

Apêndice B: Modelos de planilhas e planilhas de cálculo

Este apêndice é organizado em três seções, uma para cada nível de análise. Cada seção consiste de quatro tabelas ou planilhas. Você lista seus grupos alvo principais de APS, serviços de APS e objetivos de cobertura na Tabela 1. Este é um resumo do que você quer sustentar. Mais adiante na análise, você pode decidir alterar um ou mais desses objetivos.

Avaliação estratégica

Na Tabela 2 você resume os resultados de sua análise dos fatores de sustentabilidade. Primeiro você determina se cada um é uma ameaça, uma oportunidade ou é neutro e, então, você estima a magnitude do efeito daquele fator sobre o seu programa, positivo ou negativo.

Você pode usar qualquer sistema de pontuação que você quiser para avaliar os efeitos. Segue-se uma sugestão:

Ameaça (negativo)

| | |
|-----|---|
| --- | Potencialmente fatal, deve ser superado |
| -- | Sério e significativo |
| - | Secundário, mas deve-se lidar com ele |
| 0 | Neutro: nem uma ameaça nem uma oportunidade |
| + | Pequena vantagem, oportunidade a ser perseguida |
| ++ | Oportunidade significativa, muita vantagem |
| +++ | Oportunidade de ouro, deve ser perseguida |

Oportunidade (positivo)

A seguir, você visualiza uma ou mais estratégias para lidar com o fator e reavalia o efeito líquido após a implementação das estratégias. O ideal é que sua estratégia de sustentabilidade global neutralize as ameaças e se aproveite das oportunidades. Você deve então resumir sua estratégia por escrito e desenvolver um plano de ação para implementá-la.

Se você está fazendo uma análise de Nível 1, todos os dez fatores estão em uma planilha (Tabela 2). A planilha do Nível 2 é constituída, na verdade, de duas planilhas. A primeira contém oito dos fatores, e você usa a segunda para listar seus serviços principais de APS e de apoio gerencial. Então você faz uma avaliação dos pontos fortes e das desvantagens de cada serviço.

O Nível 3 também tem duas planilhas. A primeira contém seis fatores. Você usa a segunda para listar seus serviços principais, assim como no Nível 2. Mas além de avaliar as ameaças e oportunidades, você estima as mudanças com probabilidade de ocorrerem no tamanho da população alvo e na cobertura - para cada serviço.

Você precisa completar a planilha para selecionar os grupos alvo, para fazer as estimativas de cobertura e de população na análise de Nível 3.

Se você está fazendo apenas uma avaliação estratégica, você não precisa usar as tabelas remanescentes. Elas são para a avaliação financeira.



Avaliação financeira

A Tabela 2 tem uma seção opcional: seis colunas à direita que você pode usar para estimar as implicações financeiras de cada uma de suas estratégias. Use-as se você vai fazer uma avaliação financeira. Em geral, você precisa determinar se há algum custo ou efeitos possíveis sobre as receitas, com cada estratégia. Se um fator é neutro ou se você não vai fazer nada a respeito de uma ameaça ou oportunidade, então não deve haver nenhuma implicação financeira. Mas se você vai fazer alguma coisa, pode existir um custo associado com isso. Uma estratégia pode aumentar ou diminuir os custos. Ela também pode aumentar ou diminuir as receitas. Aqui estão alguns exemplos:

- **Baixa determinação política:** Parte do princípio de que a estratégia é fazer um intenso lobby sobre os legisladores e líderes comunitários para se construir apoio. Se isto pode ser feito pelos membros da mesa diretora do programa, então pode haver pequeno custo adicional ou mesmo nenhum custo adicional para o programa. Entretanto, se uma outra pessoa do pessoal precisa ser contratada para trabalhar com os líderes comunitários e para contactar os legisladores, então isto aumenta os custos (salário, viagens, espaço de escritório, etc.).
- **Baixo KAP (cobertura) do grupo alvo:** O status de saúde pode ser intensamente afetado se as mães não trouxerem suas crianças para as imunizações, as gestantes não se matricularem no pré-natal e os casais não espaçarem seus filhos. Parte do princípio que a estratégia é aumentar a frequência da educação para saúde e dos contatos de aconselhamento com as mães. Isto vai requerer ACS, supervisores, materiais de IEC adicionais e assim por diante.
- **A qualidade dos serviços de APS está melhorando:** Parte do princípio que tenha havido um esforço para instilar os princípios de qualidade gerencial total no pessoal e que isto está surtindo efeito. A estratégia pode ser continuar o treinamento de qualidade gerencial total (o que teria um custo: consultores, tempo do pessoal), mas os benefícios esperados são: melhores serviços, que atrairão mais clientes de classe média que terão disposição para pagar os serviços; e serviços mais eficientes à medida que o pessoal aprende a resolver os problemas por si só, o que reduzirá os custos.

Faça suas estimativas de implicações financeiras em porcentagens. Por exemplo, um aumento do grupo alvo de 5%, aumentaria os custos do mesmo montante. Um aumento nas indenizações pelos serviços de 10% aumentaria as receitas. Um aumento no uso de voluntários comunitários pode reduzir os custos com o pessoal em 15%.

Finalmente, você precisa decidir se as alterações nas receitas ou despesas serão uma ocorrência de uma única vez, serão recorrentes ou continuarão a se modificar (compostas).

- **Uma única vez:** A mudança ocorre somente uma vez e não é nem continuada nem imposta novamente.
Receita: uma única avaliação de todos os domicílios.
Despesas: um bônus pago uma única vez a todo pessoal.
- **Recorrentes:** A alteração é tornada permanente. Ela é continuada.
Receita: avaliações domiciliares acontecem a cada ano, mas o montante de avaliações permanece o mesmo.
Despesas: o pessoal recebe um aumento de 5 por cento no salário e este aumento é continuado pelo tempo em eles permanecerem no programa. Ele não é nem aumentado nem diminuído a cada ano.
- **Compostos:** A mudança aumenta ou diminui com o tempo por um montante fixo ou porcentagem.
Receita: avaliações domiciliares crescem cerca de 5% ao ano.
Despesas: os salários do pessoal têm um aumento de 5% ao ano.

Introduza essas estimativas nas colunas apropriadas no lado direito da Tabela 2. Mais tarde elas serão transferidas para uma tabela de análise "E se" (Tabela 4).

Mas primeiro você precisa introduzir seus dados financeiros na Tabela 3. Essa é uma projeção de cinco anos das receitas e despesas. Você deve fazer suas projeções com base em sua experiência atual, suas previsões gerais para economia e as implicações financeiras de sua estratégia de sustentabilidade.



Se você está usando um computador, você pode introduzir os dados para o ano corrente na versão computadorizada da Tabela 3 e ela vai copiar esses dados para cada um dos próximos cinco anos. Você pode fazer alterações apropriadas nos itens ou você pode fazê-las indiretamente através da análise "E se". Os dados que você introduzir na Tabela 3 devem ser suas estimativas básicas orçamentárias para os próximos cinco anos.

A planilha de Nível 1 está limitada aos itens gerais do livro razão (GLI). Para os Níveis 2 e 3 você estimará os custos de cada serviço de APS e de cada serviço gerencial. Há uma planilha computadorizada que fará as estimativas iniciais para você se você souber a porcentagem aproximada do custo de cada serviço.

A Tabela 4, também computadorizada, é a tabela de análise "E se". Você deve introduzir os dados das implicações financeiras (Tabela 2) no programa. Se suas projeções iniciais já levaram em consideração aquelas implicações não introduza novamente. Em vez disso, use esta tabela para ver o que aconteceria se você ajustasse algumas daquelas premissas.

Os resultados de qualquer modificação que você fizer serão apresentados na Tabela 5. Isto vai permitir que você mantenha suas projeções originais na Tabela 3 e compare os efeitos de suas alterações sobre sua sustentabilidade financeira.

Arquive suas premissas e os resultados (Tabela 4 e 5), ou as imprima de forma a que você possa se lembrar do que você fez.

Premissas do computador

Se você usar o programa de computador para a análise "E se" (Tabela 4), pode ser importante conhecer as premissas introduzidas nas fórmulas do programa de computador. Os dados que você introduzir em cada espaço aumentam ou diminuem as receitas e despesas do montante que você introduzir. Por exemplo, se você estima que a inflação será de 5% ao ano, o computador pega as despesas do ano anterior e aumenta 5%. Ele faz o mesmo para cada ano subsequente.

Todas as premissas são programadas para alterar as despesas ou receitas do mesmo montante que você introduziu. Você pode fazer alguns ajustes introduzindo porcentagens mais baixas (ou mais altas) para levar em conta algumas de suas qualificações. Por exemplo, se você acha que não vai lhe custar nada aumentar sua cobertura em 2% ao ano, então introduza 0% naquele espaço em vez de +2%. Se você estima que vai custar muito mais de 10% aumentar a cobertura em 10%, então introduza um número maior.

Seguem-se breves explicações sobre as premissas escritas no programa de computador para cada um dos dez fatores de sustentabilidade e duas variáveis especiais (inflação e contribuições).

- **Tamanho, composição e distribuição da população alvo**

Presume que você servirá X% mais (ou menos) de pessoal a cada ano. Isto vai aumentar (ou diminuir) todos os seus custos em X%, porque você terá que aumentar (ou diminuir) os serviços. Isso também aumentará (ou diminuirá) uma linha das receitas (indenizações pelos serviços) em X%. Exemplo: um aumento de 3% no tamanho da população alvo aumentará todos os custos em 3% e a receita, a partir das indenizações dos serviços, em 3%.

- **KAP (cobertura) do grupo alvo**

Presume que você aumentará (ou diminuirá) a porcentagem das pessoas do grupo alvo completamente cobertas. Isto é, você aumentará a eficácia aumentando (ou diminuindo) os serviços. Isto aumentará (ou diminuirá) seus custos de um montante que você estima. Não haverá efeitos sobre as receitas. Exemplo: Você planeja aumentar a cobertura da imunização em 5%. Isto aumentará o custo dos serviços de imunização em 5% ou o montante que você estimar. Não haverá efeito sobre as receitas.



