



Nonprofit
Enterprise and
Self-sustainability
Team (NESsT)

NESsT Série
do Estudos
do Caso

Zâmbia
Agosto
2007

28

Portugués

Esporte em Ação: Aumentando a participação no programa através do auto financiamento

Desenvolvido em cooperação com
Esporte em Ação.



www.sportinaction.org

A publicação deste Estudo de Caso foi
possível graças ao apoio generoso da
Nike.





- 1 A NESST utiliza a expressão "auto-financiado" para referir-se a diversas estratégias utilizadas pelas organizações da sociedade civil para gerar suas próprias rendas (venda de produtos, taxas de serviços, uso de ativos reais ou financeiros, e dividendos ou rendimentos de investimentos). A NESST utiliza o termo "empresa social" quando essas estratégias são cuidadosamente avaliadas e planejadas para reforçar de forma significativa a sustentabilidade financeira e o impacto da missão da OSC.

Sumário Executivo

Esporte em Ação foi fundado em 1998 como a primeira organização sem fins lucrativos de esporte para mudança social em Zâmbia. O estabelecimento da organização foi uma resposta à falta de educação, atividades de capacitação em geral e oportunidades de empoderamento proporcionadas pelo esporte, especialmente para as crianças e jovens sob risco social. Com o passar do tempo os programas de mudanças sociais foram ampliados para também incluir atividades recreativas como dança e drama.

Atualmente o Esporte em Ação obtém 45% de sua receita a partir de várias atividades de autofinanciamento, incluindo serviços de consultoria em esportes visando mudanças sociais, renda proveniente de vendas de produtos agrícolas geradas por seus participantes de programas, honorários cobrados de fazendeiros locais pelo uso de seus moinhos e o aluguel de veículos. A organização tem demonstrado uma forte capacidade para identificar e desenvolver novas idéias empresariais, em particular em torno das necessidades dos beneficiários. Isso resultou em atividades de autofinanciamento que tanto fortaleceram a sustentabilidade financeira do Esporte em Ação como aumentaram o impacto de sua missão.

Apesar do início de várias atividades de autofinanciamento, o Esporte em Ação continua a precisar de financiamento para cobrir algumas despesas administrativas básicas e a organização considera a expansão de seu autofinanciamento no futuro. Além disso, uma atividade de autofinanciamento - venda de produtos agrícolas - enfrenta desafios operacionais que limitam sua sustentabilidade e que requerem tempo de gerenciamento e recursos para assegurar o sucesso a longo prazo.

Seção A: Informações Organizacionais

A.1. Missão e história

Esporte em Ação (SIA, conforme o acrônimo em inglês) é uma organização não governamental fundada em 1998 em Lusaka, Zâmbia, para usar atividades de esporte e recreação como uma ferramenta para modificação social. A missão do SIA é desenvolver os esportes e as atividades de recreação que melhoram a qualidade de vida das pessoas através da construção de motivação, desenvolvimento pessoal e autoconfiança levando ao empoderamento social e econômico.

O SIA foi fundado por Clement Chileshe (atual diretor executivo da organização), Innocent Chileshe (irmão de Clement e antigo jogador de voleibol profissional), e Albac Mukape, um antigo jogador de basquetebol profissional. A experiência de Clemente em encontrar novas oportunidades através do esporte enquanto era adolescente o inspirou a fundar a organização. Ao crescer ele era tímido e sem autoconfiança o que afetou muitos aspectos da sua vida, incluindo o seu desempenho na escola e sentimento geral de bem-estar. Ao começar a



praticar esportes na escola, ele desenvolveu habilidades que ajudaram a ampliar sua auto-estima bem como seu trabalho escolar. Na idade de 19 anos ele obteve seu primeiro trabalho no clube Zambia Copper Mines onde ele se tornou oficial de esportes e recreação e treinou jovens em basquetebol. Através desse trabalho ele pôde apoiar financeiramente os irmãos dele e outros membros da família e ele percebeu que o esporte era uma avenida pela quais as vidas de pessoas poderiam ser mudadas.

Clemente progrediu até ser o coordenador nacional da Federação de Basquetebol de Zâmbia, onde ele organizou programas de míni-basquetebol para jovens em risco, e se interessou pelo uso do esporte como uma ferramenta para mudança social. Ele primeiramente tentou conduzir programas esportivos amplos para mudança sociais



Para o SIA, o esporte é uma maneira de avançar um amplo número de questões em educação, saúde, sociedade civil, gênero, desenvolvimento comunitário, redução da pobreza e cultura.

propondo que o Ministério de Educação sustentasse o aumento dos campos de míni-basquetebol que ele estava conduzindo na Federação de Basquetebol de Zâmbia. Porém, na ocasião, o foco do Ministério estava em jogos esportivos de desempenho (isto é: somente educação física), não em esportes para mudança social. Quando o Ministério recusou a sua proposta, Clemente criou o Esporte em Ação, a primeira organização de esportes para mudança social em Zâmbia.

