



Escola de  
Associativismo

Sustentabilidade financeira é vital

Versão 1

# Sustentabilidade financeira é vital

Vitória - ES/Brasil  
2017

© 2017. *Escola de Associativismo*

Essa publicação foi elaborada pela Escola de Associativismo. Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998. É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por quaisquer meios, sem autorização prévia da Escola de Associativismo.

© *Escola de Associativismo*

## Ficha catalográfica elaborada pela Escola de Associativismo

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)

S792a	Escola de Associativismo. Sustentabilidade financeira é vital/ Escola de Associativismo. - Vitória : ES, 2017.
	16 p. : il.
	Inclui bibliografia
	1. Associativismo. 2. Sustentabilidade financeira é vital. 3. Plano de negócios. 4. Prestação de serviços. 5. Geração de receita. 6. Gestão financeira. 7. A importância da comunicação. 8. Gere sustentabilidade na associação. 9. Referências bibliográficas. 10. A Escola de Associativismo.
	CDU: 792

### **Escola de Associativismo**

Av. Nossa Senhora da Penha, 2053

Ed. Findes - 2º andar CEP. 29056-913 - Vitória - ES

Tel: (27) 3334-5741

[www.escoladeassociativismo.com](http://www.escoladeassociativismo.com)

## *Realização*

Escola de Associativismo

## *Colaboradores de conteúdo*

Etore Selvatici Cavallieri

Idalberto Luiz Moro

Luiz Wagner Chieppe

Tales Pena Machado

## *Apoio para esta edição*

Sincades

## *Organização, design e diagramação*

ebrand - a agência da Inovação

SENAI - ES - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

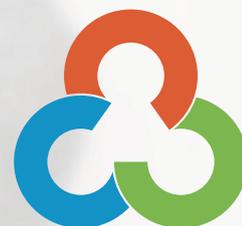
## *Realização*



 Associativismo	pág.6
 Sustentabilidade financeira das associações	pág.7
 Plano de negócios de uma associação	pág.8
 Prestação de serviços gera receita	pág.9
 Geração de receita	pág.10
 Gestão financeira	pág.11
 Gere sustentabilidade na associação	pág.13
 Referências bibliográficas	pág.14
 A Escola de Associativismo	pág.15

# Associativismo

O Associativismo é uma forma de organização que tem como finalidade conseguir benefícios comuns para seus associados por meio de ações coletivas. Esse vínculo produz uma unidade que estabelece metas em comum e fortalece o trabalho em grupo. A prática, além de trazer vantagens para toda a sociedade, também permite uma rica troca de experiência entre os participantes.



É um meio de agrupar pessoas com o objetivo comum de alcançar um bem maior para a coletividade. Trabalhando com outros companheiros numa associação, conseguimos alcançar o que desejamos e o que muitas vezes não é possível conquistar agindo individualmente. As associações se caracterizam por sempre serem sem fins lucrativos e terem voluntários no nível mais alto das suas administrações.

A atividade coletiva fortalece as ações do grupo, gerando mais retorno do que ações individuais isoladas. Através dessa união é possível promover benefícios para todos os associados com maior facilidade e rapidez.

A sustentabilidade financeira é a forma de se manter financeiramente a associação por tempo indeterminado. É fundamental a preocupação com fontes de receitas e com o controle dos desembolsos, tanto custeio quanto investimentos. Uma boa saúde financeira é vital para que as associações enfrentem eventuais imprevistos e dificuldades.

Neste sétimo módulo abordaremos o tema **Sustentabilidade Financeira é vital**, destacando o quanto é importante que as associações planejem e controlem receitas e desembolsos para que prestem mais serviços de qualidade para a sociedade e especialmente para que sobrevivam.

# Sustentabilidade financeira das associações

Para que uma associação seja sustentável financeiramente ela precisa se comunicar adequadamente. A comunicação promove a conquista da credibilidade para a associação. Para isso, é necessário um planejamento para decidir os objetivos de comunicação e as entregas e ações que devem ser comunicados. A organização deve ter visibilidade, mostrar que presta serviços de qualidade para alcançar novos associados.

Um exemplo é a utilização de redes sociais para se relacionar com os associados. A proatividade ao buscar formas de se comunicar com os seus membros, os motiva a participar dos eventos e projetos da associação, além de incentivá-los a contribuir financeiramente, gerando receita para a organização.

