

OS QUATRO PILARES DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Patricia León



Série Práticas para o Sucesso

Volume 2

Esta série substitui a publicação *Práticas para o Sucesso, Um Manual para Organizações de Conservação da América Latina e do Caribe* (1993), editado por Paquita Bath.

©2001 The Nature Conservancy, Arlington, Virgínia, USA

Todos os direitos reservados.

Design/Layout: Jonathan Kerr
Tradução: Master Language Traduções e Interpretação Ltda
Produção: Publicações para o Desenvolvimento de Capacidades,
The Nature Conservancy,
Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive,
Arlington, VA 22203, USA
Fax: (703) 841-4880; email: publications@tnc.org.

Em parte, esta publicação só foi possível graças ao apoio do Escritório para a América Latina e o Caribe/RSD/, da Repartição para a América Latina e o Caribe, do Governo dos Estados Unidos e da Agência dos Estados Unidos para a Cooperação Internacional nos termos da Doação No. LAG-A-00-95-00026-00. As opiniões expressas nesta publicação são dos autores e não refletem, necessariamente, os pontos de vista da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. A presente publicação só foi possível também graças à visão, à confiança e ao apoio da Fundação Summit e da Fundação Avina.

Para mais informações sobre projetos de Auto-Suficiência ou para oferecer sugestões, favor contatar:

Gerência de Desenvolvimento Institucional
The Nature Conservancy do Brasil
SHIN Centro de Atividades 05
Conjunto J. Bloco B. Salas 301-309
71503-505. Brasília-DF
Brasil
(61) 468 4819 - ramal 215.

Índice

Prefácio	5
Introdução	7
Princípios Básicos da Sustentabilidade Financeira	8
Capítulo 1 Análise do Contexto Latino-Americano e Caribenho	9
Capítulo 2 O que é a Sustentabilidade Financeira de uma Organização	11
Capítulo 3 Os Quatro Pilares da Sustentabilidade Financeira	15
I. Planejamento Financeiro Estratégico	15
II. Diversificação de Fontes de Renda	16
III. Sistema Financeiro e Administrativo	17
IV. Geração de Renda Própria	18
Capítulo 4 Pré-requisitos para a Sustentabilidade Financeira	23
Capítulo 5 Indicadores de Sustentabilidade Financeira de uma Instituição	29
Conclusões	33

Prefácio

Internacionalmente, a The Nature Conservancy ajuda países, por meio de parcerias locais, a desenvolver a capacidade e o compromisso de conservar a diversidade biológica e os sistemas naturais necessários para sustentar a vida. Desde 1988, a Conservancy vem trabalhando no sentido de fortalecer a capacidade institucional de nossas organizações parceiras em diferentes países com vistas à realização de nossas metas comuns de conservação.

Em 1993, a The Nature Conservancy publicou seu manual de desenvolvimento institucional, intitulado *Práticas para o Sucesso*, para compartilhar lições aprendidas nos primeiros cinco anos de seu trabalho com parceiros em diferentes países. Esse manual se consolidou como um divisor de águas, um documento inovador para literalmente milhares de organizações de conservação e outras entidades sem fins lucrativos. Concebido inicialmente como uma cartilha de fácil utilização para o fortalecimento de parceiros da Conservancy, o manual *Práticas* tornou-se rapidamente um clássico livro de referência em países nos quais as organizações locais tinham pouco acesso a orientações objetivas e a melhores práticas na área do desenvolvimento institucional. Oito anos após o seu lançamento, a publicação *Práticas para o Sucesso* continua sendo usada como um documento padrão de ações práticas pelo pessoal da Conservancy, seus parceiros e outras organizações de conservação, organizações que atuam em outras áreas sociais e profissionais na área do desenvolvimento organizacional em todo o mundo.

Considerando a importância e o impacto do *Práticas para o Sucesso*, a idéia de desenvolver seu conteúdo de alguma maneira pareceu, inicialmente, por demais ousada. No entanto, a The Nature Conservancy e seus parceiros aprenderam muitas lições novas e importantes na área do desenvolvimento organizacional nos anos que se seguiram. Atualmente, a Conservancy trabalha com mais de 90 parceiros em diferentes países na América

Latina, no Caribe, na Ásia, na região do Pacífico e no Canadá. Esses parceiros mantêm organizações que variam desde pequenos grupos incipientes a poderosas organizações nacionais capazes de prestar assistência a outras. À medida que continuamos a trabalhar com parceiros, a Conservancy também aprendeu com eles a desenvolver novas e melhores abordagens para promover organizações locais fortes, com uma capacidade sustentável e duradoura de levar a cabo suas missões.

Reunimos essas lições, melhores práticas e ferramentas testadas no campo no que será uma nova série de *Práticas para o Sucesso*, que substituirá a publicação anterior. A nova série foi projetada para que sua utilização seja ainda mais fácil que a série anterior e incluirá abordagens e dicas práticas de aplicação imediata, textos claros e informações básicas mais aprofundadas na forma de livretos acessíveis, cada um dos quais abordará um tópico diferente relacionado ao fortalecimento organizacional. A nova série substituirá e irá além do que foi oferecido no manual anterior. Estamos orgulhosos de apresentar um novo volume da série: *Os Quatro Pilares da Sustentabilidade Financeira*. Outros volumes incluem tópicos como os seguintes:

Auto-avaliação Institucional
Desenvolvimento de Programas de Associados
Gerenciamento de Recursos Humanos
Desenvolvimento de Coalizões
Planejamento Estratégico Financeiro Integrado

Acreditamos que a nova série *Práticas para o Sucesso* substitui adequadamente a anterior e esperamos que ela estimule a sua organização a desenvolver e compartilhar suas melhores práticas.

Richard Devine
Diretor, Programa Internacional para o
Fortalecimento de Parceiros
The Nature Conservancy

Introdução

Garantir a sustentabilidade financeira institucional é uma meta que todas as organizações sem fins lucrativos se esforçam para alcançar. Teoricamente, essa sustentabilidade financeira nos permitirá cobrir nossos custos administrativos e definir uma ordem de prioridade adequada para nossas atividades com vistas à realização de nossa missão, sem precisarmos nos envolver em negociações intermináveis com doadores que podem ou não concordar com nossa visão ou com nossos percentuais de custos.

Muitas instituições procuram doadores que lhes permitam estabelecer um fundo fiduciário ou oportunidades de geração de renda que produzam uma margem de lucro acima das condições do mercado. A engenhosidade e criatividade das organizações sem fins lucrativos deram margem ao desenvolvimento de muitos mecanismos inovadores. A capacidade de sonhar e persuadir outros a realizar seus sonhos é um dos pontos mais fortes do nosso setor.

No entanto, o percentual de organizações que alcança a sustentabilidade financeira ainda é baixo. Isso não se deve à falta de criatividade ou de comprometimento dessas organizações, mas ao fato de muitas delas terem uma visão de dependência exclusiva de doadores. Se estabelecem um fundo fiduciário, geralmente o fazem recorrendo a uma fonte externa. Além disso, para terem uma margem de lucro que exceda as condições gerais do mercado, as organizações sem fins lucrativos precisam invocar sua condição para obterem concessões especiais. Embora seja importante considerar essa capacidade de acesso a capital em termos preferen-

ciais como uma vantagem competitiva de que desfrutam, alcançar a sustentabilidade financeira recorrendo a única fonte ou mecanismo é um golpe de sorte.

No limiar do século XXI, diante de um mercado cada vez mais competitivo, uma economia globalizada e um contexto no qual mudanças são mais uma constante que uma variável, precisamos usar métodos mais sofisticados para alcançar a sustentabilidade financeira. A sobrevivência do setor depende da nossa capacidade para alcançar essa meta.

O setor empresarial oferece o modelo mais bem-sucedido até o momento, não para ser copiado, mas para ser adaptado à nossa realidade. A principal diferença entre os dois setores é que o superávit gerado no setor empresarial é usado para gerar riquezas individuais. No setor sem fins lucrativos, esse superávit é reinvestido na realização de uma missão. Afinal de contas, “sem fins lucrativos” não significa “com fins de prejuízo”. Se o setor empresarial é eficiente, as organizações sem fins lucrativos devem, teoricamente, ser ainda mais eficientes na consecução de seus objetivos. Não podemos nos dar ao luxo de depender de um golpe de sorte.

Na série *Práticas para o Sucesso*, apresentaremos, entre outros tópicos, uma abordagem abrangente para garantir a sustentabilidade financeira numa organização. Essa abordagem abrangente envolve aspectos que vão desde o planejamento necessário para a realização dessa meta até estratégias para a plena realização de objetivos específicos, como a geração de renda.

Muitos dos métodos propostos são adaptações de abordagens adotadas pelo setor empresarial, não apenas em bases teóricas, mas também a partir de testes. Essas publicações ilustram também experiências de outras organizações que já embarcaram nessa jornada.

Formato da Série

Decidimos publicar volumes separados para facilitar sua atualização e o acréscimo de conteúdos em cada área temática. Novos métodos estão sendo testados diariamente e novas tecnologias surgem a cada momento. No entanto, nem todas as áreas temáticas progridem ou evoluem no mesmo ritmo. Mudanças radicais podem ocorrer na metodologia do planejamento estratégico, enquanto o tema da geração de receitas permanece estático. Esse formato nos permitirá incorporar avanços à medida que eles forem ocorrendo.

Trabalho em equipe

Esta série de publicações é resultado da colaboração de muitos autores, organizações associadas e instituições envolvidas na gestão de organizações sem fins lucrativos. Os nomes de todos os colaboradores envolvidos numa determinada publicação podem ser encontrados no verso da capa de cada volume.

Desejamos agradecer efusivamente a todos os indivíduos e organizações que colaboraram e continuam a colaborar conosco neste esforço.

Apoio Financeiro

Em parte, a produção desta publicação só foi possível graças à visão, confiança e apoio da Fundação Summit, Fundação Avina e da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID).

