>

Diagrama 13

**Recebemos uma Doação! (Cont.)**

Observe a mudança em % das atividades por "doador"

	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Governo Holandês	Banco Mundial	UNDP	Atividades Irrestritas	
<b>Linha de Orçamento</b>	33,3%	11,7%	5,0%	33,3%	16,7%	<b>100,0%</b>
Pessoal e Benefícios	300.000	100.000	50.000	400.000	200.000	<b>\$1.050.000</b>
Outros Custos Diretos	200.000	75.000	25.000	100.000	50.000	<b>\$ 450.000</b>
Adiantamento de Verbas	-	-	-	-	-	<b>\$ -</b>
<b>Total de Custos Diretos</b>	<b>500.000</b>	<b>175.000</b>	<b>75.000</b>	<b>500.000</b>	<b>250.000</b>	<b>\$1.500.000</b>
Custos Indiretos @ 20%	80.000	28.000	12.000	80.000	40.000	<b>\$ 240.000</b>
<b>Total de Custos</b>	<b>\$ 580.000</b>	<b>\$ 203.000</b>	<b>\$ 87.000</b>	<b>\$580.000</b>	<b>\$ 290.000</b>	<b>\$1.740.000</b>

Observe como diminuiu a cota justa de cada doador.

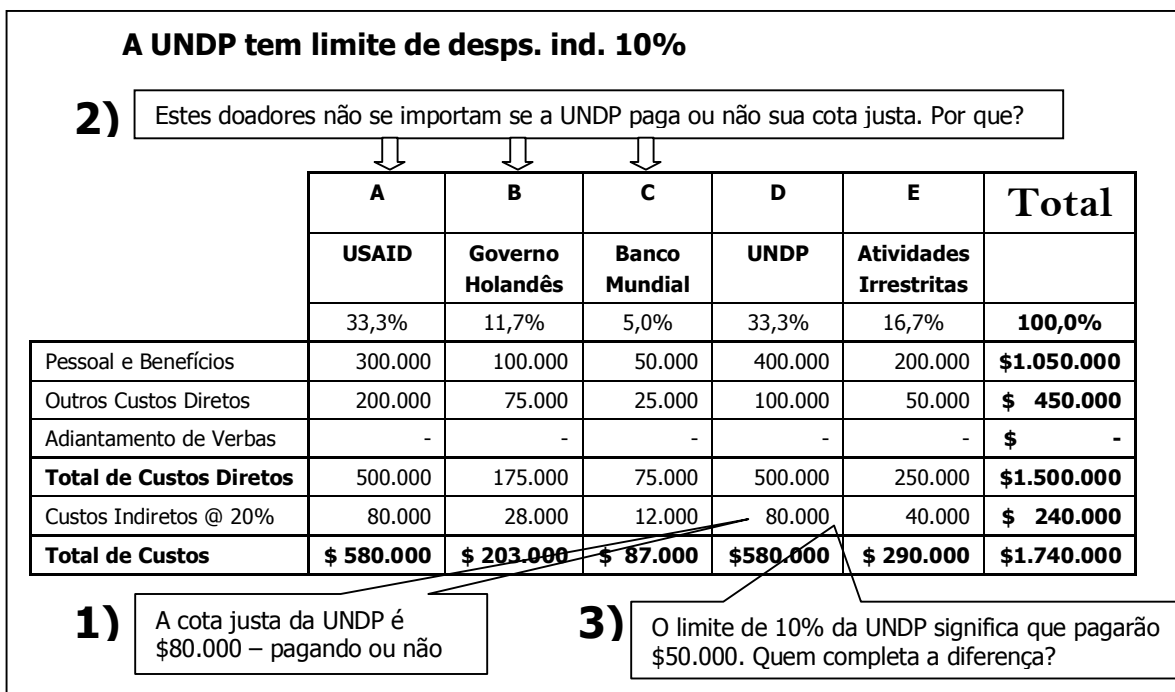
Argumentos da economia de escala: os Custos Indiretos NÃO aumentam automaticamente na mesma proporção dos Custos Diretos.

Mais uma vez, a cota justa de cada doador está clara. Deve-se solicitar que cada doador cubra os custos indiretos associados à “posição” de seu projeto dentro da empresa. A taxa de custo indireto adequada ficou agora estimada em 16%. Com a adição da verba da UNDP, a USAID ficou responsável por apenas 33% do total dos gastos com custos diretos projetados para o ano. Portanto, a USAID deve cobrir 33% do total dos custos indiretos para o ano, caso tudo corra como o planejado. Esses 33% do total dos gastos com custos indiretos equivalem a \$80.000 (\$20.000 a menos que antes do recebimento da verba da UNDP), valor que corresponde a 16% do total dos gastos indiretos da USAID de \$500.000. Da mesma forma, a “posição” do projeto do Banco Mundial nessa organização é de 5% do total antecipado de gastos com custos diretos para um total de \$75.000. Portanto, o Banco Mundial é responsável por 5% do total projetado dos gastos com custos indiretos — 5% de \$240.000 equivale a \$12.000, valor que representa 16% do total projetado dos gastos com custos diretos do Banco Mundial de \$75.000 (e \$3.000 menos que antes do recebimento da doação da UNDP).

### Limite das Despesas Indiretas do Doador

Foi estabelecido anteriormente, que os custos indiretos são custos reais, e – que de modo geral, têm que ser financiados de uma forma ou de outra. O diagrama a seguir mostra as dificuldades inerentes quando um doador não deseja pagar sua cota justa de custos indiretos.

Diagrama 14



A seguir, descreveremos essa lógica em 3 etapas, conforme mostra o diagrama. O primeiro ponto, simplesmente reitera que a cota justa do doador é calculada pela sua “posição” na ONG – a proporção pela qual um doador é responsável pela incidência de custos indiretos com a ONG. Se um doador pagará ou não sua cota justa é uma outra questão, mas a determinação da cota justa é bastante simples. Para ilustrar:

Item 1 Nesse caso, foi determinada uma cota justa para a UNDP de \$80.000.

Item 2 A cota justa da UNDP é de \$80.000, mas o limite de custos indiretos combinado em seu contrato de verbas com a ONG é de 10%. Por esse motivo, a UNDP pagará somente \$50.000, deixando um déficit de \$30.000. Quem assumirá a responsabilidade

pela diferença? Já foi demonstrado anteriormente que seria injusto cobrar de qualquer um dos demais doadores mais do que a sua cota justa – não se pode cobrar de um doador se o outro não paga a sua cota justa. Por isso, a ONG deve completar a diferença com suas próprias reservas irrestritas<sup>32</sup>. Por esse motivo, é de grande prioridade instruir o doador quanto a natureza dos custos indiretos.

Item 3 A USAID, o governo Holandês e o Banco Mundial “não se importam”<sup>33</sup> se a UNDP paga ou não sua cota justa. Supondo que essas três instituições concordaram com a TCI da ONG, a única coisa com a qual se preocupam com relação aos custos indiretos da ONG é que a eles se impute somente **a cota justa de cada um** nem um centavo a mais. Em outras palavras, a única preocupação da USAID é a de que a ONG aloque seus custos corretamente e cobre somente os custos indiretos correspondentes a \$80.000, uma vez que a ONG gasta os \$500.000 com custos em projetos diretos do contrato de repasse de verba. Os \$80.000 é a cota justa e a USAID pagará por ela – o fato de um outro doador não pagar a sua cota não é uma preocupação da USAID, desde que a ONG não tente cobrar dessas instituições esse saldo a receber.

As ONGs devem estar cientes de sua situação financeira ao entrarem em uma concorrência ou ao apresentarem uma proposta. Como mencionado no sumário executivo, existem métodos criativos para a recuperação dos custos indiretos dos doadores com limites arbitrários – os contratos com preço fixo são um dos métodos. Entretanto, existem ocasiões nas quais os limites e as diretrizes extremamente rígidas podem impedir que uma organização apresente uma proposta de projeto que teria grande chance de ganhar. Mas esse é um último recurso, que pode ser superado de maneira legítima e criativa, isto é, intencionalmente entrar em um acordo que uma instituição sabe que é financiada (direta ou indiretamente), no entanto é irresponsabilidade, a menos que a organização o esteja fazendo com objetivos estratégicos, e possua recursos para completar os saldos necessários.

### **Requisitos do Sistema e “Centros de Custos”**

Para se obter uma boa compreensão de como os custos comuns devem ser alocados na prática, e o que é necessário para substanciar as alocações, deve-se entender a lógica das centrais de custos. Primeiramente porém, qual é a infra-estrutura básica de um sistema sólido para a localização dos custos indiretos? Para lidar com as expectativas dos doadores, os procedimentos contábeis e o sistema devem:

- Separar e alocar fundos por centrais de custos
- Estimar e localizar de forma apropriada os custos indiretos
- Localizar de forma apropriada os custos diretos por projeto/atividade
- Pagar por custos a partir das centrais de custos apropriadas

---

<sup>32</sup> Entretanto, a flexibilidade do doador por um doador mais liberal pode permitir que o déficit seja completado com seu financiamento. Apesar desse fato não ser comum (e certamente não ser uma solução para o problema maior), pode ser uma ajuda bem-vinda para as organizações que têm pouca ou nenhuma reserva para cobrir esse tipo de saldo.

<sup>33</sup> As palavras “não se importam” não devem ser entendidas literalmente; ao contrário, foram utilizadas para enfatizar o fato de que o saldo devedor de um doador não é de responsabilidade de outro doador. Entretanto, todos os doadores devem estar conscientes a respeito dos outros doadores, que pagam menos que sua cota justa de custos indiretos, pois os custos indiretos financiados com valores abaixo do valor real colocam o beneficiário em perigo financeiro e reduzem sua estabilidade institucional, dessa forma colocando em risco o trabalho geral da organização - Incluindo também o trabalho financiado por doadores, que de forma adequada, financiam sua cota justa de custos indiretos. É por esse fato que para o bem de todos, os doadores e beneficiários estão todos na mesma situação quando se trata do financiamento dos custos indiretos.