Para ser sustentável financeiramente, a associação deve estar sempre se qualificando e oferecendo motivos para que os associados estejam presentes e participem das suas atividades. A sustentabilidade nada mais é do que uma forma de manter os processos e atividades de uma associação, por tempo indeterminado, sem que os recursos se esgotem.

Um dos indicadores básicos de avaliação das associações é a sua receita. Se não houver uma boa captação de recursos financeiros, a organização não consegue prestar serviços aos seus associados e a sociedade. Um planejamento estratégico bem elaborado, um bom plano de negócios e uma boa governança ajudam muito na obtenção da sustentabilidade financeira.

O plano de negócios é importante para prever as prováveis receitas e planejar a aplicação correta dos recursos arrecadados na prestação de serviços de qualidade que são a causa fundamental da existência da associação. Pois, se uma organização não consegue prestar serviços que sejam valorizados por seus associados e parceiros, ela irá perdê-los, perdendo receitas e gerando um ciclo negativo de sustentabilidade.

Outra dica, é que a associação tenha um bom planejamento estratégico, com o objetivo bem definido. Assim, os associados são estimulados a participar, contribuindo com seu tempo, talento, e financeiramente, para que organização alcance o seu objetivo.

A associação deve sempre buscar se sustentar financeiramente, ou seja, gerar receitas suficientes para cobrir custos e obter sobras para fornecer efeitos positivos de longo prazo. Pois, não existe uma boa associação que não tenha fonte de recursos para mantê-la. Para ter uma boa associação é necessário se preocupar com as fontes de recursos para a sua manutenção e expansão.



“ Associação que fica sem se comunicar, sem proatividade, sem inovações, a tendência é que ela perca a sua importância e o seu quadro de associados diminua, deixando a organização fraca.

**Idalberto Moro – Presidente do Sincades**

## Plano de negócios de uma associação

O plano de negócios de uma associação é diferente do plano de negócios de uma empresa pois uma associação não tem fins lucrativos. Necessita entretanto de ser sempre superavitária para poder expandir e ter perenidade. Essa ferramenta é fundamental para prever as possíveis receitas e a aplicação adequada dos recursos arrecadados na prestação de serviços que são a causa fundamental da existência da associação.

As associações precisam ter um plano de negócios que as ajudem na definição clara dos seus objetivos, de suas necessidades. Na grande maioria das associações o plano de negócios é apresentado pelo conjunto de um Plano de Trabalho e um Orçamento com abrangência do período de um exercício social de um ano, coincidente com o ano civil. É elaborado pela Diretoria e submetido à aprovação da Assembleia dos associados ou por um Conselho Superior. O plano de negócios pode ser decisivo para que associados e parceiros contribuam financeiramente e dediquem tempo, talento e habilidades para que a missão da associação seja cumprida.

Não existe uma boa associação que não tenha fontes de recursos para mantê-la. Para ter uma associação com visibilidade e credibilidade é necessário se preocupar com as fontes de recursos para a sua manutenção e expansão por meio de um plano de negócios bem estruturado.

# Prestação de serviços gera receita

Toda associação precisa ser interessante, e a melhor forma é através da prestação de serviço de qualidade. Ações realizadas com resultados para os associados geram credibilidade e visibilidade. A organização que não presta serviços aos seus associados deixa de existir. No entanto se não houver receita, a organização não consegue prestar serviços.

Oferecer reais benefícios para os associados os tornam mais motivados, mais cooperativos, mais presentes. É muito importante dar atenção aos associados, fazendo visitas, buscando demandas e levando os benefícios da prestação de serviços. Essa atitude fortalece o relacionamento do associado com a entidade. O relacionamento ainda pode ser consolidado a partir da utilização de ferramentas disponíveis, como as redes sociais, para se comunicar. Uma entidade que não tem proatividade, não se comunica e não traz coisas novas tende a enfraquecer e perder associados.

É fundamental que uma associação se preocupe, planeje e acompanhe a receita que consegue arrecadar. Todavia, uma coisa precisa ficar clara, se uma associação não tem competência de executar o que se propõe ela vai deixar de existir. Nenhum associado pagará para não receber nenhum benefício em troca.