De 1998 a 2001, o único membro da equipe do SIA era Clemente que trabalhou lá em período parcial e passava o resto do seu tempo ensinando educação física, dando aulas sobre meio ambiente na escola e agindo como Coordenador Nacional para Esportes Escolares no Ministério de Educação. A organização dependia de mais de 40 voluntários para implementar programas esportivos em várias comunidades. Em 2001, a Agência Norueguesa para Cooperação em Desenvolvimento (NORAD) concedeu uma doação que permitiu ao SIA contratar pessoal de tempo integral. Naquele mesmo ano, o SIA desenvolveu uma sociedade com o Ministério de Esporte, Educação, Comunidade e Cultura de Zâmbia para trabalhar com escolas no desenvolvimento de seus programas esportivos. Embora esta sociedade não provesse recursos financeiros diretos para o SIA, ela ajudou a organização a alcançar muitas crianças de escola, usando os professores como voluntários e usando as instalações de esportes nas escolas.

A.2. Programas

Para o SIA, o esporte é um meio para promover um grande número de temas em educação, saúde, sociedade civil, sexualidade, desenvolvimento comunitário,



- 2 Suporte psicológico ajuda as crianças a conviver bem psicologicamente com tensões e traumas (p. ex. uma morte na família) no ambiente social das mesmas.

redução de pobreza e cultura. Através de seus programas, a organização visa jovens e crianças de comunidades vulneráveis, mulheres e crianças com deficiência e a juventude que convive com HIV / AIDS. O SIA conduz três programas:

Desenvolvimento da Juventude através do Esporte: Este programa visa fortalecer jovens entre 14 a 22 anos através de uma variedade de esportes, programas de capacitação e atividades recreativas. Os esportes incluem basquetebol, voleibol, futebol, netbol e baseball (um esporte que é novo em Zâmbia, tendo sido introduzido pelo SIA). Os jovens também adquirem capacitações através de educação em saúde reprodutiva, HIV/AIDS, direitos da criança, drogas e abuso de álcool, desenvolvimento de liderança, resolução de conflitos e geração de renda. Aqueles que não querem jogar esportes de equipe ou individuais (ou aqueles que não são capazes, tal como certos jovens com deficiências) podem participar em várias outras atividades tais como drama, espetáculos em vídeo, dança e festivais culturais. Devido ao fato da juventude em Zâmbia tender a ter muito tempo livre, estas atividades recreativas também servem para engajá-los quando eles não estão praticando esportes.

As atividades de esporte e recreativas organizadas pelo SIA são baseadas na comunidade, contando com voluntários jovens para conduzirem os programas. Quando o SIA implementa um programa de Desenvolvimento de Juventude através do Esporte em uma determinada comunidade, a organização administra primeiramente uma análise de avaliação de necessidades como parte de um estudo de viabilidade de projeto. O estudo esboça os passos necessários para estabelecer o programa na comunidade, inclusive os tipos de esportes e as atividades em que os jovens gostariam de participar. Portanto, o SIA treina jovens selecionados em liderança e habilidades organizacionais para que possam realizar as atividades. Uma vez que o treinamento esteja completo, a comunidade elege um comitê técnico poli esportivo (responsável pela organização e condução das atividades esportivas) e um comitê administrativo (responsável pelo gerenciamento de todo projeto) para supervisionar o programa. Com esta estrutura funcionando, o programa torna-se um afiliado do SIA. Existem hoje 300 afiliados do SIA em 24 distritos. O escritório central na capital Lusaka atua como uma secretaria providenciando apoio às afiliadas. No total, o programa tem mais de 350 jovens voluntários e mais de 10.000 participando do programa.

Desenvolvimento da Criança através do Esporte: Este programa usa os esportes e a educação física para dar suporte psico-social e habilidades educacionais para crianças de 4 a 13 anos que não tenham freqüentado a escola com consistência. Similarmente ao programa Desenvolvimento da Juventude através do Esporte, o SIA usa os esportes para educar e ajudar os seus beneficiários. O programa das crianças é baseado na escola e implementado como parte do currículo das escolas e os professores se oferecem como voluntários para implementar o programa. O SIA também treina e equipa os departamentos de educação física nas escolas elementares para ajudá-las a melhorar suas atividades de educação física. Este programa atualmente trabalha com 80 escolas em Zâmbia.



Desenvolvimento das Mulheres através do Esporte: O objetivo deste programa é promover o Desenvolvimento das Crianças do SIA através de programas de Esporte para os pais de crianças que participam no programa. Às vezes as mães são resistentes em deixar suas crianças participarem do programa por uma variedade de razões. O programa organiza jogos esportivos e provê quantias pequenas de fundo para atividades de geração de renda.

Criação e Reforma de Instalações Desportivas: Este programa encontra e repara estabelecimentos para recreação e esportes em escolas e comunidades para aumentar a disponibilidade de tais instalações ao público geral. Até agora este programa reparou 12 instalações em toda Zâmbia.

O SIA é composto por um Conselho de Administração com sete membros (inclusive o diretor executivo). Em 2006, o SIA empregou 13 funcionários da equipe em tempo integral e três em meio período. Em todos os programas 450 pessoas trabalham como voluntárias para ajudar o SIA a organizar eventos esportivos, arbitragem, treinamento e outras atividades.