**Diagrama 15 — ONG X DESPESAS DE DEZEMBRO DE 2000**

CATEGORIA	DESPESAS DIRETAS					DESP. INDIR.	Total	Documentação Típica
	USAID	Governo Holandês	Banco Mundial	UNDP	Atividades Irrestritas			
Salário de CEO	-	-	-	-	500	3.000	3.500	Cartão de ponto
Salário de Controladoria	300	-	-	-	400	1.300	2.000	Cartão de ponto
Salário do Admin.	-	-	-	-	-	500	500	Cartão de ponto
Sal.Coord.Programa 1	1.500	-	-	-	-	200	1.700	Cartão de ponto
Sal.Coord.Programa 2	-	1.800	-	-	-	-	1.800	Cartão de ponto
Sal.Coord.Programa 3	-	-	1.600	200	100	100	2.000	Cartão de ponto
Sal.Coord.Programa 4	-	-	-	1.400	-	300	1.700	Cartão de ponto
Telefone, fax, Internet	25	30	50	40	45	30	220	Cta. Tel. Discriminada
Matl. Escritório	-	20	-	-	20	75	115	Faturas
Veículo 1 USAID	500	-	-	-	-	-	500	Diário de uso do veic.
Veículo 2 Geral	15	25	30	25	20	385	500	
Aluguel	-	-	-	-	-	1.000	1.000	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.340</b>	<b>\$ 1.875</b>	<b>\$ 1.680</b>	<b>\$ 1.665</b>	<b>\$ 1.085</b>	<b>\$ 6.890</b>	<b>\$ 15.535</b>	

*Observações:*

1. Os cartões de ponto devem discriminar as horas por esforço envidado por centro de custo.
2. O sistema de telefonia deve ou ter um sistema de códigos para que as ligações sejam cobradas dos projetos ou separadas manualmente para ser lançadas na contabilidade da organização.
3. Os suprimentos podem ser lançados nos indiretos, a não ser que exista uma maneira prática de alocá-los entre os projetos ou que a compra de suprimentos seja para um projeto específico.
4. A utilização de veículos deve ser documentada por central de custo.
5. Toda a documentação deve ser facilmente encontrada no sistema de contabilidade.

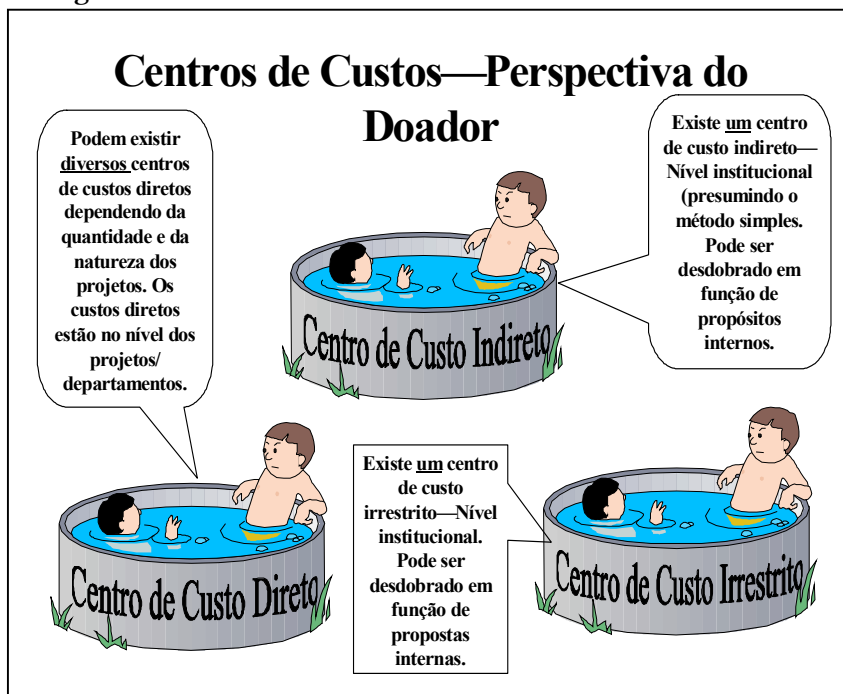
Teoricamente falando, um representante do Banco Mundial, por exemplo, deve conseguir entrar numa ONG e perguntar como foram empregados os custos de seu projeto em um determinado mês e de onde esses números se originaram. Na situação acima, o Banco Mundial pode constatar que \$1.600 foram empregados no salário do Coordenador do Programa, \$50 nas contas telefônicas e \$30 na utilização do veículo. Se o representante do Banco Mundial pedir para ver a documentação ou as “provas” dessas contas, a ONG deve, sem nenhuma dificuldade, fornecê-las. Por exemplo:

1. Entregar os cartões de ponto de todos funcionários cujas horas trabalhadas foram lançadas em seu projeto.
2. Entregar contas de telefone discriminadas, que garanta que foram cobradas somente as ligações associadas ao projeto do Banco Mundial.
3. Entregar um diário detalhado da utilização do veículo no qual estão lançados os custos relacionados ao projeto específico do Banco Mundial.

Se a contabilidade da organização não consegue fornecer aos doadores essas informações ou, ainda, não consegue tê-las para si própria, o doador pode ter sérias reservas quanto à continuidade do financiamento dos custos diretos, ficando ainda mais preocupado com o financiamento dos custos indiretos. Se uma organização encontra qualquer dificuldade em discriminar os custos diretos de forma adequada, muito provavelmente não conseguirá lidar com a alocação dos custos indiretos. Pensar em alocação de custos como um centro de custos ajuda a dar mais sentido a essas alocações.

Como é uma central de custos? Uma organização deve conseguir separar e alocar os custos por centro de custos. É de particular interesse de um doador saber que tipos de despesas são pagas a partir do centro de custos indiretos da ONG. Na Circular A-122, o governo norteamericano definiu o que considera ser apropriado ser pago a partir do centro de custos indiretos. Outros doadores possuem sua própria lista de custos que consideram ser “apropriados” para inclusão nos centros de custos indiretos. O mais importante a ser lembrado, é que a natureza dos custos indiretos beneficia indiretamente os investimentos dos doadores em uma organização. Uma atividade direta que uma organização escolhe para ser realizada não beneficia os projetos dos doadores, tampouco é indireta em sua natureza. O doador deve sentir confiança, que tais atividades não serão pagas a partir do centro de custos indiretos – em outras palavras, que não serão lançadas aos doadores que não solicitaram ou se beneficiaram de tais atividades (e certamente não concordaram em pagar por elas). Essas atividades devem ser pagas ou com as reservas irrestritas ou financiadas diretamente por um doador que assim deseje.

Diagrama 16



Uma atividade direta que uma organização escolhe para ser realizada não beneficia os projetos dos doadores, tampouco é indireta em sua natureza. O doador deve sentir confiança, que tais atividades não serão pagas a partir do centro de custos indiretos – em outras palavras, que não serão lançadas aos doadores que não solicitaram ou se beneficiaram de tais atividades (e certamente não concordaram em pagar por elas). Essas atividades devem ser pagas ou com as reservas irrestritas ou financiadas diretamente por um doador que assim deseje.

Diagrama 17



Antes de se incorrer em um custo a partir de um centro de custos indiretos, devem existir fundos disponíveis. Pressupondo que cada doador concorde em pagar por sua cota justa, vemos ao lado um exemplo literal de como o centro de custos indiretos é financiado.

Uma vez que o centro de custos indiretos esteja devidamente financiado por

todas as instituições doadoras, o que inclui também a parte das atividades irrestritas, pode-se dar início aos empreendimentos.

Diagrama 18

Conforme explicado anteriormente, o montante financiado por instituição doadora no centro de custos indiretos de uma ONG deve ser diretamente proporcional à sua “posição” na organização. Os diagramas à direita e abaixo demonstram a posição de cada instituição doadora nos centros de custos de uma ONG e como os recursos são empregados a partir desse centro.

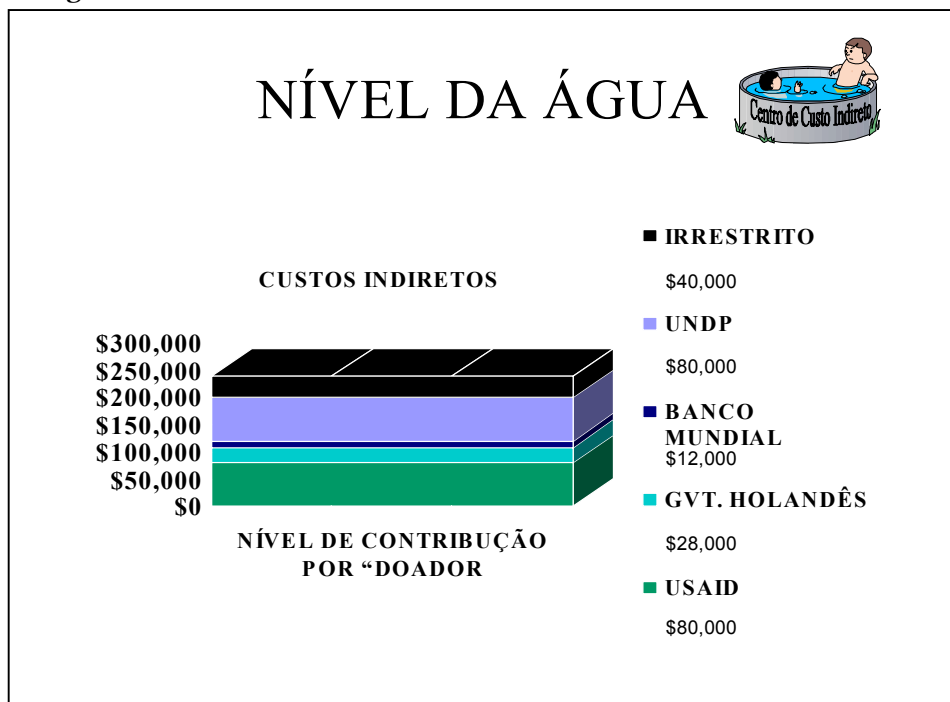
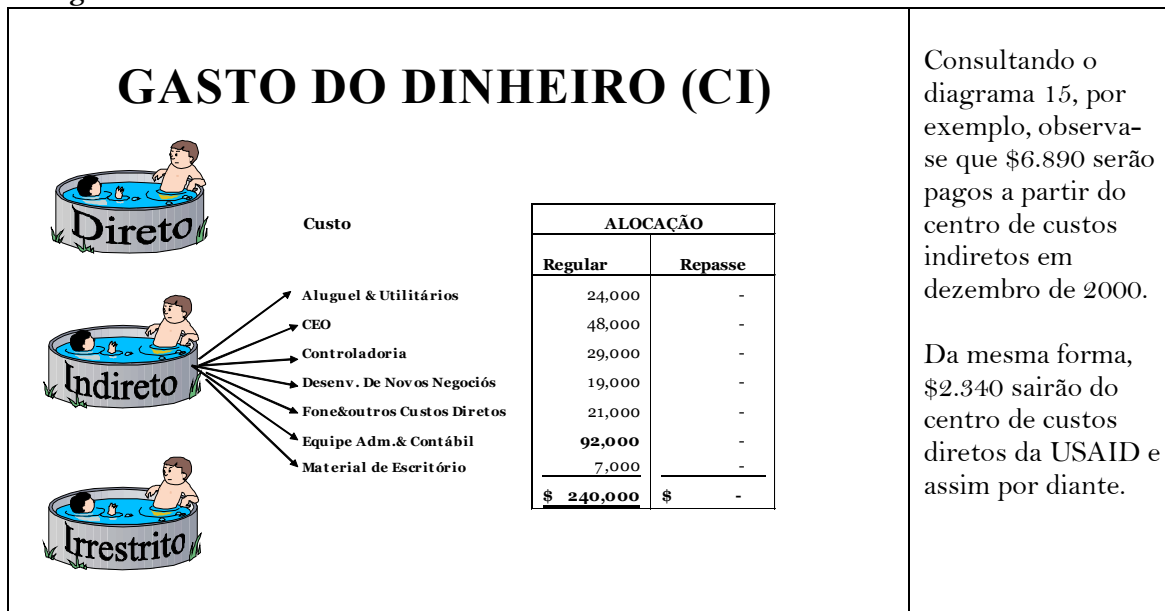


Diagrama 19



Teoricamente falando, a instituição doadora deve ter acesso aos registros de uma organização beneficiária e rapidamente determinar o que e quanto foi lançado no projeto que financia. Com sistemas e processos contábeis avançados, a separação correta dos custos por centro de custos fará com que as ONGs consigam convencer seus doadores sobre sua capacidade de gerenciar seus investimentos.

## CAPÍTULO 3—GERENCIAMENTO DE DESPESAS INDIRETAS

Existem diversas questões importantes a serem abordadas quando se trata do gerenciamento de despesas. Trataremos de quatro dessas questões a seguir: definição de uma estratégia de despesas gerais indiretas, economias de escala, momento oportuno para a realização de uma despesa, manutenção e prestação de contas.

### Definição de Estratégia de Despesas Gerais Indiretas

Como mencionado anteriormente, as metas e os potenciais benefícios do desenvolvimento de uma taxa de custo indireto incluem uma melhor capacidade de controle sobre os custos, a recuperação completa dos custos indiretos, ao invés de escondê-los nos custos diretos, a educação dos doadores quanto a realidade dos custos indiretos legítimos e a distribuição dos custos indiretos para todos os doadores e responsáveis pela origem dos recursos. Mas antes de se dar um salto na formulação de uma TCI, é preciso que a organização envolvida tenha uma compreensão muito clara do que as estratégias e os objetivos de sua TCI são, e por que existem. Os possíveis objetivos são:

1. Aumentar a recuperação dos custos indiretos dos doadores ao invés de usar os recursos irrestritos.
2. Simplificar a prática da recuperação dos custos (isto é, não ter que esconder os custos indiretos)
3. Diminuir a taxa existente de modo a se tornar mais competitiva
4. Aumentar a taxa existente de modo a ajustá-la às novas realidades<sup>34</sup>.

“A maioria dos concorrentes em um mercado competitivo se empenhará para baixar sua taxa de custos indiretos a um nível tal que não lhes cause perda de contratos / doações o que, ao mesmo tempo, lhes permitirá recuperar totalmente seus custos”<sup>35</sup>. Da mesma forma, um doador com conhecimento prático e capacidade empresarial deverá procurar um beneficiário que produza o melhor por dólar.

Parte da definição de uma estratégia de despesas passa pela decisão do tipo de taxa de custo indireto, que será implementada. Apesar de não haver um tipo ideal, existem diversos métodos de alocação de custos indiretos entre diferentes doadores e projetos. Além do método de alocação simplificado, com uma taxa de provisão usada na maioria dos exemplos neste relatório, os custos indiretos podem ser distribuídos por múltiplas bases de custos e sob situações nas quais não existam qualquer provisão. Independentemente do método de alocação, deve-se demonstrar que os custos indiretos estão sendo distribuídos da maneira mais justa em comparação com a origem dos custos diretos, os quais foram incorridos por necessidade. Como mencionado no Sumário Executivo, contanto que essa condição seja satisfeita, métodos criativos podem ser desenvolvidos para formar centros de custos relacionados a determinados tipos de custos (viagens ou subcontratos, por exemplo) ou talvez, unidades dentro de uma organização que possam apresentar níveis de despesas indiretas mais competitivas, uma vez que, em grau menor, dependem e, conseqüentemente, se beneficiam das funções administrativas da organização.

Até certo ponto, deve se equilibrar equilíbrio com exatidão<sup>36</sup> e desenvolver um método de alocação simplificado e de recuperação de custos indiretos - especialmente em uma organização, que no

---

<sup>34</sup> Lista baseada em relação semelhante de Robert E. Stross, *Reestruturação de Custos Indiretos*, Centro de Gerenciamento para o Público, ©2000, p48.

<sup>35</sup> Robert E. Stross, *Reestruturação de Custos Indiretos*, Centro de Gerenciamento para o Público, ©, 2000, p51

<sup>36</sup> Do ponto de vista do gerenciamento de um bom empreendimento (não porque um doador assim declara), a exatidão tem prioridade, com base no método escolhido pela ONG. Ao selecionar um método, a simplicidade deve ser levada em conta, mas a insistência na simplicidade criará, inevitavelmente, uma diminuição nos retornos devido às preocupações gerais do doador, e à inerente complexidade do gerenciamento de verbas múltiplas. A longo prazo, a capacidade de se permitir

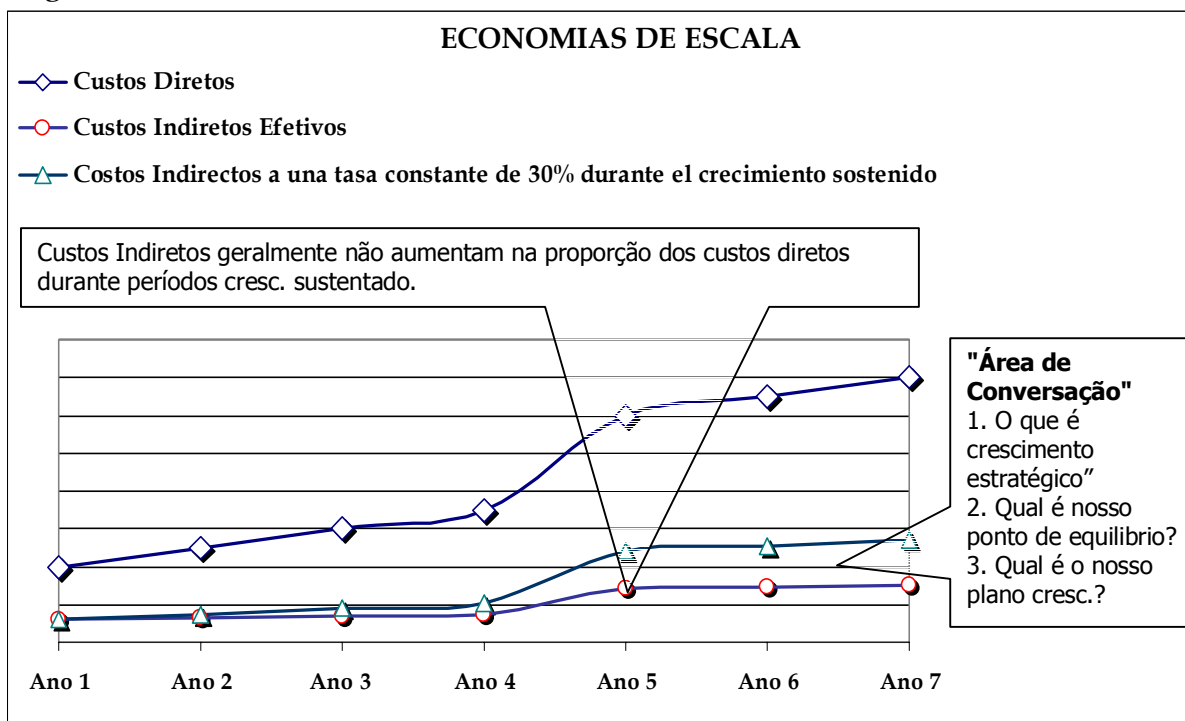
momento não tem qualquer método – e talvez, dê prioridade excessiva a métodos, que apesar de mais criativos, são mais complicados. Entretanto, deve-se explorar as possíveis vantagens dos métodos que têm como base a alocação múltipla, caso a organização se beneficie dessa diversidade de estruturas nos centros de custos.

É imperativo a provisão adequada de fundos para custos indiretos. A provisão inadequada de fundos para os custos indiretos dentro de uma organização é logicamente, mais prejudicial na organização cujo controle é deficiente em comparação com a organização que estruturou os seus custos com eficácia. Como demonstrado a seguir, esta equação permanece nos estágios iniciais de desenvolvimento nas organizações.

### Economias de Escala

Observou-se no diagrama 13 que os custos indiretos não aumentam na mesma proporção dos custos diretos em tempos de crescimento sustentado. O gráfico à direita demonstra como funciona essa relação.