Muitos parceiros fazem contratos de aporte de recursos com foco em projetos específicos e a entidade precisa entregar os resultados e corresponder aos anseios do investidor para que ele tenha interesse em continuar associado.

Alguns cuidados são necessários para que uma associação tenha credibilidade e o apoio da sociedade. É importante estar atento ao perfil de associados presentes na entidade, para que sejam pessoas realmente comprometidas e que abracem a causa da associação, sem interferências políticas ou de interesses pessoais. É igualmente importante trazer empresas que tenham disponibilidade de contribuir com o processo, parceiros com vontade de contribuir e interesse social que se alinhe à entidade.

Portanto, a sustentabilidade financeira de uma associação é bem mais viável e garantida quando ela tem uma boa imagem e visibilidade. Se uma associação tem uma boa reputação de prestação de serviços aos seus associados e à sociedade e se ela comunica bem suas realizações, com certeza terá mais facilidade em obter recursos para se manter atuante e ativa. É determinante que se alcance um equilíbrio entre as fontes de recursos existentes e o Plano de Trabalho aprovado a ser implementado.



“ A associação tem que ser interessante e prestar serviço, para que o associado tenha prazer de estar associado e defender a organização. São as ações que dão credibilidade e visibilidade a associação.

**Tales Pena Machado – Presidente do Sindirochas/ES**

# Geração de receita

A forma mais comum de gerar receita é por meio da contribuição de seus associados. A associação deve oferecer benefícios e vantagens aos associados, deve criar oportunidades para motivá-los a participarem e a se envolverem na gestão, na organização de eventos da associação, em câmaras, em comitês, em grupos de trabalho, assessorias técnicas, enfim no maior número de atividades de prestação de serviços à todos os associados e à toda a sociedade.

As contribuições obrigatórias, como no sistema sindical brasileiro, não são o melhor caminho para a sustentabilidade. Os associados devem contribuir devido à qualidade do serviço prestado pela organização, eles devem querer fazer parte da associação. Constata-se que, na sua grande maioria, as associações que não têm como principal fonte de receita as contribuições obrigatórias são muito mais eficientes e possuem uma saúde financeira melhor que aquelas associações que dependem desses recursos.

Existem diversas fontes de captação de recursos que podem ser exploradas pelas associações. O Sindirochas/ES, por exemplo, criou uma cooperativa de crédito que possui ações em convênio com outras entidades e que geram fontes de receita. Parcerias com empresas e entidades que têm sensibilidade com a causa da associação, renováveis mediante avaliação dos trabalhos realizados e da imagem da mesma, podem ser estabelecidas. Desenvolver portfólio de produtos que trazem benefícios para os associados pode, também, ser fonte de receita para a entidade. Convênios da associação com fornecedores de produtos de interesse dos associados, com descontos nos preços é um benefício real ao associado e pode propiciar receita para a associação através de comissionamento pelas compras realizadas pelos associados. Outras fontes de receitas podem ser doações diretas ou via internet, rifas, leilões, eventos pagos que sejam de interesse dos associados e até mesmo de uma comunidade como exposições, feiras, seminários. Captação de recursos, via internet, para um projeto bem definido com um objetivo relevante, o "crowdfunding" tem tido sucesso.



“ Os eventos são a forma de mobilizar a sociedade e as pessoas, para participarem dos programas e eventos da associação.

**Ettore Selvatici Cavallieri – Presidente da Associação Vidas de Aracruz/ES**

Um ponto importante é investir na estruturação das associações e não apenas gastar com custeio. É indispensável que se aplique recursos no que vai gerar valor, no que vai contribuir para que as instituições sejam autossustentáveis e gerem os recursos necessários para existir, investir, crescer e remunerar bem seus colaboradores. Investir na formação de mão de obra, na formação do pessoal, em treinamentos e no sistema gera interesse, confiança e atrai ainda mais associados.

Assim, um planejamento inteligente de receitas deve prever o maior número possível de fontes, como as contribuições associativas, mantenedoras, doações diretas, patrocínio, rifas, consultorias pagas, anúncios em publicações físicas ou virtuais, eventos superavitários como seminários, exposições e a última novidade é o crowdfunding, uma captação via internet para objetivos nobres. Porém, é preciso prestar a atenção no que está sendo feito para gerar esses recursos. Fazer muitos eventos sociais numa associação empresarial acaba tirando o foco do planejamento e do projeto. Deve-se viver com o recurso necessário, mas não querendo transformar isso em um negócio, a entidade existe para prestar serviço.