A.3. Informação Financeira

Em 2006, o SIA recebeu mais da metade (55%) de sua renda em doações, incluindo 48% de doadores internacionais e 7% de fundos públicos domésticos, em particular do Ministério da Educação. O restante do financiamento da organização foi gerado através do autofinanciamento (45% do orçamento). As receitas de autofinanciamento foram igualmente divididas entre honorários de serviço (os quais incluíam contratos com o governo e corporações) e o uso de ativos reais (aluguel de equipamento). Durante os últimos três anos, o SIA tem sido capaz de reduzir sua dependência de doadores internacionais através do crescimento de sua parcela de receitas de autofinanciamento, em particular de ativos reais.

| Fonte de Financiamento | 2006 | 2005 | 2004 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Fontes estrangeiras internacionais | 48% | 63% | 71% |
| Fontes públicas & governo (nacional) | 7% | 5% | 4% |
| <u>Autofinanciamento</u> | | | |
| Honorários por serviço(s) (inclui do contratos com o governo ou empresas privadas) | 22% | 12% | 10% |
| Uso de ativo fixo (aluguel de equipamentos/instalações) | 12.5% | 10% | 11% |
| Vendas de produtos (Clube de Jovens Fazendeiros, pinturas). | 10.5% | 10% | 4% |
| | 100% | 100% | 100% |
| ORÇAMENTO TOTAL (US\$) | \$6.000 | \$3.800 | \$2.500 |

A equipe e os voluntários do SAI contemplaram o auto financiamento como uma maneira de melhorar o bem estar econômico dos beneficiados da organização, através do desenvolvimento de habilidades para geração de renda.



Seção B: Informações Sobre Autofinanciamento

B.1. Atividades de Autofinanciamento

O SIA decidiu implementar atividades de autofinanciamento devido a duas razões. Primeiro, a organização enfrentou desafios de financiamento porque poucos doadores apoiavam organizações para mudança social com esportes. Além disso, doadores que realmente forneceram apoio financeiro só o fizeram para projetos de curto prazo, os quais não forneceram financiamento suficiente para cobrir as despesas administrativas. Segundo, a equipe e voluntários do SIA enxergaram o autofinanciamento como uma maneira de melhorar o bem-estar econômico dos beneficiários da organização através do fornecimento a eles de habilidades para geração de renda. Portanto o autofinanciamento teve metas tanto financeiras como relacionadas à missão.

O SIA atualmente administra várias atividades de autofinanciamento.

Honorários por Serviços

O SIA opera dois serviços de consultoria. O primeiro treina ONGs, escolas, agências multilaterais (por exemplo, agências da ONU), e agências governamentais no uso de esportes para mudança social para assim poderem integrar este elemento nos seus programas existentes. O SIA também apresenta seminários sobre informação de HIV/AIDS e apoio psico-social. As consultorias geralmente têm três componentes: A) desenvolvimento de manuais de treinamento específicos para as necessidades do cliente; B) treinamento em projeto e implementação de programas para mudança social pelo esporte; e C) monitorar a implementação de programas. Os treinamentos usualmente duram de três a cinco dias, enquanto a supervisão pode durar até seis meses da implementação do programa. O SIA começou a consultoria neste campo em 1999, com base em demandas de várias organizações que queriam reproduzir sua experiência em programas de esportes.



Os membros de Clubes Esportivos de Jovens Fazendeiros são agrupados com representantes do Ministério de Agricultura, qual os treina em produção agrícola.

O segundo conjunto de serviços de consultoria consiste em organizar e gerenciar eventos para o governo, empresas do setor privado e ONGs. Clientes que organizam eventos esportivos chamam o SIA para ajudar a planejar o processo, dar instruções sobre a estrutura da organização de comitês e seus papéis e levantamento de fundos. Geralmente um consultor do SIA participa do comitê de organização do evento do cliente e aconselha através desse foro.

Vendas de Produtos

Através de seu programa de Fortalecimento da Juventude por Esporte, o SIA conduz um projeto chamado Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros. O objetivo deste projeto é empoderar a juventude em áreas rurais através de jogos



esportivos e geração de renda. O SIA organiza a juventude rural em clubes que consistem em times esportivos de vários esportes (futebol, voleibol, etc.), com tamanhos de clube que variam de 160 (o menor) a 370 (o maior). Atualmente existem quatro de tais clubes. Através de esportes coletivos, a juventude adquire habilidades de vida e aprende sobre assuntos de comunidade específicos como alcoolismo, em linha com as habilidades adquiridas por beneficiários do programa de Desenvolvimento da Juventude através do Esporte. Para o componente de geração de renda, são reunidos membros de equipes com representantes do Ministério da Agricultura, que os treinam em produção de safras.

O SIA provê treinamento em iniciativas empresariais trabalhando com os Membros dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros para vender suas colheitas em mercados locais e supermercados. Das vendas geradas, 70% vão para os membros dos clubes como renda pessoal e 30% são compartilhadas com o afiliado do SIA local.

Além de colheitas, o SIA vende pinturas feitas pela juventude que participa de seus programas. As pinturas são normalmente vendidas em viagens feitas por times e pessoal do SIA para a Europa e os Estados Unidos, uma vez que o mercado de Zâmbia para tais produtos é limitado. As rendas são compartilhadas entre o artista e seu afiliado do SIA de uma maneira semelhante ao arranjo dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros.

Uso de Ativos Reais

O SIA opera dois moinhos em distritos rurais. Os jovens dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros e o público em geral trazem seu milho aos moinhos para processamento e eles pagam ao afiliado local do SIA um honorário o qual varia de acordo com o montante de milho processado.