**Diagrama 20**



A razão para que essa tendência se estabeleça deve-se a um importante componente dos custos indiretos, ou seja, os custos fixos, que não aumentam quando novas verbas são concedidas. Por exemplo, se uma organização de tamanho médio recebe uma nova verba, não precisa alugar um novo imóvel para suas instalações ou contratar um novo CEO<sup>37</sup>. De modo geral, uma ONG paga por estes custos independentemente do fato de ter um ou dez projetos. Por esse motivo, esses custos normalmente não sobem dólar por dólar com novos custos diretos.

mecanismos de relatórios menos onerosos se baseará na percepção do doador de quão adiantado se encontra o sistema de relatórios da ONG. Ironicamente, quanto mais adiantado estiver o sistema, menor a possibilidade do doador solicitar mais detalhes e vice-versa. Além disso, a visão do autor é de que, direcionados por modelos de negócios mais bem elaborados, os doadores estão lentamente mudando para os sistemas de comunicação que enfatizam a exatidão sobre a simplicidade.

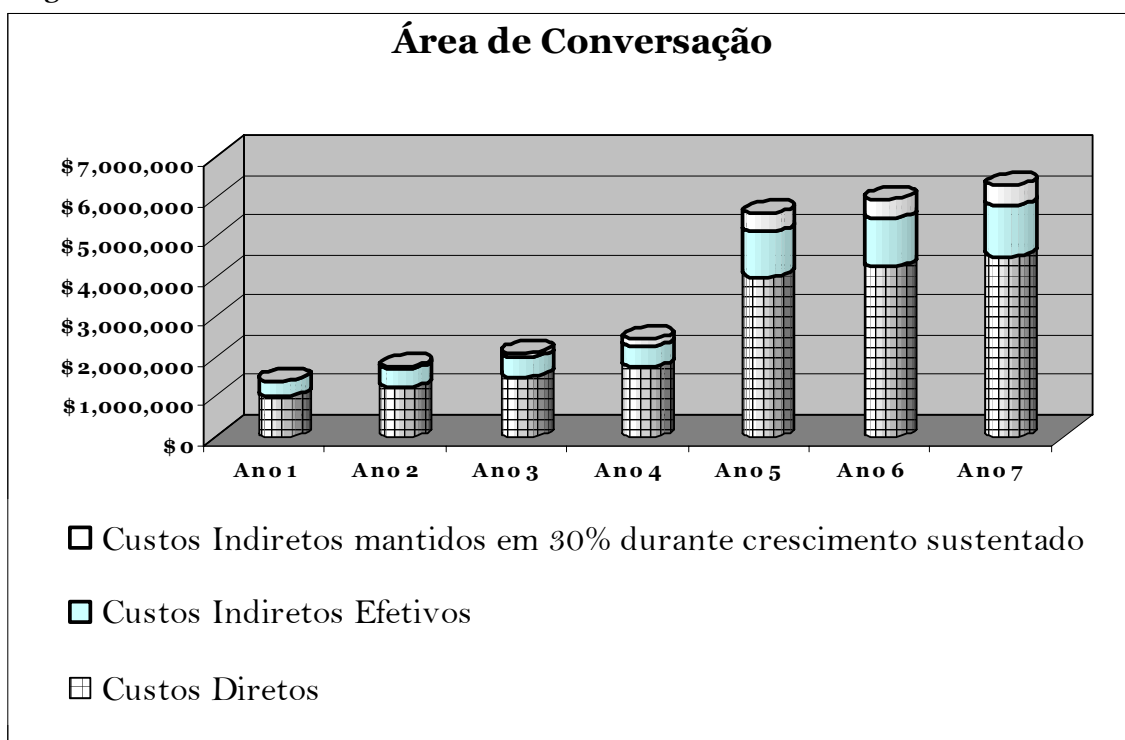
<sup>37</sup> A não ser que a verba ou a combinação de verbas seja tão grande que justifique uma alteração significativa no tamanho da organização. Existem ocasiões no ciclo de vida de uma organização nas quais o imóvel com as instalações é grande demais ou é preciso contratar um número maior de funcionários para trabalhar com as verbas.

Como observado anteriormente, os custos indiretos são custos reais, cuja incidência deve estar pautada no princípio da razoabilidade, e devem legitimamente beneficiar todos os projetos dos doadores de forma indireta: Significa que se uma organização continua a incorrer em custos indiretos no mesmo índice durante os períodos de crescimento sustentável, é provável que um dos três aspectos ocorra:

1. A ONG está “crescendo” artificialmente da taxa de custos indiretos, simplesmente para se manter a taxa.
2. A ONG está lutando para conseguir comprar itens “legítimos” de despesa indireta com o objetivo de gastar até alcançar sua taxa<sup>38</sup>.
3. Como parte de sua estratégia de crescimento, a ONG está gastando, de maneira apropriada e calculada, com itens necessários, e que os doadores **acham razoáveis**<sup>39</sup>.

O possível superávit disponível para uma ONG acima dos gastos incorridos com o crescimento normal pode ser chamado de “Área de Conversação”:

**Diagrama 21**



Esse diagrama mostra que custos indiretos totais (destacados em vermelho) aumentam conforme a organização cresce. Entretanto, até mesmo os gastos adicionais não levam a ONG até o valor disponível, a uma taxa constante de 30% (por exemplo). O gasto normal se deve ao crescimento inerente, quando a organização assume mais projetos. Esse fato mostra, que a ONG já pode ter aumentado o número de funcionários e comprado novos computadores para eles, bem como ter aumentado com certas despesas diversas. A “área de conversação” amarela é a quantia que deveria ter sido gasta para se manter no patamar de 30% - um valor acima e abaixo do nível normal de

<sup>38</sup> É razoavelmente difícil de detectar e é normalmente uma mistura de contratação adicional e gastos os quais podem ou não, ser considerados razoáveis (por acaso e não por planejamento), bem como gastos com despesas indiretas desnecessárias, que podem não passar no teste da razoabilidade, ou seja, o motivo pelo qual se incorreu em certos custos. Fácil ou difícil de se detectar, não substitui uma estratégia apropriada de crescimento.

<sup>39</sup> Isto não é passível de acontecer em períodos longos de forte crescimento sustentável, uma vez que até mesmo os gastos adicionais bem planejados não serão proporcionalmente iguais aos gastos com custos diretos adicionais

crescimento de uma organização. O motivo pelo qual se usa o termo “área de conversação” se deve ao fato de que é preciso uma conversa profunda sobre como e/ou se este superávit deve ser despendido antes de se incorrer na despesa. Se a ONG decide despendê-lo, esse gasto deve se dar com itens legítimos e alinhados com o plano estratégico de crescimento da organização. Em outras palavras, certo ou errado, depende de a ONG estar despendendo recursos com necessidades calculadas ou simplesmente não ter planejado corretamente.

Ao definir uma em relação às despesas indiretas, é muito importante tanto para os doadores quanto para os beneficiários entenderem que os custos indiretos são normalmente tão baixos quanto a porcentagem dos custos diretos durante os períodos de crescimento sustentável e, por esse motivo, as ONGs menores tendem a apresentar taxas de despesas indiretas mais altas nos estágios iniciais de sua vida organizacional. Esse fato se deve à falta de economias de escala quando se recupera os custos fixos dos doadores menores; gerando um impasse quando as ONGs estão sendo julgadas quanto a competitividade de seus custos. No Sumário Executivo, encontram-se formas de abordagem dessas questões.

### **Momento Oportuno para a Realização de uma Despesa**

O momento da realização de despesas planejadas pode gerar um impacto significativo na taxa de despesas de uma organização. Como as ONGs monitoram seus gastos com despesas indiretas ao longo do ano, deve-se dar particular atenção às mudanças previstas na taxa efetiva do ano seguinte. Por exemplo, supondo já ser final de ano, uma ONG tem uma taxa provisional de despesas indiretas equivalente a 30% e tudo indica que a organização deverá terminar o ano em curso com uma taxa efetiva de 25%. E mais, após uma análise cuidadosa de seus projetos/direcionamento de recursos para o ano seguinte, a ONG determina que sua taxa de despesas poderá alcançar 36% para o próximo ano. Seria uma boa idéia rever os gastos com despesas indiretas para o próximo ano, de modo a verificar se algumas das compras necessárias podem ser feitas naquele ano, quando a taxa se encontra num patamar mais baixo, ao invés de fazê-las no ano seguinte, quando as indicações mostram que será mais difícil manter a taxa provisionada. Isto não significa que a ONG deva tentar a qualquer custo gastar a provável diferença não despendida no ano em curso. Ao contrário, mostra que a organização deve estar ciente das flutuações no projeto e nos ciclos de gastos e controlar suas despesas, para assim, obter mais benefícios.

### **Manutenção e Prestação de Contas**

A contabilidade básica para o recebimento de um pagamento de um doador que adianta dinheiro para a realização de seus projetos é a seguinte<sup>40</sup>:

<b>Recebimento de fundos</b>			
Em dinheiro (BG)		10.000	
	Receita não advinda do trabalho ou da produção (BG)		10.000
<b>Dispêndio de gastos</b>			
Aluguel do escritório (ER)		1.000	
	Em dinheiro (BG)		1.000
Receita não advinda do trabalho ou da produção (BG)		1.000	
	Receita proveniente do trabalho ou da produção (ER)		1.000

As organizações com uma taxa de custo indireta negociada (NICRA) estabelecida pelo governo norte-americano devem atualizar sua TCI a cada ano, a não ser que tenha sido estabelecido algum

<sup>40</sup> (BG)=Balanco Geral (ER) = Estado de Resultados

tipo de precedente. Todo ano as organizações devem ter sua taxa de despesas indiretas auditorada e apresentada ao governo norte-americano. Essa “taxa auditorada” será o índice final usado para calcular os dispêndios reais com despesas efetivas relativas àquele ano.