## Gestão financeira

A gestão financeira gera diversos benefícios para a associação e é fundamental para que os associados, parceiros e patrocínios vejam que o dinheiro investido não está sendo desperdiçado, mas sim utilizado para prestar ótimos serviços aos seus membros e a sociedade. Procedendo assim, a associação receberá reconhecimento do seu trabalho e terá credibilidade na sociedade.

O Presidente da associação deve junto com o Diretor Financeiro responsável e a sua equipe trabalhar em um planejamento e acompanhar sua implantação, a evolução das receitas, das despesas e dos investimentos. O trabalho em equipe e compartilhado é vital para a sustentabilidade da organização.

O Presidente e a Diretoria nunca podem confundir o caixa da associação com suas despesas pessoais. Os recursos financeiros têm que ser utilizados para atender aos fins, aos objetivos da associação e de acordo com o plano de trabalho e o orçamento planejados e aprovados. Havendo desvio neste procedimento, haverá um forte dano ao caixa e à credibilidade da associação causando desorganização e prejuízo à sua sustentabilidade financeira e até mesmo à sua existência.

Outra atitude importante para que a associação alcance uma gestão de recursos eficiente, é manter um fundo de reserva caso tenha alguma urgência dentro da associação, ou precisar encerrar as suas atividades.

A associação só consegue oferecer serviços e benefícios se tiver receita. É a receita que permite a remuneração de uma equipe adequada e bem preparada, que fornece os meios de realização do trabalho planejado que, feito com competência, atenderá as necessidades e anseios dos associados, as expectativas dos parceiros e doadores, manterá a boa vontade para a geração do fluxo de recursos financeiros que garantirá a perenidade da associação.



“ A gestão financeira é fundamental para que não tenha desperdícios, pois os associados não os toleram. A associação deve viver com os recursos necessários e prestar serviços.

**Luiz Wagner Chieppe – Presidente do Conselho Operações do ES em Ação 2013/16**



# Gere sustentabilidade financeira na associação

A associação precisa ser sustentável financeiramente, alcançar o equilíbrio entre a maior prestação de bons serviços possível com os recursos arrecadados para assim executar os projetos, manter e expandir atividades de interesse dos associados por tempo indeterminado, sem que os recursos se esgotem.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, Sergio Rogerio de. **Sustentabilidade financeira é vital para as associações.** Escola de Associativismo, Pílulas de Associativismo. Espírito Santo, 2017.

CAVALLIERI, Ettore Selvatici. Entrevista concedida à Escola de Associativismo. Vitória - ES, 5 de mai. de 2017.

CHIEPPE, Luiz Wagner. Entrevista concedida à Escola de Associativismo. Vitória - ES, 25 de abr. de 2017.

ESCOLA DE ASSOCIATIVISMO. **Governança: não é só o Presidente que precisa trabalhar.** Cartilha, módulo 06. Espírito Santo, 2017.

MACHADO, Tales Pena. Entrevista concedida à Escola de Associativismo. Vitória - ES, 25 de abr. de 2017.

MORO, Idalberto Luiz. Entrevista concedida à Escola de Associativismo. Vitória - ES, 28 de abr. de 2017.





# Escola de Associativismo

A Escola de Associativismo tem como proposta fomentar o associativismo de alto nível, com atuação independente, com respeito à ética, a fortes princípios de honestidade, transparência, renovação dentre outros atributos virtuosos através dos cursos, palestras e conteúdo online, que produzem informação e instrução àqueles que buscam aperfeiçoar suas associações e melhorar os serviços prestados e o retorno aos seus associados. Um projeto já apoiado pela Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Fines), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL/ES), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Sindicato do Comércio Atacadista e Distribuidor do Espírito Santo (SINCADES), Associação Capixaba de Supermercados (ACAPS), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pelas empresas ArcelorMittal, ISH, ebrand, Fibrasa e Mar.

[www.escoladeassociativismo.com](http://www.escoladeassociativismo.com)

apoio para  
essa edição





Escola de  
Associativismo

[www.escoladeassociativismo.com](http://www.escoladeassociativismo.com)

Patrocínio:



Apoio para edição:



Apoio:

