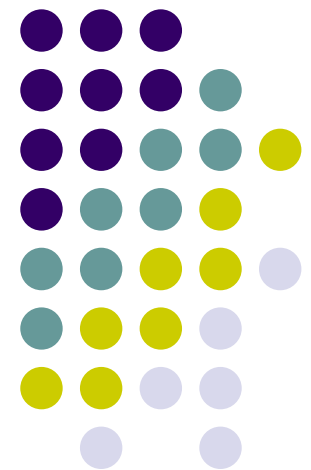


# ***FERRAMENTAS FINANCEIRAS PARA PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMA***

---

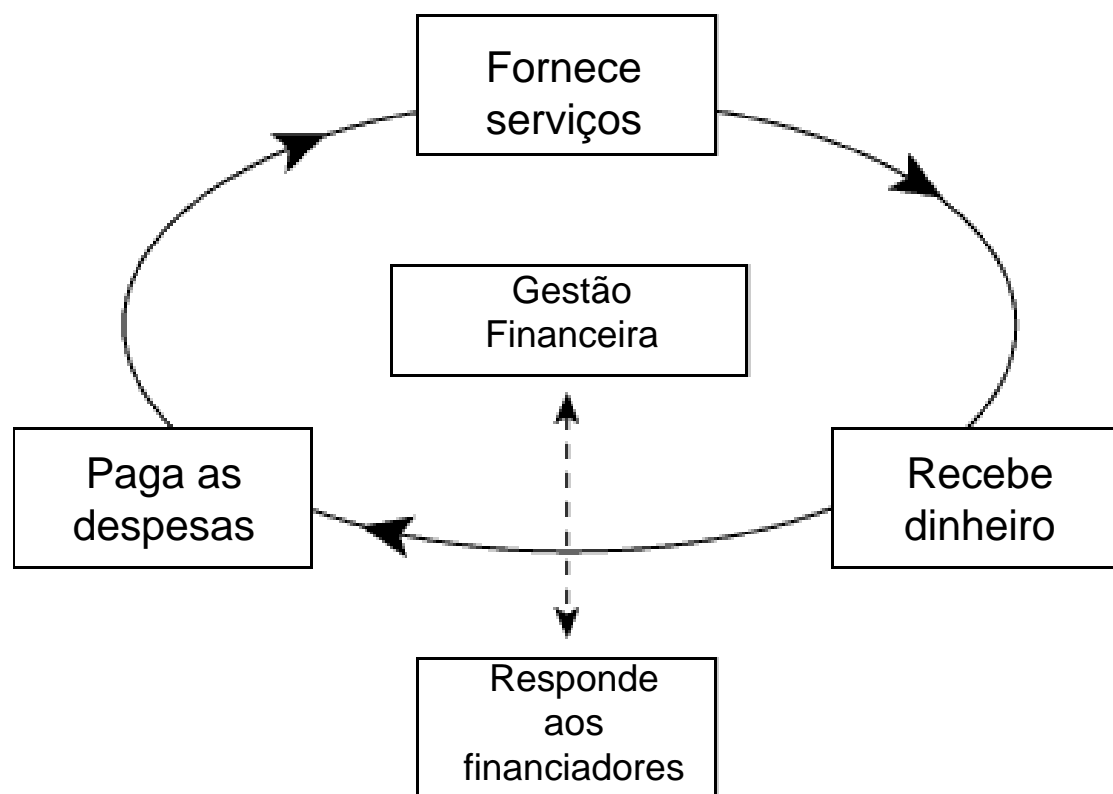
**Planejamento Estratégico e sua  
implantação:  
Melhorando os Serviços de Saúde e  
os Resultados para a Comunidade**

Sandra Dratler, DrPH  
University of California, Berkeley  
School of Public Health





# O Ciclo da Gestão Financeira



# Por quê preparar um orçamento?



- Quantificando os planos do programa em termos financeiros
  - Existe dinheiro suficiente para atender os objetivos do programa?
  - Como o dinheiro será usado?
- Ferramentas básicas para a gestão do programa
  - Planejamento – vendo o futuro
  - Monitoramento – durante
  - Avaliação – vendo o passado
  - Responsabilidade – durante

# Orçamento é uma ferramenta de planejamento



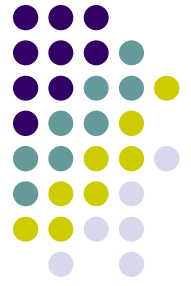
- Estima as *receitas* e *despesas* do programa baseado no plano
- Ajuda a definir prioridades
- Pode ser usado para desenvolver meios alternativos para os programas e de entrega dos serviços

# Definindo Receita e Despesa



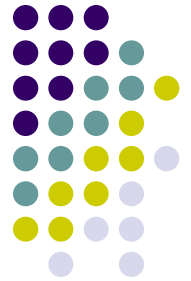
- **Receitas** – recursos recebidos para entrega dos serviços, por exemplo:
  - Recursos de doadores
  - Taxas de usuários
  - Outros pagamentos
- **Despesas** – custos necessários para gerar a receita, isso é para realizar o serviço

# Orçamento para monitoramento e avaliação



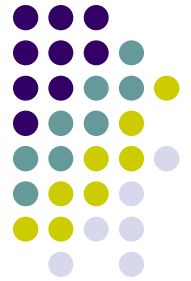
- Assegura que os recursos são gastos onde foram alocados
- Pode comparar a despesa real com o orçamento
- Ferramenta para monitorar custos e explicar diferenças
- Trás *responsabilidade* à gestão do programa

# O que é um bom orçamento?



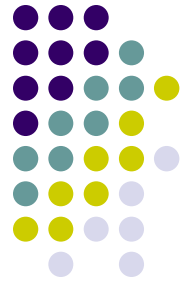
- Baseado em planos realísticos
- Identifica claramente as fontes de receita
- Estima realisticamente as despesas
  - Número de unidades de serviço a serem realizadas
  - Número e tipo de pessoal a ser utilizado
  - Custo por unidade de serviço definido e confirmado

# Tempo/prazo



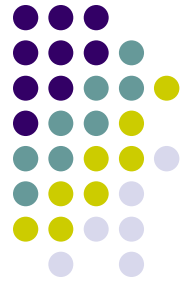
- Geralmente baseado em um ano de atividade
- Orçamentos quadrimestrais ou mensais devem ser preparados
  - Provê mais detalhes
  - Assegura controle e retorno oportunos
- O orçamento do programa proposto pode ser para múltiplos anos

# Quatro tipos de orçamento



- Orçamento de Receitas
- Orçamento de Despesas
- Orçamento Estatístico
- Orçamento Operacional

# Orçamento de Receitas – Determinando Fontes de Financiamento



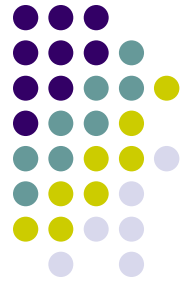
- Estima o total de fundos a ser recebido durante o período orçado:
  - Financiamento de doadores
  - Taxas de usuários
  - Outros pagamentos

# Orçamento de Despesas – Identificando Recursos Necessários



- Estima detalhadamente todas despesas relacionadas aos insumos do programa
- Combina dados de volume com estimativas para todas as despesas do programa
- Mais útil se as despesas forem subdivididas em componentes *fixos* e *variáveis*

# Despesas com Recursos Humanos



- Define os diferentes papéis que o grupo de trabalho terá que desempenhar – identifica habilidades especializadas
- Determina o custo de cada posição requerida
- Calcula quanto trabalho cada colaborador pode realizar por dia ou por mês
- Inclui custos de treinamento e orientação de pessoal

# Despesas com Medicamentos e Materiais



- Determina o montante necessário de **materiais médicos e medicamentos** para cada tipo de atendimento (i.e., teste, tratamento, aconselhamento)
- Determina o montante necessário de **materiais administrativos** para cada tipo de atendimento (i.e., prontuário do paciente, materiais educativos)
- Estima o uso total de **outros materiais** (i.e., luvas, lixo de objetos cortantes)

# Outras Despesas



- Aluguel
- Serviço de limpeza
- Manutenção e abastecimento de veículo
- Eletricidade
- Manutenção predial
- Depreciação

# Orçamento Estatístico



- Usado para calcular o orçamento das receitas e despesas
- Contém previsões *básicas* para:
  - Volume de serviços fornecidos
  - Recursos (trabalho e materiais) necessários para fornecer estes serviços
- Muito detalhado por departamento e por programa