O SIA também possui dois veículos (um ônibus e um caminhão) que usa para levar equipes esportivas a torneios, jogos e outros eventos. Quando os veículos não estiverem sendo usados para atividades das equipes, o SIA os aluga para indivíduos e companhias pequenas que precisam de transporte. O negócio de aluguel de veículos começou em 2005.

Embora o SIA obtenha 45% de seu orçamento atualmente por autofinanciamento, a organização gostaria de aumentar esta proporção para entre 51% e 75%. Isto reflete a necessidade de pagar por despesas administrativas que não são cobertas atualmente por fundos dos projetos.

B.2. Início do Autofinanciamento

O SIA não seguiu um único projeto já pronto para suas atividades de autofinanciamento. Algumas atividades de autofinanciamento foram iniciadas como uma reação às necessidades do mercado, outras foram baseadas em sugestões de beneficiários, e ainda outras foram o resultado do uso completo de planejamento e análise.

Antes da implementação dos Clubes Esportivos de Jovens Fazendeiros, o SAI conduziu extensivo planejamento e análise, entrevistando membros em potencial para averiguar o interesse, assim como o grupo de pais para garantir o apoio para a participação de seus filhos (as).



Os membros dos Clubes Esportivos de Jovens Fazendeiros sugeriram que o SIA desenvolvesse moinhos locais para o processamento de milho e assim encurtar a distância (às vezes até 15 quilômetros) que tinham que percorrer para este serviço.

O lançamento de serviços de consultoria ocorreu em reação a solicitações de organizações que quiseram reproduzir a experiência do SIA em esportes para programas de mudanças sociais. As despesas iniciais requeridas para esta atividade foram mínimas e os únicos gastos que o SIA incorreu foram relacionados a panfletos, materiais de marketing e manuais de treinamento (o que requereu principalmente tempo da equipe).

Para os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros, o SIA empreendeu planejamento e análise completa na forma de um estudo de viabilidade antes do lançamento. O SIA conduziu entrevistas com membros potenciais do clube para medir o compromisso deles com a idéia de clube, uma vez que os membros potenciais trabalhavam nas próprias fazendas e às vezes freqüentavam escolas. Foi importante para o SIA assegurar que existia interesse suficiente entre beneficiários potenciais em participar do clube. O SIA também entrevistou os pais e membros das famílias para assegurar que eles apoiariam a participação de suas crianças e seus irmãos no programa. Além disso, o SIA conduziu pesquisa de mercado para avaliar se existia um mercado para os produtos a serem criados pelos clubes da juventude.

A pesquisa de mercado analisou dois segmentos. O primeiro foi o de supermercados que representavam uma oportunidade de mercado, mas também era muito competitivo, com um número alto de fornecedores. Não obstante, a análise mostrou que se a qualidade do produto fosse alta, os supermercados estariam dispostos a comprar dos clubes. O segundo segmento consistia de mercados locais. Para esta pesquisa, o SIA entrevistou os comerciantes e os membros dos comitês que administram os mercados locais. A análise mostrou que aqui novamente um mercado existia, mas as margens de lucro eram baixas, particularmente se comparadas com o segmento de supermercados. Finalmente, o SIA analisou o montante de apoio que os clubes poderiam esperar receber de dois grupos de partes interessadas: 1) chefes de comunidade locais (isto é: os líderes tribais) cujo apoio era importante para assegurar que os clubes teriam acesso a terra e água; e 2) os escritórios locais do Ministério da Agricultura que proveriam ajuda técnica em produção de safra.

Os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros requereram orçamentos iniciais entre US\$1.000 e US\$4.000, dependendo do tipo de atividade geradora de renda empreendida que variou da produção de safras à criação de gado. O SIA cobriu parte do orçamento provendo equipamentos para a agricultura, ferramentas, substâncias químicas e fertilizantes, infra-estrutura leve, treinamento e equipamentos para esportes (bolas de futebol, netball, voleibol, camisetas, etc.). O SIA também incorreu alguns gastos relacionados ao desenvolvimento do estudo de viabilidade, principalmente relativo ao transporte. O orçamento para esta atividade de autofinanciamento veio de fundos alocados ao programa de Desenvolvimento da Juventude através do Esporte sob o qual os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros são administrados.

Para os moinhos o SIA não conduziu nenhum planejamento uma vez que a organização os viu como um modo para satisfazer uma necessidade imediata. Em



NESST

Agosto 2007

Esporte em Ação

Aumentando a participação no programa através do auto financiamento

Zâmbia

9

2005, a organização estava procurando fundar uma nova iniciativa (além da consultoria e dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros) para apoiar suas atividades. Membros dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros sugeriram que o SIA desenvolvesse moinhos locais para moer seu milho, para encurtar a distância (às vezes de até 15 quilômetros) que eles tinham que viajar para este serviço. Esta longa caminhada era difícil para as crianças e a juventude, lhes impedia de freqüentar a escola e atividades esportivas do SIA e teve implicações de segurança para meninas (que poderiam ser molestadas ao longo do caminho). Assim, o SIA comprou dois moinhos em distritos onde seus clubes de esporte estavam operando.



Os serviços consultoria são fornecidos pela equipe do SIA, os quais dividem o seu tempo entre atividades sociais e consultorias.

Os moinhos requereram financiamento inicial de aproximadamente US\$5,000 cada um, o que veio por meio de uma concessão do Fundo Global para HIV/AIDS especificamente para esta atividade de autofinanciamento.

Além dos desafios de se obter financiamento o SIA enfrentou dificuldades relativas ao lançamento de seus Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros. Os membros dos clubes do SIA não tinham o conhecimento necessário em áreas chaves

como técnicas de cultivo e administração financeira para implementar a atividade de autofinanciamento com sucesso. Para superar este obstáculo, o SIA se associou ao Ministério da Agricultura para ajuda técnica em produção de safra e o gerente financeiro do SIA fornecia treinamento em administração financeira básica.

Seção C: Administração do Autofinanciamento

A administração das atividades de autofinanciamento do SIA reflete sua estrutura de uma secretaria central com afiliados locais: algumas atividades de autofinanciamento (isto é: consultoria, alugueis de caminhão e ônibus) são gerenciadas centralmente enquanto outras são administradas localmente (por exemplo, venda da safra, serviços de moagem) com apoio da secretaria.

Os serviços de consultoria são realizados por membros da equipe do SIA, os quais trabalham em outros programas também e que dividem seu tempo entre atividades das tarefas e de consultoria. Um total de nove pessoas (de treze) está envolvido, numa base de jornada parcial, em tarefas de consultoria durante o ano. Uma equipe é alocada a consultorias com base em disponibilidade e nas



necessidades de qualificação de quem consulta.

O encarregado do projeto de administração gerencia os serviços de consultoria, provendo apoio administrativo para as alocações de consultoria. Esse membro da equipe também supervisiona os recursos humanos e, portanto, está na melhor posição para alocar pessoal para consultorias de acordo com sua disponibilidade e habilidades.

O rendimento gerado pela consultoria é usado para cobrir despesas administrativas, em ambos os níveis de secretaria e distritais (afiliados).

O gerenciamento dos moinhos é feito pelos membros afiliados dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros do SIA. Eles são empregados em tempo integral para essa finalidade e recolhem dinheiro de membros do clube e não membros que usam os moinhos. Os fundos são transferidos para o tesoureiro do comitê administrativo do afiliado local do SIA.

O gerenciamento dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros é feito a nível distrital. Os membros do Clube são responsáveis pela organização da produção e venda de suas colheitas. Para vendas nos mercados locais, a cada semana os clubes formam grupos responsáveis pelo transporte e venda dos produtos. Para vendas aos supermercados, o secretário do clube é responsável pela comercialização e vendas. Quando o secretário recebe pedidos dos supermercados, ele ou ela comunica o pedido aos membros do clube.

A secretaria do SIA supervisiona o gerenciamento dos moinhos e dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros através de um encarregado do projeto responsável pelo programa de Desenvolvimento de Jovens através dos Esportes (sob o qual recaem ambas as atividades de autofinanciamento). O encarregado do projeto ajuda a identificar as necessidades e fornece total apoio para o desenvolvimento do autofinanciamento.

A receita gerada pelos moinhos clubes de esportes de fazendeiros jovens permanece no nível local com o afiliado do SIA, não voltando para o escritório central do SIA em Lusaka. Cada afiliado de SIA tem uma conta bancária para administrar suas finanças. A renda é então reinvestida nas atividades de programa (esportes, educação e atividades de recreação) do afiliado. O papel da Secretaria é monitorar as finanças dos afiliados para assegurar que a renda seja despendida em itens de custo acordados. No começo do ano, a Secretaria do SIA e afiliados preparam um orçamento para os seus programas e espera-se que os afiliados cubram certa porcentagem de cada item do orçamento (equipamentos de esportes, transporte, etc.) pelas suas atividades de autofinanciamento. O escritório central do SIA provê o resto do financiamento ou coberturas de faltas quando estas acontecerem. A Secretaria do SIA monitora como o dinheiro está sendo despendido pedindo aos afiliados que submetam relatórios de renda e despesas de autofinanciamento.

O transporte para a venda de produtos tem sido um desafio para os membros dos Clubes Esportivos de Jovens Fazendeiros. Para alguns deles, o transporte não está facilmente disponível ou é muito caro para que se justifique.



Seção D: Desafio Particular de Gestão

Desde o lançamento dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros, o SIA enfrentou desafios relativos ao transporte do produto de clubes para os supermercados. Alguns dos clubes e membros dos clubes ficam situados em distritos longe de pontos de transporte principais (estradas, cidades, etc.). Esta distância pode causar dificuldades no transporte de produto das aldeias para os supermercados, uma vez que o transporte não está prontamente disponível ou pode ser muito caro para justificar. Isto resulta em produtos chegando aos clientes tarde ou estando perdidos uma vez que são perecíveis.

O impacto da falta de transporte é o dobro. Primeiro alguns clientes (supermercados) trocam para outros fornecedores porque eles requerem entrega consistente de produto na hora certa e nas quantidades combinadas. Segundo, a falta de transporte limita a expansão da produção de colheita dos membros de clube, porque eles não podem transportar produção adicional para comercializar. Estes fatores afetam adversamente as rendas de fazendeiros e as rendas que são geradas para sustentar as atividades de esporte de afiliados do SIA.

Este desafio foi identificado no estudo de viabilidade que o SIA desenvolveu para os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros. Quando o SIA planejou o programa, incluiu duas soluções no plano de trabalho de programa. A primeira era desenvolver relações com os empresários de transporte e companhias localizadas perto de clubes afiliados que estariam dispostas a cobrar menos que as companhias de transporte maiores. A segunda solução era incluir no orçamento de programa uma linha com o item de compra de um caminhão pequeno para cada distrito.

A primeira solução resolveu o problema apenas parcialmente. Veículos de transporte locais respondem a demandas de mercado e não estão sempre disponíveis quando necessário, deixando os fazendeiros confiarem em companhias mais caras, ou esperar pelo transporte local ficar disponível. Para a segunda solução, o SIA não pôde afixar os fundos necessários para os caminhões pequenos. Em vez disso, o SIA às vezes empresta seu próprio caminhão a afiliados, mas dirigir o caminhão aos afiliados e de volta pode ser tão caro quanto pagar por serviços de transporte através companhias de alto preço. O SIA prevê que este desafio não será completamente resolvido até todos os afiliados poderem obter seus próprios caminhões.

Seção E: Aspectos Legais do Autofinanciamento

Em Zâmbia, na maior parte, o ambiente regulador e legal trata o autofinanciamento de OSC da mesma maneira que as atividades comerciais lucrativas. Assim, enquanto as atividades não lucrativas do SIA têm isenção de taxas, suas atividades de autofinanciamento não têm. Apesar da cobrança de imposto das atividades de autofinanciamento de OSC, as mesmas não têm que formatarem entidades legais separadas para conduzir suas atividades comerciais. Os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros pagam imposto de renda de 15%



A temática de esportes pela mudança social tem crescido internacionalmente e alimentando a demanda de organizações como o SAI que possuem qualificações e expertise nesta área.



sobre os lucros obtidos com as vendas da produção. O mesmo se aplica ao rendimento gerado pelos moinhos. Para esta atividade, o afiliado do SIA também paga um imposto sobre o valor das mercadorias de 17% sobre os materiais e provisões que eles compram para administrar e manter os moinhos. O SIA paga o mesmo imposto de renda com os recursos ganhos através de consultoria.



Ao combinar a geração de renda com esportes, os Clubes Esportivos de Jovens Fazendeiros do SAI alcançam jovens no meio rural, os quais não teriam tempo ou recursos de participarem nas atividades da organização.

Devido às leis que se aplicam ao autofinanciamento de OSC serem bem parecidas com aquelas que se aplicam ao setor comercial, elas são diretas e não requerem experiência especial ou ajuda externa para assegurar que o SIA está em conformidade. O contador do SIA submete um formulário de renda anual a autoridades locais para determinar sua responsabilidade fiscal.

Não são requeridas quaisquer permissões específicas ou licenças para o SIA conduzir suas atividades de autofinanciamento.

Seção F: Efeitos do Autofinanciamento

F.1. Análise de desempenho do autofinanciamento

Em geral, as atividades de autofinanciamento do SIA geram um superávit para a organização. A consultoria está contribuindo com a maior parte desse superávit, pois os clientes incluem organizações internacionais (grandes ONGs e fundações) e governos, que pagam preços altos pelas consultorias. Além disso, as consultorias têm aumentado nos últimos anos devido a dois fatores. Primeiro, o SIA tem expandido seus programas e se tornou bem conhecido tanto dentro como fora do país, aumentando sua visibilidade e levando a mais exposição através de convites e apresentações em conferências. Segundo, o campo de esportes visando mudança social tem crescido internacionalmente alimentando mais demanda por organizações como o SIA que tem experiência e um registro de atividade nessa área. No ano passado, o SIA conseguiu 15 contratos de consultoria, e a organização empreendeu consultorias em Uganda, Ruanda, Quênia, entre outros.

Os moinhos também contribuem significativamente para o superávit do autofinanciamento. O sucesso dos moinhos vem de fazer esse ativo disponível não somente para os membros do SIA como também para o público em geral. Através do abastecimento dos cidadãos que vivem em áreas próximas, o SIA abriu um importante mercado e a base de clientes é compreendida principalmente pelo público em geral. Também enquanto a colheita de milho está na estação (durante abril e maio), o processamento de milho ocorre através de todo ano, pois os fazendeiros precisam transformar milho em alimento para consumo doméstico. Isto assegura uma constante demanda pelos moinhos não importando a estação.

Por outro lado, o desempenho dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros não atingiu todas as expectativas. Além dos problemas de transporte descritos acima e



a vulnerabilidade a tipos de clima que afetam a produção da safra, as vendas aos mercados locais têm sido mais difíceis do que o previsto. Nestas comunidades pobres, os residentes são capazes de pagar somente preços baixos e em geral eles fazem pequenas compras. Dois anos atrás o SIA começou a vender para supermercados, um segmento de mercado que tinha sido identificado no estudo de viabilidade e as vendas em geral estão agora em ascensão.

As vendas para supermercados são iniciadas usando contatos do SIA. O encarregado do projeto do programa de Desenvolvimento da Juventude através do Esporte auxilia os afiliados locais com o marketing e a prospecção de clientes. Uma vez estabelecido o contato com um novo cliente, o clube local afiliado assume e gerencia os pedidos de produto. O encarregado do projeto também se envolve quando há conflitos entre um clube e um cliente. Tais conflitos podem ocorrer se os clubes falharem na entrega de produtos de qualidade ou em fazer entregas em tempo hábil.