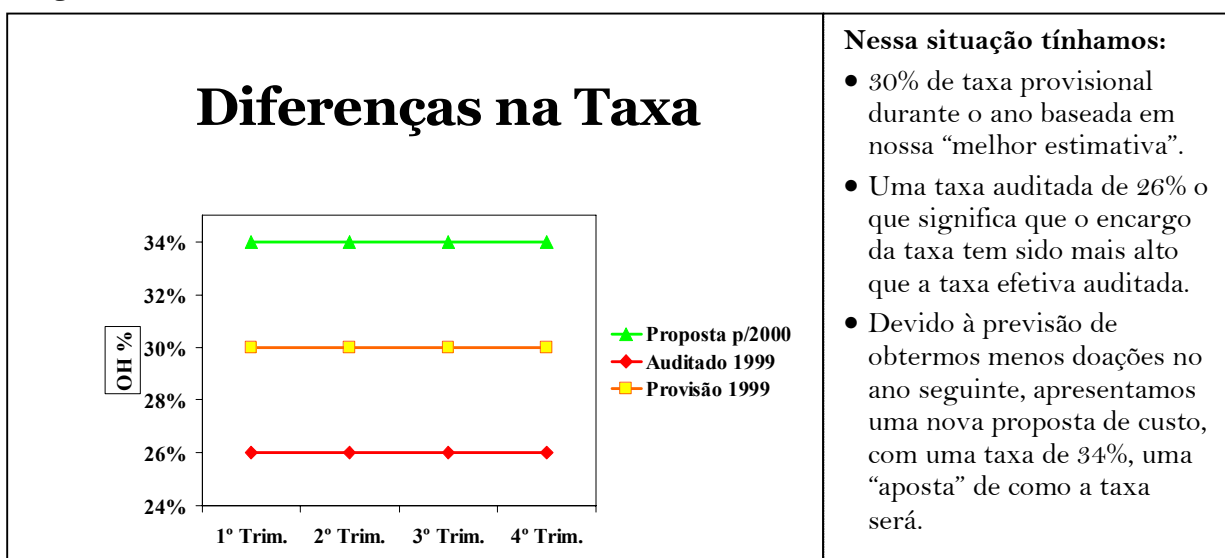
Pressupondo que a taxa de custo indireto provisionada tenha sido aprovada e a organização possua um calendário anual de atividades, as ações de custos indiretos distribuídas ao longo do ano podem ter o seguinte formato:

**Diagrama 22**

<b>Ações nos Custos Indiretos do Ano Atual</b>	Ano 1 (por Trimestres)				Ano 2 (por Trimestres)			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Cobrar taxa provisional de 30% em todos custos diretos								
Pagar p/ itens legítimos a partir dos Centros de Custo Indireto	▨	▨	▨	▨				
Contratar p/ auditar livros contábeis p/ taxa atual				▩	▩			
Regular a responsabilidade do doador p/ cima ou p/ baixo								
Apresentar relatório e nova proposta de TCI p/ doador					■			

A taxa provisional de despesas inicialmente aprovada na proposta de custos indiretos é essencialmente, a projeção mais bem estabelecida de uma organização, baseada nos resultados efetivos do ano anterior e ajustada por fatores variáveis conhecidos do próximo ano em questão. Como mostra a tabela a seguir, a medida que os passos de 3 a 5 do Diagrama 22 acima acontecem, uma organização pode observar que está trabalhando com três taxas de despesas indiretas diferentes:

**Diagrama 23**



Nada do exposto pode consistir necessariamente em um problema, desde que a organização mantenha exatidão em sua prestação de contas e não fique totalmente fora de sua previsão – que poderia levar a uma falta de credibilidade por parte dos doadores com relação ao gerenciamento dos custos da organização, fazendo com que possam se sentir reticentes no momento de repasses futuros<sup>41</sup>. A

<sup>41</sup> Uma vez que a organização decidiu-se pelo uso de um método de alocação múltiplo ou simplificado, ela pode escolher uma taxa predeterminada (no lugar de uma taxa provisional) junto aos doadores. Uma taxa predeterminada é basicamente uma porcentagem estabelecida de custos indiretos cobrada de cada doador sem a subsequente exigência de prestação de contas de uma taxa efetiva auditorada. O benefício dessa escolha é a simplicidade, apesar de que as taxas predeterminadas podem ser

questão chave é se o sistema contábil da organização está equipado para lidar com todas as diferentes contingências possíveis<sup>42</sup>.

### Itens que Representam Distorção, Verbas Antecipadas e Dois Níveis de Taxas

O governo norte-americano em suas normas que dispõem sobre despesas indiretas exige que as organizações tratem os “itens que representam alguma forma de distorção” diferentemente das despesas normais ao se calcular os custos indiretos. A lógica por trás dessa exigência é que determinados itens dos custos não geram a mesma utilização dos custos indiretos; são mais eficientes porque requerem um esforço mínimo em seu gerenciamento e compra de suprimento. Incluí-los como custos diretos regulares, recaindo-lhes todas as despesas indiretas, seria distorcer a fórmula dos custos indiretos e cobrar do doador mais que a sua cota justa de custos indiretos. Exemplos de itens que podem apresentar distorção são as verbas antecipadas, as compras grandes de equipamentos e de um volume grande de outros suprimentos de uma só vez.

Se a organização tem uma taxa única de despesa geral indireta, a norma que rege a inadiplência da OMB (governo norte-americano) A-122 dispõe que a organização só deve cobrar o total de uma despesa indireta sobre os primeiros \$25.000 de cada verba antecipada (não por ano, mas pelo total). Também dispõe que as grandes aquisições devem ser deixadas totalmente fora da equação – ou seja, nenhuma despesa indireta deve ser cobrada das verbas antecipadas.

#### Diagrama 24

<b>Recebemos um Repasse !</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• USAID acrescentou um repasse de \$ 417.000 à nossa verba.</li> <li>• Este repasse somente causará a ocorrência de um custo indireto adicional marginal</li> </ul>	
<b>Taxa Regular Desps. Ind.</b>	<b>Taxa do Repasse</b>
\$ 235.000 (CI)	\$ 17.000 (CI)
\$ 1.500.000 (CD)	\$ 400.000 (CD)
= 15,67 % TCI	= 4,25 % TCI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total dos custos de \$2.152.000 incluindo todos os depts. &amp; atividades da Organização</i></li> </ul>	

A pergunta chave para uma organização é se valerá a pena desenvolver níveis de taxas múltiplos, de modo a recuperar os custos indiretos do gerenciamento de verbas antecipadas<sup>43</sup>. A fórmula, com o

desdobramento do custo indireto correspondente, encontra-se à direita (diagrama 24) e logo abaixo (diagrama 25).

uma faca de dois gumes; pois confiam enormemente na capacidade da organização de prever com exatidão um ou três anos na frente – algo que somente organizações mais sofisticadas podem realizar com relativa exatidão. Se uma organização subestimar seus gastos, é por simples falta de sorte, uma vez que a taxa já está estabelecida. Por outro lado, se a organização estimar seus gastos a mais (e a previsão é aceita pelo doador), ela colherá seus benefícios sem grande repercussão. As taxas provisionais podem ser mais onerosas, mas normalmente, são menos arriscadas.

<sup>42</sup> No levantamento de Custo Indireto mencionado anteriormente, “[agências foram questionadas sobre como suas taxas efetivas, comparadas com suas taxas provisionais,.....8 agências disseram que as cifras efetivas eram mais baixas.....3 mais altas.....e três.....no mesmo patamar. As razões dadas pelas variaçõe[s] foram: As cifras efetivas diretas (base) eram mais [ou menos] que as projetadas [61%], as [c]ifras efetivas indiretas eram mais ou menos que as projetadas [33%], a [t]axa reduzida deve ser competitiva na concorrência pelas verbas [6%].” **Dados da Associação do PVOFM 2000, página 12.**

<sup>43</sup> Qualquer coisa além de uma base de alocação única é considerada uma base de alocação múltipla. Com a finalidade de ilustrar esta seção, o exemplo de uma organização, que possui um método de alocação múltipla de “dois níveis” dos custos indiretos.

Diagrama 25

CUSTOS	ALOCAÇÃO		Total
	Regular	Repasse	
Aluguel, água, eletricidade, gás	\$ 24.000	-	24.000
CEO	\$ 48.000	2.000	48.000
Controlador	\$ 29.000	3.000	29.000
Desenvolvimento de Novos Negócios	\$ 19.000	1.000	20.000
Telefone e Outros Custos Diretos	\$ 21.000	5.000	26.000
Equipes Administrativa e Contábil	\$ 92.000	4.000	96.000
Material de Escritório	\$ 7.000	2.000	9.000
<b>Total</b>	<b>\$ 240.000</b>	<b>\$ 17.000</b>	<b>\$ 252.000</b>

Diagrama 26

**Recebemos um Repasse ! Cont.**

A) Os doadores são geralmente relutantes na hora de pagar pelo que consideram "itens distorcidos"

B) – Outros doadores podem ver esta taxa dual como um subsídio injusto para o doador com repasses

	A	B	C	D	E	Total
	USAID	Governo Holandês	Banco Mundial	UNDP	Atividades Irrestritas	
<b>Linha de Orçamento</b>	47,5%	9,2%	3,9%	26,3%	13,2%	<b>100,0%</b>
Pessoal e Benefícios	300.000	100.000	50.000	400.000	200.000	<b>\$1.050.000</b>
Outros Custos Diretos	200.000	75.000	25.000	100.000	50.000	<b>\$ 450.000</b>
Adiantamento de Verbas	400.000	-	-	-	-	<b>\$ 400.000</b>
<b>Total de Custos Diretos</b>	900.000	175.000	75.000	500.000	250.000	<b>\$1.900.000</b>
Custos Indiretos @ 15,67%	78.500	27.475	11.775	78.500	39.250	<b>\$ 235.500</b>
Custos Indiretos @ 4,25%	17.000	28.000	12.000	80.000	40.000	<b>\$ 240.000</b>
<b>Total de Custos</b>	<b>\$ 995.500</b>	<b>\$ 202.475</b>	<b>\$ 86.775</b>	<b>\$578.500</b>	<b>\$ 289.250</b>	<b>\$2.152.500</b>
	<b>10,61 %</b>	<b>15,67 %</b>	<b>15,67 %</b>	<b>15,67 %</b>	<b>15,67 %</b>	<b>15,67 %</b>

C) Presume-se que subcontratação demanda muito menos dinheiro e esforço p/administrar que a implementação de um projeto diretamente. O que não se aplica para tudo.

O aspecto chave de uma organização reside na declaração ao final do diagrama acima – quanto de dinheiro não recuperável e de esforço está sendo gasto uma vez que a organização não consegue cobrar a despesa indireta de suas verbas antecipadas? Os fatores a seguir devem ser considerados:

1. Quanto do custo indireto adicional é o resultado da gestão de verbas antecipadas?
  - a. A maioria dos custos de apoio é coberto *diretamente* pelo orçamento? Se, por exemplo, o contador que está gerenciando as verbas já está sendo pago como um custo direto, ele ou ela não precisa receber a partir do custo indireto.

- b. Se uma organização é uma “beneficiária pesada” e incorre em gastos adicionais significativos (acima do valor diretamente financiado) na administração das verbas antecipadas, as chances é de que se use dois níveis de taxa.
  - i. Continua sendo necessária uma comparação entre os prós e os contras de um nível único de inadimplência do A-122, ou seja, despesa indireta sobre os primeiros \$25.000 de cada verba antecipada, e do estabelecimento de uma taxa de despesa indireta repassada separadamente.
2. Do montante adicional, quanto já está sendo coberto pelo centro de custos com despesas indiretas regulares? Isto não significa esconder custos gerais indiretos de verbas antecipadas não recuperáveis com despesas indiretas regulares e sim destaca o fato de que é muito difícil determinar qual o percentual de certos itens de despesas indiretas com custo fixo que agora estão sendo mudados para cobrir as despesas indiretas de uma verba antecipada. Exemplos são o aluguel, o tempo de trabalho do CEO e da Controladoria dentre outros gastos já totalmente cobertos a partir dos centros regulares de custos indiretos.
3. Se o montante total das despesas indiretas adicionais, que é facilmente identificável, e teria que ser coberto com fundos irrestritos (que não têm o controle dos custos diretos e dos indiretos) e que, no entanto, continua relativamente secundário, pode ser que não valha a pena estabelecer dois níveis de taxa para a recuperação de um valor tão pequeno.
  - a. Esse fato acontece porque a manutenção e a prestação de contas de dois níveis de taxas podem ser significativamente mais complicados que o uso de uma taxa única<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> No levantamento de Custo Indireto mencionado anteriormente, “[q]uatro das setenta e seis agências [pesquisadas] possuem uma taxa de repasse direto. Extraído do levantamento da Associação do PVOFM 2000, página 15.

## **CAPÍTULO 4—RESULTADOS DOS PARCEIROS DA THE NATURE CONSERVANCY E PRÓXIMOS PASSOS**

### **Introdução**

Três dos parceiros da The Nature Conservancy da América Latina participaram do estudo sobre custos indiretos. Os participantes foram o Instituto Toledo de Desenvolvimento e Meio Ambiente (TIDE), de Belize, a Fundação Antisana (“Funan”), do Equador e a Fundação dos Defensores da Natureza, da Guatemala. O TIDE e a Defensores calcularam suas taxas de custo indireto e de benefícios adicionais para os anos de 1998 e 1999, e a Funan calculou somente sua taxa referente ao ano de 1999.

Os resultados de cada organização serão agora examinados com algumas inferências básicas a partir dos motivos por detrás dos números. Todas os percentuais de custos indiretos são representados como uma porcentagem do total dos custos diretos.

### **TIDE**

O Instituto Toledo é uma ONG ambientalista fundada em setembro de 1997. Como a maioria das demais ONGs, o TIDE solicita recursos de agências doadoras locais e do exterior para financiar seus projetos e custos operacionais. Enquanto encontra relativa facilidade para atrair fundos para financiar os custos diretos de seus projetos, tem encontrado cada vez mais dificuldade para convencer agências financiadoras sobre a necessidade de também oferecerem financiamento para os custos indiretos ou operacionais.

Ao longo dos anos, o TIDE tem solicitado entre 5% e 15% do custo total para financiar custos operacionais das várias propostas que têm sido enviadas para diferentes agências financiadoras. O percentual escolhido baseou-se primeiramente na estimativa subjetiva da ocorrência futura de custos indiretos, sem o rigor analítico e exatidão relativa que métodos como o proposto neste estudo produziram. O resultado direto dessa atitude é que o TIDE vem esgotando seus escassos recursos em custos com despesas indiretas que não são adequadamente financiadas.

O TIDE gerenciou um único projeto em 1998, começou o ano com quatro empregados e terminou com sete. Setenta por cento das despesas indiretas daquele ano foram incorridas em função de salários e benefícios. A taxa de custos indiretos do TIDE foi calculada em 36.94% em 1998, relativamente alta para uma organização com um total de custos fixos baixo; indicativo de que uma ONG encontra-se em fase inicial de crescimento, com poucos doadores para cobrir os custos indiretos. O TIDE não tinha economias de escala e financiou seus custos indiretos diretamente, a partir de seu único doador.

Em 1999, a carteira de projetos do TIDE cresceu significativamente para 5 projetos, e o número de funcionários subiu para 16 pessoas. Apesar de a base de recursos ter quase que duplicado (em dólares), o TIDE continuava em estágio de crescimento e não conseguia desenvolver economias de escala reais. As despesas indiretas do TIDE aumentaram num ritmo mais veloz que os seus projetos, produzindo uma taxa de despesas indiretas de 51.18% em 1999. Os custos indiretos com salários, benefícios e consultores atingiram 63%.

Apesar das despesas indiretas reais estarem sendo financiadas de uma maneira ou de outra – tanto pelas reservas irrestritas do próprio instituto, como diretamente por doadores – o TIDE entrou claramente numa etapa de crescimento já totalmente desenvolvida na qual se tornava imperativo o envolvimento de um sistema apropriado de recuperação de custos. Se a taxa de crescimento do instituto continuasse semelhante em 2000 é muito provável que algumas economias de escala comessem a aparecer e a taxa de custo indireto efetivo comesse a cair. Nos dois anos, o aluguel do escritório e outras despesas classificadas como custos indiretos foram, em grande parte, cobertas por financiamentos diretos. À medida que o crescimento continua, os doadores se sentirão mais relutantes

em financiar esses custos diretamente. Sustentabilidade a longo prazo exigirá planejamento e recuperação adequada dos custos, como descrito nos capítulos 1 e 3.

### **Fundação Antisana “Funan”**

Esta fundação é uma ONG equatoriana, sem fins lucrativos, localizada a 44 milhas ao leste de Quito. A FUNAN foi inaugurada no dia 4 de julho de 1991 para a conservação e proteção dos recursos naturais ao redor do Vulcão Antisana. Os esforços dos membros da FUNAN culminaram em 1993 quando o governo equatoriano legalizou a criação da Reserva Ecológica de Antisana – 120.000 hectares cobrindo áreas de deserto e de florestas subtropicais andinas.

No princípio, a FUNAN começou, em 1991, com poucos empregados e com um orçamento bastante acanhado. O prestígio conseguido com o trabalho nas reservas e em projetos menores em comunidades locais ajudou a base de financiamento e os projetos da FUNAN a crescer a níveis significativos no final dos anos 90. A FUNAN implementou 13 diferentes projetos e calculou sua taxa de custos indiretos em 24.69% no ano de 1999. Entre seus doadores figuravam a Embaixada Britânica, a Phillip Morris, a Plan International, dentre outros. Apesar do valor total das verbas por doador ser relativamente pequeno, por meio da distribuição dos custos indiretos entre diversos doadores, a FUNAN parece ter conseguido ativar alguns sinais iniciais de economias de escala.

A base total de doações da fundação é dominada por doações menores, o que a coloca numa situação difícil ao tentar recuperar a cota justa dos custos indiretos de cada doador, uma vez que os doadores de valores particularmente pequenos acabam relutando em financiar até um valor nominal dos seus custos indiretos. Em função dessa dificuldade estrutural, a FUNAN precisará ser pró ativa para demonstrar que tem credibilidade e que tem controle sobre os custos indiretos se quiser recuperar seus custos indiretos no futuro. Uma taxa de custos indiretos estabelecida seria ideal para essa fundação, que poderia começar novas propostas através da inclusão de sua taxa no seu processo orçamentário. Por causa da natureza complexa do gerenciamento de muitas doações, a FUNAN se encontra no ponto onde não ter uma taxa de custos indiretos estabelecida pode resultar em custos indiretos irrecuperáveis.

### **Fundação Defensores de la Natureza**

É uma fundação privada, sem fins políticos ou lucrativos. Foi fundada em 1983 por um grupo de indivíduos que atuavam em áreas diversas, de diferentes faixas sociais e com diferentes atividades na vida nacional, preocupados com a conservação e com o desenvolvimento sustentável na Guatemala.

O valor em dólar da base de projetos da Defensores quase dobrou de 1998 a 1999<sup>45</sup>. Para demonstrar o princípio de economias de escala durante este período de crescimento sustentável, a taxa de despesas indiretas dessa fundação diminuiu de 36.10% para 25.89%.

Falando hipoteticamente, se a Defensores tivesse uma taxa de custos indiretos estabelecida e um plano de crescimento adequado, poderia ter escolhido, estrategicamente, incorrer em despesas indiretas planejadas em 1999, de modo a melhorar sua capacidade organizacional, fortalecer sua capacidade de realizar seu trabalho e ganhar verbas futuras. As despesas poderiam ter sido com treinamentos legítimos, em atualização tecnológica de computadores e informações ou em outras despesas indiretas necessárias e legítimas. A fundação deveria ter pesado o exposto contra o risco de não se tornar competitiva, mas é importante observar a importância de não somente estabelecer a taxa, mas também empregá-la devidamente. Com a complexidade inerente do gerenciamento de cerca de 40 financiadores e/ou projetos em 1999, a Defensores necessita de um sistema formal de recuperação/gerenciamento de custos indiretos imediatamente.

---

<sup>45</sup> Apesar de o número de projetos ter crescido pouco, de 38 para 40, a média do tamanho das verbas aumentou significativamente.