Princípios Básicos Da Sustentabilidade Financeira

O segundo volume da Série *Práticas para o Sucesso* explora os princípios básicos desse conceito. Esses princípios básicos abrangem diversos aspectos, entre os quais os seguintes:

- ❖ a definição de sustentabilidade financeira do ponto de vista contábil e conceitual;
- ❖ seus principais pilares de sustentação;
- ❖ requisitos institucionais para se alcançar essa meta.

Este volume está dividido em capítulos que discutem cada tema a partir de uma perspectiva conceitual. Outros volumes desta série explorarão áreas temáticas em maior profundidade e oferecerão ferramentas para a implementação das estratégias propostas.

No final de cada capítulo, o leitor encontrará perguntas para reflexão com um valor atribuído.

Essas perguntas lhe ajudarão a fazer um breve autodiagnóstico da sustentabilidade de sua organização.

Índice

1. Análise do Contexto Latino-Americano e Caribenho
2. Definição de Sustentabilidade Financeira
3. Pilares Fundamentais da Sustentabilidade Financeira
4. Requisitos para se Alcançar a Sustentabilidade Financeira
5. Indicadores de Sustentabilidade Financeira

Aplicações Práticas

- ❖ Examine os fatores necessários para uma organização alcançar a sustentabilidade financeira.
- ❖ Avalie até que ponto a sua organização progrediu no sentido de alcançar essa meta.

Capítulo 1

Análise do Contexto Latino-Americano e Caribenho

Um dos maiores desafios enfrentados por organizações sem fins lucrativos no contexto da América Latina é o de obter os recursos financeiros de que precisam para desempenhar as atividades necessárias para a realização de sua missão. Esses desafios se apresentam em nível local e internacional.

Nível Internacional

Mais ONGs / mais projetos
Mudanças nos interesses dos doadores

Nível Local

Regulamentações Governamentais
Condições Econômicas
Papel da Sociedade Civil na América Latina

Nível Internacional

Numa perspectiva internacional, embora haja uma maior disponibilidade de recursos, eles estão se tornando cada vez mais escassos em decorrência da crescente necessidade e número de organizações emergentes. Para sermos mais específicos, não é que o número de necessidades a serem satisfeitas em nível mundial tenha aumentado, e sim que estamos mais conscientes dessas necessidades e mais dispostos a fazer algo para mitigá-las ou eliminá-las. Os recursos são escassos também porque, embora tenha sido registrado um aumento quantitativo em sua disponibilidade, não ocorreu um aumento quantitativo correspondente em termos de fontes de financiamento. As fontes de financiamento não aumentaram no mesmo ritmo das

necessidades ou do número de organizações dispostas a implementar soluções.

Mesmo quando recursos estão disponíveis, sua alocação é determinada pelos interesses dos doadores. Na maioria dos casos, as prioridades para a alocação dos fundos são estabelecidas por doadores que decidem apoiar uma causa e não outra, e não pelas lideranças de organizações locais. Precisamos nos lembrar que nenhum doador tem a obrigação de apoiar uma causa específica.

Conseqüentemente, muitas organizações que dependem de fontes internacionais de financiamento não conseguem manter a continuidade de seus programas e atividades, já que os recursos são alocados de acordo com esquemas que variam constantemente conforme os interesses do doador. Esse problema geralmente é exacerbado pelo fato de essas fontes internacionais tenderem a atribuir um valor muito baixo às despesas fixas, em razão do que o custo de um projeto tende a superar os valores recebidos. As organizações aceitam essas condições porque suas alternativas são frequentemente limitadas: ou elas aceitam o dinheiro oferecido ou não conseguem implementar seu projeto. Se não conseguem implementar seu projeto, não conseguem cumprir sua missão.

O que fazem as organizações para cobrir custos que excedem os recursos que recebem? É bastante simples: 1) elas aumentam a carga de trabalho do pessoal que já possuem para evitar a contratação de novos funcionários; 2) elas desenvolvem uma condição deficitária; e/ou 3) elas tentam identificar fontes adicionais de financiamento para suplemen-

tar os recursos internacionais recebidos, geralmente após o fato consumado.

Nível Local

A geração de receitas junto a fontes locais representa uma opção perigosa, considerando que a tradição de organizações sem fins lucrativos na América Latina ainda é incipiente. Onde existe, ela está concentrada em causas religiosas ou de alta visibilidade. Na maioria dos países, não existem mais de seis ou sete organizações bem conhecidas pela população.

Essa tradição restrita pode ser atribuída a diversas variáveis:

- ❖ falta de incentivos governamentais para estimular contribuições sem fins lucrativos;
- ❖ em alguns casos, a população não confia nas organizações sem fins lucrativos;
- ❖ falta de regulamentações governamentais para garantir a transparência das organizações sem fins lucrativos;
- ❖ um percentual relativamente baixo da população tem uma renda suficiente para fazer doações;
- ❖ flutuações econômicas e falta de confiança em planos de poupança de longo prazo que forcem os chefes das famílias a zelar prioritariamente pelo bem-estar de sua família imediata.

Muitos outros fatores também determinam essa situação. No entanto, as raízes dessa limitada tradição filantrópica são ainda mais profundas: elas residem nas décadas e até séculos de falta de exercício de nossos direitos civis.

Nas duas últimas décadas, observa-se um progresso considerável na construção da democracia e no desenvolvimento da sociedade civil na América Latina. Um dos indicadores desse crescimento é o surgimento de organizações sem fins lucrativos que representam a vontade das pessoas de promover mudanças para o bem da sociedade.

Precisamos, no entanto, reconhecer que ainda temos um longo caminho a percorrer. Na América Latina, esse movimento ainda não é plenamente compreendido pelos governos e pela sociedade de um modo geral. Os governos vêem as organizações sem fins lucrativos como adversários de suas políticas ou concorrentes por fundos internacionais que de outro modo seriam canalizados por intermédio deles. O público em geral não percebe que pode expressar suas opiniões por meio dessas organizações e que unir-se a elas é uma maneira de demonstrar seu desejo de promover mudanças.

Por essas e outras razões, o surgimento de organizações sem fins lucrativos não tem sido acompanhado por uma tradição filantrópica mais forte e tampouco traduzido em políticas governamentais adequadas para o setor e que gerem incentivos para a sua ampliação.

Nesse contexto, as organizações devem usar os métodos mais avançados de geração interna de renda para lograr a sustentabilidade financeira; isso permite que elas tomem decisões próprias que efetivamente reflitam prioridades locais e não internacionais. Nesse contexto, a necessidade de garantir a sustentabilidade financeira é ao mesmo tempo tangível e crucial.

Capítulo 2

O que é a Sustentabilidade Financeira de uma Organização?

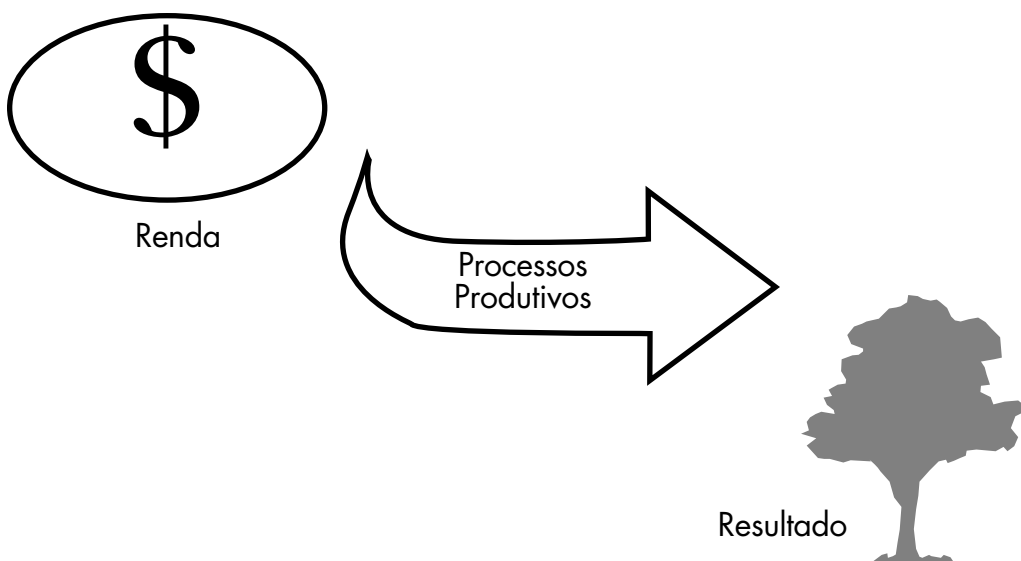
Tendo em vista os desafios organizacionais envolvidos na geração de receitas, podemos afirmar que a sustentabilidade financeira é a capacidade de uma organização obter **RECEITAS** (na forma de doações ou outras formas) para manter **PROCESSOS PRODUTIVOS** (projetos) em andamento ou em expansão, visando produzir **RESULTADOS** (realizar sua missão, alcançar metas ou objetivos).

Em outras palavras, o objetivo central de uma organização reside nos resultados que ela deseja alcançar. Para alcançá-los, no entanto, ela precisa

ter uma capacidade de captar recursos que possibilite a efetiva implementação de projetos e de atividades que garantam o cumprimento de sua meta.

Princípio Contábil da Sustentabilidade Financeira

Se tentássemos explicar o mesmo conceito a partir de uma perspectiva contábil, diríamos que as doações representam as receitas brutas de uma organização. Os custos diretos dos projetos são deduzidos dessas receitas e o resultado representa a margem bruta da organização. Posteriormente, subtraímos as despesas fixas (ou despesas operacionais) e o total resultante representa os lucros ou prejuízos, o que as organizações sem fins lucrativos chamam de saldo.



