

# CAPTAÇÃO DE RECURSOS

## Da teoria à prática



Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá



Agence Canadienne de  
Développement International

Canadian International  
Development Agency

Com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional

### **Coordenação Geral**

Grupo de Estudos do Terceiro Setor  
United Way of Canada - Centraide Canada

### **Coordenação do Projeto GETS/United Way do Canadá**

Helda Oliveira Abumanssur  
Mary Hardwick

### **Agradecimento especial**

Ann SpeaK  
Alexandre Ciconello  
Célia Meirelles Cruz  
Emílio Carlos Morais Martos  
Felipe Athayde Lins de Melo  
Flávia Regina de Souza  
Roberto Galassi Amaral  
Associação Brasileira de Captação de Recursos

### **Editora Responsável**

Alessandra Ceregatti

### **Edição de Arte**

Vander Fornazieri

### **Diagramação**

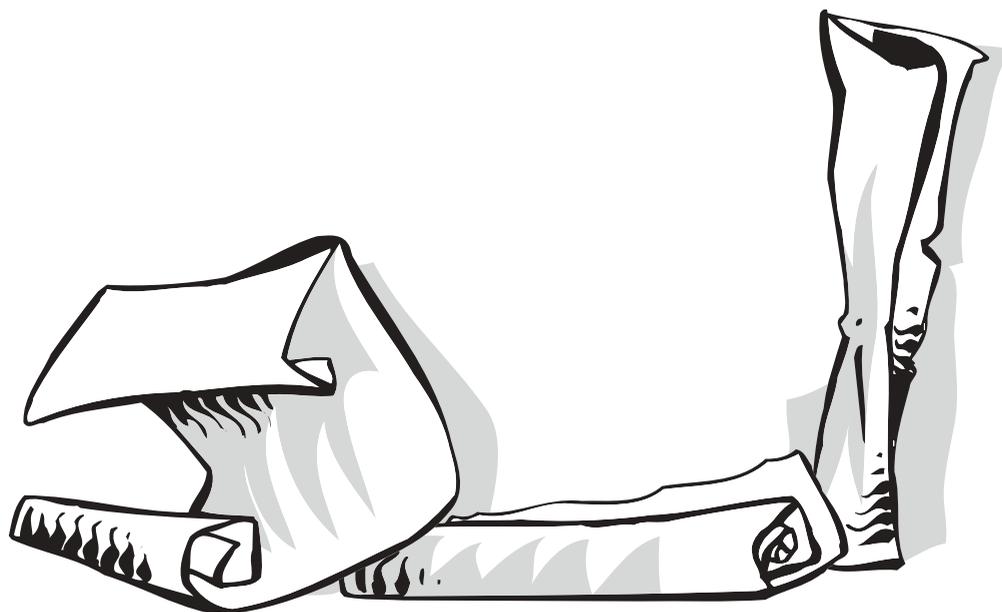
Vaney Paulo Fornazieri

### **Ilustrações**

Vicente Mendonça

### **Impressão**

Graphbox Caran



---

# Um pouco de história

Em 1997, a partir de uma iniciativa do Conselho da Comunidade Solidária e da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA), veio ao Brasil uma missão com o objetivo de realizar apresentações da United Way Canada - Centraide Canada (UWC-CC) sobre a tecnologia canadense no Terceiro Setor a fim de que, posteriormente, organizações brasileiras viessem a formar parcerias para troca de experiências entre os dois países.

Desta missão formou-se em São Paulo um grupo que, reunindo várias organizações, decidiu estudar a temática do Terceiro Setor e do voluntariado, sendo conhecido informalmente como Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS). Durante dois anos os membros do GETS e da UWC-CC elaboraram um projeto, conhecido como “Projeto GETS - United Way do Canadá - Capacitação no Setor Voluntário: aprendizado colaborativo em organizações brasileiras e canadenses”, o qual foi desenvolvido com financiamento da CIDA, apoio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), e com contribuições em espécie das organizações membros do Grupo de Estudos do Terceiro Setor.

## As organizações que hoje compõe o GETS são:

**Centro de Voluntariado de São Paulo**, que tem como missão incentivar e consolidar a cultura e o trabalho voluntário na cidade de São Paulo e promover o exercício consciente da solidariedade e cidadania;

**Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária**, que tem o objetivo de promover e fortalecer o voluntariado no Brasil;

**Associação Brasileira de ONGs – ABONG**, cujo principal objetivo é representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia;

**Fala Preta! Organização de Mulheres Negras** que têm como meta fundamental a defesa dos direitos humanos e da cidadania da população negra;

**Fundação Projeto Travessia**, que atende meninos/as que vivem em situação de rua e suas famílias com objetivo de promover o retorno à escola regular, a reintegração familiar e comunitária; e a

**Fundação SOS Mata Atlântica** que defende os remanescentes do domínio da Mata Atlântica e valoriza a identidade física e cultural das comunidades que o habitam.

A parceira canadense no projeto, a **United Way of Canada - Centraide Canada** é uma organização com muitas filiais, que tem o papel de liderar, e prover programas e serviços a 125 agências da United Way, cuja missão é “promover a capacidade organizada das pessoas cuidarem umas das outras”. As agências locais atingem este objetivo através da captação de recursos financeiros e humanos em suas comunidades, recursos estes direcionados para encontrar coletivamente soluções para grandes questões sociais. Todos os membros da comunidade são convidados a participar como doadores, voluntários e tomadores de decisão.

## Objetivos do Projeto

Devido a diversidade das organizações brasileiras e canadenses envolvidas, a primeira tarefa foi identificar objetivos e metas comuns, tendo em perspectiva a criação de um projeto de grande impacto, onde os resultados poderiam ser medidos e as atividades apropriadas seriam escolhidas.

O propósito do projeto foi potencializar a capacidade das Organizações da Sociedade Civil, em parti-

---

cular dos membros do GETS e suas redes, a gerenciarem profissionalmente suas organizações e a identificarem, priorizarem e solucionarem seus problemas através de um processo de colaboração. Através deste projeto, organizações canadenses tiveram oportunidade de aperfeiçoar seus programas e serviços a partir do contato com as organizações criativas e bem sucedidas que fazem parte do GETS. O resultado foi a troca de tecnologia entre as organizações parceiras dos dois países.

#### **As metas do projeto**

- Fortalecer a capacidade do Terceiro Setor em São Paulo e Curitiba através das redes do GETS e da UWC-CC, bem como promover a cultura do voluntariado.
- Fortalecer e desenvolver a capacidade da UWC-CC apoiar seus membros através da participação, dos materiais e das estratégias que surgirem a partir deste Projeto.
- Desenvolver modelos colaborativos entre as organizações parceiras de forma a fortalecê-las e ampliar oportunidades para as ONGs canadenses e brasileiras influenciarem o setor social.
- Desenvolver uma experiência piloto de colaboração envolvendo a comunidade do bairro Cajuru, a prefeitura, e as organizações sociais de Curitiba.

As estratégias propostas para atingir estas metas foram atividades de treinamento e consultoria sobre os seguintes temas:

- Gerenciamento de voluntários
- Captação e desenvolvimento de recursos
- Modelo Colaborativo e desenvolvimento da comunidade
- Desenvolvimento profissional das instituições (planejamento estratégico e avaliação)
- Treinamento de Capacitadores, uma estratégia transversal que preparou multiplicadores para todas estas áreas.

Todo este processo foi coordenado por conselhos que envolviam representantes dos parceiros e que tinham diferentes tarefas. Um Comitê Consultivo Internacional, composto de brasileiros e canadenses envolvidos no Terceiro Setor em seus respectivos países, prestou liderança, condução e orientação estratégica. Em São Paulo, as organizações membros do GETS criaram um conselho informalmente constituído para gerenciar e apoiar o trabalho da coordenação executiva no Brasil. Em Curitiba, um comitê de coordenação supervisionou as atividades de desenvolvimento comunitário colaborativo.

#### **Filosofia que fundamenta o projeto**

Todas as atividades do projeto foram baseadas numa série de crenças e valores filosóficos básicos, compartilhados igualmente por brasileiros e canadenses. Entre os mais importantes estava o entendimento que o aprendizado ocorre de maneira participativa, e que tem maior possibilidade de levar a mudanças transformacionais quando os cidadãos, como indivíduos e também como membros de comunidades, passam por um processo de fortalecimento pessoal (empowerment). Os conceitos foram apresentados aos participantes de modo a incentivar a discussão de relevância e possível aplicação tendo assim maior probabilidade de serem integrados na organização. Desta forma buscou-se garantir que os aprendizados novos fossem compartilhados com os outros.

Os brasileiros trouxeram muitas habilidades e conhecimentos sobre captação de recursos para as oficinas e as sessões de consultoria deste tema. Afinal, eles vinham conseguindo manter suas organizações funcionando com êxito em circunstâncias financeiras apertadas durante muitos anos. A metodologia de capacitação utilizada no projeto valorizou e fortaleceu as habilidades e recursos existentes, criando assim comunidades de pessoas que aprenderam e colaboraram umas com as outras.

O projeto integrou também os princípios de transparência e responsabilidade no gerenciamento de

---

todas as suas atividades. Os consultores e os participantes brasileiros viveram diariamente aquilo que estavam aprendendo, e portanto se tornaram exemplos de credibilidade para sua comunidade.

### **Objetivo das publicações do projeto**

Desde o início, a disseminação dos aprendizados do projeto foram uma característica importante para a sustentabilidade do trabalho. Logo no início do processo de treinamento, os participantes foram incentivados a multiplicar seus novos conhecimentos junto aos seus colegas. Espera-se que ferramentas concretas, como as publicações, representem mais uma forma de apoiar os participantes na aplicação de seus conhecimentos e no compartilhamento dos mesmos com outras pessoas.

O Projeto GETS/UWC-CC foi inicialmente pensado como um processo de transferência de tecnologia ou de “know-how” do Canadá para o Brasil, mas durante seu desenvolvimento ficou claro que um processo de aprendizado compartilhado estava ocorrendo em todas as áreas de conteúdo. As publicações são uma demonstração deste aprendizado colaborativo, visto que contém conhecimentos teóricos e conceituais do Canadá e do Brasil, intercalados com experiências práticas e relatos da vida real no Brasil. Assim, representam conhecimentos novos para o Terceiro Setor no Brasil.

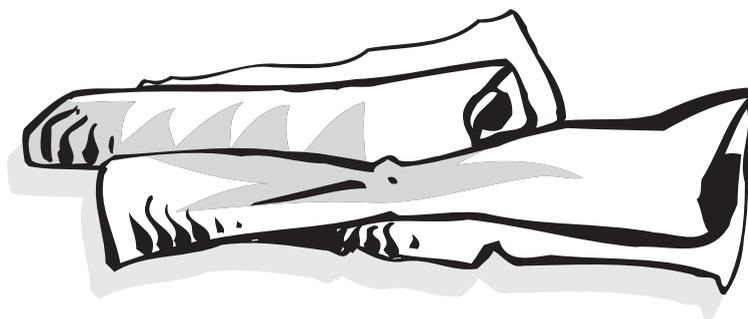
### **Relação com outras publicações**

Esta publicação faz parte de uma série de três publicações, produzidas pelo Projeto GETS/UWC-CC.

“Modelo Colaborativo - Experiência e aprendizados do desenvolvimento comunitário em Curitiba” é um dos produtos do projeto piloto desenvolvido no bairro do Cajuru, em Curitiba - Paraná, que aplicou e continua aplicando estratégias do Desenvolvimento Comunitário com Base em Recursos Existentes (Asset Based Community Development). Ela contém o histórico das ações implementadas, os conceitos e ferramentas, além das histórias da comunidade que resultaram do processo de focalizá-la sob uma nova perspectiva. Esta publicação destina-se a pessoas que trabalham na comunidade, que desejam ampliar seu cardápio de habilidades, formar relacionamentos e obter resultados positivos e efetivos.

Um tema transversal do projeto foi o fortalecimento da capacidade de treinamento dos participantes, aumentando sua segurança e capacidade de criar ambientes efetivos de aprendizagem. A publicação “Facilitando Oficinas: da teoria à prática”, destina-se a indivíduos que já dominaram o conteúdo de sua área de atuação e que gostariam de ter suporte para repassar seus conhecimentos para outras pessoas. Esta publicação proporciona ferramentas “passo-a-passo” para a elaboração, implementação e avaliação de treinamentos, bem como o contexto e os conceitos do processo de aprendizagem.

Para saber mais sobre o Projeto GETS/UWC-CC ou solicitar exemplares das publicações, basta entrar em contato com as organizações parceiras. Veja os endereços de contato na página 113.



---

# A história desta publicação

Para ajudar profissionais a ampliar sua visão de sustentabilidade e aumentar a quantidade e diversidade de recursos financeiros de suas organizações, uma série de cinco oficinas e vinte consultorias sobre vários aspectos da captação de recursos foram oferecidas ao longo de 2 anos pelo Projeto GETS/UWC-CC. Experientes captadores de recursos canadenses, com vasta experiência, tanto no Canadá quanto no exterior, compartilharam seu conhecimento com um grupo de dezenove brasileiros.

Esta publicação foi baseada nas apostilas escritas por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para estas oficinas. Como todo o material já estava traduzido, aceitou-se o desafio de transformar em guia conceitual e prático um material originalmente criado como apoio para oficinas de capacitação.

Além da assessoria dos autores, neste processo foi essencial a contribuição do grupo de participantes da oficina que já estavam aplicando e multiplicando os conceitos e instrumentos. Eles fizeram a leitura da primeira versão editada e foram incluídas também na versão final as contribuições que deram nos debates durante o curso, assim como algumas de suas histórias.

Esta participação foi importante porque estas pessoas foram as primeiras a aceitar o desafio de ouvir novos conceitos e discutí-los com a mente aberta. Foram elas também que arriscaram aplicar muitos dos instrumentos aqui apresentados, trazendo depois suas experiências para discutir com o grupo. Além disso, seu olhar reflete o do público que se quer atingir com esta publicação. São gerentes, coordenadores, consultores e técnicos responsáveis pela captação de recursos de organizações dos mais variados tamanhos, áreas de atuação, estruturas, etc, e que vêm de todas as regiões do Brasil.

Para o ajuste de termos e conceitos à outras publicações já existentes sobre o tema no Brasil e para dados sobre a legislação contou-se com a contribuição de especialistas brasileiros.

O conteúdo desta publicação abrange tudo que foi trabalhado nas cinco oficinas. Alguns temas já foram tratados em outras publicações no Brasil mas o Projeto GETS/UWC-CC espera acrescentar perspectivas novas sobre estes, assim como contribuir com reflexões e sugestões de práticas inovadoras, principalmente na área de captação de recursos com indivíduos. O leitor será convidado a dialogar com o texto e estimulado a aceitar o desafio de debater com os colegas de sua instituição os conceitos e instrumentos apresentados, preparando-se assim para adequá-los e aplicá-los à sua realidade.



---

# Prefácio dos facilitadores

“Para nós foi um privilégio muito grande sermos convidados para participar das atividades de captação de recursos do Projeto GETS-United Way Canada-CC. À medida em que realizamos, com entusiasmo, cinco oficinas no decorrer de dois anos, passamos a conhecer os participantes e aprender mais sobre as entidades sem fins lucrativos no Brasil, que desenvolvem um trabalho social de interesse público. Descobrimos neste processo muitas coisas maravilhosas.

Primeiro, encontramos um grupo central, integrado por cerca de 15 pessoas dedicadas e com a determinação de ter um impacto em suas comunidades. Durante muitos anos, elas investiram muita criatividade e energia na captação de recursos para manter o trabalho desenvolvido por suas organizações. Isso era feito principalmente por meio de eventos especiais, agências de cooperação e fundações, bem como subvenções governamentais e apoio de empresas. Ao expormos a metodologia canadense nestes setores, descobrimos novas perspectivas para a captação com estas fontes também no Canadá.

Os serviços de tradução foram essenciais no trabalho em conjunto. Os intérpretes Charles Landini, Ayalla Kalnicki e Cecilia Assunção sempre estiveram presentes e apoiando. A excelente tradução nos permitiu apresentar com clareza o novo conceito de indivíduos como sendo uma das grandes fontes potenciais de captação de recursos para as entidades sem fins lucrativos no Brasil.

A postura aberta dos participantes também foi fundamental no sucesso da iniciativa. Em todas as oficinas, eles estavam ansiosos para aprender e compartilhar suas habilidades conosco e entre si. Nas oficinas, os conceitos e a metodologia canadense de captação de recursos eram apresentados e discutidos. Ao voltarem para suas entidades, os participantes organizaram o trabalho de acordo com os conceitos apreendidos. Na oficina seguinte, trouxeram os relatos dos avanços obtidos, principalmente em relação a doações individuais. A avaliação diária nos ajudava a direcionar os aprendizados e nossa abordagem pedagógica no ambiente intercultural. O aprendizado foi mútuo: com os brasileiros, descobrimos como alegrar a sala de aula com aquecimentos lúdicos e aumentar o nível de energia geral.

Também nos gratifica o fato de termos estimulado a formação de lideranças. Após as oficinas, muitos dos participantes formaram suas próprias redes de apoio para poder continuar com seus aprendizados e intercâmbios por muito tempo após a conclusão do Projeto GETS-United Way Canada-CC. Também começaram a ver no componente de captação de recursos um fator unificador dentro da organização.

Fortes círculos profissionais, novas técnicas de captação de recursos e dedicação a uma missão maravilhosa: todos estes fatores se combinam para um futuro de sucesso na captação de recursos para as entidades brasileiras sem fins lucrativos.

Agradecemos aos participantes por terem possibilitado esta experiência, muito positiva para nós três, e desejamos tudo de bom para o futuro.”

**Ann Speak CFRE\***  
**Boyd McBride CFRE**  
**Ken Shipley CFRE**

*\*CFRE é a sigla em inglês para a expressão  
“Executivo Credenciado em Captação de Recursos”*

# Como usar esta publicação

Este livro trata de todo o processo de captação de recursos – desde a concepção prévia até sua execução. Ele tem como foco central e grande novidade a captação junto às fontes de recurso individuais, mas também trata das fontes institucionais. Muitas das organizações no Brasil já colocam em prática várias técnicas de captação de recursos junto a indivíduos e têm obtido sucesso. Essas experiências mostram que esse também é um caminho para ampliar o envolvimento da sociedade nas causas defendidas pelas organizações que promovem a defesa dos direitos humanos, econômicos, sociais e ambientais.

O livro resulta de uma série de oficinas práticas desenvolvidas pelo Projeto GETS/UWC-CC junto a seus parceiros no Brasil ao longo dos últimos anos. A proposta da publicação é disseminar o conhecimento e as experiências intercambiadas pelos participantes. O livro se destina a todos aqueles que desejam fazer captação de recursos mais ativamente. Estão compreendidos aí desde os integrantes de diretorias e funcionários de organizações sem fins lucrativos que já captam recursos até aquelas organizações que desejam iniciar processos estruturados de captação, a fim de dar prosseguimento ao trabalho que desenvolvem, haja visto seu desafio cotidiano de manter suas ati-

vidades, aprendendo a captar recursos, geralmente, por tentativa e erro.

Este livro pretende ser um guia nesse processo. Ele é composto de uma parte teórica e diversos exercícios de aplicação prática. Os **exercícios** podem tanto ser utilizados individualmente, quanto adaptados para a discussão prática na organização,

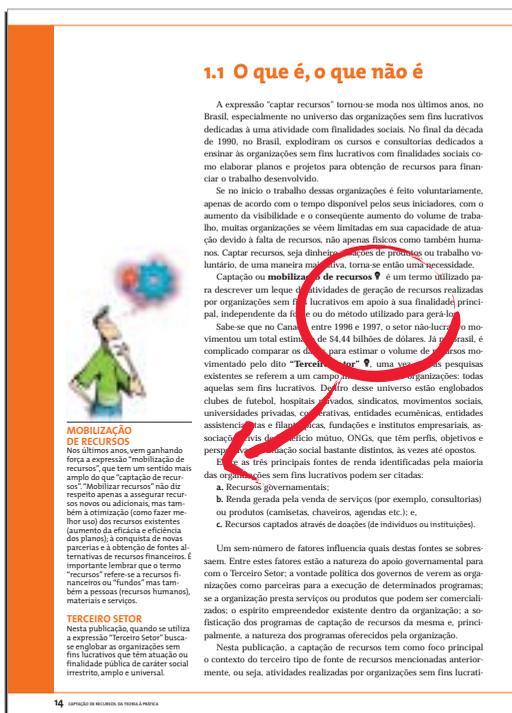
junto às pessoas envolvidas diretamente com captação de recursos.

Os diversos capítulos estão vinculados entre si através de **remissões**. O conteúdo também apresenta **dicas** (sugestões de leitura, links na Internet, entre outros) e **conceitos** (breve explicação do termo utilizado na publicação). O ícone de uma lâmpada (💡) no corpo do texto indicará que estas informações adicionais podem ser encontradas nas laterais das páginas (*veja reprodução ao lado*)

Nas **histórias**, o leitor encontrará casos reais de como as organizações participantes

do projeto aplicaram na prática a metodologia aqui apresentada.

Dicas, conceitos, remissões, histórias e exercícios são representados pelas figuras abaixo. Os autores e o projeto GETS/UWC-CC esperam que esta publicação possa ser útil no fortalecimento das organizações que desenvolvem um trabalho social imprescindível.



---

# índice

## PARTE UM introdução

---

<b>Capítulo 1 - Introdução à captação de recursos</b> .....	13
1.1 O que é, o que não é .....	14
1.2 Questões éticas .....	17
1.3 O onde e o como da captação de recursos .....	19
<b>Capítulo 2 - Conceitos básicos</b> .....	23
2.1 Peça .....	24
2.2 As pessoas querem ajudar .....	27
2.3 Peça o que você quer .....	27
2.4 Consiga a colaboração das lideranças .....	28
2.5. Construa relacionamentos .....	29
2.6. Um ciclo anual de atividades .....	31
<b>Capítulo 3 - Fontes de financiamento</b> .....	33
3.1 Indivíduos .....	34
3.2 Fontes institucionais .....	34
3.2.1 Agências internacionais de financiamento .....	34
3.2.2 Empresas .....	35
3.2.3 Fundações .....	36
3.2.4 Instituições locais .....	37
3.2.5 Governo .....	37

## PARTE DOIS o passo-a-passo da captação de recursos

---

<b>Capítulo 4 - A estrutura interna</b> .....	39
4.1 O caso .....	40
4.2 Liderança .....	40
4.3 Pesquisa de potenciais doadores .....	47
4.4 O plano .....	52
4.5 Avaliação do plano .....	60
<b>Capítulo 5 - As estratégias de captação de recursos</b> .....	63
5.1. Fontes institucionais: a importância da proposta .....	64
5.2. Empresas .....	70
5.3 Fontes individuais .....	73
5.3.1. Métodos baseados na construção de relacionamentos .....	75
■ Mala direta .....	76
■ Telemarketing .....	81
■ Doações grandes .....	83
■ Doações planejadas .....	92
■ Doações “In Memoriam” .....	92
5.3.2. Outros métodos .....	93
■ Eventos especiais .....	93
■ Campanha de porta em porta .....	98
■ Coletores silenciosos .....	100
■ Coletores ativos .....	100
■ Estandes .....	101
■ Rifas, sorteios e loterias .....	101
■ Venda de Produtos .....	102
<b>Capítulo 6 - Conclusão e referências</b> .....	105
Para se aprofundar na captação de recursos	

---

A  $\Delta$  B



# PARTE UM

**introdução**

## **capítulo um**

**introdução à captação ou  
mobilização de recursos**



## 1.1 O que é, o que não é

A expressão “captar recursos” tornou-se moda nos últimos anos, no Brasil, especialmente no universo das organizações sem fins lucrativos dedicadas à uma atividade com finalidades sociais. No final da década de 1990, no Brasil, explodiram os cursos e consultorias dedicados a ensinar às organizações sem fins lucrativos com finalidades sociais como elaborar planos e projetos para obtenção de recursos para financiar o trabalho desenvolvido.

Se no início o trabalho dessas organizações é feito voluntariamente, apenas de acordo com o tempo disponível pelos seus iniciadores, com o aumento da visibilidade e o conseqüente aumento do volume de trabalho, muitas organizações se vêem limitadas em sua capacidade de atuação devido à falta de recursos, não apenas físicos como também humanos. Captar recursos, seja dinheiro, doações de produtos ou trabalho voluntário, de uma maneira mais ativa, torna-se então uma necessidade.

Captação ou **mobilização de recursos** <sup>?</sup> é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los.

Sabe-se que no Canadá, entre 1996 e 1997, o setor não-lucrativo movimentou um total estimado de \$4,44 bilhões de dólares. Já no Brasil, é complicado comparar os dados para estimar o volume de recursos movimentado pelo dito “**Terceiro Setor**” <sup>?</sup>, uma vez que as pesquisas existentes se referem a um campo muito amplo de organizações: todas aquelas sem fins lucrativos. Dentro desse universo estão englobados clubes de futebol, hospitais privados, sindicatos, movimentos sociais, universidades privadas, cooperativas, entidades ecumênicas, entidades assistencialistas e filantrópicas, fundações e institutos empresariais, associações civis de benefício mútuo, ONGs, que têm perfis, objetivos e perspectivas de atuação social bastante distintos, às vezes até opostos.

Entre as três principais fontes de renda identificadas pela maioria das organizações sem fins lucrativos podem ser citadas:

- a. Recursos governamentais;
- b. Renda gerada pela venda de serviços (por exemplo, consultorias) ou produtos (camisetas, chaveiros, agendas etc.); e,
- c. Recursos captados através de doações (de indivíduos ou instituições).

Um sem-número de fatores influencia quais destas fontes se sobressaem. Entre estes fatores estão a natureza do apoio governamental para com o Terceiro Setor; a vontade política dos governos de verem as organizações como parceiras para a execução de determinados programas; se a organização presta serviços ou produtos que podem ser comercializados; o espírito empreendedor existente dentro da organização; a sofisticação dos programas de captação de recursos da mesma e, principalmente, a natureza dos programas oferecidos pela organização.

Nesta publicação, a captação de recursos tem como foco principal o contexto do terceiro tipo de fonte de recursos mencionadas anteriormente, ou seja, atividades realizadas por organizações sem fins lucra-



### MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Nos últimos anos, vem ganhando força a expressão “mobilização de recursos”, que tem um sentido mais amplo do que “captação de recursos”. “Mobilizar recursos” não diz respeito apenas a assegurar recursos novos ou adicionais, mas também à otimização (como fazer melhor uso) dos recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos); à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros. É importante lembrar que o termo “recursos” refere-se a recursos financeiros ou “fundos” mas também a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços.

### TERCEIRO SETOR

Nesta publicação, quando se utiliza a expressão “Terceiro Setor” busca-se englobar as organizações sem fins lucrativos que têm atuação ou finalidade pública de caráter social irrestrito, amplo e universal.

vos com o objetivo de gerar renda fora do âmbito governamental e a partir do apoio financeiro dado livremente por pessoas e instituições que reconhecem o trabalho que a organização realiza. 💡

A natureza do(s) programa(s) oferecido(s) pela organização também determina o tipo e o modo de atuação em relação à captação de recursos. Por exemplo, no caso de uma organização cuja receita vem da prestação de serviços (por exemplo, assessoria ou treinamento) torna-se crucial estabelecer metas de receita para cada serviço a ser oferecido. Já para as entidades que atuam na assistência social (por exemplo, a doentes, idosos, crianças órfãs etc.), são extremamente variadas as formas como se captam recursos.

### 1.1.1 Por que captar recursos ativamente?

#### O dinheiro está disponível

As fundações doam dinheiro para o desenvolvimento. Também publicam orientações sobre como se candidatar aos seus recursos. Assim, não se deve ter vergonha ao solicitar um financiamento. Há milhares de fundações e empresas, portanto deve ser possível encontrar algumas dispostas a ajudar um determinado grupo. Há muitas informações disponíveis sobre fundações, portanto é fácil montar um acervo para consulta.

#### Financiamentos podem significar valores relativamente altos

A maioria das organizações não conta com o apoio de grandes doadores que têm a capacidade de dar US\$ 5.000 ou US\$10.000. Às vezes existe a necessidade de uma injeção de dinheiro a fim de criar um programa novo ou revitalizar um antigo e, nesse sentido, as fundações e as empresas podem ajudar.

A captação de recursos, tanto de indivíduos quanto de instituições, é um meio de tornar ainda mais público o trabalho desenvolvido pela organização, o que traz diversas vantagens. Veja a seguir:

#### Ampliação da base social

Captar recursos não traz apenas dinheiro, também promove a organização e aumenta o apoio da comunidade. Por exemplo: um evento especial pode servir para apresentar o trabalho da sua organização às pessoas que o prestigiam. Um programa de mala-direta pode servir para informar milhares de pessoas todos os anos a respeito de sua organização e seu programa. Pesquisas realizadas nos EUA têm demonstrado que as pessoas que lêem cartas solicitando doações aprendem sobre seu programa, mesmo que não façam uma doação. 💡

Uma base de doadores também pode dar apoio político a uma entidade sem fins lucrativos e sua causa. O apoio político pode ser geral ou específico. Às vezes as entidades sem fins lucrativos solicitam uma ação específica de seus doadores ao enviar-lhes informações a respeito de uma questão que merece sua atenção (a qual pode, ou não, estar ligada a uma campanha de captação de recursos). Por exemplo, os doadores podem receber um cartão postal, um abaixo-assinado ou



■ Para ver detalhes sobre as estratégias de captação de recursos junto a indivíduos, ver página 73.

■ Para mais detalhes sobre malas diretas, ver página 76. Sobre eventos especiais, ver página 93.



## DOAÇÃO OU INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO?

Nesta publicação, optou-se por utilizar a palavra “doação” para definir o investimento social feito por indivíduos ou pessoas jurídicas privadas. Entretanto, procurou-se manter em mente a perspectiva do investimento social, que ultrapassa a idéia de caridade.

Segundo o Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas –, “investimento social privado é o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados - provenientes de pessoas físicas ou jurídicas - em projetos de interesse público”.

Enquanto o conceito de caridade é carregado da noção de assistencialismo, “os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e a cumplicidade da comunidade para o desenvolvimento da ação. A preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos e ações é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e a filantropia tradicional.”

Para saber mais, visite a página: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

uma carta-modelo a ser enviada ao Presidente do Brasil ou a um Ministro exigindo uma mudança de políticas por parte do governo.

### Voluntários

À medida que os doadores passam a conhecer melhor a organização, seu grau de interesse pode aumentar tanto que gostariam de doar tempo como voluntários, o que é uma vantagem adicional.

### Alcançar mais pessoas

Uma entidade sem fins lucrativos se apresenta à comunidade por meio de várias pessoas da organização, incluindo o diretor executivo, o relações públicas, as pessoas que atuam diretamente em programas e as que fazem captação de recursos. O ato de captar recursos provavelmente alcance várias vezes mais pessoas do que todos os departamentos juntos.

### Credibilidade

Receber um investimento indica que alguém de fora tem uma boa impressão do trabalho da organização e está disposto a investir no seu sucesso. Isso pode melhorar sua credibilidade junto a empresas locais, pessoas com o potencial de fazer doações grandes e outras fundações. Os críticos ao trabalho desenvolvido pela organização podem rever suas posições.

### Alavancagem

Alguns investimentos proporcionam recursos para parte de um projeto, desde que se consiga captar o restante de outras fontes. O propósito desse tipo de financiamento é ajudar a organização a mobilizar mais recursos. Também ajuda muito a incentivar **doações**  de pessoas físicas.

## 1.1.2 Uma outra forma de pensar

A maioria das organizações sem fins lucrativos não acha que é seu perfil ser empreendedora. Entretanto, uma abordagem mais empreendedora pode ser de grande vantagem para entidades sem fins lucrativos e as causas que apóiam. Significa contato com a comunidade, divulgação, conquista de apoio e sensibilização. Muitas entidades são quase desconhecidas fora de seu círculo imediato e seu público beneficiário. Uma abordagem mais empreendedora poderia mudar isso para melhor, a favor do trabalho que as entidades realizam.

Para a maioria de dirigentes de entidades sem fins lucrativos, pensar de maneira empreendedora é algo inusitado. A maioria tem paixão por sua missão, mas não faz parte de sua natureza promover a sua organização. Tornar-se empreendedor é uma questão de aplicar a mesma paixão na captação de recursos. 

O dirigente empreendedor de uma entidade sem fins lucrativos que promove uma cultura de captação de recursos em sua organização acredita que:

- a missão da organização é importante;
- para executá-la, é preciso recursos;
- é necessário ter uma base de doadores;
- é preciso permitir aos doadores a oportunidade de investir;
- existe uma relação de troca entre o doador e a entidade sem fins lucrativos;
- três grupos de pessoas têm igual importância para a entidade sem fins lucrativos: os funcionários, os voluntários e os doadores.

## 1.2 Questões éticas

Qualquer organização que queira iniciar uma atividade mais intensa de captação de recursos deve antes de tudo refletir muito bem sobre qual será sua política em relação a esse setor. Isso envolve pensar, tendo em vista sua missão e seus objetivos, como será orientada essa política, como será a relação com os financiadores, como serão geridos os recursos, que tipo de prestação de contas dos recursos doados deve ser feita.

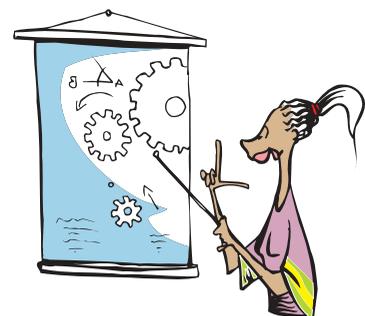
Todas as organizações sem fins lucrativos já fazem captação de recursos. Entretanto, antes de iniciar qualquer programa mais intenso, é preciso debater internamente na organização os objetivos, linhas de ação e restrições em relação aos diferentes tipos de doador, institucionais ou individuais. O debate sobre “com quem captamos recursos” é um dos pontos iniciais. É fundamental para as organizações manter sua autonomia em relação ao doador.

Este livro não pretende aprofundar o debate, mas apenas delinear alguns pontos que precisam ser pensados antes de se iniciar qualquer projeto mais intensivo de captação.

### Quem presta contas para quem?

O trabalho da organização pode ficar desvirtuado pela busca por dinheiro. Investimentos podem transferir o poder em relação aos programas da organização para alguém externo a ela. Por exemplo: uma oportunidade de apoio é identificada e desenvolve-se um novo projeto que venha especificamente ao encontro das condições de financiamento, mesmo se o projeto tem pouco a ver com a missão da organização. O projeto então é contemplado com recursos. Sua execução pode então levar a organização a tomar outro rumo. Seus principais programas podem deixar de receber a devida atenção. O financiamento acaba tomando conta da missão da organização. Na pior das hipóteses, a organização pode ter que prestar contas mais a financiadores do que a seus próprios membros. Corre-se o risco do ônus de ficar sob a influência de interesses externos à comunidade e que, segundo os críticos, não têm como foco o bem-estar da comunidade em mente.

Todos esses pontos devem ser considerados pelo Conselho Diretor e pela pessoa responsável pela captação de recursos na organização. O Código de Ética do Captador de Recursos (*ver no final do capítulo*), ela-



Sobre o tema “empreendedorismo social”, ver o site da Ashoka Empreendedores Sociais: [www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br)



## A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

A responsabilidade social é um conceito que ajuda qualquer organização sem fins lucrativos a avaliar se vale a pena ou não aceitar o financiamento oferecido por uma empresa. Esse conceito diz respeito diretamente aos negócios da empresa e como ela os conduz. “A responsabilidade social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios” (página do Instituto Ethos de Responsabilidade Social).

Há vários indicadores que são utilizados para avaliar a responsabilidade social de uma empresa. Por exemplo:

- se trabalha com fornecedores que respeitam o meio ambiente;
- se adota medidas contra a poluição do meio ambiente;
- se registra todos os seus funcionários;
- se evita desperdício e recicla materiais (por exemplo, papel);
- se a empresa paga todos os impostos devidos;
- se cumpre a legislação trabalhista etc.

Estas e outras informações podem ser obtidas na página do Instituto Ethos de Responsabilidade Social: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)



Para detalhes sobre o processo de captação junto às empresas, ver página 70.

borado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), é um bom exemplo de algumas questões a serem consideradas.

### Com quem captar recursos e segundo quais critérios?

Para muitas organizações, essa é a primeira questão colocada quando decidem ampliar seu leque de captação de recursos, principalmente quando o doador em potencial é uma empresa. As agências financiadoras, fundações e outras fontes institucionais do hemisfério norte doam dinheiro para atingir suas metas filantrópicas, têm clareza sobre elas e sobre quem é elegível para pleitear recursos.

As empresas, por outro lado, são de interesse privado e têm como objetivo prioritário gerar lucro para seus acionistas e não para promover causas de caráter público. Por isso, conseguir o apoio delas pode ser muito mais difícil, mas não impossível. Contudo, é necessário que a organização tenha cautela antes de formar uma parceria com uma empresa. O conselho diretor e os funcionários precisam discutir e estabelecer políticas ou diretrizes conforme o caso.

### Algumas perguntas que devem ser feitas antes de definir uma parceria com uma empresa:

- Os produtos que a empresa vende comprometem a missão da organização? (por exemplo, uma organização que atua na área de saúde X uma empresa de cigarros)
- Se a empresa se tornar objeto de questionamentos pelo público, a sua organização estará disposta a defendê-la publicamente?
- A organização terá liberdade de trabalhar com os concorrentes da empresa? Em muitos casos, a exclusividade pode significar a impossibilidade de se chegar a um acordo.
- Até que ponto a organização terá controle sobre informações contidas em campanhas junto ao público?
- A organização aceita fazer constar o logo e as marcas da empresa em suas publicações?
- O fato de a marca constar nas publicações da organização vai comprometer a clareza como é percebida?
- O orçamento vai cobrir todas as despesas reais da organização no seu envolvimento na atividade?
- A organização será capaz de explicar o porquê da escolha para a população beneficiária da organização?
- O trabalho que a empresa está propondo está em consonância com a missão da organização?
- O que a organização se recusaria a fazer?
- A divulgação que está sendo proposta pela empresa é compatível com o valor da doação?
- Por quais motivos, se tiver, a organização recusaria dinheiro de uma empresa?

O resultado de uma discussão aprofundada entre o conselho diretor e os funcionários sobre a questão de trabalhar com empresas pode

não resultar em respostas para todas as dúvidas mas, sim, em diretrizes que ajudarão o responsável pela captação de recursos a determinar quem pode ser abordado e em quais situações aceitar ou recusar uma parceria com uma empresa. Pode-se levar muito tempo para desenvolver uma boa relação com empresas, então é preciso ter diretrizes que determinem quais podem ser aceitas como financiadoras. 💡

### Os fundos públicos

Para muitas organizações, buscar financiamento governamental não é considerado como “captação de recursos” e acaba sendo classificado como uma categoria à parte. Apesar disso, os princípios que norteiam as boas práticas de captação de recursos junto a outras instituições também servem para qualquer organização que pretende buscar apoio para suas atividades junto a governos e seus respectivos departamentos e agências. Ou seja, é preciso avaliar em que medida o acesso ao fundo público limita a autonomia da organização ou se, pelo contrário, vai ao encontro de sua missão. 💡

### A síndrome do dinheiro sujo

Algumas organizações se recusam a apresentar propostas a determinados financiadores porque não concordam com a maneira como o dinheiro foi obtido. Por exemplo: várias organizações ambientais não aceitam financiamentos de empresas de petróleo ou das fundações mantidas pelas mesmas, mesmo quando as próprias empresas oferecem financiamento. Ou então, não aceitam doações de suspeitos em envolvimento com tráfico.

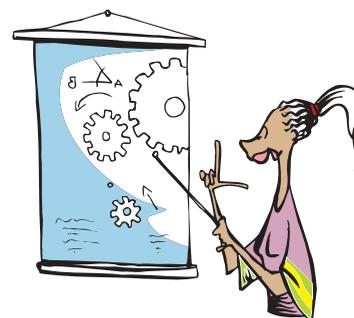
Esse é um ponto muito importante a ser considerado pelas organizações ao captarem recursos. Deve-se fazer um levantamento aprofundado sobre os financiadores em potencial com o mesmo grau de cuidado que qualquer investidor socialmente responsável. De modo geral, as fundações investem seu patrimônio e distribuem os rendimentos na forma de financiamentos. O captador deve procurar descobrir de onde veio o capital da empresa ou grande doador em potencial – quem, ou o quê, foi explorado no processo, a fim de verificar se está dentro dos parâmetros éticos da organização.

## 1.3 O onde e o como da captação de recursos

As atividades que contribuem para o programa de captação de uma organização, ou que se ampliam dentro dele, dependem de três fatores principais: **justificativa, liderança e pesquisa de doadores potenciais**.

#### Justificativa

se refere ao porquê se está arrecadando dinheiro. É determinada pela natureza da necessidade que a organização atende, o tamanho



### RECURSOS PÚBLICOS

Para maiores informações sobre o acesso a recursos públicos no Brasil, consulte o Manual de Fundos Públicos, publicado pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais ([www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)).

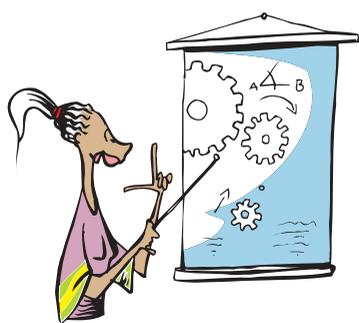
da necessidade e a meta da campanha resultante, e a história, visibilidade e credibilidade que a organização e sua campanha têm na comunidade.

□ **Liderança**

se refere ao poder e ao compromisso daqueles que desempenham papéis de liderança na organização e à sua capacidade de conseguir recursos dos vários setores de sua comunidade.

□ **Pesquisa de doadores potenciais**

refere-se ao processo de identificação das pessoas e das instituições que a organização considera ter o potencial de tornarem-se apoiadores de seu trabalho.



Além desses três fatores, várias outras variáveis institucionais são envolvidas quando se determinam quais atividades de captação de recursos devem ser escolhidas. Entre elas:

- a natureza da base de voluntariado da organização;
- a experiência e as habilidades de funcionários envolvidos na captação de recursos; e,
- o histórico de sucesso de captação de recursos obtido pela organização.

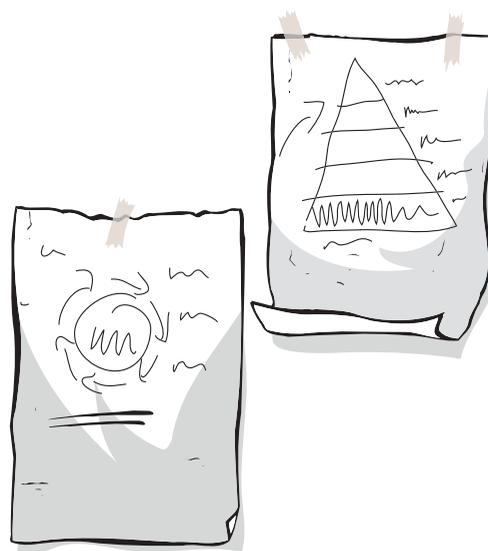
**PARA SABER MAIS SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

A Internet é uma fonte muito rica de informações sobre o processo de captação de recursos. Ao pesquisar nos vários sites de busca (por exemplo, o Altavista - [www.altavista.org](http://www.altavista.org) - ou o Google - [www.google.com.br](http://www.google.com.br)), é necessário tentar diversas formas como as expressões “mobilização de recursos” e “captação de recursos” e variações da palavra fundraising: fund raising, fund-raising, fundraising. Ao buscar expressões, lembre-se sempre de colocá-las entre aspas. No final do livro, há uma lista de endereços comentados onde se pode encontrar mais informações gerais sobre captação de recursos (ver página 109).

O **plano** de captação de recursos deve levar todos esses fatores em consideração, junto com os resultados da análise anual FOFA – Fortalezas e Fragilidades internas – e Oportunidades e Ameaças, para determinar como os recursos vão ser captados dos vários doadores, de doadores em potencial e de áreas de doação em potencial identificados nas etapas anteriores do processo. Por exemplo, o plano poderia determinar como as três fundações locais que têm interesse no trabalho de uma organização poderão ser atraídas com sucesso, para depois pedir seu apoio. O plano também identificará como se vai pedir para o conselho, os funcionários e os voluntários da organização que se envolvam como doadores financeiros. 💡



Não deixe de ver a Parte Dois deste livro, sobre o passo-a-passo da captação de recursos. Nele, serão abordados com mais detalhes os itens descritos.



## Código de ética do captador de recursos

### 1. Sobre a legalidade

O captador de recursos deve respeitar incondicionalmente a legislação vigente no País,

- acatando todas as leis federais, estaduais e municipais aplicáveis ao exercício de sua profissão;
- cuidando para que não haja, em nenhuma etapa de seu trabalho, qualquer ato ilícito ou de improbidade das partes envolvidas; e
- defendendo e apoiando, nas organizações em que atua e naquelas junto às quais capta recursos, o absoluto respeito às leis e regulamentos existentes.

### 2. Sobre a remuneração

O captador de recursos deve receber pelo seu trabalho apenas remuneração preestabelecida,

- não aceitando, sob nenhuma justificativa, o comissionamento baseado em resultados obtidos; e
- atuando em troca de um salário ou de honorários fixos definidos em contrato; eventual remuneração variável, a título de premiação por desempenho, poderá ser aceita em forma de bônus, desde que tal prática seja uma política de remuneração da organização para a qual trabalha e estenda-se a funcionários de diferentes áreas.

### 3. Sobre a confidencialidade e lealdade aos doadores

O captador de recursos deve respeitar o sigilo das informações sobre os doadores obtidas em nome da organização em que trabalha,

- acatando o princípio de que toda informação sobre doadores, obtida pela organização ou em nome dela, pertence à mesma e não deverá ser transferida para terceiros nem subtraída;
- assegurando aos doadores o direito de não integrarem listas vendidas, alugadas ou cedidas para outras organizações; e
- não revelando nenhum tipo de informação privilegiada sobre doadores efetivos ou potenciais a pessoas não autorizadas, a não ser mediante concordância de ambas as partes (receptor e doador).

### 4. Sobre a transparência nas informações

O captador de recursos deve exigir da organização para a qual trabalha total transparência na gestão dos recursos captados,

- cuidando para que as peças de comunicação utilizadas na atividade de captação de recursos informem, com a máxima exatidão, a missão da organização e o projeto ou ação para os quais os recursos são solicitados;
- assegurando que o doador receba informações precisas sobre a administração dos recursos, e defendendo que qualquer alteração no uso e destinação dos mesmos será feita somente após consentimento por escrito do doador; e

- cobrando a divulgação pública dos resultados obtidos pela organização com a aplicação dos recursos, por meio de documento que contenha informações avalizadas por auditores independentes.

### 5. Sobre conflitos de interesse

O captador de recursos deve cuidar para que não existam conflitos de interesse no desenvolvimento de sua atividade,

- não trabalhando simultaneamente para organizações congêneres com o mesmo tipo de causa ou projetos, salvo com o consentimento das mesmas;
- informando doadores sobre a existência de doadores congêneres atuais ou anteriores da organização ou do projeto, para que possam conscientemente decidir entre doar ou não;
- não aceitando qualquer doação indiscriminadamente, considerando que determinados recursos podem não condizer com o propósito da organização e devem ser discutidos – e aprovados ou não – entre a entidade e o profissional;
- não incentivando mudanças em projetos que os desviem da missão da organização, a fim de adequá-los a interesses de eventuais doadores; e
- não ocultando nenhum tipo de informação estratégica que possa influir na decisão dos doadores.

### 6. Sobre os direitos do doador

O captador de recursos deve respeitar e divulgar o Estatuto dos Direitos do Doador.

#### Estatuto dos Direitos do Doador

Para que pessoas e organizações interessadas em doar tenham plena confiança nas organizações do Terceiro Setor e estabeleçam vínculos e compromisso com as causas a que são chamados a apoiar, a ABCR declara que todo doador tem os seguintes direitos:

Ser informado sobre a missão da organização, sobre como ela pretende usar os recursos doados e sobre sua capacidade de usar as doações, de forma eficaz, para os objetivos pretendidos.

Receber informações completas sobre os integrantes do Conselho Diretor e da Diretoria da organização que requisita os recursos.

Ter acesso à mais recente demonstração financeira anual da organização.

Ter assegurado que as doações serão usadas para os propósitos para os quais foram feitas.

Receber reconhecimento apropriado.

Ter a garantia de que qualquer informação sobre sua doação será tratada com respeito e confidencialidade, não podendo ser divulgada sem prévia aprovação.

Ser informado se aqueles que solicitam recursos são membros da organização, profissionais autônomos contratados ou voluntários.

Poder retirar seu nome, se assim desejar, de qualquer lista de endereços que a organização pretenda compartilhar com terceiros.

Receber respostas rápidas, francas e verdadeiras às perguntas que fizer.

#### **7. Sobre a relação do captador com as organizações para as quais ele mobiliza recursos**

O captador de recursos, seja funcionário ou autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o progresso das condições de sustentabilidade da organização.

- não estimulando a formação de parcerias que interfiram na autonomia dos projetos e possam gerar desvios na missão assumida pela organização;
- preservando os valores e princípios que orientam a atuação da organização;
- cumprindo papel estratégico na comunicação com os doadores da organização; e
- responsabilizando-se pela elaboração e manutenção de um banco de dados básico que torne mais eficaz a relação da organização com seus doadores.

#### **8. Sobre sanções**

Sempre que a conduta de um associado da ABCR for objeto de denúncia identificada de infração às normas estabelecidas neste Código de Ética, o caso será avaliado

por uma comissão designada pela Diretoria da ABCR, podendo o captador ser punido com mera advertência até desligamento do quadro associativo, conforme a gravidade do ato.

#### **9. Recomendações finais**

Considerando o estágio atual de profissionalização das organizações do Terceiro Setor e o fato de que elas se encontram em processo de construção de sua sustentabilidade, a ABCR considera aceitável ainda a remuneração firmada em contrato de risco com valor pré-estipulado com base na experiência, na qualificação do profissional e nas horas de trabalho realizadas.

A ABCR estimula o trabalho voluntário na captação de recursos, sugere que todas as condições estejam claras entre as partes e recomenda a formalização desta ação por meio de um contrato de atividade voluntária com a organização.

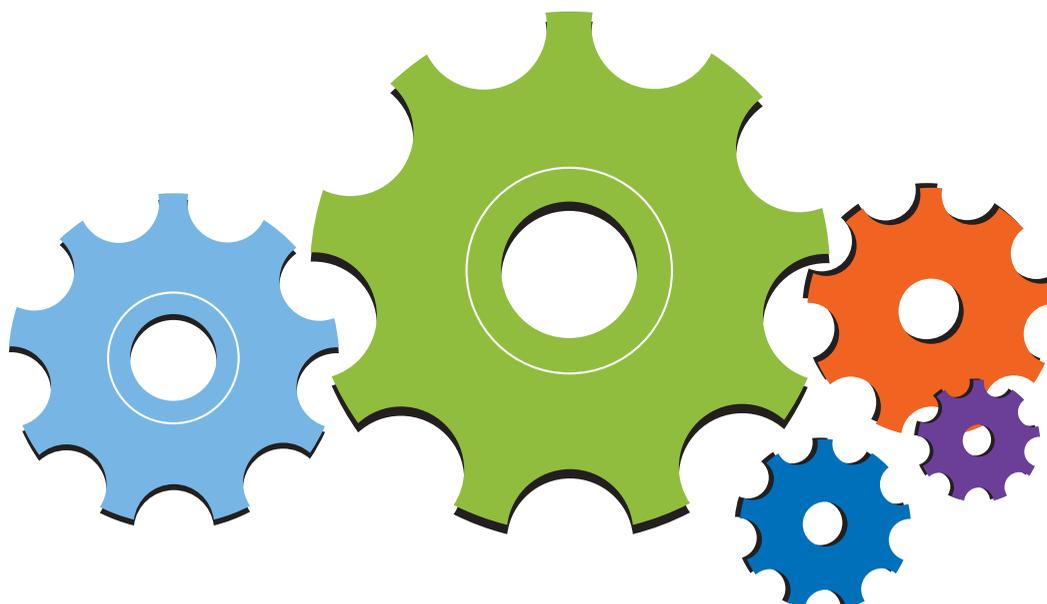
Com relação à qualidade dos projetos, o captador de recursos deve selecionar projetos que, em seu julgamento ou no de especialistas, tenham qualidade suficiente para motivar doações.

A ABCR considera projeto de qualidade aquele que:

- atende a uma necessidade social efetiva, representando uma solução que desperte o interesse de diferentes pessoas e organizações;
- esteja afinado com a missão da organização; e
- seja administrado por uma organização idônea, legalmente constituída e suficientemente estruturada para a adequada gestão dos recursos.

*Revisado em junho de 2002*

O endereço da página eletrônica da ABCR é [www.abcr.com.br](http://www.abcr.com.br)

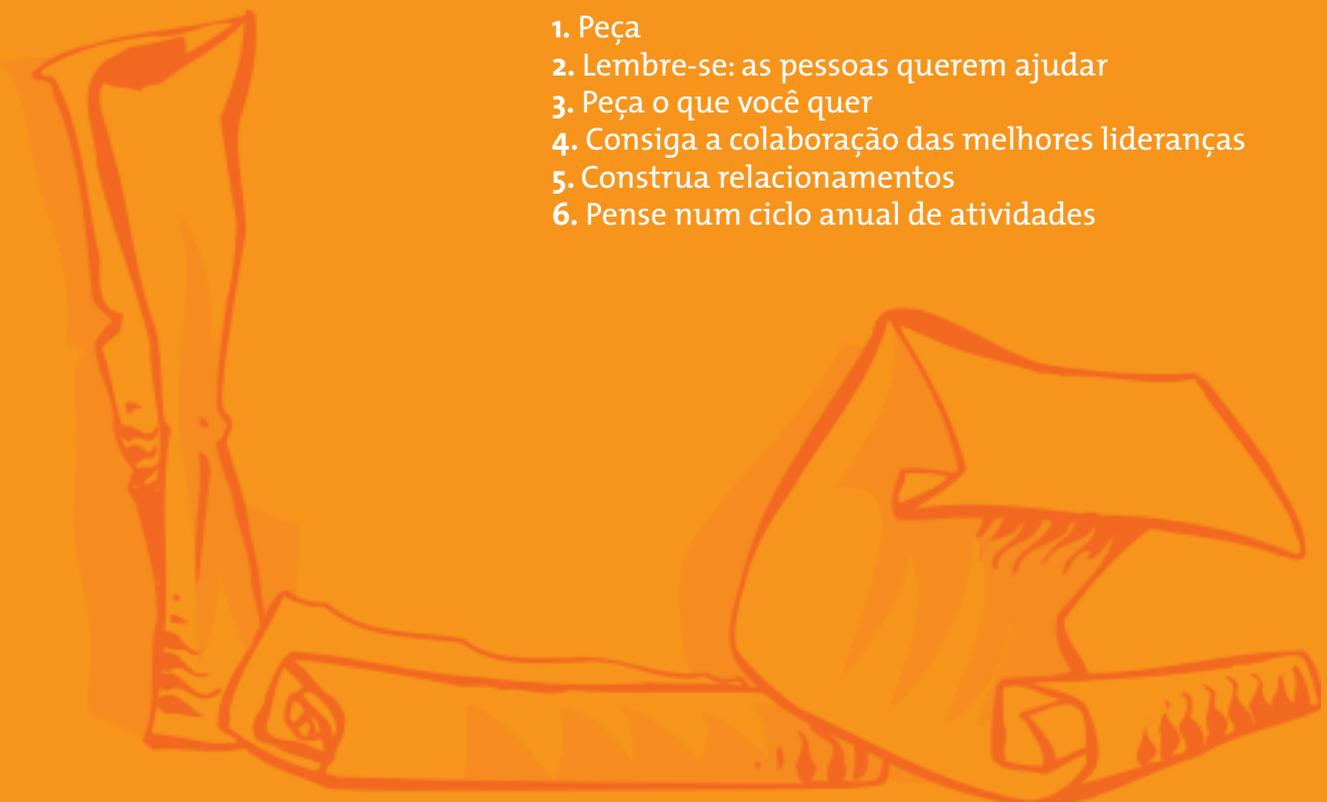


# capítulo dois

## conceitos básicos

Neste capítulo, será trabalhada a teoria da captação de recursos a partir de algumas regras básicas. Atriladas a elas, estão os conceitos de círculos concêntricos, pirâmide da captação, ciclo de captação de recursos e análise. Veja quais são as seis regras a serem trabalhadas:

1. Peça
2. Lembre-se: as pessoas querem ajudar
3. Peça o que você quer
4. Consiga a colaboração das melhores lideranças
5. Construa relacionamentos
6. Pense num ciclo anual de atividades



## 2.1. Peça

Esta regra tem como premissa a idéia de que, se a organização quer captar recursos, é preciso identificar onde eles estão e, em seguida, achar estratégias para ter acesso a eles.

Outra regra importante: é preciso começar por onde estão as quantias maiores e mais fáceis de conseguir. Os captadores de recursos percebem que 80% ou mais do dinheiro que arrecadam vêm de 20% ou menos dos seus doadores. Assim, o ideal é ir atrás dos 80% primeiro, por exemplo, ONGs do hemisfério norte e agências internacionais de desenvolvimento.

Da mesma forma, uma campanha realizada no próprio país da organização geralmente visa em primeiro lugar grupos e indivíduos locais que têm um histórico de apoio generoso para com iniciativas voluntárias e filantrópicas, deixando para segundo lugar a dedicação de energia na captação de quantias muito pequenas recebidas de um grande número de pessoas através de eventos especiais ou venda de produtos.

Duas considerações adicionais ajudam a tornar esta regra mais clara. A primeira diz respeito à motivação do doador (o porquê da doação) e a segunda se refere à situação financeira do doador (o quanto tem condições de doar).

### **Motivação**

Nem os indivíduos e nem as instituições doam recursos a organizações sem fins lucrativos simplesmente porque têm dinheiro disponível para doar. Precisam estar motivados a doar. A motivação, do ponto de vista do captador de recursos, envolve duas questões: o vínculo e o interesse.

O termo “vínculo” se refere à ligação do doador com o trabalho da organização – se ele já tem, ou pode passar a ter, um vínculo com a mesma. O vínculo pode ser forte quando o doador ou um membro de sua família é um voluntário ativo da entidade. Também pode ser forte se o doador é um amigo íntimo de alguém que faz parte do conselho diretor. Por outro lado, o vínculo pode ser fraco e necessitar de atenção se o doador não tem nenhuma ligação pessoal com os funcionários, o conselho, os voluntários ou as pessoas atendidas pela entidade.

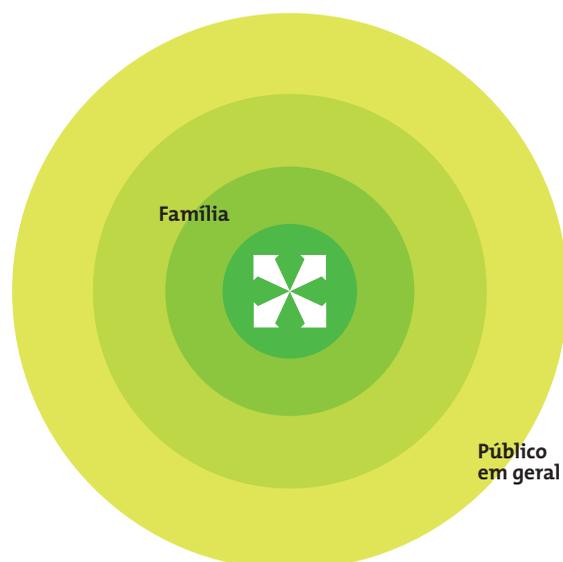
O vínculo fraco pode ser compensado por um forte interesse. O interesse de um doador, ou de um doador em potencial, no trabalho de uma organização pode ser baseado em vários fatores. Normalmente, é mais forte quando o doador tem experiência positiva e direta com os programas ou serviços prestados pela organização. Também fica mais forte se o trabalho da organização desperta o interesse da pessoa, talvez por trazer o mundo (ou pelo menos uma comunidade local) um pouco mais próximo à sua visão de como este deveria ser.

Uma das primeiras tarefas a ser realizada por um captador de recursos é identificar como cada doador em potencial pode ser “recompensado” pela doação que venha a fazer. Cada um tem diversos moti-

vos para fazer uma doação; para ter sucesso, o captador de recursos precisa vir ao encontro de pelo menos um desses motivos. Do ponto de vista do planejamento, os captadores de recursos precisam desenvolver oportunidades que fortaleçam o interesse de doadores com o passar do tempo. A combinação de vínculo e interesse ajuda a determinar até que ponto um doador, ou um doador em potencial, está motivado a doar. Os círculos concêntricos são uma ferramenta que pode ajudar o captador nesse processo.

### Círculos concêntricos

Os círculos concêntricos podem ser utilizados para ajudar a manter o captador focalizado naqueles grupos de pessoas e instituições que mais provavelmente responderão favoravelmente a um pedido de apoio financeiro. Aqueles localizados no centro dos círculos quase que invariavelmente respondem mais favoravelmente a um pedido do que os localizados na periferia. 💡



*A captação de recursos bem-feita funciona de dentro para fora*

### Considerações sobre doações por “famílias”

Um dos elementos importantes de qualquer campanha de captação de recursos, seja para apoio anual continuado ou apoio especial para projetos isolados, é pedir apoio daqueles que têm um vínculo forte com a organização. Às vezes estas pessoas são chamadas de “família” e a estratégia adotada em relação a elas se chama a “campanha da família”.

Uma campanha de família tem três objetivos importantes:

- captar recursos;
- passar uma mensagem através da família da organização informando outras pessoas/instituições da realização da campanha e;
- permitir que os coordenadores da campanha recebam feedback útil no sentido de saber se a necessidade de se captar recursos é clara e convincente.



### FAMÍLIA: PRIMEIRA PARCEIRA

“A biblioteca e a nossa falta de espaço eram um problema para a organização: em nossa avaliação, concluímos que, se quisermos continuar, teríamos de ousar. Nossa intenção era viabilizar a biblioteca e buscar recursos para complementar o aluguel de um espaço maior. Construímos um projeto de revitalização da biblioteca e fizemos uma pesquisa de quais parceiros poderíamos procurar primeiramente. Os sindicatos nos conheciam e alguns eram parceiros históricos de outras lutas. Identificamos também quem na organização tinha mais proximidade com cada sindicato. E assim fizemos os contatos iniciais. As negociações prosseguiram e conseguimos firmar uma parceria com o Sindicato dos Bancários, que cedeu o espaço para a organização e para a biblioteca. Outro sindicato ainda fez uma pequena doação em dinheiro.”

**Edith Aparecida Bortolozo**

*do Centro de Educação e Assessoria Popular, Campinas-SP*



Veja a aplicação prática dos círculos concêntricos no item “Doações grandes”, na página 86.



### O PRINCÍPIO VIC

O princípio VIC – vínculo, interesse e capacidade – é utilizado para determinar quais pessoas são prováveis doadores. Veja o significado de cada item:

#### V = Vínculo

Qual é o vínculo existente com a pessoa? Quem seria a melhor pessoa na organização para solicitar a doação?

#### I = Interesse

Até que ponto a pessoa está interessada na causa em geral e na organização em particular? Qual é seu histórico de doação na comunidade?

#### C = Capacidade

Qual é o valor da doação que se avalia que a pessoa tem condição de fazer? Quanto ela poderá doar se tiver vontade?

Uma campanha de família é uma forma garantida de captar recursos. Aqueles que estão mais próximos à organização vão querer ajudar desde que a necessidade esteja clara, convincente e apresentada de maneira persuasiva. Embora os valores captados não sejam grandes, a campanha é importante porque é uma oportunidade de mostrar para a família que sua organização está empenhada em captar recursos – e esta é uma mensagem que a família vai compartilhar com a comunidade em geral.

Pedir para a família doar também resulta em um feedback imediato quanto ao apelo da campanha. Se os membros da família não acreditam que a necessidade seja real, e acham que a organização está com condições de poder atender à necessidade, é preciso trabalhar mais os argumentos utilizados para apresentar a necessidade de captar recursos.

### Capacidade de doar

Não basta uma pessoa estar motivada para que ela doe. Ela precisa ter capacidade de doar. O captador de recursos deve sempre estar à busca de pessoas e instituições que têm a combinação dos dois. Pode-se utilizar um sistema simples de pontuação para ajudar a tarefa de identificação da localização dos recursos. O primeiro passo no processo de pontuação é identificar um grupo de doadores em potencial – tanto pessoas quanto instituições – que possam estar dispostos a apoiar o trabalho da organização. Para isso, utiliza-se o **princípio VIC**. 💡

Em seguida, pode-se utilizar uma tabela como a que segue para “pontuar” cada doador em potencial. Aqueles com o maior número de pontos representam os melhores doadores em potencial e devem ser priorizados em qualquer estratégia que visa captar recursos. Para cada item (vínculo, interesse e capacidade), pode-se utilizar uma escala de pontos de 1 a 5, onde 1 significa pouco e 5 significa muito. Veja o exemplo abaixo:

**Tabela de pontuação de doadores atuais e em potencial**

1. Nome do doador em potencial	2. Vínculo com a organização	3. Interesse no trabalho da organização	4. Capacidade de doar generosamente	Total de pontos (2+3+4)	Score final
Fundação X	4	5	5	14	1º
Empresa Y	3	3	4	10	4º
Maria J. Silva	5	5	1	11	3º
Associação Z	4	5	3	12	2º

*Observação: Esta tabela pode ajudar a identificar as melhores fontes de doação dentro e entre grupos de doadores, indivíduos doadores e agências financiadoras. Cada doador, ou doador em potencial, pode ser avaliado baseado no grau de seu vínculo, interesse e capacidade. Os que obtiverem o escore maior merecem atenção prioritária.*

## 2.2. Lembre-se: as pessoas querem ajudar

Em quase qualquer lugar do mundo as pessoas respondem de maneira favorável quando se deparam com uma necessidade humana urgente. Querem ajudar. Querem reverter injustiças, apoiar os menos favorecidos, abrigar aqueles em perigo e proteger aqueles que não têm condições de cuidar de si. Esse sentimento une a humanidade.

O desafio para as entidades é canalizar essa necessidade quase instintiva de ajudar, convidando as pessoas a assim fazerem por meio das organizações das quais elas fazem parte. É preciso demonstrar que a melhor maneira de ajudar efetivamente é por meio de organizações. E é preciso mostrar para as pessoas que isso é fácil e também gratificante.

Uma organização com habilidade na captação de recursos sabe facilitar o processo das pessoas agirem a partir de um impulso de solidariedade. E as entidades fazem isso porque reconhecem que o impulso de ajudar é muitas vezes motivado tanto por emoção quanto por razão e pode ser fugaz. Uma vez perdido, muitas vezes fica perdido para sempre dentro do grande leque de oportunidades que se apresentam com tanta frequência.

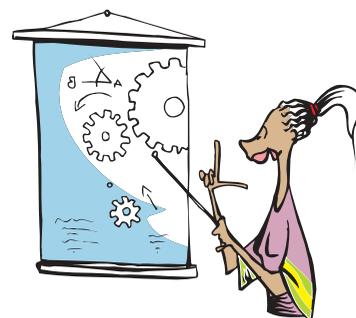
É importante que a organização que capta recursos valorize os doadores. Deve ser emitido um recibo e enviada alguma forma de agradecimento o mais breve possível. Doações muito grandes ou inusitadas devem receber reconhecimento especial. É importante que todo doador sinta que contribuiu de maneira importante para uma iniciativa significativa que está sendo realizada em sua comunidade. Dessa forma, a organização prepara o caminho para poder voltar e pedir mais.

É importante lembrar também que captar recursos significa construir relacionamentos. Deve-se sempre ter em mente que mais da metade daqueles que fazem uma doação a uma organização pela primeira vez fará outras doações no futuro se a primeira experiência tiver sido positiva.

## 2.3. Peça o que você quer

Um dos erros mais simples – e mais graves – cometido por entidades que captam recursos é ser modesto demais no pedido. Ou seja, pedem de um doador atual, ou em potencial, que doe uma quantia que nem desafia e nem inspira, apenas porque parece ser razoável e, aparentemente, há menos possibilidade de ser recusada.

Muitas vezes as organizações caem nessa armadilha em razão da inexperiência. Talvez não tenham pesquisado e não estejam cientes do quanto o doador em potencial poderia doar. Na maioria das vezes, contudo, simplesmente subestimam o poder que seu trabalho tem para inspirar apoio de peso. No Canadá muitas vezes o que resulta dessa postura são organizações que gastam muito tempo vendendo produtos



### FACILITE

Há diversos meios que uma organização pode utilizar para facilitar que alguém efetue uma doação. Por exemplo:

- abrir uma conta corrente específica para doações;
- criar uma linha telefônica especial para doações;
- carta-resposta indicando formas de contribuição (depósitos em conta, cartão de crédito, associação, assinatura de boletim etc.)



Para estratégias de captação de recursos junto a indivíduos, ver página 73.

baratos (doces, rifas etc.); organizando jogos lotéricos onde o participante típico nem sabe para qual entidade seu dinheiro vai; e/ou promovendo eventos especiais que na verdade não são nem especiais e nem têm condições de captar nada além de apoio modesto.

Quando os programas das organizações precisam de apoio financeiro para que o trabalho possa ser realizado, é preciso mirar alto e garantir que as pessoas compreendam o valor desses programas e a importância vital de suas doações. E daí é preciso pedir uma doação da qual o doador vai se orgulhar. Esse tipo de doação pode resultar em apoio leal e contínuo no decorrer dos anos.

As entidades que estão determinadas a conseguir grandes doações devem estudar a literatura sobre a “qualificação” de doadores atuais e doadores em potencial. “Qualificação” significa o trabalho que precisa ser feito para determinar exatamente quanto é apropriado pedir em doações.

## 2.4. Consiga a colaboração das melhores lideranças

É importante mostrar para as pessoas que a organização tem o apoio de lideranças sociais. As pessoas gostam de participar, mas se importam com quem está na vanguarda muito mais do que talvez se imagine.

Aqueles que têm experiência em captação de recursos sabem que é sempre melhor pedir apoio de alguém que é do meio. Se a organização quer pedir apoio de um empresário, terá mais sucesso se conhecer um segundo empresário que possa fazer a intermediação do pedido. Se o apoio procurado é o de uma ONG do hemisfério norte, poderá ajudar muito, por exemplo, ter uma carta de apoio de alguém conhecido ou reconhecido por essa ONG, talvez alguém que trabalhe no país e que pertença a uma organização do mesmo país que a ONG. Quando um integrante respeitado do conselho diretor já fez uma doação importante e pede para outros integrantes do conselho também doarem, a probabilidade de uma resposta positiva é bastante alta.

As pessoas doam pensando no outro e podem ser bastante influenciadas por aqueles que estão envolvidos no trabalho da organização. Por essa razão, é importante que as entidades sem fins lucrativos reflitam a respeito de duas questões: quem são as pessoas chaves a serem envolvidas no trabalho da entidade e que tipo de função, ou que tipo de atividade, poderia ser definido com o objetivo de tornar possível o envolvimento de lideranças sociais de maneira visível e útil.

Tradicionalmente, lideranças sociais reconhecidas têm se integrado ao trabalho do setor ao serem convidadas a comporem os conselhos diretores das organizações. Em alguns casos, não se acredita mais que isso seja apropriado. É preciso encontrar outras formas de garantir que haja uma atividade prática na qual os líderes possam atuar.

## 2.5. Construa relacionamentos

Como mencionado anteriormente, a probabilidade de uma pessoa que doa pela primeira vez doar outras vezes é muito maior do que a probabilidade de um desconhecido doar pela primeira vez. Essa probabilidade aumenta quando a entidade dá seguimento à primeira doação por meio da valorização e agradecimentos apropriados, além de criar oportunidades para aumentar a compreensão e a valorização do trabalho que a doação tornou possível. O cultivo e educação são fatores cruciais neste processo.

Da mesma forma, a frequência e o tamanho das doações aumenta com o passar do tempo, quando se fica atento às necessidades de doadores antigos. Construir relacionamentos funciona; apenas obter recursos não.

O crescimento de apoio de doadores somente pode acontecer, contudo, se a organização desenvolver oportunidades para doação que representem um desafio para o doador e lhe oferece oportunidades para aumentar o apoio que vem dando. A pirâmide de apoio ilustrada a seguir ajuda a criar um esboço para o desenvolvimento de um programa abrangente de captação de recursos.

### A pirâmide de captação de recursos

A pirâmide de captação de recursos é útil para situar várias atividades de captação de recursos que uma organização sem fins lucrativos pode estar realizando. Um programa de captação de recursos está amadurecido quando há atividades em cada nível da pirâmide, oferecendo uma oportunidade para doadores novos fazerem sua primeira doação e oportunidades para doadores antigos fazerem doações grandes ou planejadas. Tipicamente, as pessoas começam pela base e sobem com o passar do tempo. Em alguns casos, é possível atrair doadores que já começam em um nível mais alto da pirâmide.

A pirâmide também é uma boa maneira de ilustrar a regra 80/20 – ou seja, 80% do dinheiro virá de 20% dos doadores. Ou seja, no topo da pirâmide, há um menor número de doadores (por isso, ela é mais estreita), mas são esses doadores responsáveis pelo maior volume de recursos doados.



Utilizando a identificação de pessoas e instituições que podem responder favoravelmente ao pedido de doação, a organização deve planejar suas ações para a construção de relacionamentos visando a inclusão dos doadores nos níveis da pirâmide:

□ **Primeiro contato**

A primeira ação deve buscar um envolvimento preliminar e, neste caso, o recurso vem por impulso. Essa primeira contribuição não significa necessariamente que a pessoa ou instituição tem vínculo com a organização ou interesse pela causa: ou seja, ela não pode ser considerada doadora. A **mala direta** <sup>!</sup> é um exemplo de meio utilizado para esse primeiro contato.

□ **Primeira doação**

A passagem para este nível da pirâmide ocorre quando a pessoa ou instituição destina recursos pela segunda vez para a organização. Somente então ela é considerada doadora. Aqui o doador começa a estabelecer um vínculo com a organização e é incluído na sua **lista interna**. <sup>!</sup>

□ **Doações programadas**

São as doações regulares, por exemplo: doações mensais, trimestrais ou anuais. Neste caso, o doador já tem um vínculo com a organização e as ações de cultivo e educação devem buscar a ampliação dos valores doados.

□ **Doações grandes**

A definição do valor que deve ser considerado como doação grande é um trabalho da organização. Pesquisas realizadas no Canadá demonstram que 20% das pessoas e instituições localizadas na base da pirâmide chegam a este nível. Aqui as ações envolvem o estabelecimento de relações pessoais entre o doador e os dirigentes da organização, sendo os pedidos de doação feitos em **reuniões frente-a-frente**. <sup>!</sup>

□ **Doações planejadas**

Quando o doador chega no ápice da pirâmide o vínculo é muito forte e existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos da organização. Neste caso, o doador deixa, através de herança ou legado, imóveis e recursos financeiros para a instituição, que deve estar preparada para atender as exigências legais. <sup>!</sup>

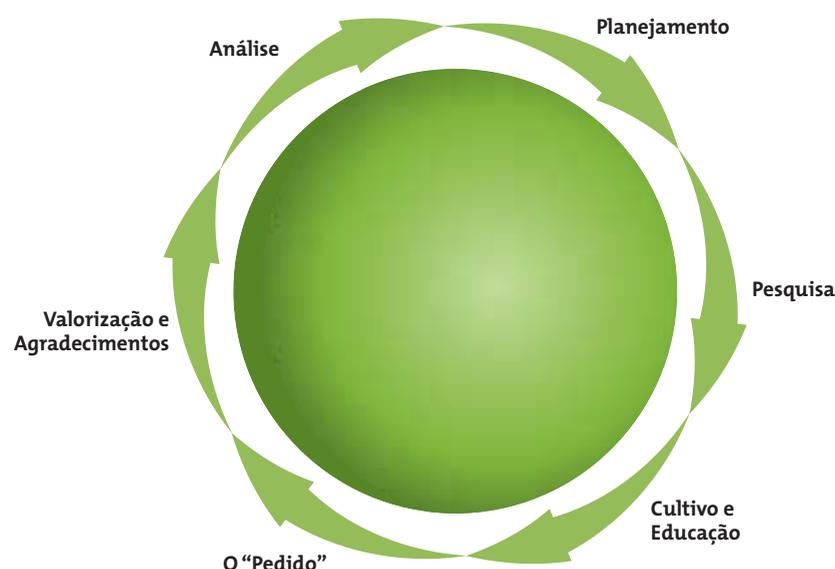


- Sobre mala direta, ver página 76.
- Sobre lista interna, ver página 75.
- Sobre doações grandes e solicitações frente a frente, ver página 86.
- Sobre doações planejadas, ver página 92.

## 2.6. Pense num ciclo anual de atividades

Para ser bem-feita, a captação de recursos deve envolver um número de atividades que vai desde a análise e planejamento, passando por pesquisa, construção de relacionamentos, valorização de doares e prestação de contas. Para a maioria das pessoas, o conceito de captação de recursos se restringe a pedir dinheiro. É um bom começo (veja a regra número 1). Contudo, não é o suficiente. As organizações mais bem-sucedidas em termos de captação de recursos dedicam recursos a esse trabalho durante o ano inteiro, dando atenção a cada um dos principais itens indicados na ilustração a seguir como parte de um ciclo planejado de atividades das quais o ato de pedir é uma parte importante.

### O ciclo de captação de recursos



A ilustração dos elementos chaves de um programa de captação anual de recursos serve para desmentir a idéia de que captar recursos apenas significa pedir dinheiro. Um bom programa de captação de recursos começa com análise.

Os seis elementos chaves de um programa de captação anual de recursos, conforme ilustrados na figura acima, são discutidos a seguir.

#### 1. Análise

Captação de recursos bem sucedida começa com boa análise. O tempo dedicado a este elemento do ciclo de captação de recursos dará bons retornos à medida que os trabalhos da organização forem executados no ano seguinte.

Na análise FOFA , o "O" e "A" identificam as principais Oportunidades e Ameaças no ambiente externo capazes de terem um



#### FOFA

A análise FOFA é também utilizada na administração empresarial. Sua sigla é uma adaptação do inglês "SWOT": strengths, weakness, opportunities, threats. Em português, também pode ser encontrada a sigla DAFO (debilidades, ameaças, forças e oportunidades) para identificar esse tipo de análise.

As fortalezas internas da organização devem ser avaliadas anualmente, e essa atividade é prévia ao desenvolvimento do plano de captação de recursos. A qualidade dos programas e de sua administração pode mudar. A capacidade da organização de responder efetivamente às necessidades da comunidade também é flexível.



## A SÍNTESE DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO

“Em Santos, na Associação Comunidade de Mãos Dadas, começamos a utilizar o ciclo para organizar nosso processo de captação de recursos no início de 2001. Ou seja: fizemos a análise da organização (ambiente interno e externo), o planejamento das ações, a pesquisa dos financiadores, o cultivo e a educação, a apresentação de propostas e o agradecimento. Em cada ação foi utilizada uma estratégia específica, de acordo com a necessidade e o financiador. Acredito que o ciclo é a principal ferramenta trazida pelo curso, já que sintetiza todo o processo de captação”.

**Emílio Carlos Morais Martos**  
*Associação Comunidade de Mãos Dadas, Santos-SP*



- Para saber mais sobre a análise FOFA, ver página 52.
- Para saber mais sobre planejamento e avaliação, ver página 60.
- Para saber mais sobre a identificação de doadores em potencial, ver página 77.
- Para saber mais sobre o pedido, leia página 89.
- Para saber mais sobre valorização e agradecimento, leia na página 91.

impacto sobre as atividades de captação de recursos da organização, como foi identificado no capítulo anterior. Já os “Fs” tratam das Fortalezas e as Fragilidades internas.

### 2. Planejamento

Um plano de captação de recursos precisa ser inspirado por uma visão daquilo que os recursos permitirão uma vez captados. Contudo, o plano também precisa ir além da visão e da meta da campanha. Devem ser acertados os detalhes quanto a quem, quando, onde e como cada iniciativa será realizada. Prazos, orçamentos, listagens de funcionários: tudo isso tem de constar do plano.

A partir do plano montado, passa-se a executá-lo. O plano é útil na fase de seu desenvolvimento porque obriga as pessoas a pensarem e discutirem, constrói os três “C” (clareza, consenso e compromisso) e abre o caminho para um trabalho mais centrado. Mas o valor do plano fica maior quando ele é comparado periodicamente com o progresso feito na execução, mudando-o de vez em quando. A maioria das grandes organizações que captam recursos faz uma avaliação formal de seu plano anual a cada trimestre. 💡

### 3. Pesquisa

Pesquisar doadores é essencial para o sucesso da captação de recursos. Separar as prováveis doadoras com pouco vínculo/interesse/capacidade daquelas com muito; determinar a melhor forma de abordar as pessoas; descobrir quais são seus interesses etc. Isso faz a diferença. 💡

### 4. Cultivo e educação

Não basta simplesmente pedir dinheiro de doadores atuais ou de doadores em potencial. É preciso desenvolver o interesse deles, e esta é a finalidade do cultivo e da educação. Informativos, panfletos, cartas ao editor do jornal local, discursos em público, estandes em eventos comunitários: as oportunidades são inúmeras e a maioria não custa muito. O objetivo é fazer com que as pessoas sintam que seu envolvimento pode fazer uma diferença útil ao trabalho de uma organização essencial para a sociedade.

### 5. O pedido

Um programa de captação de recursos somente pode ser efetivo quando inclui um pedido efetivo. Deve-se pedir para cada um dos doadores do ano anterior renovarem e talvez aumentarem seu apoio. É preciso encontrar doadores novos e também incentivar o envolvimento de doadores que pararam de doar no ano anterior. 💡

### 6. Valorização e agradecimentos

A partir do momento que uma pessoa faz uma doação, é de suma importância agradecer e valorizá-la de acordo com o tamanho e a natureza da doação. Deixar de fazer isso não necessariamente prejudica o sucesso do ano atual, mas tornará mais difícil novos pedidos no ano seguinte. 💡

# capítulo três

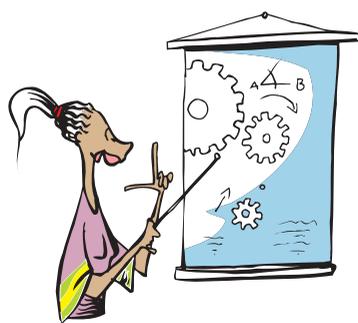
## fontes de financiamento



De maneira geral, os tipos de fontes de financiamento podem ser agrupados entre fontes institucionais e indivíduos.

## 3.1. Indivíduos

Os indivíduos, foco desta publicação, foram responsáveis pela doação de 4,44 bilhões de dólares a organizações sem fins lucrativos no Canadá entre 1996 e 1997<sup>1</sup>. Da população do país com mais de 15 anos, 88% fazem algum tipo de doação. No Brasil, 50% da população acima de 18 anos doa algum tipo de recurso (dinheiro ou bens), dos quais 21% doaram uma quantia equivalente a R\$ 1, 7 bilhões<sup>2</sup>. Entretanto, devido à especificidade do Terceiro Setor no Brasil e à falta de dados, não é possível mensurar com exatidão a participação dos indivíduos no volume total do orçamento das organizações sem fins lucrativos.



### INSTITUIÇÕES MULTILATERAIS DE FINANCIAMENTO

ONU

[www.un.org](http://www.un.org)

Banco Mundial

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID

[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

### AGÊNCIAS FINANCIADORAS BILATERAIS

As agências financiadoras bilaterais operam principalmente por meio de acordos intermediados pela ABC - Agência Brasileira de Cooperação -, vinculada ao Ministério das Relações Exteriores (MRE). O *Manual de Orientação para Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (CTI)* e informações sobre a agência podem ser encontradas em sua página na internet: [www.abc.mre.gov.br](http://www.abc.mre.gov.br). Na página do MRE ([www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)), também podem ser encontrados links para outros sites de agências de desenvolvimento estrangeiras.

<sup>1</sup> Caring Canadians, Involved Canadians: Highlights from the 1997 National Survey of Giving Volunteering and Participating

<sup>2</sup> LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi Doações e trabalho voluntário no Brasil

## 3.2. Fontes institucionais

Em relação às fontes de financiamento institucional, abordaremos a seguir as cinco categorias mais comuns.

### 3.2.1. Agências internacionais de financiamento

#### Instituições multilaterais de financiamento

A Organização das Nações Unidas (ONU) e suas muitas agências, o Banco Mundial e os bancos regionais de desenvolvimento, são todos exemplos de instituições multilaterais interessadas em fortalecimento institucional e financiamento de programas e projetos. Todos têm critérios e diretrizes para financiamento à disposição do público e valores relativamente grandes para investir. De fato, os valores são muitas vezes tão grandes que apenas as organizações maiores e mais estruturadas podem estar com condições de qualificar para conseguir seu apoio.

#### Agências financiadoras bilaterais

Os governos nacionais de países como o Canadá, a França e os EUA, entre outros, disponibilizam auxílio entre si com vistas ao desenvolvimento. Um dos mecanismos utilizado são acordos de cooperação técnica internacional, intermediados pelos escritórios ou as agências de cada governo nos outros países.

A implementação e negociação dos programas e projetos é feita de acordo com os acordos assinados pelo Brasil em âmbito internacional.

O financiamento bilateral pode ser dado diretamente a uma parceira não governamental, para a operacionalização de uma determinada atividade, mas isto não é comum.

### **ONGs do hemisfério norte**

Estes grupos representam uma oportunidade muito positiva para apoio financeiro junto a organizações sem fins lucrativos em países como o Brasil. Eles investem em treinamento, financiamento de projetos pequenos e apoio a pessoas à margem da sociedade em países em desenvolvimento. Seus aliados naturais são grupos comunitários locais bem organizados, que possam ajudá-los a investir seus recursos em atividades que estão em consonância com este tipo de missão.

As ONGs do hemisfério norte se dividem em dois grupos: as grandes ONGs transnacionais, que têm programas de captação de recursos e de sensibilização em vários países do norte (por exemplo, Oxfam, CARE, Save the Children, Visão Mundial), e agências nacionais menores estabelecidas em um só país. Exemplos canadenses deste último tipo incluem CODE, CUSO, Match International Centre e Partners in Rural Development. Também é possível distinguir entre grupos religiosos e grupos seculares em ambas as categorias acima mencionadas.

### **Outras**

Além das tradicionais ONGs do hemisfério norte, agora também existem um amplo leque de outros grupos de interesse com atividades que se estendem além das fronteiras de seus países. Vários sindicatos têm desenvolvido programas internacionais, como por exemplo, The Steelworkers Humanities Fund – o Fundo dos Siderúrgicos para a Humanidade. Associações profissionais também têm feito isso, por exemplo, The Association of Universities and Colleges of Canada – Associação de Universidades e Faculdades do Canadá. Clubes como a Rotary têm abrangência internacional há vários anos. Mais recentemente, grupos filantrópicos com enfoque histórico no atendimento a necessidades nacionais ampliaram seus horizontes para atender necessidades em outros países (exemplo: The Canadian Paraplegic Association – a Associação Canadense de Paraplégicos). Em quase todos os casos, esses grupos preferem trabalhar com, ou através de, um grupo parceiro local no país em desenvolvimento que os interessa.

## **3.2.2 Empresas**

Empresas internacionais, nacionais e locais também são uma fonte em potencial de recursos. É preciso reconhecer que também são uma fonte de ‘dinheiro organizado’ e, portanto, ter sucesso em conseguir o interesse das mesmas requer que seu grupo seja altamente organizado. As técnicas e abordagens utilizadas para conseguir recursos de empresas são as mesmas que para as fundações e outras instituições.

Entretanto, é preciso reconhecer que existe uma diferença fundamental entre as empresas e as demais organizações. Muitas agências financiadoras, fundações e outras fontes institucionais utilizam como

uma das estratégias para cumprir suas missões o financiamento de projetos de organizações sem fins lucrativos de interesse público. Por isso, elas têm maior clareza sobre suas metas e sobre quem é elegível para pleitear recursos. Já a maior parte das empresas não têm esse foco claramente definido, já que as atividades de caráter social não são sua principal atividade.

Essa realidade tende a mudar aos poucos. Segundo pesquisa realizada pela ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, houve um aumento do financiamento de empresas às organizações não governamentais (ONGs), mas este ainda é pequeno: de 1,8% do total do orçamento geral do conjunto das associadas à ABONG em 1993 para 4,19%, em 2000<sup>3</sup>.

### 3.2.3. Fundações

Na América do Norte as fundações se dividem em três categorias: fundações de empresas, fundações familiares e fundações comunitárias. 

#### □ Fundações de empresas

São criadas pelas próprias empresas a fim de poder atender às muitas solicitações de financiamento recebidas todo ano. Normalmente, as fundações empresariais financiam grupos envolvidos com o mercado-alvo da empresa e causas que podem aprimorar sua imagem. O grau de autonomia entre a empresa e a fundação que leva seu nome pode ser avaliado ao observar o organograma de ambas as instituições. A situação ideal é a em que o quadro diretor e os funcionários das fundações são distintos do da empresa.

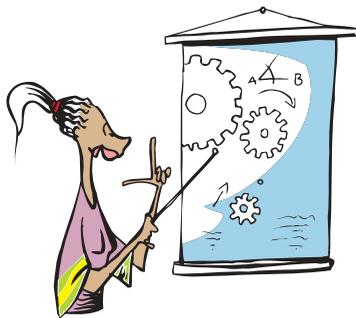
#### □ Fundações familiares

Muitas vezes são uma ampliação dos interesses filantrópicos de uma só pessoa. São criadas por um indivíduo ou uma família que transfere montantes generosos de dinheiro para um fundo de legado (*endowment fund*). A fundação faz doações com o rendimento sobre o valor do legado para grupos comunitários.

#### □ Fundações comunitárias

Estão crescendo muito rapidamente e já se tornaram promotoras de ações importantes nas cidades em que se estabeleceram. Um doador individual doa uma grande quantia de dinheiro para a fundação comunitária. Investe-se o dinheiro e o rendimento do investimento é distribuído de acordo com as instruções do doador. O rendimento residual é distribuído para atender as necessidades da comunidade.

De modo geral, todos os três tipos de fundação exigem propostas formais como parte do processo de concessão de doações, bem como relatórios formais depois de gastos os recursos.



#### REDES DE FUNDAÇÕES NA INTERNET

- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife): [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)
- Funders Network on Trade and Globalization (FNTG): [www.fntg.org.br](http://www.fntg.org.br)
- Grupo de Fundaciones da Argentina: [www.gdf.org.br](http://www.gdf.org.br)
- Centro Mexicano de Filantropia: [www.cemefi.org.mx](http://www.cemefi.org.mx)
- Rede de Organizações que dão suporte a doadores: [www.wings-web.org](http://www.wings-web.org)
- Centro Colombiano de Responsabilidade Social: [www.ccre.org.co](http://www.ccre.org.co)

#### FUNDOS PÚBLICOS

Para informações detalhadas sobre os principais fundos públicos existentes no Brasil, consulte o Manual de Fundos Públicos, publicado pela ABONG e também disponível em sua página: [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)

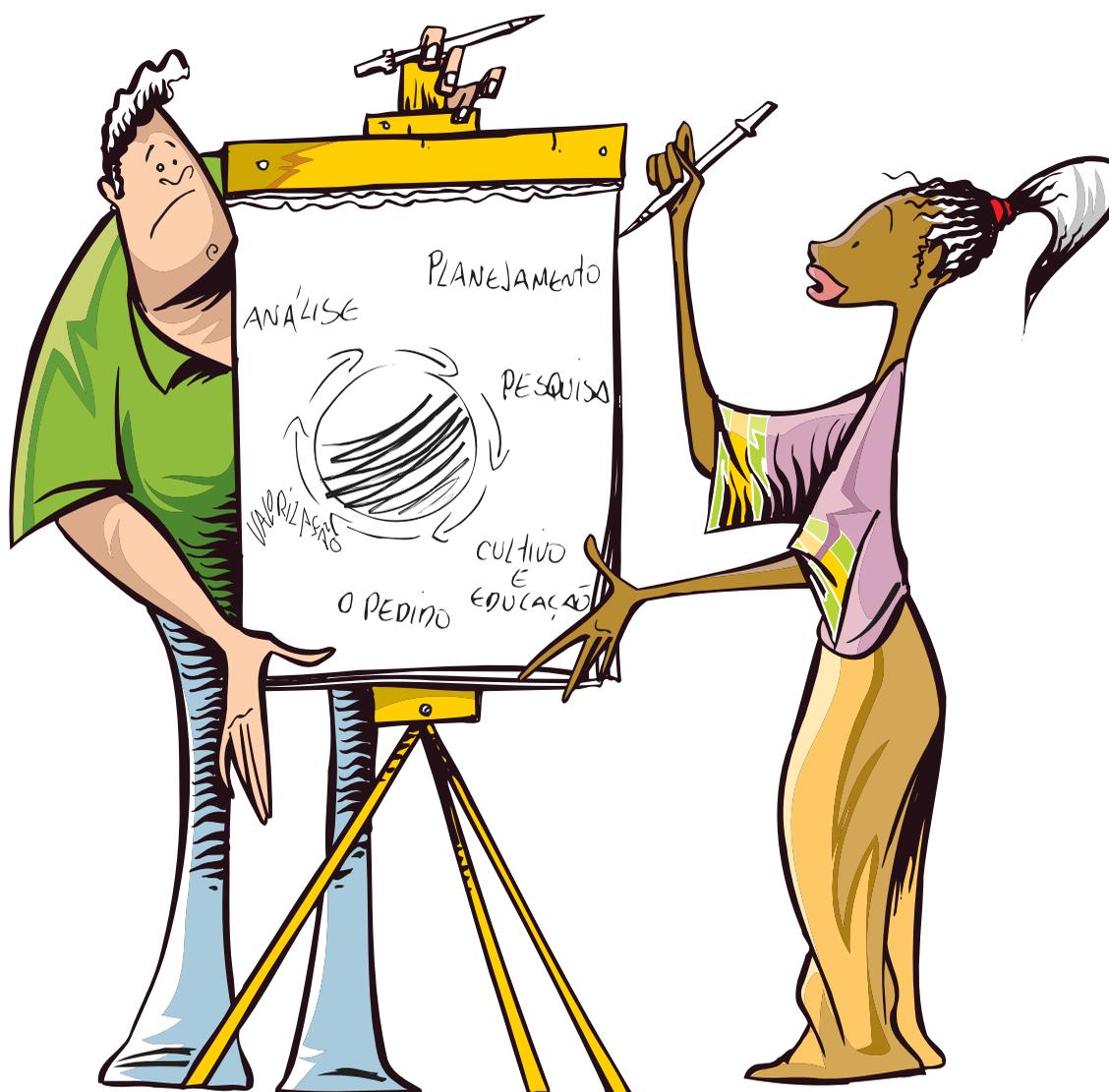
3. ONGs no Brasil 2002: perfil e catálogo das associadas à Abong.

### 3.2.4. Instituições locais

Para muitas ONGs, instituições locais podem ser uma fonte importante de recursos financeiros e também de voluntários. Sua composição é muito variada como também são suas populações-alvo – desde associações profissionais e comerciais, até igrejas, clubes sociais, clubes da terceira idade e grêmios estudantis. Algumas têm como objetivo principal arrecadar e doar dinheiro. Para outras, a arrecadação e a doação ocorrem paralelamente à atividade principal da instituição. Na América do Norte, estas instituições são, enquanto grupo, uma fonte significativa de “dinheiro organizado”.

### 3.2.5 Governos

Para muitas organizações, buscar financiamento governamental não é considerado “captação de recursos”, mas sim o financiamento de uma atividade que é de interesse público mais amplo como, por exemplo, o combate ao analfabetismo. O acesso a recursos públicos varia de país a país e não será tratado nesta publicação. 💡



A  B



# PARTE DOIS

## o passo-a-passo da captação de recursos

### capítulo quatro

#### a estrutura interna

Este capítulo tratará de todo o preparo prévio que deve ser feito internamente na organização antes de se iniciar o processo de captação de recursos. Esse processo interno tem como pontos centrais a reflexão sobre a missão da organização e a elaboração de um documento de suporte à captação (o caso), o trabalho de reflexão junto à diretoria (liderança) e o planejamento das atividades (plano)

## 4.1 O caso

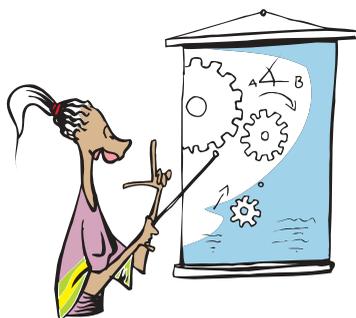
Entender a missão da organização, o trabalho que desenvolve, como o faz, o público-alvo que beneficia e os resultados de seu trabalho é um dos primeiros passos antes de se iniciar a captação de recursos. Esse trabalho de reflexão sobre a missão da organização é o que se chama de *case statement*, em inglês<sup>4</sup>.

O responsável pela captação deve ser capaz de responder a questões como:

- Por que a organização necessita captar recursos?
- Por que precisa mais recursos do que o que já recebe?
- Por que instituições ou indivíduos doariam recursos a ela?



Elabore um caso da sua organização. Pense num tipo de financiador, por exemplo, numa fundação. Descreva suas linhas e prioridades de ação. A partir daí, elabore seu caso.



### ALGUMAS DICAS PARA A ELABORAÇÃO DO CASO

- Como a organização começou, seus objetivos, missão e metas
- Quanto tempo já existe; como cresceu e evoluiu
- Aspectos que são particulares à sua organização
- Realizações significativas da organização (no caso de organizações novas, pode ser necessário detalhar as realizações de membros-chave em outras situações), resultados quantitativos e qualitativos
- Sucesso da organização e o reconhecimento público da mesma

4. "Documento de suporte à captação de recursos" é a terminologia adotada por Célia M. Cruz e Marcelo Estraviz para a expressão em inglês *case statement*, no livro *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*

O caso procura engajar o doador potencial no trabalho de longo prazo que a organização desenvolve. Ou seja, ele varia de acordo com os diferentes tipos de doadores (por exemplo, se é dirigido a uma fundação, a uma empresa ou a indivíduos).

Por meio do caso, o captador de recursos mostra como um determinado projeto que a organização desenvolve se ajusta aos objetivos do doador potencial, especialmente no caso de fundações, que já têm prioridades ou linhas de trabalho predeterminadas. Por exemplo: uma organização que atua entre trabalhadores da área rural, ao solicitar recursos de uma fundação que tem como foco de ação prioritário a mulher, deverá mostrar em seu caso como o trabalho que desenvolve também atinge a mulher.

O trabalho de elaborar o caso às vezes exige bastante criatividade e a necessidade de trabalhar com quantos colegas for possível para encontrar a maneira mais adequada de expressar a missão da organização para o financiador em potencial. Há diferentes maneiras de se elaborar o caso. O que pode ser útil é questionar o que aconteceria ao grupo-alvo do projeto a ser financiado se o trabalho não for implementado ou continuado. 💡

## 4.2 Liderança

O processo de captação de recursos envolve toda a equipe que trabalha para a organização e também sua diretoria. Assim, antes de iniciar esse processo ativamente, é fundamental saber se a organização está ou não pronta para tal atividade. E isso começa pela participação da diretoria.

### 4.2.1. A diretoria na captação de recursos

A maioria das grandes empresas e organizações sem fins lucrativos possui uma diretoria que encabeça o organograma hierárquico e que dá a palavra final sobre diversos assuntos. Há vários tipos de diretorias e muitas formas diferentes de funcionamento. Algumas diretorias estabelecem as políticas operacionais da organização mas não se envolvem na

administração cotidiana. Por outro lado, há aquelas, especialmente no caso de organizações pequenas, que se envolvem muito em questões cotidianas; e também existem muitas combinações dessas duas realidades.

Pode-se considerar sortudo o captador de recursos de uma organização cuja diretoria conhece as atividades desenvolvidas na área e dá seu apoio. Esse tipo de diretoria compreende a necessidade de se investir em captação de recursos visando um retorno futuro e está disposta a ajudar de todas as maneiras possíveis, desde colando selos até pedindo doações grandes durante visitas frente-a-frente. De igual importância é que 100% dos membros desta diretoria façam doações à própria ONG. Essa situação, entretanto, é uma raridade. São poucas as diretorias que se envolvem tanto na captação de recursos. 💡

#### ❑ A diretoria como obstáculo

Algumas diretorias são obstáculos para a captação de recursos. Muitas não entendem do assunto; algumas se opõem ativamente ao investimento de dinheiro ou recursos humanos significativos nessa área. Muitos mitos sobre a captação de recursos são falados em reuniões de diretorias: 'eventos especiais são a melhor maneira de captar recursos', 'malas-diretas não funcionam', 'telemarketing é pior ainda', 'é fácil captar recursos', 'é só contratar um captador de recursos e deixar que ele faça'.

#### ❑ A diretoria desinteressada

Esta diretoria fica entre os dois tipos de diretoria mencionados acima. Pode compartilhar algumas das opiniões negativas expressas por diretorias que se opõem, mas de modo geral sua atitude é de que deve deixar o funcionário fazer a captação de recursos. Isso pode funcionar mais ou menos bem, desde que o diretor executivo tenha conhecimento e dê seu apoio, especialmente quando o programa de captação de recursos destina-se à obtenção de financiamentos de fundações e empresas privadas, e quando se deixa na mão de especialistas atividades de alta tecnologia como malas-diretas.

Entretanto, à medida que o programa de captação de recursos amadurecer e as atividades de captação passarem as ser aquelas nas partes superiores da pirâmide, a diretoria desinteressada pode também se tornar um obstáculo grave. O estabelecimento da confiança de grandes doadores em potencial implica na necessidade de uma interação individual com doadores importantes, por carta, telefone e visitas frente-a-frente. Significa diálogo, no qual o doador se aproxima da organização, conhece pessoas que atuam nela, faz perguntas e espera receber respostas honestas. Tudo isso ajuda o doador em potencial a decidir se realmente quer fazer um investimento grande na organização e na causa que a mesma apóia. Em determinado momento, o doador em potencial vai querer saber mais sobre a diretoria – quem são os diretores e se eles estão investindo pessoalmente na organização. Se a resposta for que poucos ou nenhum dos diretores fazem doações, o doador em potencial não terá uma boa impressão e as chances de conseguir aquela doação importante ficarão prejudicadas.



### ENTENDENDO A NATUREZA DA DIRETORIA DE SUA ORGANIZAÇÃO

- O que você sabe sobre a diretoria da sua organização?
- Que tipo de pessoas são?
- Como funciona a diretoria?
- Como chegam a ocupar seus cargos?
- O cargo tem mandato fixo?
- Você já participou de uma reunião da diretoria?



Sobre doações grandes e visitas frente-a-frente, veja a partir da página 83.

#### □ Não basta doar tempo

A situação ideal é a em que os membros da diretoria não apenas conseguem recursos, como também colaboram com algum recurso, mesmo que seja uma quantia simbólica. Se os membros da diretoria não valorizam sua organização, não há por que esperar que outras pessoas o façam. Membros de diretorias que não querem doar muitas vezes insistem que doam seu tempo, e que não é justo ter que doar dinheiro também. Entretanto, é preciso entender que tempo e dinheiro são necessários, mas que não são a mesma coisa. A entidade sem fins lucrativos precisa de ambos.

Os membros da diretoria têm a responsabilidade financeira de garantir que a organização que dirigem tenha recursos suficientes para operar. Podem obter recursos de várias maneiras, incluindo financiamentos governamentais ou contribuições em espécie. Quem, além de não doar também não consegue recursos, não está cumprindo suas responsabilidades e deve pensar seriamente em deixar seu cargo na diretoria para alguém que esteja disposto a cumpri-las. Na América do Norte, essa é uma prática muito comum.

No Brasil, a contribuição financeira da diretoria pode não parecer comum, mas é. Todos doam alguma coisa, quando, por exemplo, pagam cópias de materiais para ser distribuídos numa reunião, ou compram um número numa rifa para angariar recursos para a organização, ou ainda, dividem os gastos com as comidas que serão vendidas numa festa. As contribuições financeiras voluntárias são uma prática já conhecida há décadas, por exemplo, entre as pessoas que atuam nos partidos ou nas comunidades eclesiais de base, nas igrejas. E isso é uma parte da captação de recursos nas organizações sem fins lucrativos. 💡

## FAMÍLIA CIM

“Em 1999, alugamos uma casa com 14 cômodos de ótima estrutura, mas mal conservada, para ser a sede da CIM - Casa de Integração da Mulher. Para tornar o espaço propício ao trabalho, lançamos mão do que tínhamos. Éramos nós, a família CIM, e fizemos a primeira campanha institucional “Mãos à Obra”. Assim, formaram-se mutirões de solidariedade institucional, integrado por homens de todas as idades, que contribuíram em horas vagas, com seus serviços de pintura, eletricidade, bombeiro hidráulico, e outros serviços necessários à reforma da casa.

Nós, mulheres, diretoras, associadas e usuárias, contribuímos com mensalidades de manutenção dobrada, e ainda com serviços de limpeza, decoração e doações de objetos que estavam sobrando em nossas casas. Desde bule de café até mesa modular com vidro fumê e cadeiras acolchoadas. Até fizemos a confecção da logomarca da CIM, panos de pratos e cortinas de armários decorati-

vos para cozinha e banheiro, entre outros objetos.

Não paramos por aí: conseguimos também a doação de carteiras universitárias para três salas multifuncionais e outras mobílias. Enfim, em quatro meses, tínhamos uma instituição mobiliada e equipada para desenvolver nossas atividades comunitárias.

E provamos a nós mesmas o quanto somos capazes. A comemoração se eternizou, pois, vencemos juntos um grande desafio. Ficamos orgulhosas deste feito e da nossa instituição”.

**Júlia Tadeu  
Goulart Teixeira,**  
*Casa de Integração da Mulher,  
Rio de Janeiro-RJ*



## Avaliando a disposição de captar recursos de sua diretoria

Responda às seguintes perguntas a respeito da sua diretoria e, em seguida, some as pontuações. Os resultados podem ser discutidos em sua organização com a diretoria ou com o grupo de pessoas que está pensando a captação de recursos



	Sím	Um pouco	Não
Sua diretoria se responsabiliza por questões financeiras?			
Os membros da diretoria fazem contribuições financeiras anuais?			
Sua diretoria tem um papel no planejamento do orçamento?			
Sua diretoria entende a importância da captação de recursos?			
Os membros de sua diretoria estão envolvidos em:			
1. Ajudar a identificar possíveis doadores			
2. Organizar atividades de captação de recursos			
3. Agradecer pessoalmente os grandes doadores			
4. Facilitar contato com potenciais doadores de valores grandes			
5. Incentivar o interesse de grandes doadores			
6. Fazer lobby junto a governos em relação a apoio financeiro			
<b>Soma dos "x" de cada coluna</b>			

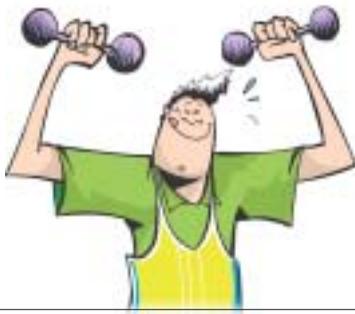
### 4.2.2 O diretor executivo

A atitude do diretor executivo em relação à captação de recursos é ainda mais importante para o responsável pela captação do que a atitude da diretoria. Se tanto a diretoria quanto o diretor executivo são obstáculos ou indiferentes, com certeza o programa de captação de recursos fracassará.

#### O diretor executivo incentivador

Por outro lado, se o diretor executivo tem conhecimento e dá apoio, existe esperança, independente do tipo de diretoria que a organização tem. O diretor executivo incentivador pode ajudar o captador a conseguir recursos. Ele pode transferir recursos para o setor de captação, assinar cartas de agradecimento, ligar para agradecer, acompanhar visitas a potenciais doadores de grandes quantias e aceitar investimentos em atividades de captação com retorno a longo prazo.

O diretor executivo incentivador pode ajudar a moderar as opiniões contrárias da diretoria ao fazer comentários favoráveis no momento certo, dando seu aval aos relatórios do gerente de captação, apontando as vantagens do investimento com retorno a longo prazo etc. Além disso, pode definir estratégias de sensibilização da diretoria, por exemplo, chamar um palestrante ou consultor externo para fazer uma apresentação para a diretoria sobre a captação de recursos no contexto do país. Enfim, pode ajudar a encontrar um aliado na diretoria que também apóie o programa de captação de recursos.



## Entendendo a atitude do seu diretor executivo

Pense a respeito da atitude de seu diretor executivo em relação à captação de recursos. Ele, ou ela, dá incentivo? Anote quatro ações a serem realizadas nos próximos meses que poderão melhorar a compreensão e o apoio do diretor executivo em relação à captação de recursos.

1

2

3

4

## ABRACE ESSA IDÉIA AMIGA

“No ano de 2001 a Monte Azul passou por uma grande crise financeira. O déficit era acumulativo e tínhamos dois grandes desafios: **aumentar o número de sócios-contribuintes e reverter imagem de uma instituição forte, sem problemas de sustentabilidade** pois recebe muita verba do exterior. É bom deixar claro que os recursos provenientes do exterior correspondem a aproximadamente 17% das receitas, parcela bem menor do que se imagina.

A idéia foi fazer uma campanha interna, onde pudéssemos contar com a **participação** e o **espírito solidário** dos 200 colaboradores, uma força de pessoal que traria resultados sensíveis ao setor de captação de recursos. O setor de Captação de Recursos, junto com Comunicação, elaborou então a Campanha “Abraça essa idéia amiga – Colaborador”.

O desafio agora era criar um **apelo** onde todos pudessem visualizar com clareza os resultados de seus esforços. Para isso, reunimos gastos mensais da Associação e número de beneficiados, conseguindo ter uma média de custo mensal de cada criança naquele momento: 33 reais. Se cada colaborador conseguisse um contribuinte que desse esse valor por mês, durante um ano, 200 crianças e adolescentes permaneceriam na Associação, cobrindo-se, assim, uma parte de déficit mensal.

Porém, havia um problema: o nível sócio-econômico dos colaboradores e por consequência, das pessoas mais próximas (que provavelmente seriam abordadas), não daria conta de pagar 33 reais por mês. Optou-se, então por abrir

mais uma meta: cada colaborador conseguir 3 novos contribuintes de 11 reais por mês, durante um ano. De modo que as metas ficaram assim estabelecidas: **trazer um novo contribuinte de 33 reais por mês, durante um ano OU trazer 3 novos contribuintes de com 11 reais por mês, durante um ano.**

Para incentivar a colaboração e o espírito de grupo entre os colaboradores, foram **formados grupos** de 6 pessoas cada, totalizando 33 grupos participantes. No final, o grupo com melhor desempenho seria **premiado** com uma cesta de Produtos Sociais – produzidos pela própria Monte Azul.

Levando-se em consideração que a maioria das pessoas abordadas seriam **residentes próximos** ao Centro Cultural Monte Azul, a **contrapartida** da adesão seria a **carteirinha de livre acesso** a todos os eventos do Centro Cultural da Monte Azul – com validade por um ano.

Foi realizada uma **apresentação geral** para todos os colaboradores, explicando o mecanismo da campanha e tornando pública as dificuldades por que estava passando a Associação. Uma vez que essa dificuldade se tornou conhecida por todos, idéia de que a Monte Azul não apresenta dificuldades financeiras foi dissipando, pois os colaboradores passaram a perceber as nossas dificuldades e os desafios de se trazer recursos para a Associação. O resultado obtido foi de um crescimento de 200% do número de sócios contribuintes. Agora, o novo desafio é mantê-los.”



### 4.2.3 O processo de tomada de decisão

É importante que a pessoa encarregada de captar recursos entenda o processo interno de tomada de decisão da organização. Muitas vezes, ela encontra fontes de recursos que podem ajudar a organização no estabelecimento de programas novos. O captador de recursos pode tomar a iniciativa e redigir propostas de financiamento? Quem precisa estar envolvido no processo?

As perguntas que precisam ser feitas são bastante simples. Por exemplo:

1. É preciso envolver a diretoria?
2. O diretor executivo ou outros funcionários com cargo de chefia precisam ler e aprovar a proposta?
3. Quais dos funcionários precisam estar envolvidos?
4. Qual o tipo de envolvimento dos funcionários: participar da elaboração do projeto, revisar a proposta?
5. Quem verifica se a proposta se enquadra no planejamento estratégico da organização? 💡



### 4.2.4 O relacionamento com a equipe

Além do relacionamento com a diretoria, é igualmente importante na atividade de captação de recursos o relacionamento com toda a equipe executiva da organização. Esses relacionamentos podem ser verticais (dentro da equipe de captação de recursos, se houver uma) ou horizontais (o captador com os demais integrantes da organização).

#### Relacionamento vertical

##### Relacionando-se com colegas da captação

O gerente de captação de recursos precisa ser capaz de relacionar-se com todo o ambiente organizacional em que o mesmo se encontra. Quando existem outros funcionários além dele dedicados à captação de recursos, ele deve se esforçar para manter o moral e ter colaboradores eficientes e eficazes, que se orgulhem em cumprir metas. Ele deve supervisionar o planejamento do trabalho, realizar avaliações de desempenho individual de seus subordinados, contratar as pessoas melhor qualificadas e deixar ir aquelas que não desempenham bem suas funções.

##### Relacionando-se com dirigentes

O gerente de captação de recursos deve ter reuniões regulares com o diretor executivo, que por sua vez deve fazer o elo com a diretoria. O processo de despacho deve prever não somente que informações cheguem aos principais tomadores de decisão na organização, como também eduquem, informem, consigam apoio e garantam que as decisões tomadas pelos dirigentes da organização a respeito da captação de recursos sejam decisões bem fundamentadas.

Muitas vezes os dirigentes não compreendem bem ou não apóiam o setor de captação de recursos e, por mais que se esforce,

### INICIANDO O PROCESSO DE CAPTAÇÃO

Você tem conhecimento de um doador que poderia doar \$ 10.000 para a realização de atividades que estão de acordo com a missão. Por onde se começa a obter autorização para elaborar o projeto? Quem deveria estar envolvido? Qual é o processo de aprovação definitiva? Anote suas idéias sobre como começar.

- 1
- 2
- 3
- 4



## UM TRABALHO JUNTO À DIRETORIA E EQUIPE

“A captação de recursos no Centro de Voluntariado de São Paulo sempre foi feita pela diretoria junto a grandes corporações. Após a capacitação a superintendente do Centro discutiu com a diretoria a necessidade de diversificar esta captação e principalmente ter um profissional responsável por esta área, que desenvolvesse um plano e que focasse principalmente no doador pessoa física. Concordaram então em dar esta tarefa também para uma profissional que já estava sendo contratada para trabalhar com Voluntariado Empresarial. Esta pessoa passou a vir com a superintendente para as oficinas.

Como primeiro passo, trabalhou-se com o fortalecimento do núcleo da organização (funcionários, voluntários, diretoria) visando a compreensão da importância do envolvimento de todos no processo de captação. Estimulou-se todos a pensar o que moveria uma pessoa a doar para o Centro, o que ajudará na elaboração de um folder de divulgação em breve. Estabeleceu-se também um desafio para o grupo: todos deveriam conseguir um doador pessoa física.”

**Maria Amália Del Bel Muneratti**

*Centro de Voluntariado de São Paulo, São Paulo-SP*

o responsável pelo setor não consegue obter todo o apoio necessário para que a organização tenha êxito. Nessa situação, deve-se analisar o problema e desenvolver uma abordagem estratégica. Por exemplo, o captador pode tentar identificar um aliado, membro da diretoria, que se disponha a se pronunciar favoravelmente a respeito do plano de captação de recursos. O membro da diretoria pode até falar exatamente aquilo que o encarregado de captação de recursos vinha falando, mas é mais provável que outros membros da diretoria (e o diretor executivo) estejam mais dispostos a escutar devido ao *status* que o cargo de diretor impõe.

Da mesma forma, um consultor externo muitas vezes consegue convencer mais a diretoria e o diretor executivo do que o responsável pela captação de recursos. Este fala a partir de uma posição de subordinado dentro da hierarquia da organização (em relação ao diretor executivo e à diretoria). Já o consultor que vem de fora estuda a situação, faz seu relatório e depois vai embora; ele pode se expressar de uma forma muito mais direta que um funcionário. Por exemplo, um consultor pode enfatizar a importância de a diretoria doar e colaborar na captação ou pensar em deixar o cargo. Em último caso, é provável que os diretores fiquem surpresos, chocados ou até ultrajados, mas sua ira será direcionada ao consultor e não ao gerente de captação de recursos.

### Relacionando-se horizontalmente

O gerente de captação de recursos deve construir e manter um bom relacionamento com todos os demais encarregados de setores na organização, inclusive os setores financeiro, de relações públicas, diretores executivos etc. Pode ser que a entidade sem fins lucrativos para a qual se trabalha não tenha setores formais assim denominados, mas com certeza as respectivas responsabilidades existem e estão a cargo de determinados integrantes da equipe.

Aquelas pessoas que atuam diretamente com o público-alvo da organização são de particular importância. O setor de captação de recursos precisa de seu apoio e compreensão, bem como de seus relatos de campo e acesso a pessoas dispostas a colaborar em atividades de captação de recursos. É importante também que estejam presentes em visitas a doadores. Seus relatos organizados também são de fundamental importância na prestação de contas dos recursos obtidos.

### O que seus colegas precisam saber

Os membros da diretoria e pessoas que trabalham em outros setores não são entendidos em captação de recursos, e nem se pode esperar que sejam. O que se quer é que compreendam e dêem seu apoio ou, pelo menos, não coloquem obstáculos demais às atividades que o setor de captação precisa realizar. Por mais que fosse ideal que todos passassem por um curso intensivo sobre captação de recursos, é preciso ser realista: eles também têm suas tarefas para cumprir e é possível que não se interessem pelos pormenores da metodologia de captação de recursos. É preciso ter seu apoio à captação, mas não sobrecarregá-los com um excesso de informações. O

que e quanto pode e deve ser contado para eles?

Deve-se começar a partir da realidade das pessoas e do conhecimento que elas têm do processo. Em outras palavras, planejar o processo de aprendizagem a partir do grau existente de conhecimento da pessoa e não a partir de suas expectativas em relação a ela. Também deve ser considerado que há um limite de absorção de informações que não dizem respeito à área específica em que a pessoa trabalha. Ou seja: é necessário acertar o nível da apresentação, mantendo-a breve. 💡

## 4.3 Pesquisa de potenciais doadores

A identificação das possíveis fontes de recursos, isto é, a busca de potenciais doadores –pessoas ou organizações mais propensas a atenderem um pedido de doação – deve fazer parte das atividades de captação de recursos desde o início. No caso da pesquisa de financiamento institucional, há dois pontos essenciais que captadores de recursos devem ter em mente ao procurar fundações, agências financiadoras do hemisfério norte e instituições locais que fazem doações:

- Os objetivos e as exigências das mesmas variam muito; e,
- A relação entre o financiador e o financiado é essencialmente uma parceria.

A fim de atingir seus objetivos, fundações e agências financiadoras procurarão, na maioria das vezes, trabalhar em parceria com as organizações que se candidatam para o financiamento. Na busca de bons parceiros, estão dispostos a dedicar tempo para compreender sua organização e suas metas. Tendo isso como ponto de partida, a responsabilidade por estabelecer boas relações que levem a uma boa compreensão é do captador de recursos.

Uma vez definido o que a organização quer financiar e depois de decidir que quer buscar financiamento institucional, é preciso dedicar o tempo necessário para separar os financiadores em potencial. É melhor apresentar três propostas relevantes para organizações que têm um interesse claro no tipo de trabalho que se está propondo do que apresentar 20 propostas a organizações a respeito das quais o captador sabe muito pouco.

A internet pode ajudar nessa pesquisa aprofundada. Se o captador tem acesso a ela, pode localizar os sites de todas as grandes agências financiadoras multilaterais e bilaterais. Além disso, é possível também encontrar os sites das maiores organizações sem fins lucrativos transnacionais e nacionais. No Canadá há mais de 250 organizações que estão financiando atividades em países em desenvolvimento. Pelo menos 20% delas têm sites na internet. A situação deve ser a mesma em relação a organizações não governamentais com sede nos Estados Unidos e na Europa.

Para conseguir informações sobre agências nacionais que ainda não têm um site na internet, será necessário fazer contato direto por correio convencional, ou por e-mail. Representantes diplomáticos podem fornecer os nomes e endereços destas agências. Mesmo se estes não sabem os nomes das ONGs em seus países, eles devem ter o nome e dados para contato de uma organização “guarda-chuva”. É o caso, por exemplo, do Conselho Canadense para a Cooperação Internacional (Canadian Council for International Cooperation), que pode fornecer informações sobre as ONGs membros. 💡

Uma outra fonte a ser consultada são as pessoas que trabalham em programas de agências de cooperação ou fundações, sejam elas brasileiras ou estrangeiras. As instituições às quais pertencem podem ter interesse em ampliar ou redirecionar seu apoio, e se percebem o valor do trabalho que a organização realiza, sem porém poder financiá-lo, é possível que elas possam ajudar a fazer contato com outros financiadores em potencial.

À medida que o captador busca financiadores, ele também descobrirá informações sobre o enfoque geográfico e programático dos mesmos. De posse destas informações ele poderá começar a identificar pontos comuns com o trabalho da organização. 💡

### A natureza e as fontes de recursos

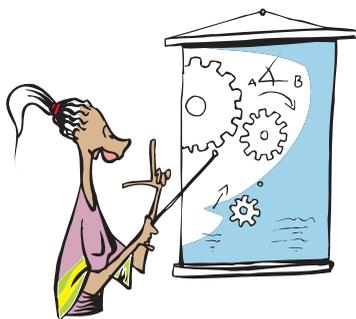
Os recursos captados por meio de doações voluntárias são identificados tipicamente de duas maneiras: pela fonte e pela natureza da campanha que os gerou. Uma entidade pode receber doações de várias fontes: empresas, fundações, indivíduos e grupos comunitários. Os recursos também podem chegar como resultado de uma variedade de atividades, incluindo a apresentação de propostas de financiamento, eventos especiais, discursos em público etc. Independente da origem dos recursos, o planejamento de seu processo de captação precisa ser claro.

A fim de ilustrar como estas distinções são importantes, veja a tabela a seguir. Pode-se observar que a apresentação de propostas de financiamento é identificada como sendo um método apropriado de captação de recursos para fundações, enquanto eventos especiais têm uma ligação com pessoas que doam quantias pequenas.

Esta tabela simples ilustra como é possível “casar” fontes de recursos com técnicas de captação como parte do processo de planejamento. Numa grade mais ousada, o “X” seria substituído por metas financeiras – a quantia de dinheiro que cada técnica poderá gerar a partir de cada fonte.

#### Exemplo de grade de planejamento de captação de recursos

	Pedidos pessoais	Propostas de financiamento	Eventos especiais
Fundações		X	
Doadores de quantias pequenas			X
Membros do conselho	X		



A página do Conselho Canadense para a Cooperação Internacional na Internet é [www.ccic.ca](http://www.ccic.ca)



- Para maiores informações sobre as diversas fontes de financiamentos, bem como links para sites na internet, ver página 34.
- Sobre a busca de indivíduos financiadores em potencial, ver página 73.



## IDENTIFICANDO OPÇÕES

Na tabela a seguir, faça uma relação das seis maiores atividades ou fontes de captação de recursos que você conhece no Brasil. Também anote ao lado quais organizações conseguem captar esses recursos e a quantia aproximada que você acha que elas captam. Por último, numere-as de 1 a 10, onde 1 significa o tipo de programa de captação de recursos que você acha mais viável para sua organização. Ao monitorar as melhores práticas de captação de recursos de outras organizações da sua área você poderá garantir que o trabalho de sua entidade esteja corretamente focalizado.

### As principais atividades de captação de recursos no Brasil hoje

Classificação	Atividade ou fonte de captação de recursos	Entidade(s) sem fins lucrativo envolvida(s)	Valor \$ captado

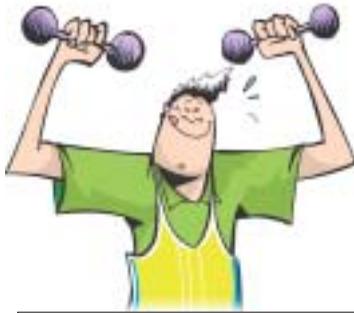
## A grade para captação de recursos

Montar uma grade para captação de recursos é um exercício importante de planejamento, visto que destaca a origem dos recursos e a melhor forma de garanti-los. Enquanto um plano de captação de recursos está cheio de detalhes (*ver próximo capítulo*) – o que vai ser feito, por quem, quando, onde, como e a que custo –, a grade de captação de recursos é um resumo simples dos três elementos chaves do plano: a origem dos recursos, o montante e quais métodos serão utilizados para arrecadá-lo. A seguir há uma grade simplificada contendo alguns exemplos específicos.