- **Qualidade dos serviços de APS**

Presume que você aumentará (ou diminuirá) o montante e a qualidade dos serviços oferecidos a cada grupo alvo em X%. O número de pessoas servidas permaneceria o mesmo, mas elas receberiam mais (ou menos) atenção que antes. Seus custos aumentariam (diminuiriam) pela porcentagem que você designar. Não haveria efeito sobre as receitas. Exemplo, você reduz o número de visitas domiciliares em 25%, o que reduz os custos totais em 5%.

- **Apoio gerencial**

Presume que você aumentará (ou diminuirá) o montante das atividades de apoio gerencial (treinamento, supervisão, etc.) a cada ano pela porcentagem introduzida. Os custos aumentarão (ou diminuirão) da porcentagem. Não haveria efeito sobre as receitas. Exemplo, o treinamento para ACS é aumentado em 10%, o que aumenta os custos totais em 15%.

- **Capacidade organizacional**

Presume que você aumentará (ou diminuirá) o montante de esforço necessário para executar o programa. O desempenho permaneceria o mesmo, somente o montante de esforço requerido para alcançar aquele nível de desempenho mudaria. Quanto menos esforço for necessário, mais eficiente é a organização. Os custos diminuiriam (ou aumentariam) do mesmo montante de melhora (ou deterioração) da eficiência. Não haveria efeito sobre as receitas. Exemplo: você aumenta a eficiência global em 5%, o que reduz os custos globais do mesmo montante a cada ano.

- **Determinação política**

Presume que o apoio (ou antagonismo) ao programa aumenta (ou diminui) de um montante definido e que isto afeta os recursos (receitas) de uma porcentagem que você designar. O esforço requerido para alcançar determinação política pode ser aumentado ou diminuído e os custos mudarão de um montante que você designar. Exemplo: você aumenta o lobby em 10%, o que você estima aumentará os custos em 5% e resultará em receitas globais aumentadas de 10%.

- **Recursos em pessoal**

Presume que uma perda ou um ganho de pessoal chave resultará numa despesa adicional ou numa economia adicional de custos de uma porcentagem designada. Exemplo: perda de pessoal médico chave aumentará os custos de recrutamento, treinamento, supervisão, o que você estima aumentará os custos com o pessoal em 6%.

- **Receitas**

Presume que as receitas globais aumentarão (ou diminuirão) a cada ano da porcentagem indicada. Você pode fazer alterações em cada categoria de receita (indenizações, contribuições, etc.). A categoria mudará da porcentagem que você introduzir. Exemplo: se você aumentar as indenizações em 2% ao ano, somente a linha das indenizações será afetada, e ela aumentará 2% ao ano.

- **Despesas**

Presume que as despesas globais aumentarão (ou diminuirão) a cada ano da porcentagem indicada. Assim como com as receitas, você pode fazer alterações em cada categoria de despesa. Nos níveis 2 e 3 você também pode alterar as estimativas de custos para cada serviço de APS e gerencial. A alteração é feita no item selecionado. Exemplo: se você aumentar as viagens em 6%, somente a linha das viagens será aumentada.

- **Ambiente**

Presume que modificações no ambiente global tenham um efeito indireto sobre os receitas e custos do montante que você designou. Exemplo: você espera que a economia melhore sensivelmente o que levará a um aumento médio nas doações governamentais de 7%; você espera que haja ao menos uma crise séria que resultará em dano ao projeto (o que elevará os custos em 4%).

- **Inflação**

Presume que os custos totais subirão (ou cairão) a cada ano da porcentagem indicada. Isto é independente das alterações das outras variáveis. Se a inflação já está incluída em suas projeções orçamentárias iniciais, você não deve introduzi-la neste espaço. Entretanto, você pode produzir um número para ver os efeitos de uma taxa mais alta ou mais baixa de inflação. Exemplo: a inflação é projetada em 10% ao ano, o que aumentará os custos totais desta quantidade a cada ano.



- **Contribuições em bens**

Presume que os custos totais cairão (ou subirão) à medida que as contribuições aumentarem (ou diminuïrem). A premissa é que a maioria das contribuições são de trabalho, e que isto só vai afetar os custos com o pessoal. À medida que as contribuições aumentarem, os custos com o pessoal podem ser mantidos ou reduzidos da porcentagem designada. Exemplo: As contribuições estão projetadas para aumentarem de 5% ao ano, o que vai permitir com que você reduza os custos com o pessoal do mesmo montante.

Como você verá nas planilhas, há uma premissa de que certos fatores não terão efeitos sobre as receitas e de que outros somente afetarão uma das receitas ou despesas. Você pode fazer ajustes para esta premissa se ela não se adaptar a sua situação. Simplesmente introduza uma categoria especial de receita ou despesa em uma das linhas "Outro" na Tabela 3. Então introduza suas projeções para o período de cinco anos na tabela. Você será capaz de revisá-las diretamente (modificando os dados na Tabela 3) ou indiretamente (ajustando as linhas da tabela de análise "E se" Tabela 4).

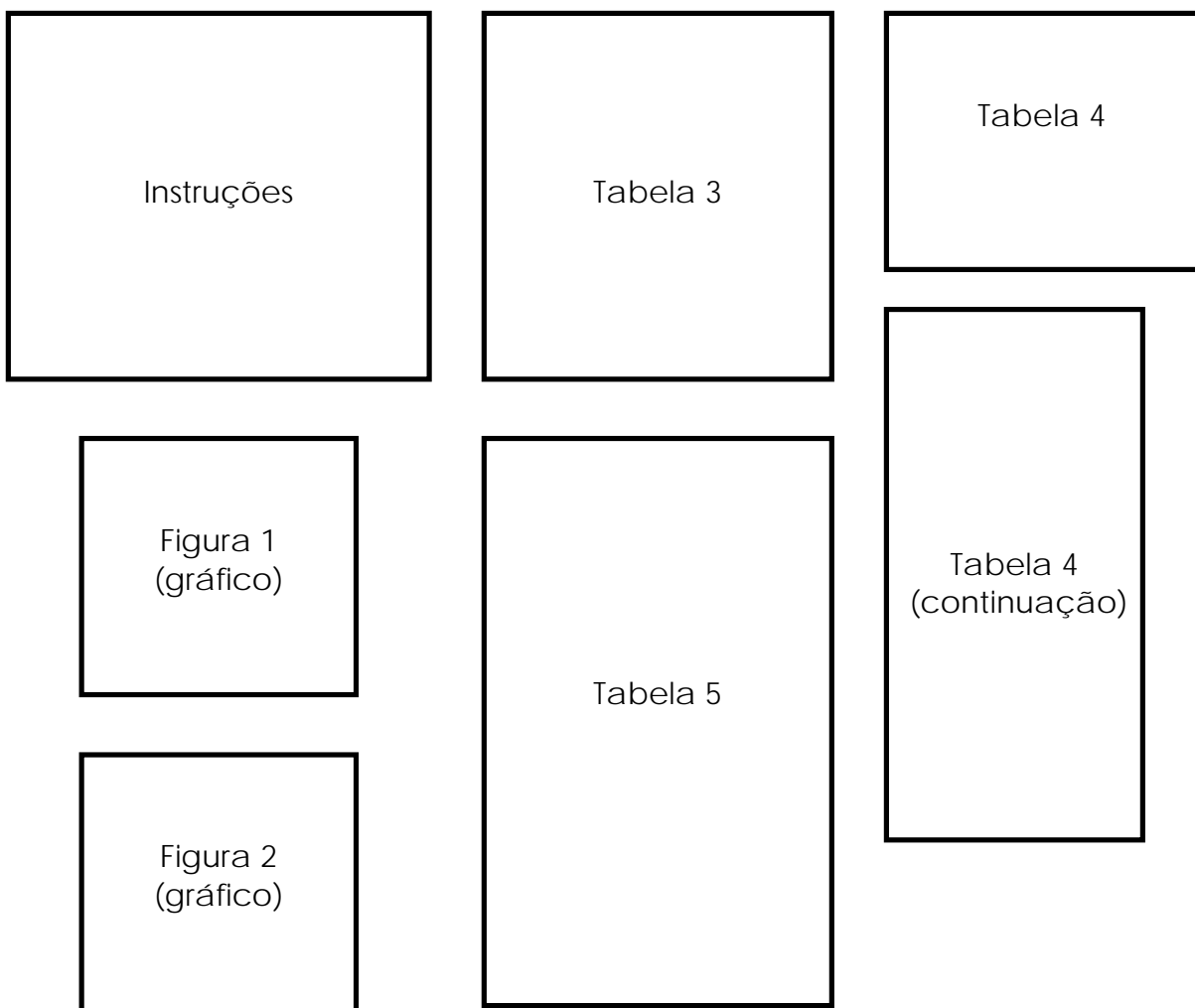
Às vezes você pode querer ver os efeitos de uma variável única. Para fazê-lo introduza "0" em todas as premissas da Tabela 4, exceto aquela que você quer variar.



ANÁLISE DE NÍVEL 1

O diagrama seguinte mostra como as quatro tabelas (e dois gráficos) na planilha de cálculos do computador estão arranjadas. Uma vez que você só será capaz de ver uma porção das tabelas na sua tela do computador, este guia pode ajudá-lo a localizar as tabelas de que você precisa. Você também pode consultar qualquer tabela rapidamente usando o comando Name e digitando um dos seguintes: Table 3, Table 4, Table 5 e Graph. Note também que as Tabelas 1 e 2 não estão incluídas neste arquivo de computador, mas existem planilhas em branco no Apêndice C e em arquivos separados do computador, se você desejar imprimi-los.

Aspecto da planilha de cálculos do Nível 1 (MOD9L1.WQ1)



Planilha do Nível 1

Avaliação estratégica

Resuma seus objetivos de sustentabilidade para seus grupos alvo principais, serviços de APS e cobertura na Tabela 1

Use-a para lembrá-lo do que você está tentando sustentar.