Princípios Contábeis Da Sustentabilidade Financeira

$$\begin{aligned} \text{Renda Total} - \text{Custos DIRETOS} &= \text{Margem Bruta} \\ \text{Margem Bruta} - \text{Custos INDIRETOS} &= \text{Lucros ou Prejuízos} \end{aligned}$$

- Receita bruta = Doação ou empréstimo. Em termos comerciais, isso é chamado de capital social e inclui despesas periódicas e a compra de equipamentos e itens de infra-estrutura cuja propriedade a maioria dos doadores permite que as organizações mantenham após a conclusão do projeto em questão.
- Custos Diretos = Todas as despesas direta e exclusivamente relacionadas ao projeto. Para identificar esses custos, pergunte-se o seguinte: se o projeto acabar, minha organização gastaria dinheiro necessariamente nisto? Não se esqueça de incluir o custo de preparar relatórios do projeto e demonstrações financeiras.
- Custos Fixos = As despesas operacionais da organização responsável pelo projeto. Para identificar esses custos, simplesmente calcule as despesas da organização com funções essenciais, administrativas. Geralmente eles são definidos como um percentual do orçamento total da organização.
- Saldo = Esse é o termo usado por organizações sem fins lucrativos para descrever os resultados monetários (positivos ou negativos) alcançados num período específico. Se o resultado for positivo, ele é chamado de superávit; se negativo, de déficit. Os termos equivalentes usados por empresas são lucros e prejuízos.

O exemplo apresentado a seguir ilustrará melhor os princípios contábeis da sustentabilidade financeira: A Fundação “Generosa” aprova uma doação de US\$100.000 para a organização “Muito Boa” reflorestar uma área nos arredores da cidade com 1 milhão de árvores ao longo de um ano. As despesas fixas do projeto totalizam 15%. Para executar esse serviço de reflorestamento, a organização contratará um especialista em reflorestamento para supervisionar os aspectos técnicos do projeto e um coordenador voluntário para organizar a ação de cidadãos que se oferecerem para ajudar a levar a cabo a tarefa. Também deverão ser compradas as mudas a serem plantadas e providenciado o transporte semanal dos voluntários e das mudas (essa atividade deverá ser realizada todos os fim de semana ao longo do ano). Por se tratar de uma atividade semanal, a organização decide que é mais barato comprar uma caminhonete do que alugar um veículo para esse fim.

As **receitas brutas** da organização totalizam US\$100.000. Os **custos diretos** são os salários do especialista em reflorestamento e do coordenador voluntário, os custos das mudas a serem plantadas e o preço da caminhonete e do combustível a ser

consumido no transporte. Os **custos indiretos (fixos)** são os que possibilitam a infra-estrutura para a tarefa, como escritórios, computadores, despesas relacionadas a atividades de captação de recursos para o projeto, relações públicas, se necessário, controle de qualidade e assim por diante. Partindo-se da premissa de que todos os custos fixos estão exatamente incluídos naqueles 15% (US\$ 15.000), o **saldo** desse projeto apresentará um **superávit** na forma de um ativo: a caminhonete. Esse ativo torna-se parte do patrimônio da organização.

No entanto, se todos os custos fixos não estiverem devidamente cobertos (por exemplo, se um determinado percentual do salário do contador responsável pela elaboração dos relatórios financeiros não estiver coberto), a organização precisará tirar recursos de outras atividades para cobrir essas despesas. Nesse processo, ela assumirá um **déficit**; em outras palavras, a organização não conseguirá cobrir todos os custos necessários para implementar o projeto. A maioria das organizações não desejará se desfazer de parte de seu patrimônio (a caminhonete) ou a lei não permite que elas façam isso.

Alguns contadores perguntarão por que a organização não vende a caminhonete para cobrir o déficit. Para que uma organização sem fins lucrativos venda algum item de seu patrimônio, são necessárias permissões extremamente complicadas de se obter. As leis de cada país devem ser cuidadosamente examinadas para se ter certeza de que essa seria uma solução realista.

Se aplicarmos este exemplo à situação financeira de organizações sem fins lucrativos, veremos que uma grande percentagem delas almeja um saldo “zero” ou aumentar seu patrimônio adquirindo ativos. Isso significa a ausência de qualquer superávit ou déficit no fim de um determinado período. A organização gastou todas as receitas (doações) com seus processos produtivos (projetos e despesas fixas) para produzir resultados.

O resultado descrito acima é considerado ideal por muitas organizações, por indicar que elas investiram eficientemente todos os fundos para alcançar resultados. No entanto, as organizações são vulneráveis a mudanças em seu ambiente e carecem da flexibilidade necessária para influenciá-las. **As organizações sem fins lucrativos que carecem de recursos internos próprios dependem da boa vontade de doadores sempre que desejam desenvolver uma atividade fora do âmbito de projetos aprovados.** Se o doador discordar das necessidades ou prioridades da organização ou se simplesmente não tiver a capacidade necessária em decorrência de restrições financeiras ou de tempo, a organização não conseguirá promover as mudanças desejadas.

Imaginemos uma situação em que uma ONG recebe uma chamada do Ministério do Turismo de seu país solicitando a assessoria de um consultor durante um período de três meses para alterar a lei que rege os parques nacionais, no sentido de acomodar programas econômicos de ONGs. Trata-se de uma oportunidade fabulosa para a ONG, que há algum tempo vinha conversando com o Ministério exatamente sobre essa necessidade. O problema é que os serviços de consultoria precisam começar na semana seguinte e todo o pessoal da organização está ocupado com projetos em andamento. Onde, no espaço de uma semana, poderiam ser encontrados os recursos necessários para contratar alguém para assessorar o Ministério?

A resposta para essa pergunta geralmente envolve algum tipo de sacrifício: abrir mão da oportunidade, realocar profissionais que estão trabalhando em outros projetos, em detrimento deles — ou simplesmente trabalhar nos fins de semana e “o tanto que for necessário”, em detrimento do bem-estar dos funcionários. **Nossas organizações carecem da capacidade necessária para atuar positivamente diante de situações desse tipo devido à nossa falta de capacidade financeira.**

“Sem Fins Lucrativos” Não Significa “Para Fins De Prejuízos”!

Após considerar as situações descritas, chegamos à conclusão de que precisamos acrescentar um novo componente à nossa definição inicial de sustentabilidade financeira: a *geração de superávits*. Talvez você esteja se perguntando se leu corretamente: gerar um superávit ou, usando o termo adotado por empresas, “um lucro?” Não é verdade que nos consideramos sortudos quando temos um saldo “zero” e evitamos um déficit? Não é verdade que, como organizações sem fins lucrativos, não podemos reter mais dinheiro do que podemos gastar? Bem, não é verdade. O que organizações sem fins lucrativos **NÃO** podem fazer é gastar dinheiro com coisas que não fazem parte de sua missão ou distribuir lucros entre indivíduos.

Gerar um superávit não é proibido. Mais do que isso, **a geração de superávits é uma necessidade, não um luxo, e é nossa obrigação!** A geração de superávits é crucial para fazermos planos para o futuro e superarmos desafios atuais. Sem um excedente de renda, como poderemos agir adequadamente diante de mudanças em nosso meio e de oportunidades que surgirem? Como podemos tomar precauções contra riscos e incertezas que possam surgir no futuro, como crises políticas ou econômicas?

Por essa razão, acrescentamos um novo componente à nossa definição de SUSTENTABILIDADE financeira. Na nossa opinião, a SUSTENTABILIDADE financeira de uma organização sem fins lucrativos reside na sua capacidade de obter RECEITAS em resposta a uma demanda, para então sustentar PROCESSOS PRODUTIVOS numa taxa constante ou crescente a fim de produzir RESULTADOS e obter um SUPERÁVIT. É importante lembrar que a

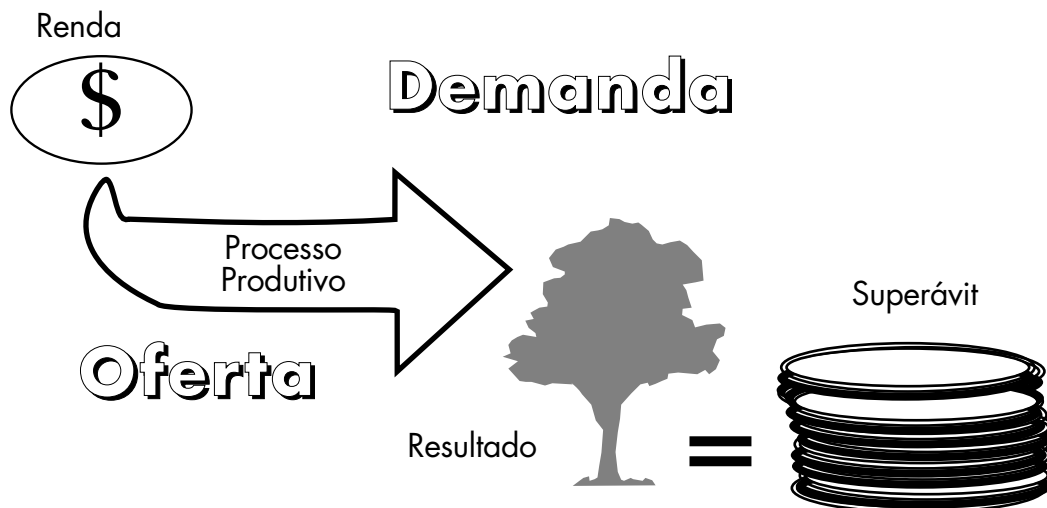
SUSTENTABILIDADE financeira pode ser alcançada em nível de projeto, programa ou organização.

Sustentabilidade financeira significa garantir a longevidade da organização. Essa sustentabilidade financeira deve ser definida em termos reais. Por essa razão, ajustaremos a equação de nossa contabilidade para que ela reflita o resultado desejado.

Renda Total - Custos Totais = Superávit

Perguntas para Reflexão

1. Você saberia dizer se a sua organização tem um superávit, um déficit ou um saldo "zero"?
2. Se ela tem um superávit ou um déficit, você sabe de onde ele está vindo?
3. A sustentabilidade financeira foi estabelecida como uma meta? Se afirmativo, a meta financeira foi identificada?



Capítulo 3

Os Quatro Pilares da Sustentabilidade Financeira

Quando a The Nature Conservancy lançou seu Programa de Desenvolvimento Institucional, em 1988, a questão da diversificação da renda e da geração interna de renda foi muito enfatizada. Com o passar do tempo, no entanto, testemunhamos muitos casos de organizações destacadas que, embora tenham conseguido alcançar esses dois objetivos, continuaram a enfrentar dificuldades financeiras. Nos piores casos, elas quase fecharam suas portas. Embora possa parecer óbvio, tivemos que aprender com base na experiência prática que o fato de sermos bons em obter recursos ou em gerar nossa própria renda não faria qualquer diferença se não adotássemos procedimentos administrativos e financeiros eficientes, além de um planejamento fiscal eficaz associado a um planeja-

mento estratégico. Esse fato pode ser comparado a uma mesa: ela precisa ter quatro pernas para ficar bem apoiada. Foi isso que nos levou a descrever esses componentes como OS PILARES FUNDAMENTAIS PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DE UMA ORGANIZAÇÃO.

1o. Pilar: Planejamento Financeiro e Estratégico

Já perguntei muitas vezes a diferentes organizações quanto de sua renda elas precisavam gerar. Num alto percentual de casos, a resposta é “tanto quanto possível e na maior rapidez possível”. Embora todos nós desejemos gerar muita renda, é imperativo que saibamos o mínimo que precisamos conseguir para alcançar objetivos propostos para a



- 1. Planejamento Estratégico E Financeiro**
- 2. Diversificação Da Renda**
- 3. Administração E Finanças Saudáveis**
- 4. Geração De Renda Própria**

realização de nossa respectiva missão e a cobertura de nossos custos administrativos.

Se uma organização não tiver uma visualização clara de sua meta, ela poderá, por exemplo, lançar um projeto de geração de renda para levantar US\$ 50.000 anualmente sem levar em consideração o fato de ter um déficit atual de US\$ 500.000 que precisa ser pago no curto prazo. A menos que ela tenha outros meios para levantar esses fundos, US\$ 50.000 serão insuficientes. A organização terá a sensação de não estar chegando a lugar algum ou de estar trabalhando para alcançar uma meta impossível.

À medida que a organização cresce e passa a desenvolver um número crescente de atividades, ela corre o risco de ficar sobrecarregada com questões relacionadas à sua gestão diária, perdendo de vista seus objetivos de longo alcance. **O planejamento estratégico é o mecanismo que ajuda uma organização a entender claramente sua missão e objetivos e a definir as ações necessárias para a sua realização por ordem de prioridade.** Um planejamento eficaz tornou-se um pré-requisito para se ter acesso a fundos internacionais disponíveis.

No entanto, como ele opera num nível puramente conceitual, o planejamento estratégico tem um ponto fraco: ele não leva na devida consideração os recursos disponíveis a uma organização para implementar as estratégias selecionadas ou sua capacidade de captar novos recursos. É importante, portanto, desenvolver um processo paralelo de planejamento financeiro pelo qual as ações descritas no plano estratégico possam ser convertidas em números.

Um plano financeiro de ação consiste basicamente em despesas projetadas e no potencial da organização de gerar a renda necessária para cobrir essas despesas. Embora possa parecer que um plano financeiro é muito semelhante a um orçamento, existem diferenças importantes entre os dois. Um plano financeiro é um documento dinâmico que muda freqüentemente. **O propósito final do plano financeiro é determinar se a organização terá recursos suficientes disponíveis a médio prazo para alcançar os objetivos descritos no plano estratégico.**

O plano financeiro funciona com base em cenários que variam de uma situação de viabili-

dade mínima a uma situação ideal. O cenário de viabilidade mínima quantifica prioridades indispensáveis para a realização da missão num prazo específico e indica se a organização tem condições de arcar com seus custos fixos ou operacionais ao longo do período definido. **Essas prioridades e custos operacionais fixos indispensáveis representam a meta mínima de captação de recursos.**

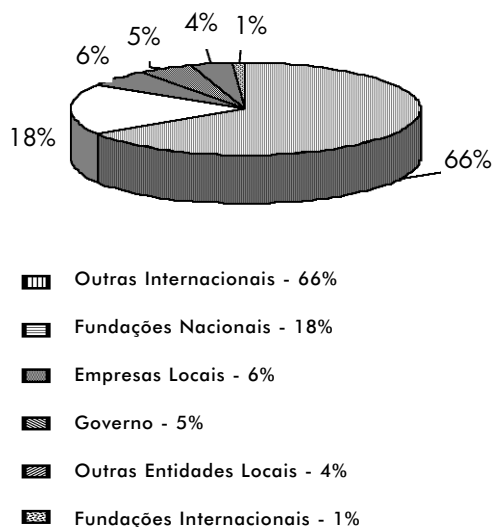
Perguntas para Reflexão

1. A sua organização tem um plano estratégico?
2. Foram estabelecidas altas, médias e baixas prioridades como parte do planejamento estratégico?
3. Você sabe quanto custará para implementar as ações descritas no plano estratégico?

2o. Pilar: Diversificação da Renda

O segundo pilar da sustentabilidade financeira é a diversificação da renda, termo que se refere não apenas à geração interna de renda, mas também às fontes de renda que garantem nossos principais financiamentos. Mesmo que uma organização tenha vinte doadores, ela ainda assim será extremamente vulnerável se uma grande parte de seu orçamento depender apenas de um deles. Qualquer mudança na decisão desse doador pode gerar uma crise importante. **Pelo menos 60% do orçamento geral da organização devem vir de cinco fontes diferentes.**

Diversificação de Fontes de Financiamento
Pronatura Península de Yucatán



Perguntas para Reflexão

1. Qual é o orçamento total de sua organização?
2. Que parcela desse orçamento corresponde a custos administrativos?
3. Você poderia elaborar uma lista resumida das fontes de renda de sua organização no ano corrente com suas respectivas quantias aproximadas?
4. Você tem uma análise retrospectiva de fontes de renda envolvendo pelo menos os dois últimos anos?
5. Você tem procedimentos de acompanhamento junto aos doadores?

3o. Pilar: Administração e Finanças Saudáveis

Saber administrar nossos recursos é tão essencial para garantir a sustentabilidade financeira quanto saber gerar renda. Procedimentos eficientes de administração e finanças são regidos por uma série de políticas institucionais que nos ajudam a levantar a maior parte de nossos recursos e a garantir a transparência na gestão fiscal. Além disso, esses procedimentos devem nos permitir prever a situação financeira da organização e, em última análise, nos ajudar a tomar decisões adequadas oportunamente. Procedimentos eficientes também nos permitem gerar renda por meio da gestão financeira de ativos disponíveis.

Os procedimentos contábeis e administrativos devem estar sintonizados com as necessidades da organização. Independentemente de seu âmbito e estrutura, esses procedimentos devem incluir o registro de todas as transações da organização, de modo a permitir a visualização da organização como um todo. Em muitas organizações, os procedimentos contábeis são estabelecidos por projeto ou doador, pois essa abordagem facilita a emissão de relatórios para os doadores, que freqüentemente adotam categorias e códigos contábeis específicos. No entanto, para saber qual é o orçamento geral ou calcular as despesas totais de uma determinada categoria, como a das despesas com viagens, os contadores somam os números de cada projeto. Essa prática é EXTREMAMENTE PERIGOSA, pois não envolve mecanismos adequados de controle para verificações regulares e automáticas da situação financeira da organização. Este tipo de contabilidade, conhecida como contabilidade por projeto ou doador é altamente suscetível a erros humanos. Todas as organizações devem adotar uma contabilidade centrada nos custos, que permite uma codificação dupla de lançamentos com vistas à elaboração de relatórios para os doadores.

Os demonstrativos emitidos para subsidiar decisões são tão importantes quanto os procedimentos contábeis. Os tipos de demonstrativos financeiros apresentados a seguir devem ser examinados periodicamente pelos diretores da organização:

Demonstrativo Financeiro	Verificação	Comentários
1. Balanço	Semestral	
2. Declaração de Renda/Despesas	Mensal ou a cada dois meses	
3. Fluxo de caixa	Mensal	
4. Relatórios de auditoria	Quando forem realizadas auditorias	De preferência no final de cada exercício fiscal
5. Lançamentos em demonstrativos financeiros		Com o balanço
6. Controle de inventário	Semestral	
7. Investimentos	De acordo com o valor envolvido, da importância e do risco assumido.	
8. Financiamentos	De acordo com o valor envolvido, da importância e do risco assumido.	
9. Orçamento	Deve ser apresentado à Diretoria três meses antes do fim do exercício fiscal.	Aprovação pelo menos 30 dias antes a do fim do exercício fiscal.
10. Verificação do orçamento	No mínimo trimestral.	Essencial para uma organização sem fins lucrativos, uma vez que ela depende de contribuições. Sem uma verificação efetiva, o orçamento pode ser seriamente afetado.

Outros relatórios que uma organização filantrópica deve exigir de seu departamento de contabilidade são os seguintes:

- ❖ Relatórios de doações
- ❖ Fundo fiduciário (se estabelecido)
- ❖ Geração de renda por meio de atividades comerciais.
- ❖ Relatórios financeiros para os doadores
- ❖ Auditorias de projeto

Perguntas para Reflexão

1. Que demonstrativos financeiros são elaborados por sua organização?
2. Com que frequência cada um deles é examinado?
3. Os demonstrativos financeiros são de fácil compreensão?
4. Quantos membros da Diretoria participam da supervisão fiscal?
5. A Diretoria tem um comitê para esse fim?

4o. Pilar: Geração de Renda Própria

A geração de Renda Própria é uma maneira de uma organização diversificar suas fontes de receitas. Nessa categoria, no entanto, discutimos todas as maneiras pelas quais uma organização pode gerar renda irrestritamente; em outras palavras, a renda que a organização, e não o doador, decide como gastar. A seguir, serão descritas as principais maneiras pelas quais uma organização pode gerar receitas próprias.

1. Contribuições para um Fundo Fiduciário ou de Poupança

O objetivo de um fundo fiduciário é permitir a uma instituição gozar os benefícios proporcionados pelos juros gerados pelo capital. O capital continua intacto. Seu valor precisa ser mantido e/ou aumentado ao longo do tempo.

Uma organização pode incluir sob a rubrica **custos indiretos** (fixos) um percentual a ser depositado num fundo de poupança ou fiduciário. Nesse caso, o percentual representa um superávit. Para fazer isso, no entanto, a organização precisa estabelecer legalmente o fundo de poupança e incluir esse investimento sob sua rubrica de custos indiretos como um requisito de sua política institucional.

O estabelecimento de um fundo de poupança geralmente consiste na abertura de uma conta bancária separada — cujos recursos a organização se compromete a não gastar. A finalidade é desenvolver essa conta até o ponto em que os juros gerados por seu montante constituam uma renda para a organização. Em muitos casos, pessoas — “curadores” — são nomeadas para garantir esse compromisso perante o público. Os bancos já têm procedimentos padronizados para o estabelecimento de fundos dessa natureza em muitos países.

O estabelecimento de uma política institucional para incluir esse investimento sob a rubrica de custos indiretos tem por finalidade garantir que o MESMO percentual desses custos será incluído em CADA proposta, de modo que todos os doadores recebam o mesmo tratamento. Por exemplo, se os custos indiretos de uma organização forem calculados em 15%, ela pode acrescentar a esses custos uma quantia proporcional para desenvolver o fundo de poupança; portanto, a partir do momento em que o fundo de poupança é estabelecido, os custos indiretos da organização corresponderão a 16% e não a 15%.

Perguntas para Reflexão

1. A sua organização tem um fundo de curadoria?
2. Se afirmativo, foram estabelecidas políticas para manter ou aumentar seu valor ao longo do tempo?
3. Se sua organização não tiver um fundo de curadoria, essa é uma meta projetada?
4. Sua organização tem algum outro ativo, como imóveis, capaz de gerar receitas?

2. Captação de Recursos para o Desenvolvimento da Instituição ou para Operações

Esta categoria se refere à solicitação de doações de indivíduos, empresas ou órgãos dispostos a oferecer contribuições para apoiar o desenvolvimento institucional da organização. Essas doações podem ser feitas das seguintes maneiras:

- a. ajudando a organização a aumentar sua capacidade de gerar renda contratando novos funcionários, adquirindo sistemas computadorizados ou fazendo um investimento inicial necessário para a implementação de um projeto de geração de renda, etc.

- b. aumentando o patrimônio pela construção de infra-estrutura ou pelo desenvolvimento de um fundo de poupança.
- c. disponibilizando fundos sem restrições (sem impor condições para a sua utilização) durante um período específico (geralmente de um a três anos). Esses fundos são geralmente disponibilizados a uma organização quando ela inicia suas operações, para permitir que ela alcance um nível adequado de estabilidade financeira até o volume de seus projetos aumentar. Infelizmente, pouquíssimos doadores oferecem esse tipo de contribuição.

Perguntas para Reflexão

1. Sua organização já solicitou fundos dessa natureza?
2. Qual foi o resultado?
3. Na sua opinião, existem outras oportunidades para se captar recursos desse tipo?

3. Geração de Renda por Meio de Contribuições Públicas

Algumas organizações voltam-se ao público para solicitar apoio à sua missão. Existem muitas maneiras diferentes de se abordar o público, entre as quais as seguintes:

- a. Oferecendo a possibilidade de associação à organização
- b. Organizando eventos pagos como desfiles, rifas ou jantares.
- c. Solicitando doações em campanhas públicas como maratonas televisivas ou campanhas nacionais de arrecadação de fundos durante um período específico (geralmente de curta duração, como de um dia).
- d. Solicitando contribuições de empresas em troca de abatimentos fiscais, da promoção de sua imagem, da associação à organização ou de uma combinação de possibilidades.
- e. Abrir mão de royalties ou do licenciamento para o uso de elementos ligados à organização (como o nome ou o logotipo da organização) em troca de uma quantia fixa ou de um percentual das vendas de um produto específico.

Perguntas para Reflexão

1. Sua organização já tomou iniciativas dessa natureza? Se afirmativo, relacione-as.
2. Você sabe se a iniciativa está gerando lucros? Se afirmativo, que montante ela gera para a organização?
3. Se não estiver produzindo lucros, você sabe quais são suas projeções financeiras? Quando ela alcançará o ponto de equilíbrio?
4. Quanto a organização investiu para lançar essa iniciativa?

4. Geração de Renda por Meio da Venda de Bens e/ou Serviços

Muitas instituições oferecem produtos ou serviços como uma estratégia de geração de renda. Esse tipo de iniciativa assume muitas formas diferentes. Ela pode assumir formas simples, como a venda de produtos promocionais (camisas, pôsteres ou outros produtos com o logotipo da organização), ou complexas, como a oferta de serviços profissionais de consultoria numa área específica, que geralmente corresponde a um campo de especialização técnica da organização. Além disso, esses bens e serviços podem ser oferecidos de diversas maneiras. Um método simples seria sua venda direta a amigos e conhecidos. Um método mais complicado envolve sua distribuição em massa por meio de estabelecimentos comerciais e/ou campanhas publicitárias pela imprensa.

Perguntas para Reflexão

1. A sua organização já tomou alguma iniciativa dessa natureza? Se afirmativo, relacione-as.
2. Você sabe se a iniciativa está gerando lucros? Se afirmativo, que montante ela gera para a organização?
3. Se não estiver produzindo lucros, você sabe quais são suas projeções financeiras? Quando ela alcançará o ponto de equilíbrio?
4. Quanto a organização investiu para lançar essa iniciativa?

5. Geração de Renda por Meio do Estabelecimento de Empresas para uma Missão Específica

Essa é a forma mais sofisticada e complexa de geração de renda. Ela envolve o estabelecimento de empresas comerciais de propriedade plena ou parcial da organização. Essa opção pode ser adequada quando uma organização sem fins lucrativos identifica uma oportunidade comercial e, ao mesmo tempo, reconhece a existência de diversos fatores favoráveis à criação de uma entidade separada para administrar a iniciativa, em vez de administrá-la no âmbito do programa ou projeto. Há muitos fatores em potencial que podem levar uma organização a optar por essa abordagem, entre os quais os seguintes:

- a. A necessidade de obter capital por meios comerciais;
- b. A necessidade de atrair pessoal do setor privado para conduzir a iniciativa, criando uma escala salarial e incentivos diferentes dos adotados na organização;
- c. A necessidade de proteger o patrimônio da organização contra os riscos inerentes a um empreendimento comercial;
- d. O risco de desviar os ativos da organização para atividades que não correspondem diretamente à sua missão;
- e. A necessidade de proteger a imagem da organização.

Independentemente da razão ou razões que levem uma organização a optar por essa abordagem, todos os seus prós e contras devem ser cuidadosamente analisados. Qualquer empresário sabe que não é fácil gerar lucros. Essa abordagem exige esforços consideráveis e muito trabalho e, nesse caso, as empresas concorrem diretamente no mercado. Além disso, a organização precisará estabelecer uma política muito clara para a alocação dos lucros que lhe caberão. Nunca deve haver qualquer dúvida em relação a como os lucros serão usados. Geralmente estabelece-se uma política estipulando que todos os lucros reservados para a organização devem ser investidos nela mesma imediatamente!

Perguntas para Reflexão

1. A sua organização já tomou alguma iniciativa dessa natureza? Se afirmativo, relacione-as.
2. Você sabe se a iniciativa está gerando lucros? Se afirmativo, que montante ela gera para a organização?
3. Se não estiver produzindo lucros, você sabe quais são suas projeções financeiras? Quando ela alcançará o ponto de equilíbrio?
4. Quanto a organização investiu para lançar essa iniciativa?
5. Existem parceiros para compartilhar o risco?
6. A iniciativa é compatível com a missão de sua organização?

6. Geração de Renda por Meio da Gestão Financeira

Esta é uma técnica de geração de renda que pode ser implementada por todas as instituições, independentemente do fato de ela gerar pouca ou muita renda. Essa categoria se refere à gestão adequada e estratégica dos ativos de uma organização (que podem ser contas bancárias, imóveis, etc.) visando maximizar seu potencial financeiro. Por exemplo, imóveis que não estiverem sendo usados podem ser alugados, recursos disponíveis em contas bancárias podem ser transferidos para contas que rendem juros e deixados lá até que sejam necessários, e ativos que não estiverem sendo usados e tenham algum valor de mercado podem ser vendidos.

No entanto, as organizações sem fins lucrativos que adotarem qualquer uma dessas estratégias devem analisar as leis em vigor em cada um dos países em que atuam para se certificarem da inexistência de barreiras legais contra essa prática. No Peru, por exemplo, uma fundação não pode vender qualquer ativo sem uma permissão especial que leva muito tempo para ser obtida. As políticas adotadas por doadores para a gestão financeira representam uma outra área que precisa ser pesquisada. Por exemplo, a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) exige que qualquer juro gerado pela gestão fiscal seja reinvestido na mesma.

Perguntas para Reflexão

1. A sua organização gerou alguma renda por meio da técnica da gestão financeira? Se afirmativo, quanta renda?
 2. Se não gerou renda, você tem conhecimento de algum obstáculo que impediria a sua organização de adotar essa estratégia?
 3. Você sabe se algum doador se opõe à geração de juros por meio da técnica da gestão financeira?
 4. A sua organização tem políticas definidas para a gestão financeira?
-

7. Geração de Renda por Meio de Alianças Corporativas

O marketing relacionado a uma causa é o termo mais comumente usado para descrever alianças com empresas. Essas alianças podem ser definidas como atividades comerciais no âmbito das quais instituições filantrópicas desenvolvem parcerias com empresas para comercializar uma imagem, um produto ou um serviço visando um benefício mútuo. Nas atividades bem-sucedidas de marketing relacionado a uma causa, a instituição e a empresa alcançam resultados positivos. A empresa promove uma boa imagem junto ao público e vende mais produtos ou serviços e a instituição levanta fundos para realizar sua missão. Em alguns casos, os fun-

dos recebidos representam um percentual das vendas; em outros, eles podem ser uma quantia fixa; em outros ainda, uma combinação de ambos.

Recorrendo a alianças desse tipo, as instituições filantrópicas reduzem seus riscos econômicos, mas arriscam ter sua imagem arranhada junto ao público. Se a empresa tiver uma má reputação junto ao público, é quase certo que a imagem pública da instituição sofrerá um impacto negativo.

Perguntas para Reflexão

1. Sua organização tem uma aliança com uma empresa?
 2. Você sabe se a instituição está tendo algum lucro? Se afirmativo, que montante ele traz para a organização?
 3. Se não estiver produzindo lucros, você sabe quais seriam as projeções financeiras?
 4. Você sabe que imagem a empresa tem junto ao público?
 5. Quanto a organização investiu para lançar essa iniciativa?
-

Capítulo 4

Pré-requisitos para a Sustentabilidade Financeira

Examinamos princípios contábeis, a importância do conceito de se gerar um excedente para garantir a sustentabilidade financeira e seus pilares fundamentais. No entanto, essa meta exige um grande esforço e muito trabalho de equipe. É necessário também promover uma mudança de mentalidade da organização como um todo, uma vez que a meta é gerar um excedente de renda, o que seria antiético em relação aos métodos mais comumente usados para se administrar organizações sem fins lucrativos. Os seis requisitos essenciais para garantir a SUSTENTABILIDADE financeira de uma organização são os seguintes:

1. *Um Compromisso de Longo Prazo*
2. *Liderança*
3. *Investimento de Tempo e Dinheiro*
4. *Um Plano Comercial*
5. *Uma Equipe Administrativa Eficiente*
6. *Trabalho em Equipe*

Vamos ilustrar esses requisitos por meio de um exemplo:

A organização “Pura Vida” precisa levantar US\$ 50.000 por ano para cobrir seu orçamento administrativo e evitar um déficit. Ela se propõe a vender camisetas para garantir sua SUSTENTABILIDADE financeira com um investimento inicial de US\$ 10.000 obtidos por meio de uma doação. O lucro previsto é de 200%, ou seja, a organização espera ter um lucro de US\$ 20.000 e recuperar seu investimento de US\$ 10.000.

No entanto, mesmo que ela alcance esse resultado, ela precisará de US\$ 20.000 para cobrir seu orçamento. Para simplificar, digamos que a organização opte por reduzir seus custos para evitar um déficit e poder usar os US\$ 30.000 gerados pela venda de camisetas. Se todas essas condições forem satisfeitas, ela terá um saldo “zero”; em outras palavras, não terá qualquer déficit ou superávit.

Ano	Investimento	Custo	# Unidades	Preço de Venda	Receitas Brutas	Uso por parte da ONG
1	10.000	1	10.000	3	30.000	30.000
2	0	1	—	—	—	—

Infelizmente, a despeito das boas vendas de camisetas, o objetivo da organização era gerar receitas *anualmente* (e não apenas durante um ano). Como a instituição gastou todo o dinheiro que ganhou, ela não tem mais fundos para produzir camisetas para vender no ano seguinte. A organização não avançou significativamente em direção da SUSTENTABILIDADE financeira.

Se a organização “Pura Vida” decidir utilizar somente parte da renda gerada para cobrir seu orçamento e investir US\$ 5.000 a mais que no ano anterior, quanto tempo levará para ela alcançar sua meta de gerar US\$ 50.000 anualmente? Suponhamos que a organização continue a ter um lucro de 200% por ano, que os custos de produção e venda sejam de US\$ 1, que o preço de venda seja US\$ 3 e que todas as variáveis externas permaneçam constantes (a inflação, a demanda, os custos, etc.).

Ano	Investimento	Custo	# Unidades	Preço de Venda	Receitas Brutas	Uso por parte da ONG
1	10.000	1	10.000	3	30.000	15.000
2	15.000	1	15.000	3	45.000	25.000
3	20.000	1	20.000	3	60.000	35.000
4	25.000	1	25.000	3	75.000	50.000

Em circunstâncias ideais, foram necessários quatro anos para a organização conseguir gerar US\$ 50.000 anualmente. No primeiro ano, a organização teve uma renda total de US\$ 30.000. Considerando que o investimento inicial foi uma doação, toda essa soma pode ser computada como lucro. Portanto, ela pode usar todo o montante, reservando o que planeja reinvestir no ano seguinte, que nesse caso seriam US\$ 15.000 (US\$ 10.000 + US\$ 5.000 adicionais a cada ano). A equação é aplicada com sucesso até o quarto ano, quando a organização gera US\$ 75.000 com um investimento de US\$ 25.000 (a diferença é a meta projetada de US\$ 50.000). Se todas as variáveis permanecessem constantes, a organização poderia continuar gerando US\$ 50.000 indefinidamente, investindo US\$ 25.000 na produção e comercialização das camisetas.

1. Compromisso de Longo Prazo

Assim como nenhum projeto de qualquer magnitude pode ser implementado da noite para o dia,

leva tempo para se gerar renda. Todas as empresas bem-sucedidas que você vê à sua volta precisaram assumir um compromisso de longo prazo para alcançar o sucesso. No caso da “Pura Vida”, foram necessários quatro anos para que a meta projetada fosse alcançada. Nesse período, a organização precisou assumir sacrifícios e resistir à tentação de gastar o dinheiro de que precisava para desenvolver suas atividades em vez de investi-lo na produção de mais camisetas.

Perguntas para Reflexão

1. Você sabe se a sua organização tem uma necessidade imediata de gerar renda (como a necessidade de cobrir um déficit)?
2. A sua organização tem uma meta financeira concreta?

2. Liderança

É quase impossível alcançar a SUSTENTABILIDADE financeira sem um compromisso sólido por parte da liderança e dos diretores da organização. O pessoal responsável pela captação de recursos pode ficar desestimulado se os diretores da organização exigirem resultados de curto prazo a despeito da necessidade de um esforço de longo prazo para que as metas desejadas possam ser alcançadas. Além disso, em alguns casos é necessário que todo o pessoal (funcionários e diretores) colabore para que os objetivos financeiros sejam alcançados. A liderança deve dar o exemplo.

Perguntas para Reflexão

1. Dos líderes de sua organização, quem está efetivamente comprometido com esse esforço?
2. Qual é a natureza do compromisso dessas lideranças? Apenas apoio moral ou participação ativa?

3. Precisamos Investir Tempo e Dinheiro para Gerar Dinheiro

É a pura verdade! São necessários recursos para se alcançar a SUSTENTABILIDADE financeira. No nosso exemplo, só foi necessário um investimento inicial de US\$ 10.000, mas presumimos que esse valor cobriria os custos de produção, distribuição, vendas, monitoramento, etc. Geralmente as coisas são mais complicadas. Como em qualquer projeto, temos custos diretos e indiretos. Além disso, temos custos fixos (os que permanecem constantes ao longo do tempo) e variáveis (os diretamente relacionados à produção para venda, como os das camisetas).

A geração de renda não é um trabalho de meio expediente. É um empreendimento em tempo integral que às vezes exige toda uma equipe para cuidar de atividades inovadoras como a venda de camisetas e de outras mais tradicionais, como a captação de recursos junto a doadores internacionais. Para captar recursos junto a fundações internacionais, por exemplo, é necessário redigir e enviar uma proposta, acompanhar sua análise pelo doador, de preferência fazendo-lhe uma visita, e, se a proposta for rejeitada, o processo deve ser reiniciado da estaca zero até que a meta seja alcançada. Tudo isso envolve custos de investimento!

No exemplo dado, investimos o tempo de membros de nossa equipe para redigir a proposta, acompanhar as atividades e cultivar um doador. As organizações sem fins lucrativos precisam começar a considerar o tempo despendido por seu pessoal em termos monetários para desenvolver um planejamento realista de seus recursos humanos. Não se esqueça do velho ditado: tempo é dinheiro.

No exemplo da fundação, observamos também que precisamos investir recursos em chamadas telefônicas, serviços de entrega rápida de correspondência e até em visitas. Esse “investimento de capital” é ainda maior quando lançamos um empreendimento comercial, como a produção de camisetas para venda. Nesse caso, as despesas que precisamos levar em consideração são as seguintes: o tempo despendido pela pessoa responsável pela produção e comercialização das camisetas, os custos do pessoal responsável pela arte das camisetas, os custos da produção e das vendas, os custos publicitários, os custos da distribuição e, por último, o custo de investir capital numa operação quando ele poderia estar rendendo juros no banco — que seria o custo de oportunidades perdidas.

Perguntas para Reflexão

1. Quanto a sua organização está disposta a investir numa iniciativa desse tipo?
2. A sua organização tem outras fontes de financiamento?
3. Quem precisará investir seu tempo para levar a iniciativa adiante? Só serão contados funcionários novos ou alguns dos funcionários existentes serão envolvidos?
4. Quanto tempo o Diretor Executivo e/ou a Diretoria estão dispostos a investir na supervisão da iniciativa?

4. Planejamento Comercial

Todas as iniciativas voltadas à geração de renda exigem um estudo prévio de viabilidade. Se o estudo indicar a existência de um potencial adequado, ele deve ser desdobrado em um plano comercial. Muitas organizações acreditam que procedimentos desse tipo só se aplicam a empreendimentos comerciais de grande escala. No entanto, eles também constituem uma etapa necessária em projetos de pequeno porte. Além disso, essa metodologia pode ser aplicada a mecanismos tradicionais de levantamento de fundos usados por organizações sem fins lucrativos, como campanhas corporativas ou de associação, e não apenas em empreendimentos comerciais.

Um plano comercial permite que uma organização identifique fatores essenciais para avaliar se o esforço a ser aplicado na iniciativa vale a pena. Por exemplo, um estudo de viabilidade ajudará a determinar o seguinte:

- ❖ Um mercado em potencial para o bem ou serviço a ser oferecido;
- ❖ Oportunidades e ameaças presentes no ambiente, incluindo a concorrência;
- ❖ Custos associados à iniciativa; isso nos ajuda a estabelecer uma política de preços e a fazer projeções financeiras que nos permitem calcular os lucros em potencial e em que prazo eles podem se materializar.
- ❖ Metas de mercado e financeiras para monitorar, oportunamente, o progresso alcançado.

Os custos e esforços necessários para a realização desse exercício dependem da magnitude da iniciativa.

O próprio pessoal da organização pode desempenhar a tarefa se o projeto for pequeno. Há metodologias disponíveis para ajudar profissionais que nunca realizaram um estudo dessa natureza. Quanto maior o investimento e o risco, maior o imperativo de investir num estudo completo com a assistência de profissionais especializados nesse campo. É importante enfatizar que mesmo que um consultor seja contratado para fazer o estudo, uma equipe composta de funcionários da organização deve participar do processo, caso contrário suas conclusões podem não ser plenamente compreendidas ou pode faltar o entusiasmo necessário em relação ao projeto. Sem esse envolvimento do pessoal da organização, os planos comerciais geralmente acabam sendo engavetados e esquecidos.

Todas as organizações sem fins lucrativos devem tomar todas as medidas necessárias para que seus escassos recursos sejam utilizados com a maior eficiência possível. Sem um estudo de viabilidade ou um plano comercial, não é possível prever o que acontecerá com um projeto e precisaremos, mais uma vez, contar com a sorte. A disponibilidade de um plano comercial não garante o sucesso de um projeto, mas pode aumentar substancialmente essa possibilidade. As organizações sem fins lucrativos devem incorporar essa metodologia ao processo de planejamento de qualquer projeto de geração de renda como um meio de garantir que tomaram todas as medidas possíveis para investir seu dinheiro num projeto viável.

Perguntas para Reflexão

1. Se a sua organização lançou uma iniciativa voltada à geração de renda, ela desenvolveu um estudo de viabilidade ou redigiu um plano comercial antes de lançar o projeto?
2. Se ela não fez um estudo de viabilidade, será que pelo menos fez uma pesquisa do potencial do mercado ou desenvolveu projeções financeiras?
3. A sua organização tem uma pessoa (seja ela um funcionário de seus quadros ou um membro da diretoria) familiarizada com o planejamento comercial ou que tenha algum treinamento nessa área?
4. Se a sua instituição tem planos de lançar uma iniciativa de geração de renda, ela está considerando a possibilidade de realizar esses estudos?

5. Uma Equipe Administrativa Eficiente

Quando um investidor está considerando a possibilidade de se envolver ou não num negócio, as primeiras coisas que ele avalia são quatro variáveis: se o produto é bom, o potencial do mercado, as perspectivas financeiras e a disponibilidade de uma equipe administrativa competente. Um empreendimento comercial não pode funcionar sem um líder com a visão necessária para implementar a iniciativa. Mesmo que você tenha o melhor plano comercial do mundo, o contexto está sujeito a mudanças constantes e a disponibilidade de um líder com visão e experiência é essencial para se evitar obstáculos ao longo do caminho ou identificar novas oportunidades.

Se a sua organização não estiver disposta ou não dispuser dos recursos necessários para contratar um diretor com essas qualificações e a equipe necessária para um determinado empreendimento, então ela não deve lançá-lo. Os diretores executivos ou outros membros da alta diretoria às vezes mostram-se dispostos a supervisionar um empreendimento. Essa contribuição é valiosa, mas ela não deve ser confundida com o processo de implementação. É necessário ter uma pessoa disponível em tempo integral; no entanto, com uma supervisão ativa, pode-se designar um responsável com um perfil mais limitado.

Perguntas para Reflexão

1. Partindo da premissa de que a sua organização tem uma iniciativa voltada à geração de renda, você sabe quem é responsável por ela?
2. Em que consistiu o processo de contratação? Foi desenvolvido um perfil de candidato ideal? A vaga foi amplamente divulgada?
3. Você sabe qual é a experiência dessa pessoa nessa área?
4. A organização está satisfeita com os resultados produzidos até o presente momento? Ela está alcançando as metas estabelecidas no plano comercial?

6. Trabalho em Equipe

Não se esqueça de que muitos dos planos desenvolvidos por sua organização para alcançar a SUSTENTABILIDADE envolvem funcionários de outras áreas. É essencial treiná-los e manter uma boa comunicação com eles. Por exemplo, uma

organização que vendia produtos a visitantes em suas instalações colocava esses produtos à mostra numa vitrine atraente na recepção. No entanto, a recepcionista que atendia os visitantes não sabia os preços dos produtos ou como vendê-los. Resultado: muitas vendas eram perdidas.

Uma outra organização lançou um programa de ecoturismo para seus membros usando uma brochura que descrevia diferentes destinos. Os membros começaram a telefonar para colher mais informações sobre o programa, mas a telefonista não sabia nada a respeito dele e passava suas ligações para a divisão de áreas protegidas, porque a organização nunca havia oferecido viagens antes. Infelizmente, o departamento responsável não havia passado qualquer informação sobre o programa à divisão de áreas protegidas, de modo que os técnicos que recebiam as chamadas diziam às pessoas do outro lado da linha que devia haver algum engano e sugeriam que elas procurassem uma agência de viagens. Surpreso com a falta de resultados, o diretor responsável pelo programa decidiu verificar o que estava acontecendo e descobriu que todas as pessoas que telefonaram haviam sido informadas que devia haver algum engano! Resultado: nenhuma venda.

Esses dois exemplos podem parecer ridículos, mas são reais. As organizações de grande porte não são as únicas a experimentarem colapsos em suas comunicações. Todos nós estamos sempre muito ocupados e absortos em nossos projetos. É importante também treinar os funcionários para aumentar sua capacidade e motivação.

Perguntas para Reflexão

1. O pessoal da organização foi informado a respeito das iniciativas de geração de renda em andamento?
 2. Foi elaborada uma lista de pessoas que podem estar envolvidas, mesmo que indiretamente?
 3. A organização previu a necessidade de informar e/ou treinar pessoas indiretamente envolvidas na iniciativa?
 4. O impacto da iniciativa na imagem da organização foi considerado? Sendo o impacto negativo, o pessoal foi informado a respeito de problemas em potencial e estratégias para atacá-los?
-

Capítulo 5

Indicadores da Sustentabilidade Financeira

Desde o lançamento de seu Programa de Desenvolvimento Institucional, a The Nature Conservancy desenvolveu diversos indicadores para medir o progresso alcançado pela organização na área do desenvolvimento institucional. Acreditamos fortemente na importância de usarmos esses indicadores, pois eles nos proporcionam um sistema para medirmos o progresso alcançado em áreas específicas para que possamos estabelecer uma meta a ser seguida. Esses indicadores são decorrentes de experiências compartilhadas entre organizações parceiras da The Nature Conservancy. A meta ideal (referência 5) é o resultado de uma análise de fatores que influenciam o sucesso de muitas organizações.

Os indicadores descritos a seguir fazem parte de um conjunto mais abrangente de medidas de desenvolvimento institucional. Neste documento apresentaremos aqueles que são relevantes para a sustentabilidade financeira organizacional.

Vale reiterar que o desenvolvimento geralmente não ocorre por igual em todas as áreas. É importante enfatizar também que os indicadores apresentados aqui evoluem constantemente. Se uma organização tiver identificado outras soluções que garantam seu sucesso, elas são tão válidas quanto às metas descritas neste capítulo, que constituem simplesmente um denominador comum.

As perguntas para reflexão apresentadas para diferentes áreas temáticas ajudarão a ampliar a sua visão à medida que você faz este exercício. Essas perguntas para reflexão fazem parte de uma ferramenta para o diagnóstico da sustentabilidade financeira. A única finalidade do exercício é ajudar a promover o desenvolvimento de sua organização. Esperamos que este exercício se torne uma ferramenta útil para que sua organização consiga alcançar suas metas.

A: Indicadores de Visão Estratégica e Liderança

Indicador A 1: Planejamento Estratégico

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | O plano estratégico inclui um plano financeiro institucional de longo prazo (para um horizonte de 3 a 5 anos) que deve ser atualizado periodicamente como resultado de um processo participativo, envolvendo todo o pessoal, a diretoria e consultores externos. |
| <input type="radio"/> 4 | O pessoal faz uso do plano estratégico atual, que incorpora o plano financeiro institucional de longo prazo, para orientar todas as decisões importantes sobre programas, incluindo a apresentação de propostas de doações. |
| <input type="radio"/> 3 | A organização tem um plano estratégico em vigor. O pessoal está razoavelmente familiarizado com o plano estratégico. |
| <input type="radio"/> 2 | O plano estratégico está desatualizado ou está em fase de preparação. |
| <input type="radio"/> 1 | A organização não tem um plano estratégico. |

Indicador A 2: Eficácia da Diretoria

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Os membros da diretoria trabalham eficaz e ativamente para orientar o futuro da organização e garantir sua estabilidade institucional e financeira de longo prazo. A organização estabeleceu comitês para abordar questões específicas, como investimentos, sustentabilidade financeira, captação de recursos, etc. |
| <input type="radio"/> 4 | A maioria dos membros da diretoria garante a liderança e a supervisão financeira necessárias, estabelece políticas, participa do planejamento, disponibiliza ou capta recursos e assegura a continuidade necessária em transições de liderança. |
| <input type="radio"/> 3 | Alguns membros da diretoria assumem funções de liderança e supervisão, ocasionalmente disponibilizando ou captando recursos para a organização. |
| <input type="radio"/> 2 | Poucos membros da diretoria contribuem com tempo, esforços ou recursos financeiros para a administração da organização. |
| <input type="radio"/> 1 | Os membros da diretoria são inertes, não orientam o pessoal e/ou não contribuem com qualquer financiamento. |

Indicador A 3: Planejamento Financeiro Estratégico

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | A organização tem um plano de sustentabilidade financeira implementado e monitorado; as metas estão sendo alcançadas e ajustes estão sendo feitos. |
| <input type="radio"/> 4 | A organização tem testado e analisado diversos métodos de geração de renda e de captação de recursos e tem incorporado estratégias num plano para alcançar objetivos financeiros. A organização já começou a alcançar objetivos. |
| <input type="radio"/> 3 | A organização começou a desenvolver e a testar estratégias para captar recursos e gerar renda a fim de atender às necessidades financeiras. |
| <input type="radio"/> 2 | A organização tem necessidades financeiras quantificadas para alcançar seus objetivos administrativos e programáticos para os próximos 3-5 anos. |
| <input type="radio"/> 1 | A organização não identificou necessidades financeiras mínimas para alcançar objetivos administrativos e programáticos nos próximos 3-5 anos. |

B: Indicadores da Capacidade de Gerar Renda

Indicador B 1: Plano de Captação de Recursos e Desenvolvimento

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | O processo de captação de recursos está integrado a sistemas de gestão financeira e é monitorado e ajustado continuamente. |
| <input type="radio"/> 4 | A organização desenvolveu metas e um plano para a captação de recursos com base nos planos financeiros/estratégicos. As responsabilidades são compartilhadas entre diversos indivíduos como parte de um processo sistemático. |
| <input type="radio"/> 3 | A organização começou a sistematizar atividades geradoras de recursos, a delegação de contatos com doadores e esforços para levantar fundos. |
| <input type="radio"/> 2 | Um indivíduo é responsável por quase toda a geração de recursos. |
| <input type="radio"/> 1 | A organização não está desenvolvendo qualquer atividade sistemática para gerar recursos. |

Indicador B 2: Diversificação e Fontes de Financiamento

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | A organização tem uma ampla base de financiamento composta de pelo menos oito fontes (doadores); nenhuma das fontes responde por mais de 25% de suas receitas anuais totais. |
| <input type="radio"/> 4 | Pelo menos cinco fontes de financiamento (doadores) respondem por 60% do orçamento geral da organização; nenhuma fonte individual responde por mais de 25% das receitas da organização. |
| <input type="radio"/> 3 | Uma fonte de financiamento (doador) responde por mais de 40% das receitas da organização; pelo menos quatro outras fontes respondem pelos 60% restantes. |
| <input type="radio"/> 2 | Uma fonte de financiamento (doador) responde por mais de 60% das receitas da organização. |
| <input type="radio"/> 1 | Uma fonte de financiamento (doador) responde por mais de 80% das receitas da organização. |

Indicador B 3: Geração de Renda Irrestrita

Obs.: Este indicador se refere aos financiamentos que a organização pode gastar a seu critério. Esse financiamento pode ter sido ganho (mediante a venda de produtos, a prestação de serviços ou em decorrência de juros auferidos de um fundo de curadoria) ou disponibilizado por doadores sem instruções específicas sobre como os fundos devem ser gastos. Para responder a essa pergunta, uma organização precisa definir seus custos operacionais (também conhecidos como custos fixos ou indiretos) ou determinar que mais de 20% de sua renda total é derivada de fontes irrestritas.

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | A renda irrestrita responde por mais de 40% do orçamento anual total da organização. |
| <input type="radio"/> 4 | A renda irrestrita responde por mais de 20% do orçamento anual total da organização. |
| <input type="radio"/> 3 | A renda irrestrita responde por mais de 50% dos custos operacionais anuais. |
| <input type="radio"/> 2 | A renda irrestrita responde por menos de 50% dos custos operacionais anuais. |
| <input type="radio"/> 1 | A organização não gera qualquer renda irrestrita. |

C: Indicadores da Capacidade de Gestão Financeira

Indicador C 1: Taxa de Recuperação de Custos Indiretos

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | A taxa de recuperação de custos indiretos (também chamados de custos operacionais ou fixos) foi calculada por um auditor externo e está sendo incluída em todas as doações (quando o doador permite essa inclusão). |
| <input type="radio"/> 4 | A taxa de recuperação de custos indiretos foi calculada por um auditor externo e é incluída na maioria das doações. |
| <input type="radio"/> 3 | A taxa de recuperação de custos indiretos foi calculada, mas não verificada por um auditor externo; a taxa é incluída na maioria das doações. |
| <input type="radio"/> 2 | Alguns custos indiretos são incluídos na maioria das doações, mas uma taxa não foi calculada. |
| <input type="radio"/> 1 | Nenhum custo indireto é cobrado em doações para projetos. |

Indicador C 2: Sistemas Contábeis

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | A organização usa informações contábeis nas tomadas de decisão. |
| <input type="radio"/> 4 | A organização tem um plano de contas geral que permite a análise financeira cruzada de todos os seus projetos. |
| <input type="radio"/> 3 | A contabilidade é feita por projeto e agregada num demonstrativo completo para toda a organização. |
| <input type="radio"/> 2 | A contabilidade é feita por projeto ou doador e não é agregada num demonstrativo geral. |
| <input type="radio"/> 1 | A contabilidade é feita por desembolso. |

Indicador C 3: Relatórios Financeiros para Avaliação Externa

- | | |
|-------------------------|---|
| <input type="radio"/> 5 | Os relatórios financeiros para avaliação externa são concluídos e apresentados dentro dos prazos previstos e usados regularmente nas tomadas de decisão. Os relatórios financeiros são incluídos no Relatório Anual da organização e publicados pelo menos em dois anos consecutivos. |
| <input type="radio"/> 4 | Os relatórios financeiros para avaliação externa são concluídos e entregues dentro dos prazos previstos e são ocasionalmente usados nas tomadas de decisão. |
| <input type="radio"/> 3 | Os relatórios financeiros para avaliação externa geralmente são concluídos e entregues dentro dos prazos previstos. |
| <input type="radio"/> 2 | Os relatórios e demonstrativos financeiros para avaliação externa são freqüentemente incompletos ou entregues fora dos prazos previstos, incluindo relatórios para doadores, balanços, declarações de renda e despesas e fluxos de caixa. |
| <input type="radio"/> 1 | Os relatórios e demonstrativos financeiros são produzidos esporadicamente e somente para uso interno. |

Indicador C 4: Relatórios Financeiros Internos

- | | |
|-------------------------|--|
| <input type="radio"/> 5 | São preparadas e distribuídas trimestralmente, pelo menos durante dois anos consecutivos, demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento. |
| <input type="radio"/> 4 | São preparadas e distribuídas aos gerentes de programas e aos membros do conselho, pelo menos trimestralmente, demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento. |
| <input type="radio"/> 3 | São preparadas demonstrações financeiras da organização em geral e de cada programa, nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento, mas as mesmas não são distribuídas aos gerentes de programas ou aos membros do conselho. |
| <input type="radio"/> 2 | São preparadas demonstrações financeiras de alguns programas, nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento, mas as mesmas não são distribuídas aos gerentes de programa ou aos membros do conselho. |
| <input type="radio"/> 1 | Não são preparadas demonstrações financeiras nas quais se mostram as receitas e gastos reais acumulados, comparados com o orçamento. |

Indicador C 5: Supervisão Externa (Auditorias)

<input type="radio"/> 5	A organização faz auditorias internas e externas periodicamente e todas as suas recomendações são totalmente implementadas.
<input type="radio"/> 4	A organização faz auditorias internas e externas periodicamente e suas recomendações são parcialmente implementadas.
<input type="radio"/> 3	A organização faz auditorias internas e externas periodicamente.
<input type="radio"/> 2	A organização só faz auditorias internas.
<input type="radio"/> 1	A organização não faz nenhuma auditoria interna ou externa e sua diretoria não faz qualquer avaliação formal de sua capacidade financeira.

Indicador C 6: Fluxos de Caixa

<input type="radio"/> 5	O fluxo de caixa, calculado trimestralmente, orienta as decisões programáticas da organização durante pelo menos dois anos consecutivos. Não foi registrado qualquer fluxo de caixa anual negativo em pelo menos dois anos consecutivos (renda anual igual ou superior às despesas).
<input type="radio"/> 4	O fluxo de caixa, calculado trimestralmente, orienta as decisões programáticas da organização. Não foi registrado qualquer fluxo de caixa anual negativo.
<input type="radio"/> 3	O fluxo de caixa, calculado anualmente, é usado para orientar as decisões programáticas da organização.
<input type="radio"/> 2	O fluxo de caixa é calculado ocasionalmente ou para projetos específicos.
<input type="radio"/> 1	A organização não faz qualquer análise de fluxo de caixa.

Conclusões

A sustentabilidade financeira é uma meta de longo prazo que exige esforços harmonizados por toda a organização. Embora o acesso a doações ou a condições preferenciais represente uma vantagem competitiva desfrutada por organizações sem fins lucrativos, não podemos depender exclusivamente desses privilégios para alcançar nossa meta, caso contrário estaremos permitindo que o acaso determine nosso destino.

Precisamos compreender que a sustentabilidade financeira é um processo contínuo que precisa ser incorporado à gestão diária de nossa organização: no planejamento estratégico, na área de administração e finanças, em nossas políticas de captação de recursos e no planejamento e implementação de estratégias que nos permitam gerar nossa própria renda.

Precisamos também nos lembrar de que a criatividade, por si só, não é suficiente para garantir a sustentabilidade financeira; é essencial que adotemos as estratégias e métodos mais avançados que estiverem ao nosso alcance para maximizar as nossas possibilidades de sucesso.

A sustentabilidade financeira não deve mais ser vista como um sonho impossível. Alcançar essa meta é uma necessidade e uma obrigação para organizações sem fins lucrativos, uma vez que ela garante nossa capacidade de cumprir nossas respectivas missões.