### **Próximos Passos**

- ⇒ Os parceiros da TNC envolvidos neste estudo calcularam suas taxas de custo indireto baseando-se somente na metodologia do Anexo 1. A explicação mais ampla nos capítulos 1-3 sobre o “porquê” a compreensão dos custos indiretos é tão vital, pois agrega uma ferramenta de referência que pode ajudar os parceiros a repensar seus cálculos e redesenhar suas estratégias de recuperação dos custos indiretos. Seria importante examinar as cifras dos parceiros no ano de 2000, bem como engajá-los numa discussão animada sobre as dificuldades que encontraram na tentativa de recuperação de seus custos indiretos ao longo dos anos. Essa atitude pode acrescentar um lado qualitativo importante na participação dos parceiros, uma vez que, em virtude da distância, até este ponto só se observou o lado quantitativo dessa participação. Os detalhes qualitativos poderiam servir como um ponto de apoio convincente, usado para persuadir a comunidade de doadores, a respeito do mérito das alegações constantes neste relatório.
- ⇒ Recomenda-se que os dados qualitativos mencionados acima sejam incorporados às constatações deste relatório, arrebanhando mais parceiros da TNC para este estudo, de modo a produzir um relatório mais conciso, especificamente com a finalidade de persuadir a comunidade doadora a tomar medidas mais progressistas no financiamento de custos indiretos.
- ⇒ Recomenda-se que o retorno (feedback) deste relatório final seja reunido para alguns doadores que tenham políticas liberais de reembolso de despesas indiretas.
- ⇒ Recomenda-se que ambos, TNC e Pact, tomem, quando for o caso, medidas formais no sentido de capacitar as organizações na formulação de cálculos dos custos indiretos.



## ANEXO 1—METODOLOGIA PASSO-A-PASSO

### Introdução

A metodologia abaixo foi encaminhada aos participantes do estudo juntamente com as respectivas planilhas<sup>46</sup>. Foi solicitado aos participantes seguir a metodologia na formulação dos cálculos de suas taxas de custo indireto nos anos de 1998 e 1999. Este capítulo apresenta uma maneira mais detalhada de “como” calcular as taxas de custo indireto simplificado. Algumas poucas mudanças foram feitas a partir da metodologia original com a finalidade de conseguir coerência ao longo de todo o relatório<sup>46</sup>.

### **METODOLOGIA**

#### **MÓDULO 1: SALÁRIOS**

##### **INSTRUÇÕES:**

A finalidade deste módulo é a de determinar o seguinte:

- A soma do total dos salários pagos durante o período compreendido entre 1º de janeiro de 1998 e 31 de dezembro do mesmo ano; 1º de janeiro de 1999 e 31 de dezembro do mesmo ano. É muito importante que seja entendido que “salários” são somente os valores pagos aos empregados que estão trabalhando com os devidos contratos de trabalho e segundo as leis trabalhistas do país em questão, além das políticas do departamento pessoal da organização. Da mesma forma, os empregados “assalariados” devem receber benefícios e / ou compensação de acordo com as leis trabalhistas do país e segundo as políticas de benefícios estipuladas no departamento pessoal mencionadas acima. Portanto, pagamentos de consultores, de pessoas que realizam trabalhos temporários ou qualquer outro tipo de pagamento de salário para diaristas ou funcionários sem contrato de trabalho (e que não recebem benefícios como os empregados com carteira de trabalho) não serão tratados neste módulo.
- Do total dos salários calculados acima, a estimativa do total de salários pagos a empregados que realizam funções ou tarefas **diretamente** associadas com um projeto específico ou com objetivos do contrato durante o período de avaliação. Este montante formará parte dos custos diretos da organização.
- Da mesma forma, uma estimativa do total de salários pagos a empregados que realizam funções ou tarefas **indiretamente** associadas com um projeto específico ou com objetivos do contrato. Em outras palavras, o total dos salários pagos aos funcionários que realizam funções que beneficiam a organização em geral – não só projetos, contratos ou programas específicos. Esse montante formará parte das despesas indiretas da organização.

##### **Critérios de estimativa, distinção e separação dos salários diretos dos salários indiretos:**

Dentro da maioria das organizações, três categorias de funcionários podem ser distinguidas:

1. Funcionários que estão realizando funções específica e diretamente relacionadas ao objetivo fundamental de um ou de diversos projetos da organização e cujo tempo despendido trabalhando é distribuído entre esses projetos, totalizando 100% de seu tempo disponível. Esses 100% serão rateados entre os projetos, de acordo com o esforço dedicado a cada um – expresso em percentuais e valores. Para mais detalhes, consulte a planilha do Módulo número 1. (**Observação importante:** todos os módulos apresentados neste estudo se baseiam no ano de 1998. Estes módulos precisarão ser preenchidos para o ano de 1999, usando os mesmos critérios e orientações).

---

<sup>46</sup> A inclusão deste anexo se deve somente para referência. Por esse motivo, as planilhas que originalmente acompanham esta fase do estudo não foram incluídas.

2. Funcionários que estão realizando funções que beneficiam a organização em geral (beneficiam indiretamente os projetos), bem como funções diretamente relacionadas a um objetivo fundamental de um ou de diversos projetos da organização (esforço dedicado diretamente aos projetos). Em outras palavras, dos 100% das horas de trabalho disponíveis do funcionário, uma determinada porcentagem é dedicada a funções que beneficiam a organização em geral (despesas indiretas) e o restante do tempo está ligado a projetos específicos ou objetivos de contratos (despesas diretas). Portanto, o total de 100% precisa ser separado entre despesas diretas e indiretas – novamente, em percentuais e valores. O percentual e o valor relativos às despesas diretas também serão rateados entre os projetos da organização, de acordo com o nível de esforço dedicado a cada um. Para mais detalhes, consulte a planilha do Módulo 1.
3. Funcionários que estão dedicando 100% de seu tempo somente realizando funções que beneficiam a organização em geral, assim como os projetos da organização de uma maneira indireta (somente despesas indiretas). Neste caso 100% de seu tempo, serão classificados dentro da categoria de despesas indiretas. Para mais detalhes, consulte a planilha do Módulo 1.

Exemplos de funções diretas e indiretas (podem ser usados como referência na classificação e na estimativa dos montantes e percentuais das despesas diretas e indiretas.

Exemplo 1: Um biólogo que gasta parte de seu tempo atuando como Diretor da Organização e ao mesmo tempo trabalha diretamente em projetos específicos de conservação (como um biólogo projetista, por exemplo) financiados por um dos doadores da organização. Cem por cento de seu tempo deverá ser distribuído entre as funções administrativas de Diretor (despesas indiretas) e entre as funções diretas de um Biólogo de Projetos (despesas diretas). As atividades que o biólogo teria que lançar como uma despesa indireta incluiriam o desenvolvimento do plano estratégico para a organização, reuniões com os Diretores da organização (reuniões de Diretoria), pesquisa e proposições solicitando financiamento, implementação de estratégias e decisões que beneficiam a organização, etc.

Exemplo 2: Dois ecologistas que estão trabalhando diretamente para concluir os objetivos de um projeto, conforme estipulado no contrato ou no acordo do repasse de verba. Contando que o valor total de sua remuneração está aprovado no orçamento, os ecologistas poderão cobrar 100% de seu tempo despendido nestes projetos e poderão considerar essas despesas com sendo diretas.

Exemplo 3: Salários para funcionários executivos da administração e da contabilidade que não têm relação direta com os objetivos fundamentais do projeto (que servem para beneficiar a organização em geral e não para beneficiar projetos específicos). Esses custos são considerados indiretos porque têm relação com o tempo dedicado para dirigir e administrar a organização em geral. Entretanto, se numa dada situação alguns desses funcionários realizam tarefas específicas de um determinado projeto e em direção à realização dos objetivos fundamentais do projeto, podem cobrar esse tempo diretamente do projeto (despesa direta). Por exemplo, em um projeto que admite em seu orçamento treinamento em processos contábeis e administrativos, avaliação, assistência técnica e/ou treinamento, etc., seriam considerados custos diretos.

## **MÓDULO 2: BENEFÍCIOS**

### **INSTRUÇÕES:**

A finalidade deste módulo é a de determinar o seguinte:

- A soma total de todos os benefícios pagos durante os anos de 1998 e 1999.
- A relação de cada tipo de benefício pago segundo as leis trabalhistas de cada país e as políticas de benefícios estipuladas no departamento de pessoal de cada organização.

- O cálculo da Taxa de Benefícios Adicionais dos anos de 1998 e 1999.

**Procedimento a ser seguido:**

1. Cada organização precisará relacionar todos os diferentes tipos de benefícios concedidos a seus trabalhadores segundo a lei e as políticas do departamento pessoal da organização.

**Como referência, abaixo, seguem alguns dos benefícios mais comuns:**

- Benefícios Sociais:
    - ⇒ Décimo terceiro salário
    - ⇒ Indenização e/ou verbas rescisórias
    - ⇒ Aviso prévio
    - ⇒ Aposentadoria
    - ⇒ Bônus por mérito
    - ⇒ Férias
    - ⇒ Licença saúde
    - ⇒ Licença em feriados
    - ⇒ Outros benefícios
  - Contribuições:
    - ⇒ Contribuição para o seguro social por parte do empregador
    - ⇒ Tributo educação por parte do empregador
    - ⇒ Seguro auxílio doença
    - ⇒ Seguro médico
    - ⇒ Outras contribuições
  - Outros Benefícios:
    - ⇒ Ajuda de custo para treinamento
    - ⇒ Desenvolvimento profissional
    - ⇒ Outros
2. Uma vez identificados todos os diferentes tipos de benefícios e os benefícios em si, é hora de calcular ou de obter junto aos dados contábeis a soma total paga sob cada título de benefício. Para esse processo, não é necessário fazer a distinção entre despesas diretas e indiretas. Ao invés disso, será somente necessário calcular e verificar a soma total de todos os benefícios pagos aos funcionários em 1998 e 1999.
  3. Após a determinação da soma total dos benefícios e os benefícios pagos em 1998 e 1999, passa-se a calcular o “Índice dos Benefícios” – o total dos benefícios pagos dividido pelo total dos salários pagos, calculados por ano. Esse índice deve ser aplicado de forma coerente e equitativa aos salários diretos (na proporção do total dos salários de custo direto) e aos salários indiretos (na proporção do total dos salários de custo indireto) da organização. Uma vez calculado o índice, pode-se aplicar o percentual nos salários indiretos e diretos, conforme determinado no Módulo 1.
  4. A planilha do Módulo 2 deve ser preenchida de acordo com as instruções mencionadas acima e nas linhas do exemplo ilustrativo incluso na própria planilha. O montante total de salários pagos é mostrado no exemplo do Módulo 1, Coluna B, e as cifras do exemplo são fictícias.

## MÓDULO 3: OUTROS CUSTOS DIRETOS, INDIRETOS E NÃO AUTORIZADOS

### INSTRUÇÕES:

A finalidade deste módulo é:

- Determinar, através do quadro de contas de cada organização, todos os outros tipos de despesas e aquelas incorridas nos anos de 1998 e 1999.
- Idêntico aos Salários no Módulo 1, a finalidade deste módulo é a de aplicar critérios do objetivo fundamental do projeto de modo a estimar, identificar e separar as despesas diretas das indiretas. Da mesma forma, assim que calculados os custos diretos, será necessário distribuí-los entre os projetos da organização, de acordo com as respectivas centrais de custos.
- Identificar as despesas que normalmente não são aceitas pelas instituições doadoras e subtraí-las do total das despesas.
- Através do quadro de contas utilizado como referência no Módulo 3 (planilha de cálculo anexa), os auditores poderão classificar e agrupar as despesas da organização de uma maneira mais simples e padronizada.

**Os exemplos a seguir são apresentados com o objetivo de reforçar os critérios de identificação e separação dos custos diretos dos indiretos e identificação dos custos não autorizados:**

A. Custos Diretos:

- Atividades planejadas financiadas pelas reservas irrestritas de uma organização. Uma vez que esses custos não beneficiam direta ou indiretamente os projetos de doadores, mas são, na realidade, financiados internamente por projetos próprios, eles devem ser tratados como custos diretos e não devem ser pagos a partir do centro de despesas indiretas.
- Os honorários dos consultores pagos aos indivíduos cujo trabalho tem uma relação direta com a entrega de um produto específico ou com a prestação de um serviço, de acordo com uma verba de repasse específica ou com um projeto. Esses honorários devem ser destinados diretamente ao projeto / centro de custo, conforme nota fiscal do consultor e segundo os termos do contrato com o consultor.
- Os seguros especiais que devem estar em conformidade com as responsabilidades civis são tratados como custo direto quando contribuem diretamente com os objetivos fundamentais de um projeto (por exemplo, seguro do veículo quando o mesmo foi adquirido de acordo com uma verba específica ou com um acordo).
- Honorários pagos a advogados por atividades diretas do programa.
- Custo de processamento de dados em relação a atividades específicas de projetos (por exemplo, o tempo dedicado na criação de uma base de dados e / ou na planilha de monitoramento de determinadas atividades do programa em relação a seus custos correspondentes, com o objetivo de evitar um gasto a mais em um projeto e alcançar todos os objetivos do programa, de acordo com a verba).
- Custos com viagens que contribuem diretamente para um programa específico.
- Custos com fotocópias que contribuem diretamente para um programa específico.
- Espaço físico do escritório que contribui diretamente para um programa específico. Esses custos são calculados em proporção à metragem quadrada usada para estas finalidades.
- Materiais e suprimentos que contribuem diretamente para o objetivo específico de um programa.
- Custos com publicações que contribuem diretamente para o objetivo específico de um programa.
- Custos com manutenção de veículos que contribuem diretamente para um programa.

- Custos com telefone, postagem e remessas (despachos), treinamento, seminários e conferências que contribuem diretamente com o objetivo de um programa específico.
- Despesas com a contratação de funcionários para o preenchimento de vagas, necessárias diretamente para um projeto ou programa, envolvendo os custos com anúncios de vagas publicados nos jornais (a maioria dos demais custos com anúncios não é autorizado).
- Veículos, equipamentos e mobiliário adquiridos com autorização prévia do doador (fonte do financiamento) são tratados como custos diretos e são lançados como despesas ao longo do ano em curso (geralmente não estão sujeitas a depreciação).

B. Custos Indiretos: Os custos indiretos foram incorridos para alcançar objetivos comuns ou atividades da organização em geral, que beneficiam os doadores indiretamente e que não podem ter correlação com um objetivo de custo final e específico. Tais custos são destinados a uma central de custo separada chamada “fundos de custo indireto”. Abaixo, seguem exemplos de alguns dos custos indiretos mais comuns:

- Serviços de consultoria incorridos para a operacionalidade da organização em geral ou para tratar de metas predominantemente administrativas (finanças, pessoal, etc.).
- Custos com seguros da organização em geral.
- Honorários de advogados por serviços prestados à organização para a realização de suas operações normais.
- Serviços de processamento de dados, tais como, folha de pagamento, levantamento de fundos em geral, inventários de bens imóveis, dados de pessoal, etc.
- Custos com auditoria para a auditoria interna da organização.
- Despesas de viagem para o gerenciamento da organização ou em função de metas administrativas que favorecem a organização em geral.
- Custos relacionados à preparação de propostas.
- Aluguel, suprimento, impressão, serviços públicos, correspondência, propaganda (somente contratação de pessoal indireto), telefone, publicações, treinamento, conferências e custos de manutenção de toda a organização.
- Custos com veículos e equipamentos não aprovados por um doador para uso específico em um projeto e comprados para o uso geral da organização. Neste caso, deve haver a responsabilidade sobre a depreciação de acordo com as normas da respectiva organização.

C. Custos não Autorizados:

As instituições doadoras, geralmente, consideram que não se deve destinar reembolso a determinados custos por meio da concessão de verbas e contratos. Por exemplo, a USAID usa a Circular OMB A-122 “Princípios relativos a Custos para Organizações Sem Fins Lucrativos” como um guia na determinação da permissibilidade de custos incorridos com fundos do governo norte-americano. Uma organização deve se responsabilizar pela identificação de custos permissíveis e classificá-los devidamente. Essa atitude, ajudará a evitar a reivindicação de reembolso de custos não permitidos como despesas indiretas dos doadores. De modo geral, uma organização eficiente estabelecerá números de contas separadas para identificar e rastrear custos não autorizados.

Determinados custos são “especificamente não autorizados” dependendo de seu doador. Essas despesas são raramente passíveis de reembolso pelos fundos provenientes de doadores. Entretanto, apesar dessas despesas poderem ser classificadas como não autorizadas, em função de representarem atividades planejadas da organização, devem ser incluídas nos custos diretos quando se calcula os custos indiretos, o que tem o efeito de baixar a taxa de despesas indiretas passível de ser lançada para os doadores; distribuindo as despesas indiretas entre um doador adicional – os fundos irrestritos de uma organização.

### **Dívidas Incobráveis**

As dívidas incobráveis, o que inclui prejuízos (reais ou estimados) gerados de contas incobráveis e de outras demandas e dos custos legais associados com sua recuperação que não são permitidos pelas normas do governo norte-americano.

### **Provisão para Contingências**

Não são permitidas contribuições para um fundo de reserva contingencial ou qualquer provisão semelhante para contingências cuja ocorrência não possa ser claramente prevista com credibilidade, e para as quais já está disponível o respectivo seguro de cobertura.

### **Contribuições**

Contribuições e doações de uma organização para outras não é permitido.

### **Custos com Entretenimento**

Custos com entretenimento, atividades sociais, cerimônias e custos relacionados como refeições, hospedagem, aluguéis, transporte e presentes normalmente não são permitidos.

### **Custos com Juros, Obtenção de Fundos e Gerenciamento de Investimentos**

- a. Custos associados a juros sobre empréstimo de capital ou pelo uso temporário de fundos doados, independentemente de como são classificados não são permitidos.
- b. Custos com levantamento de fundos, o que inclui campanhas financeiras, campanhas de doação, solicitação de presentes e despesas similares incorridas somente com a finalidade de obter capital ou contribuições não são permitidos.
- c. Custos com consultores de investimentos e despesas semelhantes incorridas somente com a finalidade de aumentar a receita de investimento não são permitidos.

### **Lobbying**

Custos com lobbying, inclusive todos os custos associados com o estabelecimento ou a administração de um partido político, campanha ou comitês políticos, ou a contribuição com as despesas de campanha ou comitês com o objetivo de exercer alguma influência para a aprovação ou modificação de legislação pendente (comunicação com membros ou funcionários do Congresso, por exemplo) não são permitidos.

### **Custos com Serviços Profissionais**

Os custos com serviços jurídicos, contábeis e de consultoria, além de outros custos relacionados com a defesa ou com o início de processos não são permitidos.

### **Custos com Serviços de Informação Pública**

Os custos com serviços de informação pública são geralmente permitidos como custos diretos, com autorização prévia do doador.

Deve-se ter um cuidado especial no momento da preparação de uma proposta de custo indireto; e certificar-se de que os custos não permitidos (que não são de atividades planejadas) foram devidamente excluídos dos cálculos.

## **MÓDULO 4: CÁLCULO DO ÍNDICE DO CUSTO INDIRETO**

### **INSTRUÇÕES:**

Os três módulos anteriores destacaram os dados básicos necessários para calcular o índice dos custos indiretos. Basicamente, consistiram na identificação, separação e na estimativa dos custos diretos, indiretos e dos custos não autorizados dos livros contábeis e do quadro de contas da organização.

Portanto, a finalidade deste módulo resume-se no seguinte:

Por meio do trabalho, até esse ponto, e do preenchimento dos três módulos anteriores, a finalidade deste módulo é calcular o índice dos custos indiretos nos anos de 1998 e 1999.

*Procedimento:*

Use a planilha de cálculos no anexo do Módulo 4 e siga os seguintes passos:

1. Extraia do Módulo 1 a soma total dos salários, salários indiretos e salários diretos (soma total e por projeto).
2. Por meio do índice dos benefícios adicionais calculados no Módulo 2, calcule o total dos benefícios, benefícios indiretos e benefícios diretos (soma total e por projeto).
3. Relacione os custos remanescentes calculados no Módulo 3, de acordo com o quadro padronizado de contas. Indique a soma total das despesas, despesa diretas, despesas indiretas e despesas não autorizadas (soma total e por projeto) índice será o resultado da divisão do total das despesas indiretas pelo total das despesas diretas. Para maiores detalhes, veja exemplo na planilha do Módulo 4.