O aspecto social do Clube de Esportes de Jovens Fazendeiros é usado como um argumento de vendas, mas os supermercados ainda exigem produtos de qualidade. Assegurar qualidade consistente tem sido um problema, então o SIA implementou um programa de qualidade e busca assistência técnica com a equipe da Universidade de Zâmbia, a qual trabalha com os clubes para melhorar a qualidade. Apesar desses esforços, alguns desafios de qualidade permanecem limitando o volume que os clubes podem vender para os supermercados. Então os clubes continuam a vender mais para os mercados locais, apesar das menores margens de lucro, do que para os supermercados.

A combinação de desafios levou a resultados abaixo das expectativas por essa atividade de autofinanciamento. A Secretaria do SIA continua a cobrir parte dos esportes das afiliadas e do orçamento para capacitações, variando de 20% a 60% das despesas dessas atividades. Além disso, o SIA teve que fechar um dos clubes por falta de resultados.

F.2. Análise do impacto e do comércio na organização

Em geral, o SIA entende que o autofinanciamento tem tido um impacto positivo na organização. Esses benefícios podem ser atribuídos a três fatores.

Sustentabilidade Financeira

Gerando 45% da receita do SIA, o autofinanciamento permite à organização cobrir despesas administrativas e do programa tanto no nível da secretaria como no distrital. As despesas administrativas cobertas incluem comunicações, salários e viagens. No nível distrital o autofinanciamento cobre um número de despesas do programa não cobertos por fundos doados tais como programas educacionais, eventos e torneios.

O autofinanciamento também reduziu a pressão pelo levantamento de fundos. Por exemplo, quando o SIA iniciou os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros, a organização pagava pelos esportes dos clubes e pelas despesas de capacitações,

No passado, quando o SIA era basicamente financiado através de doadores, as atividades implementadas eram influenciadas pelas demandas e prioridades destes doadores. Devido a um nível mais alto de independência financeira, a organização pode agora planejar algumas de suas atividades com mais liberdade.



O auto financiamento também tem ajudado o SIA a modificar o gerenciamento de seus recursos. Como a organização disponibiliza muitos esforços para gerar os seus próprios recursos (através de trabalhos de consultoria e outras atividades de auto financiamento), existe agora maior deliberação para o uso destes recursos gerados.

em particular viagem e equipamentos. Agora os clubes geram receita não somente para seus membros, mas também para cobrir suas próprias despesas com esportes e capacitações. Embora os clubes não sejam ainda 100% sustentáveis (isto é, eles não cobrem todas as suas despesas com esportes e capacitações), eles são capazes de financiar entre 40% e 80% de suas próprias despesas, diminuindo significativamente a necessidade do SIA de fundos para esse programa.

Além disso, o autofinanciamento aumenta a exposição do SIA nos níveis nacional e internacional, o que pode alavancar fundos adicionais para a organização. Especificamente, as alocações de consultoria dos SIA criam relações com organizações internacionais sem fins lucrativos, fundações, governos e agências multilaterais e criam publicidade para a organização. Por exemplo, o SIA recebeu fundos de um novo doador depois que ele tinha se tornado familiar com o SIA através de uma alocação de consultoria que a organização tinha concluído para um parceiro do doador.

O autofinanciamento também tem aumentado a independência financeira do SIA. Num passado, quando a organização era financiada principalmente por doadores, as atividades que este planejava eram influenciadas pelas demandas e prioridades dos doadores. Com maior nível de independência financeira o SIA agora considera que ele pode planejar algumas de suas atividades mais livremente (tais como torneios onde as crianças são vacinadas) baseado na sua própria metodologia e experiência.

Impacto na Missão

O autofinanciamento têm tido um impacto muito profundo na missão do SIA. Primeiramente, através de alocações de consultoria, o SIA estende sua missão de melhoria de qualidade de vida através dos esportes pelo treinamento de outras organizações no projeto e implementação de tais programas. Isto ajuda a alcançar beneficiários adicionais através da Zâmbia e também internacionalmente.

Segundo, a receita gerada através do autofinanciamento ajuda a aumentar o alcance do programa do SIA pela capacitação do mesmo para trabalhar com mais beneficiários. Por exemplo, a receita poderia ajudar o SIA a adquirir equipamentos esportivos adicionais para uma escola, permitindo a mais alunos participarem no programa de esportes. Conforme mencionada acima, o SIA também é capaz de organizar eventos e torneios não patrocinados por fundos doados, e estes eventos e torneios aumentam o número de pessoas que participam dos programas do SIA.

Terceiro, o autofinanciamento permitiu ao SIA alcançar novos tipos de beneficiários. Combinando geração de renda com esportes, os Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros alcançam a juventude rural que de outra forma não teriam o tempo ou recursos para tomar parte nas atividades da organização. Devido aos prospectos crescentes de geração de renda (através do aumento da capacidade na produção de colheitas e distribuição mais ampla de produtos para os supermercados) a juventude rural pode claramente entender os benefícios de tomar parte no programa e em suas atividades esportivas.