# Juntando....



**ORÇAMENTO DE RECEITAS**

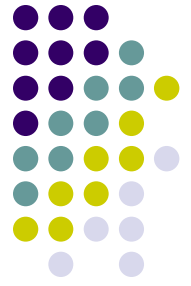
**ORÇAMENTO DE DESPESAS**

**ORÇAMENTO ESTATÍSTICO**



**ORÇAMENTO OPERACIONAL**

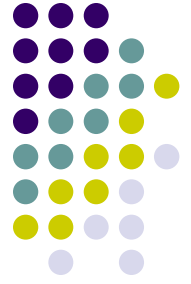
# Orçamento Operacional – Correspondendo financiamento disponível e recursos necessários



- Subtrai as despesas das receitas
- Responde a pergunta:

*Temos receita suficiente para para  
executar o nosso programa?*

# Orçamento Operacional Melhor Clínica de HIV/AIDS



- Volume presumido
- Receitas presumidas
- Despesas presumidas
- Declaração operacional

# Volume e Receita Presumida

## Programa VCT



### Receitas presumidas

- Verba da Healthcare Foundation
- Média de 20 clientes por dia
- Programa funciona 5 dias por semana
- Programa funciona 50 semanas por ano
- 50% dos clientes pagas taxa de usuário (R\$ 2 /atendimento)

R\$ 70.000,00

### Tipo

- Verba da Healthcare Foundation
- Taxas de usuário

**Un.**

**Valor unitário**

1

R\$ 70.000,00

2.500

R\$ 2,00



# Despesas Presumidas

## Despesas presumidas

<i><b>Tipo</b></i>	<i><b>Un.</b></i>	<i><b>Valor unitário</b></i>	<i><b>TOTAL</b></i>
Diretor Médico	0,5	R\$ 12.000,00	R\$ 6.000,00
Aconselhador	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Recepcionista	2	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00
Motorista	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00
			<i>R\$ 15.000,00</i>

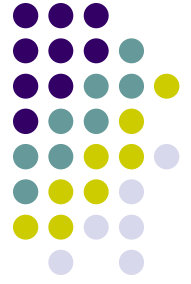
## materiais presumidos

materiais administrativos	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Kits de testagem	5.000	R\$ 2,00	R\$ 10.000,00
Material de treinamento	5.000	R\$ 1,00	R\$ 5.000,00
Outros materiais	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
			<i>R\$ 17.500,00</i>

## Overhead Custo (por mês)

Aluguel	12	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Eletrecidade	12	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Custo de utilização de veículo	12	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
			<i>R\$ 10.800,00</i>

# Custos Fixos e Variáveis

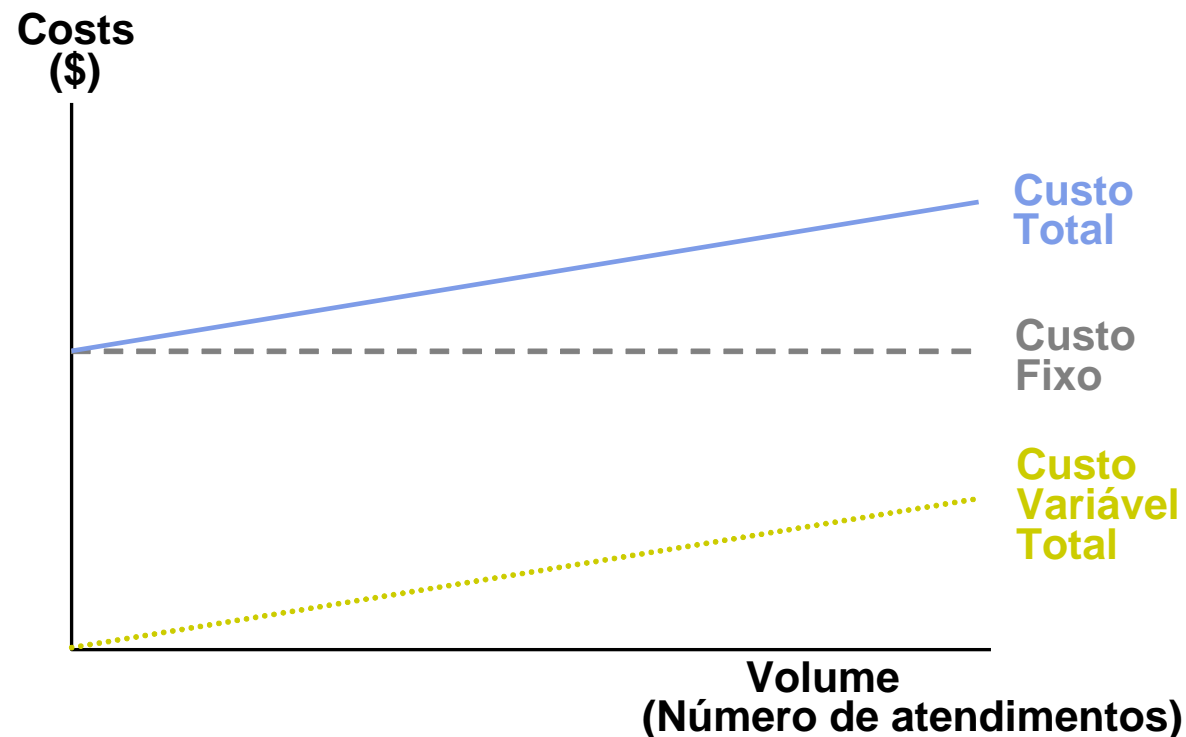


- Fixos
  - Não variam com o nível de atividade
  - Não dependem do número de clientes atendidos
- Variáveis
  - Custos específicos necessários para realizar cada serviço individual
  - Varia com o volume de atividade
  - Calculado pelo custo unitário
  - Gestor tem mais controle sobre o uso

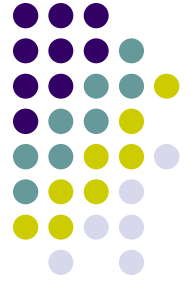


# Custos Fixos e Variáveis

- **Custos fixos** – não muda com o volume
- **Custos variáveis** – varia diretamente com as mudanças no volume



# Identificando Custos – Fixos ou Variáveis?



- Salário de pessoal
- Medicamentos
- Eletricidade
- Manutenção de equipamentos
- Despesas com viagens
- Manutenção de veículo
- Conta de telefone
- Aluguel do prédio
- Limpeza e sanitização
- Kit de testagem
- Impressão e papelaria

# Programa VCT

## Exemplo de Estrutura de Custos



### Custo variável por atendimento

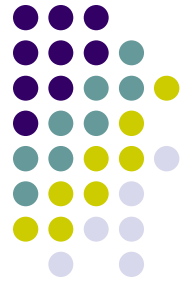
Kit de testagem	R\$ 2,00
Material de treinamento materiais	R\$ 1,00
	R\$ 0,50

### Custo fixo anual

Custo geral	R\$ 10.800,00
Salários	R\$ 15.000,00

Volume	Custo Fixo	Custo Variável Total	Custo Total	Custo Médio
1	R\$ 25.800,00	R\$ 3,50	R\$ 25.803,50	R\$ 25.803,50
1.000	R\$ 25.800,00	R\$ 3.500,00	R\$ 29.300,00	R\$ 29,30
5.000	R\$ 25.800,00	R\$ 17.500,00	R\$ 43.300,00	R\$ 8,66
6.000	R\$ 25.800,00	R\$ 15.000,00	R\$ 40.800,00	R\$ 6,80

# Custo Médio por Atendimento



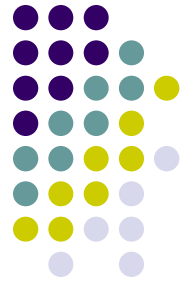
$$\begin{aligned} \text{Custo total} &= \text{custo fixo} + \text{custo variável} \\ \text{R\$ } 25.800,00 + \text{R\$ } 17.500,00 &= \text{R\$ } 43.300,00 \end{aligned}$$

**Custo médio** por atendimento = custo total / total de atendimentos

$$\text{R\$ } 43.300,00 / 5.000 = \text{R\$ } 8,66$$

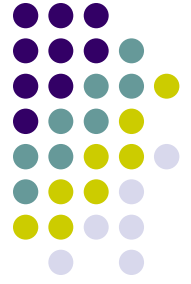
*Se apenas tivermos 500 atendimentos,  
O custo médio por atendimento será R\$ 86,66*<sup>25</sup>

# Sistemas de Gestão Financeira



- Administrando as despesas
  - Pessoal
  - Estoque e Materiais
- Administrando as receitas
  - Escrevendo solicitações de financiamento
  - Estabelecendo e recolhendo taxas