Tabela 1: Objetivos de cobertura e serviços - Exemplo

| Grupo alvo | Serviços de APS | Objetivos de cobertura |
|--------------------------------|---|---|
| Crianças <2, <5 anos | Imunização infantil Monitorização do crescimento Reidratação oral Educação nutricional | 70% < 24 meses completamente imunizadas 55% < 5 anos pesados 65% < 5 usaram TRO no último episódio < 10% < 2 anos baixo peso ao nascer |
| Mulher casada entre 15-49 anos | Pré-natal & TT Planejamento familiar | 70% gestantes matriculadas em pré-natal 65% usuários atuais |

Resuma sua avaliação de cada fator de sustentabilidade na Tabela 2. Identifique aqueles que são ameaças (-), neutros (0) ou oportunidades (+), e visualize estratégias para se livrar das ameaças e se aproveitar das oportunidades.

Se você está planejando fazer uma avaliação financeira, preencha suas estimativas das implicações financeiras de cada estratégia. Elas devem ser em porcentagens e assinaladas positivo ou negativo. Ou seja, elas aumentarão ou diminuirão as receitas e/ou custos. Algumas alterações podem afetar tanto as receitas quanto as despesas. Por exemplo, um aumento nos clientes pode aumentar os custos mas também aumentar as indenizações pelos serviços.

Decida se a mudança será apenas uma vez, recorrente (permanente) ou composta (uma que se altera de um montante fixo ou de uma porcentagem fixa a cada ano). Veja a Introdução para exemplo.

No exemplo, espera-se que a população alvo aumente em 5% ao ano. Presumindo que este novo grupo receba todos os serviços agora oferecidos isto aumentaria os custos em 5% ao ano. Uma clientela aumentada também pode aumentar as receitas ligeiramente, através de pagamentos de indenizações. Neste exemplo, somente cerca de 20% dos clientes pagam alguma indenização. Portanto, um aumento de 5% dos clientes elevaria as indenizações em somente cerca de 1% ao ano.

Desenvolva estratégias gerais para os dois penúltimos fatores (8. Receitas e 9. Despesas) mas introduza os efeitos detalhados sobre cada item da Tabela 2.

Resuma sua avaliação da situação atual e sua estratégia global de sustentabilidade.



Tabela 2: Planilha de fatores de sustentabilidade

| NÍVEL 1 | Arquivo MOD_9SA1.WQ1 ou MOD9_SA1.WK1 | | IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--|-------------------------|---------|---------------------------|--|---------|--------|------|
| Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras | | | Receitas | | | Despesas | | | |
| Fator de Ameaça/opportunidade; descrição | Efeito | Estratégia | Efeitos | Uma vez | Recor. | Comp | Uma vez | Recor. | Comp |
| 1. Tamanho do grupo alvo. Ameaça: Migração interna projetada em 5% ao ano | -- | Aumentar serviços: elevar receitas através de indenizações aumentadas e contribuições aumentadas: Reduzir custos através de contribuições comunitárias | 0 | | | 1.0% | | | + 5% |
| 2. KAP do grupo alvo (cobertura). Ameaça: Nova clientela necessita educação e aconselhamento | - | Acrescentar sessões de IEC especiais para nova clientela | 0 | * | * | * | | | + 2% |
| 3. Qualidade dos serviços de GPS. Oportunidade: Melhorando sensivelmente | + | Gerenciamento de qualidade total já instalado: Qualidade deve melhorar; os custos podem diminuir | + | * | * | * | | | |
| 4. Apoio gerencial. Oportunidade: Forte e melhorando | + | Aumento esperado da eficiência: Deve diminuir os custos mais tarde | + | * | * | * | | | |
| 5. Capacidade Organizacional. Oportunidade: Forte organização | + | Nenhuma estratégia no momento: Pode se expandir para outras áreas | + | * | * | * | | | |
| 6. Determinação política. Ameaça: Falta de apoio comunitário | - | Organize 2-3 sessões de educação em cada comunidade | 0 | | | | | | |
| 7. Recursos em pessoal. Ameaça: Pode perder pessoal chave à medida que o apoio do financiador termine | - | Desenvolver um pacote aumentado de compensações | 0 | * | * | * | | | + 1% |
| 8. Receitas. Ameaça: Perder algum apoio do financiador em 1993 | - | Desenvolver fontes alternativas de fundos: indenizações, levantamento de fundos, treinamento, contribuições. Recorrentes: Indenizações 5%, auxílios 20%, renda externa 200% Compostos: Contribuições 10%, governo 5%, doações 5%, externos 20% | + | | + 5% +20% + 200% | + 10% + 5% + 5% + 20% | | | + 3% |
| 9. Despesas. Ameaça: Inflação de 3% ao ano. Outros custos por item aumentando, alguns diminuindo | - | Aumentar as receitas a mais de 3% (veja receitas) Recorrentes: Custos indiretos - 10%; contribuições + 10% Compostos: Pessoal + 2%; Viagens + 2%; Suprimentos - 3%, ODC - 5%, em bens +5% | + | | - 10% + 10% | + 2% + 2% - 3% - 5% + 3% + 5% | | | |
| 10. Ambiente. Neutro: Não se esperam alterações | 0 | | 0 | | | | | | |

Anotações não podem ser feitas nos retângulos acinzentados (com asterisco) no programa de computador



Avaliação financeira

Introduza seus dados de receita e despesa do programa para a maior parte do ano atual na Tabela 3. Se você está usando o programa de computador, ele copiará esses dados para os anos 1-5. Mais tarde, você terá condições de ajustar esses dados. Entretanto, você pode fazê-lo agora, se desejar. Se for o caso, faça suas alterações nos itens apropriados em 3.1 e 3.2 (indenizações, contribuições, etc.). Simplesmente digite o novo número. Por exemplo, se você espera que as indenizações no Ano 1 sejam de 20, simplesmente digite este número. Os anos remanescentes permanecerão os mesmos. O computador vai computar os totais de 3.1 e 3.2 e todos os números de 3.3. O exemplo mostra os números que foram ajustados para projetar as expectativas atuais. Esses números não foram ajustados para refletir a estratégia de sustentabilidade resumida na Tabela 2. Isto será feito a seguir.

Se você espera aumentos ou diminuições de uma única vez, significativos quer nas receitas quer nas despesas em qualquer ano específico, então você deve introduzi-los na Tabela 3. Por exemplo, se uma grande dotação governamental termina no Ano 3, o montante da dotação deve ser subtraído dos Anos 4 e 5. Da mesma forma, se você espera gastar uma grande soma em equipamentos no Ano 1, isto deve ser introduzido no Ano 1.

Você pode voltar a esta tabela em qualquer momento que desejar fazer quaisquer ajustamentos em suas projeções iniciais da Tabela 3: Projeções iniciais de receitas e despesas (em .000).

Tabela 3: Projeções iniciais de receitas e despesas (em .000)

| PLANILHA DO NÍVEL 1 | | MOD9L1.WQ1 | | | | | |
|--------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 3.1 Receitas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Indenizações | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 23 | 101 |
| Contribuições | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 28 | 126 |
| Subsídios governamentais | 21 | 20 | 25 | 23 | 25 | 25 | 228 |
| Financiamentos/contratos | 220 | 215 | 205 | 200 | 285 | 175 | 980 |
| Rendas externas | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 282 | 279 | 275 | 270 | 259 | 253 | 1.336 |
| 3.2 Despesas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Pessoal | 143 | 148 | 155 | 155 | 151 | 150 | 759 |
| Viagens/diárias | 35 | 38 | 40 | 35 | 38 | 35 | 186 |
| Suprimentos | 29 | 28 | 32 | 28 | 27 | 26 | 141 |
| Equipamentos | 45 | 35 | 25 | 30 | 27 | 25 | 142 |
| Outros custos diretos | 10 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 70 |
| Custos indiretos | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 80 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 278 | 277 | 281 | 278 | 274 | 268 | 1.378 |
| 3.3 Resumo | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Receitas | 282 | 279 | 275 | 270 | 259 | 253 | 1.336 |
| Despesas | 278 | 277 | 281 | 278 | 274 | 268 | 1.378 |
| Balanço | 4 | 2 | - 6 | - 8 | - 15 | - 15 | |

Também pode ser usado para Tabela 5



Análise do tipo "E se"

A seguir, transfira as implicações financeiras estimadas (da Tabela 2) para a tabela de análise "E se" mostrada abaixo. Se você usar o arquivo de computador que acompanha este módulo, ele calculará os efeitos dessas alterações nas projeções iniciais que você fez na Tabela 3. Os resultados serão mostrados na Tabela 5.

Tabela 4: Planilha para análise "E se"

| PLANILHA DE NÍVEL 1 | | | MOD9L1.WQ1 ou MOD0L1.WK1 | | | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Introduza a % anual projetada de aumento (+) ou diminuição (-). Veja resultados na Tabela 5. | | | | | | |
| Fatores não financeiros (Veja notas abaixo) | Receitas Uma vez | Receitas Recor. | Receitas Comp. | Custos Uma vez | Custos Recor. | Custos Comp. |
| Tamanho da população alvo | | | 1.0% | | | 5.0% |
| KAP do grupo alvo (cobertura) | X | X | X | | | |
| Qualidade dos serviços de APS | X | X | X | | | |
| Apoio gerencial | X | X | X | | | |
| Capacidade Organizacional | X | X | X | | | |
| Determinação política | | | | | 1.0% | |
| Recursos em pessoal | X | X | X | | 3.0% | |
| Ambiente | | | | | | |

Tamanho total da população: A (+) em receitas aumenta as indenizações; A (+) em despesas aumenta todos os custos

Determinação política: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.

Ambiente: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.

Todos os outros fatores: Nenhum efeito sobre as receitas; A (+) sobre as despesas aumenta todos os custos.

Agora você pode fazer alterações nessas premissas para ver seus efeitos sobre os custos e receitas. Você pode ver, por exemplo, O QUE aconteceria SE as indenizações aumentassem em 6% ao ano (ou qualquer outra porcentagem). Você pode ver o que aconteceria se as despesas aumentassem ou diminuíssem; se a população alvo aumentasse e assim por diante. Os resultados serão mostrados na Tabela 5, recomputados automaticamente. Você pode jogar com essas premissas mudando de tempos em tempos e em várias combinações. Obviamente, tais mudanças devem ser realistas. Tais modificações podem continuar a ser feitas até que um ponto de nivelamento aceitável seja alcançado, ponto no qual o programa alcance a sustentabilidade.

Existem dois gráficos que foram preparados para apresentar os dados de receitas e despesas totais para a Tabela 3 e Tabela 5. Ele vai lhe fornecer uma comparação gráfica do antes e do depois. Aperte F10 para ver o gráfico. Use o comando Name para trocar de um gráfico para outro. Eles se chamam Figura 1 e Figura 2. Na versão Quattro Pro da planilha de cálculos, esses dois gráficos já estão implantados na planilha de cálculos. Eles estão localizados abaixo das instruções e à esquerda da Tabela 5.



| Fatores financeiros | | | | |
|--|------------------------|---------------------------|-------------------------|--|
| Categorias de receita | Receita Uma vez | Receita Recorrente | Receita Composta | A (+) aumenta as receitas A (-) diminui as receitas |
| Indenizações | | 5.0% | | |
| Contribuições | | | 10.0% | |
| Subsídios governamentais | | | 5.0% | |
| Doação/contratos | | 20.0% | 5.0% | |
| Rendas externas | | 200.0% | 20.0% | |
| Outro | | | | |
| Outro | | | | |
| Categorias de despesas | Custos Uma vez | Custos Recorrentes | Custos Compostos | A (+) aumenta os custos A (-) diminui os custos |
| Pessoal | | | 2.0% | |
| Viagens/diárias | | | 2.0% | |
| Suprimentos | | | - 3.0% | |
| Equipamentos | | | | |
| Outros custos diretos | | | - 5.0% | |
| Custos indiretos | | - 10.0% | | |
| Outro | | | | |
| Outro | | | | |
| Outro | | | | |
| Outros fatores afetando as despesas | | | | |
| Inflação | X | X | 3.0% | A (+) aumenta todos os custos |
| Contribuições em bens | | 10.0% | 5.0% | A (-) diminui todos os custos |



Tabela 5: Projeções ajustadas das receitas e despesas

| PLANILHA DO NÍVEL 1 | | MOD9L1.WQ1 ou MOD L1. WK1 | | | | | |
|--------------------------|-----|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3.1 Receitas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Indenizações | 17 | 19 | 20 | 21 | 23 | 25 | 108 |
| Contribuições | 22 | 25 | 29 | 33 | 37 | 43 | 166 |
| Subsídios governamentais | 21 | 21 | 27 | 26 | 30 | 31 | 136 |
| Financiamentos/contratos | 220 | 229 | 231 | 237 | 234 | 236 | 1.168 |
| Rendas externas | 2 | 37 | 44 | 53 | 63 | 76 | 273 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 282 | 332 | 351 | 371 | 387 | 410 | 1.851 |
| 3.2 Despesas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Pessoal | 143 | 149 | 167 | 179 | 187 | 199 | 881 |
| Viagens/diárias | 35 | 44 | 51 | 52 | 61 | 66 | 273 |
| Suprimentos | 29 | 31 | 37 | 36 | 38 | 39 | 181 |
| Equipamentos | 45 | 41 | 35 | 44 | 45 | 48 | 214 |
| Outros custos diretos | 10 | 13 | 15 | 16 | 18 | 20 | 82 |
| Custos indiretos | 16 | 17 | 18 | 20 | 22 | 24 | 102 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 278 | 295 | 323 | 347 | 371 | 396 | 1.733 |
| 3.3 Resumo | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Receitas | 282 | 332 | 351 | 371 | 387 | 410 | 1.851 |
| Despesas | 278 | 295 | 323 | 347 | 371 | 396 | 1.733 |
| Balanço | 4 | 37 | 28 | 24 | 16 | 14 | 118 |



Figura 1: Projeções iniciais de receitas e despesas (5 anos)

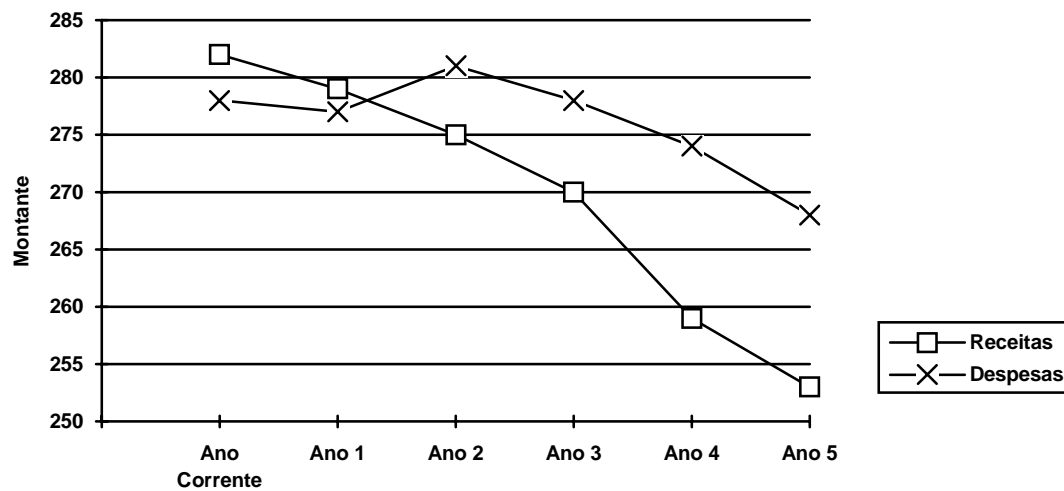
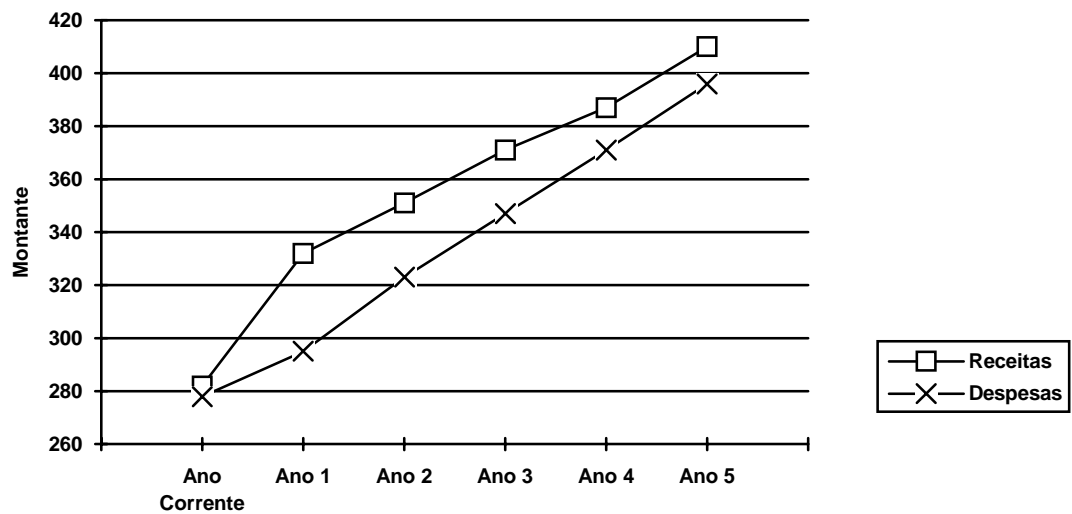


Figura 2: Projeções ajustadas para receitas e despesas (5 anos)



ANÁLISE DE NÍVEL 2

O aspecto da planilha de cálculo de Nível 2 é semelhante àquela do Nível 1. Há diferenças nas tabelas, entretanto. O arquivo de computador é MOD9L2.WQ1 ou MOD9L2.WK1.

Avaliação estratégica

Como no Nível 1, resuma seus objetivos de sustentabilidade para seus principais grupos alvo, serviços de APS e cobertura na Tabela 1. Use-os para se lembrar do que você está tentando sustentar.

Tabela 1: Objetivos de cobertura e serviços - Exemplos

| Grupo alvo | Serviços de APS | Objetivos de cobertura |
|--------------------------------|---|---|
| Crianças <2, <5 anos | Imunização infantil Monitorização do crescimento Reidratação oral Educação nutricional | 70% < 24 meses completamente imunizadas 55% < 5 anos pesados 65% < 5 usaram TRO no último episódio < 10% < 2 anos baixo peso ao nascer |
| Mulher casada entre 15-49 anos | Pré-natal & TT Planejamento familiar | 70% gestantes matriculadas em pré-natal 65% usuários atuais |

Há também duas partes na Tabela 2 neste Nível. A primeira consiste em oito fatores de sustentabilidade (tudo exceto a qualidade dos serviços de APS e os serviços gerenciais). Você anota seus principais serviços na segunda parte da Tabela 2. O exemplo mostra pré-natal, planejamento familiar e outros, incluindo supervisão e organização comunitária, dois dos serviços de apoio gerencial. Ele também inclui geração de rendas e treinamento, dois serviços que podem gerar rendas para o projeto.

Resuma sua avaliação de cada fator de sustentabilidade na Tabela 2. Identifique aqueles que são ameaças (-), neutros (0) e oportunidades (+) e visualize estratégias para neutralizar as ameaças e se aproveitar das oportunidades.

Se você está planejando fazer uma avaliação financeira, preencha suas estimativas das implicações financeiras de cada estratégia. Elas devem ser em porcentagens e assinaladas positivo ou negativo. Isto é, elas aumentarão ou diminuirão as receitas e/ou custos. Algumas alterações podem afetar tanto as receitas quanto as despesas. Por exemplo, um aumento dos clientes aumentaria os custos mas também aumentaria as indenizações pelos serviços.

Decida se a modificação será de apenas um momento, uma alteração recorrente (permanente) ou uma alteração composta (uma que se modifica de um montante fixo ou de uma porcentagem fixa a cada ano (veja a Introdução para exemplos).

No exemplo, espera-se que a população alvo aumente em 5% ao ano. Partindo do princípio que este novo grupo recebe todos os serviços agora oferecidos, isto aumentaria os custos em 5% ao ano. Uma clientela aumentada pode também aumentar as receitas ligeiramente através do pagamento de indenizações. Neste exemplo, cerca de um em cinco clientes pagam indenizações. Portanto, as receitas aumentariam em cerca de 1% por ano.

Desenvolva estratégias gerais para receitas e despesas, mas introduza os efeitos detalhados sobre cada serviço listado na segunda parte da Tabela 2.

Resuma sua avaliação da situação corrente e sua estratégia global de sustentabilidade.



Tabela 2: Planilha de fatores de sustentabilidade

| NÍVEL 2 | | Arquivo MOD_9SA2.WQ1 ou MOD9_SA2.WK1 | IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS | | | | | | |
|---|--------|--|-------------------------|---------|------------------------|--|---------|--------|------|
| Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras | | | Receitas | | | Despesas | | | |
| Fator de Ameaça/opportunidade; descrição | Efeito | Estratégia | Efeitos | Uma vez | Recor. | Comp | Uma vez | Recor. | Comp |
| 1. Tamanho do grupo alvo. Ameaça: Migração interna projetada em 5% ao ano | -- | Aumentar serviços: elevar receitas através de indenizações aumentadas e contribuições aumentadas; Reduzir custos através de contribuições comunitárias | 0 | | | 1.0% | | | + 5% |
| 2. KAP do grupo alvo (cobertura). Ameaça: Nova clientela necessita educação e aconselhamento | - | Acrescentar sessões de IEC especiais para nova clientela | 0 | * | * | * | | | + 2% |
| 5. Capacidade Organizacional. Oportunidade: Forte organização | + | Nenhuma estratégia no momento: Pode se expandir para outras áreas | + | * | * | * | | | |
| 6. Determinação política. Ameaça: Falta de apoio comunitário | - | Organize 2-3 sessões de educação em cada comunidade | 0 | | | | | | |
| 7. Recursos em pessoal. Ameaça: Pode perder pessoal chave à medida que o apoio do financiador termine | - | Desenvolver um pacote aumentado de compensações | 0 | * | * | * | | | + 1% |
| 8. Receitas. Ameaça: Perder algum apoio do financiador em 1993 | - | Desenvolver fontes alternativas de fundos: indenizações, levantamento de fundos, treinamento, contribuições. Recorrentes: Indenizações 5%, auxílios 20%, renda externa 200% Compostos: Contribuições 10%, governo 5%, doações 5%, externos 20% | + | | + 5% +20% + 200% | + 10% + 5% + 5% + 20% | | | + 3% |
| 9. Despesas. Ameaça: Inflação de 3% ao ano. Outros custos por item aumentando, alguns diminuindo | - | Aumentar as receitas > de 3% (veja receitas) Recorrentes: Custos indiretos - 10%; contribuições em bens + 10% Compostos: Pessoal + 2%; Suprimentos - 3%, ODC - 5%, em bens +5% | + | | - 10% + 10% | + 2% + 2% - 3% - 5% + 3% + 5% | | | |
| 10. Ambiente. Neutro: Não se esperam alterações | 0 | | 0 | | | | | | |

Anotações não podem ser feitas nos retângulos acinzentados (com asterisco) no programa de computador



Tabela 2: Planilha de fatores de sustentabilidade

| NÍVEL 2 | Arquivo MOD_9SA2.WQ1 ou MOD9_SA2.WK1 | | IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS | | | | | | |
|--|---|--|-------------------------|----------|--------|------|----------|--------|-------|
| | Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras | | Efeitos | Receitas | | | Despesas | | |
| Serviços de APS e serviços de suporte gerencial | Efeito | Estratégia | | Uma vez | Recor. | Comp | Uma vez | Recor. | Comp |
| Fator de Ameaça/opportunidade; descrição | | | | | | | | | |
| Pré-natal e Toxóide tetânico: Medicamentos para o pré-natal e vacinas TT muito caras | - - | Transferi-los para o Ministério da Saúde nos próximos cinco anos | 0 | * | * | * | | | - 15% |
| Planejamento familiar: Resistência dos líderes religiosos | - | Organizar um seminário anual para os líderes religiosos | 0 | * | * | * | + 2% | | + 5% |
| Monitorização do crescimento e Educação nutricional: Falta de suplementos alimentares | - | Encaminhar ao centro de nutrição do Ministério da saúde ou da organização CARE | 0 | * | * | * | | | |
| Imunização infantil: Vacinas e serviços muito caros | - - | Passá-los para a responsabilidade do Ministério da saúde nos próximos cinco anos: Continuar IEC | 0 | * | * | * | | | - 15% |
| Reidratação oral: Envelopes com sais para reidratação oral de baixa qualidade, não bem aceitos | - | Mudar para TRO baseada em cereais, soluções caseiras | 0 | * | * | * | | | - 20% |
| Treinamento: Forte capacidade no treinamento de pessoal | + | Desenvolver cursos de treinamento para o pessoal de outros projetos, por uma certa quantia. Ver Tabela 3 para as projeções de custo e receita para este componente. Custos iniciais, despesas operacionais nos primeiros 2-3 anos podem ser financiados pelo financiador | + + + | | | | | | |
| Organização comunitária: Fraca capacidade do projeto | - | Contratar um especialista em organização comunitária nesta área | 0 | * | * | * | | + 25% | |
| Geração de rendas: Projetos não são eficazes Perdendo dinheiro. Nenhum retorno para o projeto | - | Interrupção durante os próximos cinco anos (-20%/ano) | 0 | | | | | | - 20% |

Anotações não podem ser feitas nos retângulos acinzentados (com asterisco) no programa de computador



Avaliação financeira

Introduza seus números de receitas e despesas de seu programa para o ano mais recente. As estimativas de receitas são as mesmas do Nível 1. Entretanto, as despesas são diferentes. No Nível 2 você precisa estimar o custo de cada serviço de APS e de cada atividade gerencial. Você deve introduzir montantes, não porcentagens nessa seção. Se você não conhece os montantes, você pode estimar distribuições percentuais primeiro e multiplicá-las pelas despesas ou receitas totais. Há um arquivo de computador neste módulo que fará isto para você. Simplesmente introduza as despesas totais para o ano corrente e, então, introduza suas estimativas da porcentagem gasta em cada serviço de APS e em cada atividade gerencial. O seguinte exemplo aloca os custos por oito serviços de APS e sete funções gerenciais. O computador calcula o montante alocado por cada serviço e atividade. Quando você tiver esses números, introduza-os na Tabela 3 (ver 3.2).

| PLANILHA PARA DISTRIBUIÇÃO DE DESPESAS | | | MOD9_EXP.WQ1 | | |
|--|----|----------|------------------------------|-----|----------|
| Despesas totais CY Introduza aqui: 225.320 | | | | | |
| SERVIÇOS DE APS | % | Montante | GERENCIAMENTO | % | Montante |
| Toxóide tetânico (gestante) | 10 | 23,500 | Planejamento | 3 | 7,050 |
| Pré-natal (gestante) | 20 | 47,000 | Gerenciamento do pessoal | | |
| Parto seguro | | | Treinamento | 12 | 28,200 |
| Planejamento familiar | 5 | 11,750 | Supervisão | 6 | 14,520 |
| Aleitamento materno | | | Gerenciamento financeiro | 3 | 7,050 |
| Monitorização do crescimento | 2 | 4,700 | Gerenciamento logístico | 3 | 7,050 |
| Educação nutricional | 1 | 2,350 | Gerenciamento de informações | | |
| Infecções respiratórias agudas | | | Organização comunitária | 4 | 9,400 |
| Imunização infantil | 18 | 42,300 | Centro de treinamento | 6 | 4,000 |
| Terapia de reidratação oral | 2 | 4,700 | Outro | | |
| Vitamina A | | | Outro | | |
| Incapacidade infantil | | | Subtotal | 37 | 77,270 |
| Controle das doenças diarreicas | | | | | |
| Suprimento de água | | | | | |
| Tratamento da tuberculose | | | | | |
| Prevenção/tratamento da malária | | | | | |
| DST/HIV | | | | | |
| Problemas secundários | | | | | |
| Outros: IGA* | 5 | 11,750 | | | |
| Subtotal | 63 | 148,050 | Total APS + gerenciamento | 100 | 225,320 |

* IGA: Atividades geradoras de rendas (N.T.)

O programa de computador completará as projeções para os anos de 1-5. Você pode ajustar esses números se desejar. Faça suas alterações nos itens de 3.1 e 3.2, assim como no Nível 1. O computador computará os totais e os números para 3.3. O exemplo (Tabela 3) mostra os dados ajustados.

Se você prevê uma nova fonte de receitas, certifique-se de adicioná-la as suas projeções iniciais. Apenas digite-a em uma das linhas com o título "Outro" na tabela e introduza suas receitas projetadas para cada ano. Neste exemplo dois itens foram acrescentados às fontes de receitas: atividades geradoras de rendas e um centro de treinamento.