Quarto, o autofinanciamento ampliou o escopo do SIA. Enquanto a organização depende de esportes para melhorar a qualidade de vida das pessoas, os programas que ela implementa atualmente melhoram as perspectivas dos beneficiários não somente através dos esportes como também através de outras atividades. Por exemplo, os moinhos servem dúzias de beneficiários que não são do SIA e que podem moer seu milho perto de suas vilas, reduzindo o tempo e recursos necessários para esta atividade. Além disso, as vendas geradas pelos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros beneficiam diretamente os membros dos clubes e ajudam a melhorar sua qualidade de vida através de maior renda. Um dos resultados da receita gerada pelas iniciativas de autofinanciamento do SIA é que mais pais têm sido capazes de enviar suas crianças para a escola pela primeira vez ou depois de terem saído por razões financeiras.

Desenvolvimento organizacional

O autofinanciamento tem melhorado a capacidade do SIA de gerenciar seus programas e a organização em geral. Esta capacidade aumentada deriva das alocações de consultoria das quais os membros das equipes participam. As alocações levam as equipes a preparar-se inteiramente para fornecer serviços de qualidade e desenvolvem suas capacidades de organização. Além disso, as alocações expõem o pessoal a desafios e conhecimentos fora da organização. Quando novos conhecimentos ou idéias são gerados por uma alocação de consultoria, o SIA organiza seminários para compartilhar lições aprendidas com o restante da equipe e para explorar como esta experiência pode ser adaptada ou repetida. Por exemplo, o SIA considera que a consultoria melhorou sua capacidade em tempo e de manutenção de registros. A organização também tem sido capaz de aumentar as habilidades do pessoal conduzindo seminários de aumento de capacidade para todos os coordenadores de projeto.

O autofinanciamento também ajudou a mudar a administração dos recursos do SIA. Uma vez que a organização coloca muitos esforços na geração de seus próprios recursos (através da alocação de consultorias e outras atividades de autofinanciamento), há atualmente uma maior visão geral sobre o uso desses recursos de geração própria. Todas as atividades são completamente planejadas e a organização enfatiza a relação entre custos e resultados.

As atividades de autofinanciamento do SIA também têm ajudado a aumentar o envolvimento dos beneficiários nas atividades da organização. A estruturação dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros em comitês promove informação e retorno para a gerência dos programas no nível das afiliadas. Atualmente os clubes de esportes são auto-gerenciados e a Secretaria do SIA desempenha um papel de suporte, ajudando a dirigir o conceito de desenvolvimento que a organização está tentando atingir através dos esportes e capacitações.

Também, atualmente, o SIA forjou alianças com supermercados, um novo suporte. Os supermercados fornecem um importante canal de distribuição para os produtos dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros, e eles responderam ao apelo do SIA para comprar dos participantes dos programas para beneficiar a comunidade.



Seção G: Conclusões e Lições Aprendidas

O SIA gera 45% de sua receita com atividades de autofinanciamento que são diversificadas, em termos da sua relação com a missão da organização, os tipos de produtos / serviços e clientes. Esta diversidade reflete a aproximação criativa e flexível do SIA a se autofinanciar: a organização usa autofinanciamento como uma ferramenta para gerar renda para a organização, mas também aprofundar o envolvimento de beneficiários nos programas da organização.

A experiência do SIA em se autofinanciar permitiu a ele aprender algumas lições chave que ajudaram organizações a melhor entenderem como administrar estas atividades em progresso. As lições incluem:

- Iniciativa empresarial e reconhecimento de oportunidade são essenciais. No caso dos moinhos e Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros, o SIA usou autofinanciamento como um modo para resolver problemas confrontados por seus beneficiários (isto é: acesso a instalações locais de processamento de milho e necessidade de aumento de receita). Em ambos os casos, estes desafios impediram os beneficiários de participar dos programas de SIA. Ao mesmo tempo, a organização foi rápida em reconhecer oportunidades e, da mesma importância, aberta a novas sugestões e idéias.
- O sucesso também está baseado em conduzir pesquisa de mercado. O desenvolvimento de um estudo de viabilidade para a atividade dos Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros revelou elementos fundamentais (um segmento de mercado novo: supermercados e um risco: transporte) para a administração do projeto. Não obstante, a experiência do SIA mostra que os principais obstáculos ao empreendimento identificados durante a pesquisa de mercado, deveriam ser resolvidos antes do lançamento para o empreendimento ter êxito.
- O autofinanciamento proximamente unido com missão e programas pode ter tanto impacto financeiro como impacto de missão importantes. Por se autofinanciar o SIA pode contribuir significativamente para sua renda e ampliar o escopo e a profundidade de sua missão (servindo mais e novos beneficiários).
- Capital inicial adequado é importante para assegurar o sucesso. O SIA identificou a necessidade de caminhões para seus programas de Clubes de Esportes de Jovens Fazendeiros em seu estudo de viabilidade, mas sua inabilidade em levantar o capital necessário para esse item continua atrasando o programa, três anos depois de seu lançamento.
- As atividades autofinanciadas são mais efetivas quando os beneficiários forem envolvidos no seu projeto. A decisão de comprar os moinhos foi tomada com base em recomendações de beneficiários do programa que sabiam sobre essa necessidade em suas comunidades.