# Sistemas de Pessoal



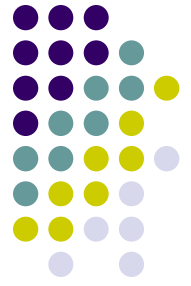
- Componentes do custo com pessoal
  - Taxa por hora ou por dia
  - Número de horas trabalhadas
  - Outras compensações
- Pessoal para volumes esperados
  - Fixos ou variáveis?
  - Agendamento de clientes

# Controle de Estoque e Materiais



- É de responsabilidade do administrador assegurar materiais adequados e confiáveis para as comodites essenciais
- Orçamento auxilia o administrador na antecipação dos materiais necessários
- Níveis de estoque devem estar adequados mas não demasiados

# Estabelecendo e Recolhendo Taxas



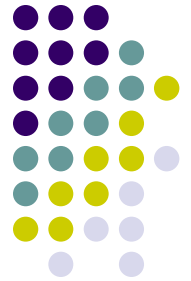
- Taxas de usuários podem ser usadas para complementar o financiamento a fim de assegurar uma receita adequada
- Taxas de usuários devem ser acessíveis para os clientes
- Taxas de usuários devem refletir o valor do serviço para o cliente
- Deve ser estabelecida uma série de políticas para assegurar a justa aplicação e cobrança das taxas

# Relatório de Desempenho Orçamentário



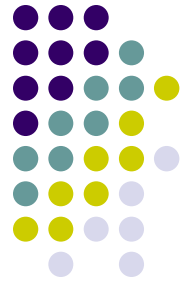
- **Variância** – diferença entre o montante orçado e o montante real
- **Análise da Variância** – processo que explica as variâncias
  - Quais as categorias de despesas que foram diferentes?
  - Por quê foram diferentes?
- Provê a ferramenta para que os gestores possam localizar os problemas e fazer alterações

# Relatório de Desempenho Orçamentário



	<i>Real</i>	<i>Orçado</i>	<i>Variância</i>
<b>Receitas</b>			
Financiamento CDC/GAP	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ -
Taxas de usuários	R\$ 4.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 1.500,00
	<i>R\$ 44.000,00</i>	<i>R\$ 42.500,00</i>	<i>R\$ 1.500,00</i>
<b>Custos de Pessoal</b>			
Diretor Médico	R\$ 5.500,00	R\$ 6.000,00	R\$ (500,00)
Aconselhador	R\$ 4.300,00	R\$ 4.000,00	R\$ 300,00
Recepcionista	R\$ 3.500,00	R\$ 3.600,00	R\$ (100,00)
Motorista	R\$ 1.300,00	R\$ 1.400,00	R\$ (100,00)
	<i>R\$ 14.600,00</i>	<i>R\$ 15.000,00</i>	<i>R\$ (400,00)</i>
<b>Custos de materiais</b>			
Materiais administrativos	R\$ 1.200,00	R\$ 1.300,00	R\$ (100,00)
Kits de testagem	R\$ 12.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 2.000,00
Material de treinamento	R\$ 6.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 1.000,00
Outros materiais	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ (200,00)
	<i>R\$ 20.200,00</i>	<i>R\$ 17.500,00</i>	<i>R\$ 2.700,00</i>
<b>Overhead Custo</b>			
Aluguel	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ -
Eletricidade	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ -
Custos de uso de veículo	R\$ 3.500,00	R\$ 3.600,00	R\$ (100,00)
	<i>R\$ 10.700,00</i>	<i>R\$ 10.800,00</i>	<i>R\$ (100,00)</i>
<b>Excedente de receita sobre despesa</b>	<b><i>R\$ (1.500,00)</i></b>	<b><i>R\$ (800,00)</i></b>	<b><i>R\$ (700,00)</i></b>

# Usando a Informação Financeira para a Tomada de Decisão



- Orçamento permite que você veja na fente do tempo se seus planos são financeiramente realizáveis
- O monitoramento mensal da receita e despesa real permite fazer ajustes nas atividades assegurando que as despesas não excedam as receitas
- A comparação do desempenho financeiro real com o desempenho orçamentário é o componente chave para a avaliação do sucesso do programa



[www.ceargs.org.br](http://www.ceargs.org.br)

[ceargs@ceargs.org.br](mailto:ceargs@ceargs.org.br)

51-30290324