Tabela 3: Projeções iniciais de receitas e despesas (em .000)

| PLANILHA DO NÍVEL 2 | | MOD9L2.WQ1 | | | | | |
|--------------------------------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 3.1 Receitas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Indenizações | 17,232 | 20,000 | 22,000 | 24,000 | 26,000 | 28,000 | 120,000 |
| Contribuições | 22,410 | 25,000 | 30,000 | 35,000 | 40,000 | 45,000 | 175,000 |
| Subsídios governamentais | 21,020 | 23,000 | 24,000 | 25,000 | 26,000 | 27,000 | 125,000 |
| Financiamentos/contratos | 180,000 | 170,000 | 160,000 | 150,000 | 140,000 | 130,000 | 750,000 |
| Rendas externas | 2,169 | 2,500 | 3,000 | 5,000 | 6,000 | 7,000 | 23,500 |
| Atividades geradoras de rendas | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 11,725 |
| Centros de treinamento | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 25,000 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| Total das receitas | 250,176 | 247,845 | 246,345 | 246,345 | 245,345 | 244,345 | 1,230,225 |
| 3.2 Despesas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| SERVIÇOS DE APS | | | | | | | |
| Toxóide tetânico | 23,500 | 24,000 | 25,896 | 24,000 | 27,890 | 28,795 | 130,581 |
| Pré-natal | 47,000 | 47,500 | 47,000 | 49,000 | 50,000 | 52,000 | 245,500 |
| Planejamento familiar | 11,750 | 12,500 | 13,589 | 15,000 | 17,895 | 15,000 | 73,984 |
| Monitorização do crescimento | 4,700 | 5,200 | 4,589 | 4,589 | 5,900 | 6,100 | 26,378 |
| Educação nutricional | 2,350 | 2,400 | 2,560 | 2,560 | 2,400 | 2,389 | 12,309 |
| Imunização infantil | 42,300 | 44,000 | 45,000 | 46,500 | 47,800 | 48,000 | 231,300 |
| Reidratação oral | 4,700 | 4,700 | 4,700 | 4,700 | 4,700 | 4,700 | 23,500 |
| Atividades geradoras de rendas | 11,750 | 11,750 | 11,750 | 11,750 | 11,750 | 11,750 | 58,750 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| SERVIÇOS GERENCIAIS | | | | | | | |
| Planejamento | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 35,250 |
| Treinamento | 28,200 | 28,000 | 27,000 | 28,200 | 28,200 | 27,000 | 139,600 |
| Supervisão | 14,520 | 14,520 | 14,520 | 14,520 | 14,520 | 15,000 | 73,080 |
| Gerenciamento financeiro | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 8,000 | 36,200 |
| Gerenciamento logístico | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 7,050 | 35,250 |
| Organização comunitária | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 47,000 |
| Centro de treinamento | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 20,000 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| Outro | | | | | | | 0 |
| Total das despesas | 225,320 | 229,120 | 231,154 | 235,369 | 245,605 | 247,434 | 1,188,682 |
| 3.3 Resumo | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Receitas | 250,176 | 247,845 | 246,345 | 246,345 | 245,345 | 244,345 | 1,230,225 |
| Despesas | 225,320 | 229,120 | 231,154 | 235,396 | 245,605 | 247,434 | 1,188,682 |
| Balanço | 24,856 | 18,725 | 15,191 | 10,976 | (260) | (3,089) | 41,543 |



Análise tipo "E se"

Agora você pode transferir as implicações financeiras da Tabela 2 para a tabela de análise tipo "E se" mostrada a seguir. Se o gerente usa o arquivo de computador que vem com este módulo, ele calculará automaticamente o efeito dessas ações sobre as projeções mostradas na Tabela 5.

Você pode fazer alterações nessas premissas para ver seu efeito sobre custos e receitas. Você pode ver, por exemplo, o que aconteceria se os custos com o pré-natal aumentassem em 2% ao ano (ou em qualquer outra porcentagem). Você pode ver o que aconteceria se as despesas aumentassem ou diminuíssem; se a população alvo aumentasse e assim por diante. Os resultados são mostrados na Tabela 5 (veja 5.3 abaixo), computados automaticamente. O gerente pode "jogar" com essas premissas, mudando-as de tempos em tempos, e em várias combinações. Obviamente, essas mudanças precisam ser realistas. Mudanças podem continuar a ser feitas até que um ponto de nivelamento seja alcançado, ponto em que o programa alcança a sustentabilidade.

Tabela 4: Planilha para análise "E se"

| PLANILHA DE NÍVEL 2 | | | | MOD9L2.WQ1 | | |
|--|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Introduza a % anual projetada de aumento (+) ou diminuição (-). Veja resultados na Tabela 5. | | | | | | |
| Fatores não financeiros (Veja notas abaixo) | Receitas Uma vez | Receitas Recor. | Receitas Comp. | Custos Uma vez | Custos Recor. | Custos Comp. |
| Tamanho da população alvo | | | 1.0% | | | 5.0% |
| KAP do grupo alvo (cobertura) | X | X | X | | | |
| Capacidade Organizacional | X | X | X | | | |
| Determinação política | | | | | 1.0% | |
| Recursos em pessoal | X | X | X | | 3.0% | |
| Ambiente | | | | | | |

Tamanho total da população: A (+) em receitas aumenta as indenizações; A (+) em despesas aumenta todos os custos

Determinação política: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.

Ambiente: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.

Todos os outros fatores: Nenhum efeito sobre as receitas; A (+) sobre as despesas aumenta todos os custos.

<Ctrl + W> para alargar as colunas - Não se podem introduzir dados nos espaços sombreados (com X).



| Fatores financeiros Categorias de receita | Receita Uma vez | Receita Recorrente | Receita Composta |
|--|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Indenizações | | 6.0% | |
| Contribuições | | | 8.0% |
| Subsídios governamentais | | | 5.0% |
| Doação/contratos | | | -2.0% |
| Rendas externas | | | 5.0% |
| Atividades geradoras de rendas | | | |
| Centro de treinamento | | 20.0% | 20.0% |
| Outro | | | |
| Outro | | | |
| Categorias de despesas | Receita Uma vez | Receita Recorrente | Receita Composta |
| Toxóide tetânico | | | - 15.0% |
| Pré-natal | | | - 15.0% |
| Planejamento familiar | 2.0% | | 5.0% |
| Monitorização do crescimento | | | |
| Educação nutricional | | | |
| Imunização infantil | | | - 15.0% |
| Reidratação oral | | | - 20.0% |
| Atividades geradoras de rendas | | | - 20.0% |
| Outro | | | |
| Outro | | | |
| Outro | | | |
| Planejamento | | | |
| Treinamento | | | |
| Supervisão | | | |
| Gerenciamento financeiro | | | |
| Gerenciamento logístico | | | |
| Organização comunitária | | 25.0% | |
| Centro de treinamento | | | |
| Outro | | | |
| Outro | | | |
| Outros fatores afetando as despesas | | | |
| Inflação | X | X | 3.0% |
| Contribuições em bens | | 10.0% | 5.0% |

A (+) aumenta as receitas
A (-) diminui as receitas

A (+) aumenta os custos
A (-) diminui os custos

A (+) aumenta todos os custos
A (-) diminui todos os custos dos serviços de APS, mas os serviços de gerenciamento não são afetados



Tabela 5: Projeções ajustadas das receitas e despesas

| PLANILHA DO NÍVEL 2 | | MOD9L2.WQ1 | | | | | |
|--------------------------------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 5.1 Receitas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Indenizações | 17,232 | 21,206 | 23,418 | 25,652 | 27,909 | 30,188 | 128,374 |
| Contribuições | 22,410 | 26,793 | 33,396 | 41,651 | 49,983 | 58,982 | 211,345 |
| Subsídios governamentais | 21,020 | 24,051 | 26,254 | 28,566 | 30,995 | 33,544 | 143,410 |
| Financiamentos/contratos | 180,000 | 166,400 | 153,072 | 140,011 | 127,210 | 114,666 | 701,359 |
| Rendas externas | 2,169 | 2,608 | 3,239 | 5,401 | 6,671 | 8,004 | 25,923 |
| Atividades geradoras de rendas | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 2,345 | 11,725 |
| Centros de treinamento | 5,000 | 9,446 | 11,336 | 13,603 | 16,323 | 19,588 | 70,296 |
| Outro | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total das receitas | 250,176 | 252,850 | 253,600 | 257,229 | 261,436 | 267,318 | 1,292,433 |
| 3.2 Despesas | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| SERVIÇOS DE APS | | | | | | | |
| Toxóide tetânico | 23,500 | 20,240 | 20,112 | 16,205 | 18,474 | 17,532 | 92,563 |
| Pré-natal | 47,000 | 39,980 | 35,482 | 33,394 | 31,540 | 30,386 | 171,323 |
| Planejamento familiar | 11,750 | 13,205 | 15,380 | 18,328 | 23,056 | 22,467 | 92,436 |
| Monitorização do crescimento | 4,700 | 5,153 | 4,800 | 5,040 | 6,603 | 7,133 | 28,728 |
| Educação nutricional | 2,350 | 2,377 | 2,655 | 2,788 | 2,767 | 2,895 | 13,482 |
| Imunização infantil | 42,300 | 37,232 | 34,509 | 32,558 | 30,602 | 27,742 | 162,643 |
| Reidratação oral | 4,700 | 3,713 | 3,156 | 2,683 | 2,280 | 1,938 | 13,770 |
| Atividades geradoras de rendas | 11,750 | 9,283 | 7,890 | 6,707 | 5,701 | 4,846 | 34,425 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SERVIÇOS GERENCIAIS | | | | | | | |
| Planejamento | 7,050 | 8,037 | 8,841 | 9,725 | 10,697 | 11,767 | 35,250 |
| Treinamento | 28,200 | 31,948 | 34,143 | 38,757 | 42,633 | 42,896 | 139,600 |
| Supervisão | 14,520 | 14,553 | 18,208 | 20,029 | 22,032 | 24,715 | 73,080 |
| Gerenciamento financeiro | 7,050 | 8,037 | 8,841 | 9,725 | 10,697 | 12,717 | 36,200 |
| Gerenciamento logístico | 7,050 | 8,037 | 8,841 | 9,725 | 10,697 | 11,767 | 35,250 |
| Organização comunitária | 9,400 | 10,716 | 11,788 | 12,966 | 14,263 | 15,689 | 47,000 |
| Centro de treinamento | 4,000 | 4,560 | 5,016 | 5,518 | 6,069 | 6,676 | 27,839 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total das despesas | 225,320 | 221,420 | 222,245 | 227,530 | 241,241 | 248,607 | 1,003,589 |
| 3.3 Resumo | CY | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
| Receitas | 250,176 | 252,850 | 253,600 | 257,229 | 261,436 | 267,318 | 1,292,433 |
| Despesas | 225,320 | 221,420 | 222,245 | 227,530 | 241,241 | 248,607 | 1,003,589 |
| Balanço | 24,856 | 31,430 | 31,355 | 29,699 | 20,196 | 18,711 | 288,843 |



Figura 1: Projeções iniciais de receitas e despesas (5 anos)

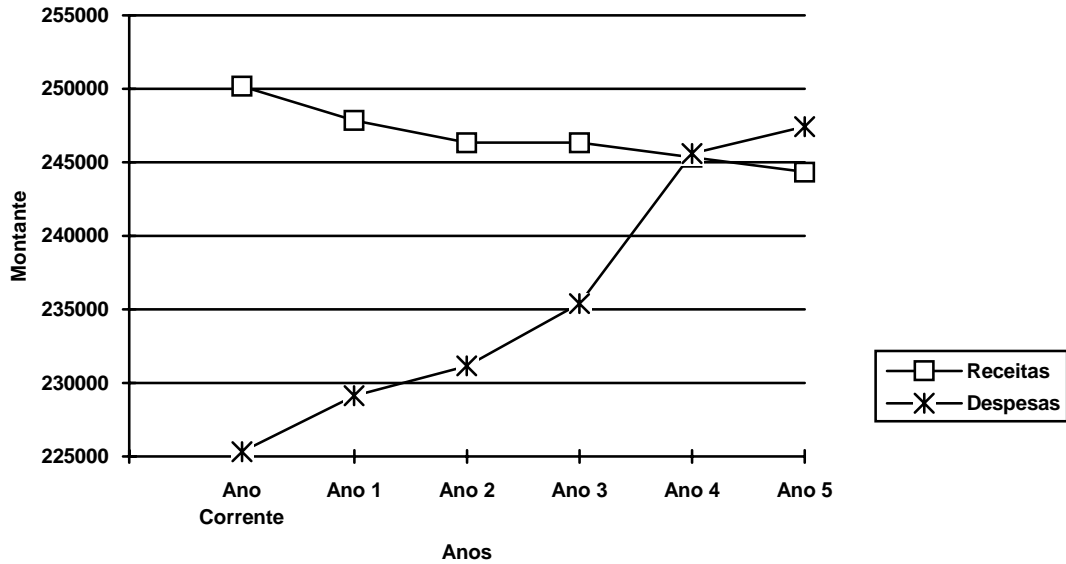
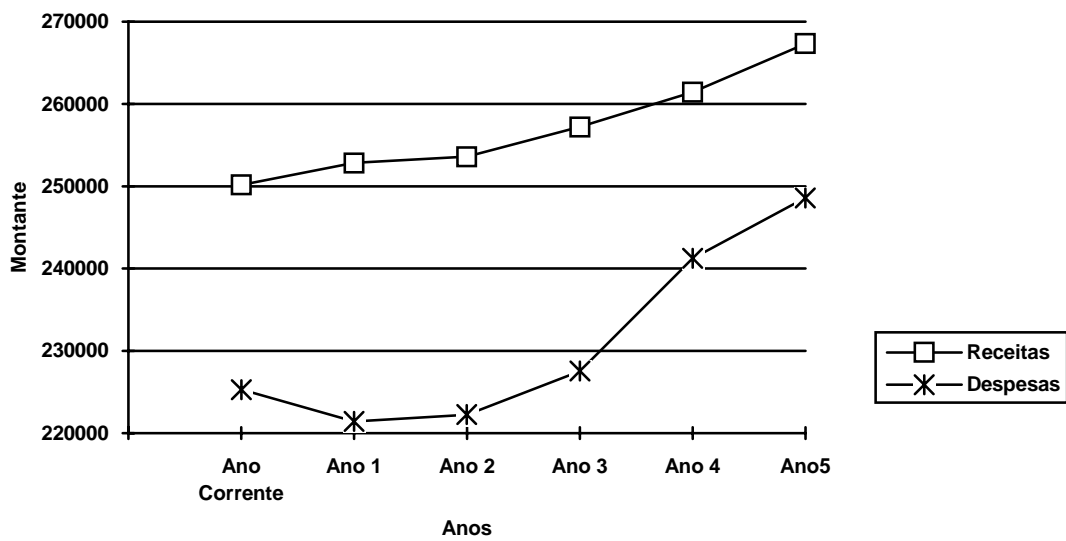


Figura 2: Projeções ajustadas para receitas e despesas (5 anos)



ANÁLISE DE NÍVEL 3

Avaliando modificações no tamanho da população e na cobertura

O Nível 3 usa os mesmos formulários e procedimentos do Nível 2. A única diferença é que você vai precisar estimar as alterações que possam ocorrer no tamanho de seus grupos alvo e em seus objetivos de cobertura.

Seu programa provavelmente tem apenas 3-5 grupos alvo e é provável que a modificação no tamanho de cada grupo seja semelhante. Entretanto, é provável que os níveis de cobertura variem por serviço e você pode decidir aumentar a cobertura para alguns serviços mais do que para outros. Você também pode decidir reduzir a cobertura para alguns serviços a fim de torná-los mais sustentáveis. Você pode usar a seguinte planilha (uma versão computadorizada está disponível neste módulo) para fazer suas estimativas.

No exemplo seguinte, o programa tem cinco grupos alvo principais: mulheres grávidas, (toxóide tetânico e pré-natal); mulheres casadas com idade entre 15-49 anos (planejamento familiar), crianças abaixo dos 5 anos de idade (educação nutricional e TRO) e crianças abaixo de dois anos de idade (monitorização do crescimento e imunizações).

| NÍVEL 3: Planilha para selecionar os grupos alvo | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Grupos alvo (idade ou condição) | Tamanho atual da população | % de modificação anual | % atual de cobertura | % de modificação anual | % atual de cobertura |
| MULHERES | | | | | |
| Toxóide tetânico (grávidas) | . 1,419 | . 5% | . 15% | . 0 | . 5% |
| Pré-natal (grávidas) | . 1,419 | . 5% | . 15% | . 0 | . 5% |
| Parto seguro | . | . | . | . | . |
| Planejamento familiar (casadas 15-49) | . 9,460 | . 8% | . 25% | . 5% | . 13% |
| CRIANÇAS | | | | | |
| Aleitamento materno | . | . | . | . | . |
| Monitorização do crescimento (0-2 anos) | . 4,400 | . 5% | . 45% | . 0 | . 5% |
| Educação nutricional (0-5 anos) | . 9,900 | . 4% | . 65% | . 0 | . 4% |
| Infecções respiratórias agudas | . | . | . | . | . |
| Imunizações infantis (0-2 anos) | . 4,400 | . 5% | . 65% | . 0 | . 5% |
| Terapia de reidratação oral (0-5 anos) | . 9,900 | . 4% | . 55% | . 0 | . 4% |
| Vitamina A | . | . | . | . | . |
| Incapacidade infantil | . | . | . | . | . |
| TODOS OS GRUPOS | | | | | |
| Controle das doenças diarréicas | . | . | . | . | . |
| Suprimento de água | . | . | . | . | . |
| Tratamento da tuberculose | . | . | . | . | . |
| Prevenção/tratamento da malária | . | . | . | . | . |
| DST/HIV | . | . | . | . | . |
| Tratamento de problemas secundários | . | . | . | . | . |
| Outro | . | . | . | . | . |



O tamanho de cada grupo alvo pode mudar em virtude de migração interna ou externa, mudanças nas taxas de nascimento e óbito, expansão ou contração da área de abrangência do projeto e mudanças no status sócio- econômico; à medida que algumas pessoas sobem socialmente ou saem do grupo alvo, ou outras passam a integrar o grupo alvo. Neste exemplo, espera-se que os grupos alvo cresçam de 4-8 por cento ao ano.

Os níveis de cobertura são mostrados em porcentagens e variam de 15-65 por cento no momento. O projeto não planeja aumentar a cobertura, exceto para o planejamento familiar, o qual se expandiria em 5% ao ano. Isto é, no final de 5 anos, a cobertura do planejamento familiar alcançaria cerca de 50 por cento.

Introduza as alterações **anuais** projetadas no tamanho da população nos objetivos de cobertura, então totalize as alterações anuais na última coluna.

A seguir, acrescente essas alterações à planilha da Tabela 2. A planilha é reproduzida na página seguinte. Neste exemplo, os efeitos de um aumento no tamanho do grupo alvo para pré-natal serão enfrentados pela expansão dos serviços. Isso terá implicações financeiras. Um aumento de 5% no número de pessoas que necessitam serviços pré-natal aumentará o custo do componente pré-natal em 5%. Nenhuma mudança está planejada para o objetivo de cobertura. Ele permanecerá em 15%. Portanto, não há efeito financeiro para aquele fator.

O efeito global dessas modificações pode ser acrescentado aos efeitos prévios identificados, os quais neste caso consistiram na entrega dos custos das medicações e vacinas para o Ministério da Saúde. Portanto, o efeito líquido será uma diminuição dos custos em 10% ao ano nos próximos cinco anos.

No exemplo do pré-natal/TT espera-se que a população alvo aumente em 5% ao ano. Partindo do princípio que este novo grupo recebe todos os serviços agora oferecidos, isto aumentaria os custos em cerca de 5% ao ano. Uma clientela aumentada também pode aumentar ligeiramente as receitas através do pagamento de indenizações. Neste exemplo, os clientes pagam cerca de 1/5 dos custos dos serviços em indenizações. Portanto, as receitas aumentarão em cerca de 1% ao ano.

Desenvolva estratégias gerais para as receitas e as despesas mas introduza os efeitos detalhados sobre cada serviço listado na segunda parte da Tabela 2.

Avaliação financeira

A avaliação financeira é exatamente a mesma do Nível 2. Por favor, siga aquelas instruções e use aquelas planilhas.

Análise do tipo "E se"

A análise "E se" é também a mesma do Nível 2. Apenas introduza os dados que você gerou em sua planilha da Tabela 2. Um exemplo daquela planilha é apresentado a seguir. Note por favor que esta é exatamente a mesma tabela do Nível 2, exceto que dois dos fatores não financeiros (tamanho da população alvo e KAP do grupo alvo) não estão incluídos. Isto se deve ao fato de que eles foram combinados com os fatores de APS e dos serviços gerenciais e incluídos diretamente nos espaços de receitas e despesas.

Como sempre, você pode fazer alterações em qualquer dessas premissas para ver o seu efeito sobre custos e receitas. Os resultados seriam mostrados na Tabela 5 (não apresentadas aqui), mas veja o arquivo de computador para dados ilustrativos.



Tabela 2: Planilha de fatores de sustentabilidade

| NÍVEL 3 | | Arquivo MOD_9SA3.WQ1 ou MOD9_SA3.WK1 | | IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS | | | | | |
|---|--------|--|---------|-------------------------|-------------------------|--|----------|--------|------|
| Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras | | | | Receitas | | | Despesas | | |
| Fator de Ameaça/opportunidade; descrição | Efeito | Estratégia | Efeitos | Uma vez | Recor. | Comp | Uma vez | Recor. | Comp |
| 5. Capacidade Organizacional. Oportunidade: Forte organização | + | Nenhuma estratégia no momento: Pode se expandir para outras áreas | + | * | * | * | | | |
| 6. Determinação política. Ameaça: Falta de apoio comunitário | - | Organize 2-3 sessões de educação em cada comunidade | 0 | | | | | + 1% | |
| 7. Recursos em pessoal. Ameaça: Pode perder pessoal chave à medida que o apoio do financiador termine | - | Desenvolver um pacote aumentado de compensações | 0 | * | * | * | | + 3% | |
| 8. Receitas. Ameaça: Perder algum apoio do financiador em 1993 | - | Desenvolver fontes alternativas de fundos: indenizações, levantamento de fundos, treinamento, contribuições. Recorrentes: Indenizações 5%, auxílios 20%, renda externa 200% Compostos: Contribuições 10%, governo 5%, doações 5%, externos 20% | + | | + 5% + 20% + 200% | + 10% + 5% + 20% | | | |
| 9. Despesas. Ameaça: Inflação de 3% ao ano. Outros custos por item aumentando, alguns diminuindo | - | Aumentar as receitas a mais de 3% (veja receitas) Recorrentes: Custos indiretos - 10%; contribuições + 10% Compostos: Pessoal + 2%; Viagens + 2%; Suprimentos - 3%, ODC - 5%, em bens +5% | + | | - 10% + 10% | + 2% + 2% - 3% - 5% + 3% + 5% | | | |
| 10. Ambiente. Neutro: Não se esperam alterações | 0 | | 0 | | | | | | |

As entradas não podem ser feitas nos espaços sombreados (com asterisco) no programa de computador. O programa parte do princípio de que esses fatores não afetam as receitas.



Tabela 2: Planilha de fatores de sustentabilidade

| NÍVEL 2 | Arquivo MOD_9SA2.WQ1 ou MOD9_SA2.WK1 | | IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--|-------------------------|----------|--------|--------|----------|--------|--------------------------|
| Classifique cada fator, identifique estratégias onde apropriado, estime implicações financeiras | | | Efeitos | Receitas | | | Despesas | | |
| Serviços de APS e serviços de suporte gerencial | Efeito | Estratégia | | Uma vez | Recor. | Comp | Uma vez | Recor. | Comp |
| Fator de Ameaça/opportunidade; descrição | | | | | | | | | |
| Pré-natal e Toxóide tetânico. Medicamentos para o pré-natal e vacinas TT muito caras Tamanho da população: aumenta 5%/ano Objetivo de cobertura: nenhuma modificação | - - | Passar a responsabilidade para o Ministério da Saúde sobre os próximos cinco anos Expandir serviços: cliente paga 20% (receita sobe 1/5 = 1%). Nenhuma alteração Nota: Não pode interromper completamente; mudança afeta tanto pré-natal quanto TT | 0 | | | + 1% | | | - 15% + 5% |
| Planejamento familiar: Resistência dos líderes religiosos Tamanho da população: aumenta 8%/ano Objetivo de cobertura: aumentar 5% ao ano nos próximos 5 anos | - | Organizar um seminário anual para os líderes religiosos Expandir serviços: cliente paga 20% (as receitas sobem 1/5 = 1%) Expandir serviços: cliente paga 20% (as receitas sobem 1/5 = 1%) | 0 | | | + 1.6% | + 2% | | + 5% + 8% + 5% |
| Monitorização do crescimento e Educação nutricional: Falta de suplementos alimentares Tamanho da população: O grupo da monitorização do crescimento crescerá 4% ao ano; educação nutricional crescerá 5%; Média = 4,5% Objetivo de cobertura: Nenhuma modificação | - | Encaminhar ao centro de nutrição do Ministério da saúde ou da organização CARE Expandir serviços: cliente paga 0% (receita sem alteração) Nenhuma modificação | 0 | | | | | | + 4.5% |
| Imunização infantil: Vacinas e serviços muito caros Tamanho da população: aumenta 5%/ano Objetivo de cobertura: Nenhuma modificação | - - | Passar responsabilidade para o Ministério da saúde nos próximos cinco anos: Continuar IEC Expandir serviços: cliente paga 0% (receita sem alteração) Nenhuma modificação | 0 | | | | | | - 15% + 5% |
| Reidratação oral: Envelopes com sais para reidratação oral de baixa qualidade, não bem aceitos Tamanho da população: aumento anual de 4% Objetivo de cobertura: Nenhuma modificação | - | Mudar para TRO com base em cereais, soluções caseiras Expandir serviços: cliente paga 0% (receitas sem alteração) Nenhuma modificação | 0 | | | | | | - 20% + 4% |
| Treinamento: Capacidade forte no treinamento de pessoal | ++ | Desenvolver cursos de treinamento para o pessoal de outros projetos, por uma taxa. Ver Tabela 3 para projeções de custo e receita para este componente. Os custos iniciais, as despesas operacionais nos primeiros 2-3 anos podem ser financiados pelo financiador | 0 | | | | | | |
| Organização comunitária: Fraca capacidade do projeto nesta área | - | Contrate um especialista em organização comunitária | 0 | | | | | + 25% | |
| Geração de rendas: Projetos não são eficazes | - | Interrupção durante os próximos cinco anos | 0 | | | | | | - 20% |



| | | | | | | | | | |
|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Perdendo dinheiro. Nenhum retorno para o projeto | | (-20%/ano) | | | | | | | |
|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|



Tabela 4: Planilha para análise "E se"

| PLANILHA DE NÍVEL 3 | | | MOD9L3.WQ1 ou MOD9L3.WK1 | | | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Introduza a % anual projetada de aumento (+) ou diminuição (-). Veja resultados na Tabela 5. | | | | | | |
| Fatores não financeiros (Veja notas abaixo) | Receitas Uma vez | Receitas Recor. | Receitas Comp. | Custos Uma vez | Custos Recor. | Custos Comp. |
| Capacidade Organizacional | | | | | | |
| Determinação política | | | | | + 1% | |
| Recursos em pessoal | | | | | + 3% | |
| Ambiente | | | | | | |

Tamanho total da população: A (+) em receitas aumenta as indenizações; A (+) em despesas aumenta todos os custos

Determinação política: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.

Ambiente: A (+) aumenta todas as receitas; A (+) nas despesas aumenta todos os custos.

Todos os outros fatores: Nenhum efeito sobre as receitas; A (+) sobre as despesas aumenta todos os custos.

<Ctrl + W> para alargar as colunas - Não se podem introduzir dados nos espaços sombreados (com X).

(Ctrl+W para alargar as colunas)

| Fatores financeiros: Introduzir ajustes gerais em 4.2 e 4.3 somente se não incluídos nos serviços de APS (4.4) ou serviços gerenciais (4.5) | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| 4.2 Categoria de Receitas | Receitas Uma vez | Receitas Recor. | Receitas Comp. | 4.3 Categoria de Despesas | Custos Uma vez | Custos Recor. | Custos Comp. |
| Indenizações | | 5% | | Pessoal | | | 2% |
| Contribuições | | | 10% | Viagens/diárias | | | 2% |
| Subsídios governamentais | | | 5% | Suprimentos | | | - 3% |
| Dotações/contratos | | 20% | 5% | Equipamentos | | | |
| Rendas externas | | 200% | 20% | Outros custos diretos | | | - 5% |
| Outro | | | | Custos indiretos | | - 10% | |
| | | | | Inflação | | | 3% |
| | | | | Contribuições em bens | | 10% | 5% |



| Fatores de serviços: Introduza os ajustes específicos para os serviços. Introduza ajustes gerais em 4.2 e 4.3 na página anterior. | | | | | | |
|--|-------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| 4.4 - Serviços de APS | Receitas Uma vez | Receitas Recor. | Receitas Comp. | Custos Uma vez | Custos Recor. | Custos Comp. |
| Toxóide tetânico | | | + 1% | | | - 10% |
| Pré-natal | | | + 1% | | | - 105 |
| Parto seguro | | | | | | |
| Planejamento familiar | | | + 2.6% | 2% | | 18% |
| Aleitamento materno | | | | | | |
| Monitorização do crescimento | | | | | | 4% |
| Educação nutricional | | | | | | 4% |
| Infecções respiratórias agudas | | | | | | |
| Imunização infantil | | | | | | - 10% |
| Terapia de reidratação oral | | | | | | - 16% |
| Vitamina A | | | | | | |
| Incapacidade infantil | | | | | | |
| Controle das doenças diarréicas | | | | | | |
| Suprimento de água | | | | | | |
| Tratamento de tuberculose | | | | | | |
| Prevenção/tratamento de malária | | | | | | |
| Doenças Sexualmente Transmissíveis/HIV | | | | | | |
| Tratamento de problemas secundários | | | | | | |
| Geração de rendas | | | | | | - 20% |
| Outro | | | | | | |
| Outro | | | | | | |
| 4.5 Serviços gerenciais | Receitas Uma vez | Receitas Recor. | Receitas Comp. | Custos Uma vez | Custos Recor. | Custos Comp. |
| Planejamento | | | | | | |
| Gerenciamento de pessoal | | | | | | |
| Treinamento | | | | | | |
| Supervisão | | | | | | |
| Gerenciamento financeiro | | | | | | |
| Gerenciamento logístico | | | | | | |
| Gerenciamento de informações | | | | | | |
| Organização comunitária | | | | | 25% | |
| Outro | | | | | | |