## Exemplo de grade para captação de recursos

Origem dos recursos	Como serão gerados	Valor
<b>INSTITUCIONAIS</b> <i>Instituições Internacionais</i>		
■ financiadores unilaterais UNHCR	■ proposta de projeto apresentada ao escritório da UNHCR no Brasil	■ \$10.000
■ agências bilaterais USAID	■ negociação de acordo de contribuição, iniciada na embaixada ou no consulado	■ \$15.000 em 3 anos, \$5.000/ano
■ agências não governamentais (ONGs) – Oxfam UK	■ propostas de projetos apresentadas por correio na sede das ONGs	■ \$16.000 em 2 anos, \$10.000/primeiro ano \$6.000/segundo ano
■ fundações Fundação Ford	■ proposta de projeto apresentada ao representante local ou regional quando houver ou à sede da Fundação no caso de não haver representação no país	■ \$5.000
<b>INSTITUCIONAIS</b> <i>Instituições Nacionais</i>		
■ empresas grandes e empresas transnacionais com operações locais <i>(coloque os nomes das 10 principais empresas com potencial de doação)</i>	■ solicitação entre pessoas da mesma área (pares), solicitação frente-a-frente por membros de honra do Conselho	■ um valor para cada
■ empresas de pequeno porte	■ campanha modesta por correio, com seguimento por telefone	■ um valor para cada
■ associações patronais e grupos ligados a igrejas	■ uma série de palestras, seguidas de propostas por escrito	■ um valor para cada
■ Governo(s) e agências governamentais <i>(fazer uma relação detalhada se necessário)</i>	■ apresentação de proposta de financiamento por escrito	■ um valor para cada fonte
■ “Família” <i>(fazer uma relação detalhada dos conselheiros, funcionários, voluntários etc.)</i>	■ vários tipos diferentes de campanha	■ o total para a campanha em família
<b>INDIVÍDUOS</b>		
■ Listar os nomes de 20 pessoas doadoras em potencial	■ É provável que a metodologia seja a mesma para todas elas; embora possa variar à medida que a lista aumentar	■ o total, e os valores individuais para cada doador em potencial
■ O público em geral	■ Várias atividades diferentes, cada uma com sua própria meta (eventos, venda de produtos etc.)	■ o total por atividade
■ outros	■ Várias atividades diferentes, cada uma com sua própria meta (eventos, venda de produtos etc.)	■ o total por atividade
<b>Total</b>		

Esta tabela mostra como informações chaves a respeito de um programa de captação de recursos podem ser resumidas. Indica as fontes dos recursos, os métodos utilizados para garantir o apoio e a quantia de recursos previstos.



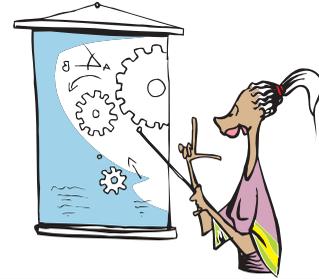
## DESENVOLVENDO UMA GRADE SINTÉTICA PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Comece a trabalhar com o resumo de atividades de captação de recursos que sua organização tem potencial para desenvolver, utilizando o exemplo da grade na página ao lado para orientar seus pensamentos. Este tipo de grade fornece uma visão geral de onde e como uma organização espera captar seus recursos.

Origem dos recursos

Como serão gerados

Valor



Toda atividade de captação de recursos realizada pela organização deve ter uma pasta própria. Ao final da atividade, o primeiro documento de cada pasta deve ser um relatório resumido. Isso facilita a análise do ano anterior e o planejamento deste ano.



## ELEMENTOS DE UM RELATÓRIO RESUMIDO

Suponhamos que você seja responsável pelo quinto evento anual de captação de recursos para o Natal na sua organização. Identifique oito itens que você gostaria que constassem em um relatório resumido sobre o evento do ano que passou para facilitar o planejamento do ano seguinte.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

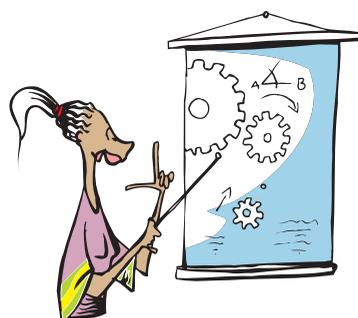
## 4.4 O plano

Um plano sólido é uma ferramenta essencial para o captador de recursos. Um plano de captação de recursos determina para onde o captador deve seguir e a estrada que vai tomar. O plano deve partir da missão da organização. Ela é o norte que guiará a caminhada pela estrada. 💡

Outra referência é o planejamento estratégico da organização, que orienta o estabelecimento da meta anual da captação de recursos. Uma visão geral do setor de captação de recursos deve constar do planejamento estratégico. Por exemplo: a necessidade de se captar recursos para uso imediato comparada à necessidade de investir visando retorno a médio e longo prazo; a necessidade de conseguir uma diversidade de fontes de recursos, em vez de captar, por exemplo, 90% da receita a partir de eventos especiais ou de fundações.

O plano de captação de recursos deve identificar cada componente de apoio e como eles serão abordados. Alguns elementos de um plano de captação de recursos seriam:

1. A missão da organização
2. Os objetivos estratégicos da organização
3. Os objetivos estratégicos de captação de recursos da organização
4. Um resumo da meta de captação de recursos, distinguindo-se entre receitas, despesas e resultado líquido
5. O detalhamento da meta, os custos e o resultado líquido para cada área de captação de recursos
6. As implicações do plano de captação de recursos para:
  - a. Outros setores ou funcionários dentro da organização, incluindo atividades de relações públicas
  - b. A diretoria e captadores voluntários
  - c. O número de funcionários
  - d. Gastos de capital
7. O orçamento detalhado para as atividades de captação de recursos



### POR QUE É IMPORTANTE PLANEAR

- assegura que os projetos da organização atendam às mudanças das necessidades da comunidade beneficiária
- antecipa mudanças financeiras ou de captação
- estabelece um processo para operações em andamento
- permite que a diretoria e a equipe tomem decisões de maneira pró-ativa ao invés de reativa
- ajuda a diretoria, comitês e equipe a desenvolver uma compreensão consistente de seus papéis e do objetivo da organização
- estabelece o quadro limite de relacionamentos com o governo e com outras agências
- permite que a comunidade compreenda o trabalho desenvolvido pela organização
- cria uma base para avaliações futuras

### A análise “FOFA”

Uma análise “FOFA” padrão pode ajudar a esclarecer o contexto de captação de recursos para qualquer entidade sem fins lucrativos. Enquanto dois dos elementos do processo – uma análise de Fortalezas e Fragilidades internas – dizem respeito a questões específicas de cada organização, os outros dois – Oportunidades e Ameaças – avaliam as forças existentes no ambiente externo capazes de afetar uma variedade de grupos diferentes.

No exercício a seguir, a proposta é examinar o ambiente em que as entidades sem fins lucrativos são obrigadas a trabalharem no Brasil.

- Há forças sociais ou culturais no Brasil que representam uma ameaça às organizações que desenvolvem um trabalho de transformação social?
- Há forças que podem ser vistas como oportunidades para a geração de recursos ou ampliação da captação de recursos?

Perguntas parecidas também precisam ser feitas a respeito das leis e regras que regem as organizações sem fins lucrativos no Brasil.

- Qual é o grau de enraizamento do espírito do voluntariado no país?
- A legislação fiscal incentiva doações? No Canadá, por exemplo, a legislação criou uma grande oportunidade para as entidades sem fins lucrativos explorarem o jogo como fonte de renda sem ter de enfrentar a concorrência do setor privado.
- A mídia brasileira ajuda? Poderia fazer mais? Há outros grupos ou outras forças com as quais a organização poderia se alinhar a fim de promover mais apoio para organizações sem fins lucrativos como a sua?
- De que forma as leis e as regras apresentam oportunidades para a ampliação das atividades de captação de recursos?



Liste e depois tente clarificar as oportunidades e ameaças chaves enfrentadas por grupos sem fins lucrativos que trabalham no Brasil.

.....

.....

.....

.....



Faça uma lista de três “oportunidades” externas que sua organização deve levar em consideração no planejamento de captação de recursos. Em seguida, liste também três “ameaças” externas que sua organização deve reconhecer e em relação às quais deve pensar medidas ao fazer seu planejamento de captação de recursos.

**Oportunidades**

**Ameaças**

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....



### ANÁLISE FOFA: APONTANDO CAMINHOS

“O CEDAP sempre captou recursos através de convênios com Agências Internacionais e /ou governos (Ministério da Saúde/Prefeituras e, mais recentemente Caixa Econômica Federal). Ao longo da história, foram feitas algumas tentativas de realização de eventos, sem muito sucesso.

No planejamento estratégico, sempre faltava alguma coisa. Havia o diagnóstico de que era necessário desenvolver outras formas de obter recursos mas as propostas não decolavam. Existia um certo desconforto, devido ao histórico da entidade, que sempre trabalhou com recursos internacionais, em buscar recursos junto a outros parceiros.

Após o curso compreendemos mais claramente que esta era uma ação legítima e que deveria ser desenvolvida de forma profissional. Por isso no planejamento de 2002, usamos alguns instrumentos do curso. Ao fazermos a análise FOFA, percebemos que uma das fragilidades era a dependência financeira de dois parceiros e que não estávamos divulgando nossas ações. Construímos um projeto de Comunicação Institucional que está sendo implementado e elaboramos um plano político e financeiro”.

**Edith Aparecida Bortolozo**

*Centro de Educação e Assessoria Popular, Campinas-SP*

## Desenvolvimento do plano

Um plano de ação deve ser desenvolvido para cada objetivo estratégico definido para a captação de recursos. Para elaborá-lo, o captador deve considerar os elementos trazidos pela análise FOFA e a grade de captação de recursos (ver item 4.3, página 47). Um plano específico de captação deverá conter os seguintes elementos:

1. Uma lista de ações necessárias para implementar o objetivo estratégico (no caso, a captação de recursos para um ou mais projetos)
2. Tempo em que será desenvolvida cada uma das ações
3. A indicação de responsáveis para cada ação e de outras pessoas envolvidas em desenvolvê-la
4. Apoio e recursos necessários (materiais, recursos financeiros, informações etc.)
5. Pontos de decisão no processo
6. Monitoramento e avaliação do objetivo estratégico 



### A PARTIR DO MODELO ABAIXO, MONTE UM PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA SUA ORGANIZAÇÃO

Ação	Período a ser desenvolvida / Pontos de decisão	Responsável e equipe	Recursos materiais e humanos necessários	Monitoramento e avaliação

Depois de estabelecido o plano geral, é importante integrar as ações previstas para o cotidiano. No caso da captação de recursos, há muitas tarefas a serem realizadas e é fácil esquecer de alguma delas. Uma maneira de garantir que nada fique esquecido é montar um cronograma para a captação de recursos.

Numa organização que está apenas iniciando suas atividades, é possível que o trabalho seja compartilhado por várias pessoas, contudo a existência de um calendário claro de atividades ajudará na divisão de tarefas. A seguir está um exemplo de um plano de trabalho que engloba as atividades principais da captação em uma organização:

## Modelo de cronograma – anexo do plano de captação de recursos

	Mala direta	Doações grandes	Eventos especiais	Financ. fundações	Financ. empresas	Financ. governos	Relações públicas
JAN			Primeiro evento		Busca por doadores potenciais		
FEV		Busca por doadores potenciais					Spot de Rádio
MAR	Primeira carta para doadores			Busca por doadores potenciais			
ABR		Envio de informativo por correio			Elaboração de propostas		Primeiro informativo
MAI				Primeira proposta			
JUN	Carta de cobrança				Apresentação de projetos		Relatório anual
JUL		Relatório anual		Segunda e terceira propostas	Acompanhamento por telefone		
AGO			Segundo evento				Lançar web site
SET						Doação anual	
OUT	Cartão	Campanha especial					
NOV				Quarta proposta			Segundo informativo
DEZ	Carta de fim de ano	Acompanhamento					

## O orçamento

Captar recursos implica em resultados e é necessário saber se cada atividade está gerando retorno ou não, e quanto. Um orçamento plurianual deve começar com uma coluna das atuais receitas e despesas, conforme os demonstrativos financeiros dos últimos anos (independente de terem sido auditados ou não): eles servem como ponto de partida para fazer a projeção do orçamento. A partir da realidade, o captador deve fazer uma projeção para os próximos três a cinco anos.

A tabela a seguir mostra uma possível estrutura para um orçamento plurianual – tendo uma coluna para cada ano e uma linha para cada atividade de captação de recursos. Ela começa com as receitas, seguidas pelas despesas, com o resultado final (lucro/prejuízo) por último. O captador pode acrescentar uma coluna de percentuais ao lado de cada orçamento anual para poder comparar o custo ou a receita referente a cada atividade com o total.

Modelo de Orçamento para Captação de Recursos							
Atividade/ Clientela	Há 3 anos real	Há 2 anos real	Ano passado real	Ano atual previsto	% alteração	Ano atual real	Próximo Ano projeção
<b>Receitas de Captação de Recursos</b>							
Pessoas Físicas							
Doações Planejadas - legados							
Grandes doações							
Doações programadas							
Programa de Doações Mensais							
Doações de doadores novos							
Total de doações - pessoa física							
Instituições							
Empresas privadas							
Fundações							
Governos							
Grupos Religiosos							
Grupos Comunitários							
Outras Organizações							
Total de doações - pessoa jurídica							
Atividades de Captação de Recursos							
Jantar especial							
Campanha porta-a-porta							
Caminhada							
Venda de produtos							
Outras							
<b>Total de receitas de Atividades</b>							
<b>Total da Receita Captada</b>							
<b>Despesas com Captação de Recursos</b>							
Despesas Fixas							
descrever as despesas linha por linha							
ex. impressão							
correio							
material de expediente							
etc.							
Funcionários							
Despesas indiretas atribuídas à captação							
<b>Total de Despesas com Captação</b>							
<b>Receita Líquida de Captação de Recursos</b>							

## É preciso ser organizado

O setor de captação de recursos precisa manter um arquivo excelente de dados financeiros e de dados sobre doadores, que esteja sempre atualizado, bem como um banco de dados capaz de produzir uma variedade de relatórios a respeito dos doadores e o histórico de suas doações. Além disso, os sistemas devem ser montados visando o longo prazo. Funcionários e voluntários chegam e vão embora, mas alguns doadores continuam colaborando durante décadas ou até mesmo durante a vida inteira. Por exemplo, um empresário que vem doando durante os últimos cinco anos pode estabelecer como prioridade de sua empresa manter essa doação em todos os orçamentos dos anos seguintes. Essa relação pode durar anos e até décadas. Portanto, o arquivo desse doador precisa ser capaz de fornecer informações que abranjam um longo período. Nesse tempo, o doador terá tido contato – às vezes frente-a-frente – com diversos funcionários. Em momento algum ele deverá sentir que foi esquecido ou que se deu por garantida a sua doação.

### Gerenciamento de dados sobre captação de recursos

À medida que o programa começa a crescer e o número de doadores aumenta, a quantidade de informações a serem arquivadas aumentará drasticamente. A vida do captador que possui um bom sistema de arquivamento de informações será facilitada porque poderá fazer avaliação a partir de diversas óticas, podendo economizar dinheiro e fazer os doadores passarem a patamares mais altos na pirâmide de captação de recursos. 💡

A partir dos registros existentes, deve ser possível saber como entrar em contato com o doador, quanto ele doou cada ano, data das doações e a forma como a pessoa prefere doar (cartão de crédito, cheque, por meio de mala-direta ou participação em eventos especiais). Um bom sistema facilita o registro da fórmula “VIC”: Vínculo com a organização, Interesse na mesma e Capacidade de doar. Além disso, pode-se registrar a data de nascimento da pessoa e o número de vezes que ela tem sido contatada.

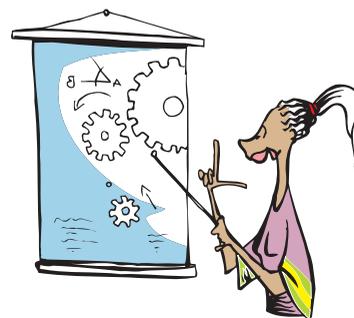
Especialmente no caso de doadores individuais, as informações acima podem ajudar a melhorar a maneira como se realizam as seguintes atividades:

#### Mala-direta

O captador poderá classificar a base de doadores conforme o valor doado e definir quais atividades funcionam melhor. Pode ser que ele perceba que uma pessoa doou o mesmo valor em cada um dos últimos três anos. Um bom sistema de informações ajudará a avaliar os resultados do programa de mala-direta de modo geral.

#### Correspondências a potenciais doadores

Se o captador tem domínio das questões demográficas contidas em seu banco de dados, poderá utilizá-las para encontrar doadores em potencial com o perfil certo e assim obter um retorno melhor. É ne-



### ANTES DE CRIAR UMA BASE DE DADOS

Como as doações tendem a crescer, o ideal, quando se decide montar uma base de dados informatizada sobre os doadores (indivíduos ou instituições), é conversar com um programador sobre que tipos de relatórios são mais frequentes para a organização. Por exemplo:

- doadores por estado, país, volume de recursos doados;
- lista de e-mails ou telefones de contatos dos doadores;
- nível educacional dos doadores;
- data de aniversário dos doadores
- lista de voluntários
- forma e data do primeiro contato com a organização



Sobre a pirâmide de captação de recursos, veja página 29.



## GERENCIANDO OS DADOS SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Você sabe que precisa ter um produto mais sofisticado de captação de recursos para poder gerenciar o banco de dados que não pára de crescer. Faça uma relação de 10 recursos que você quer que o pacote a ser adquirido tenha.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

cessário manter atualizados dados sobre a profissão da pessoa, o bairro em que mora e seu sexo.

### Doações grandes

Ao acompanhar de perto a forma como as pessoas doam, será mais fácil determinar a quantidade de dinheiro que são capazes de doar. Também podem ser incluídos dados sobre as preferências dos doadores no que diz respeito ao tipo de informação prestada pela organização.

### Eventos especiais

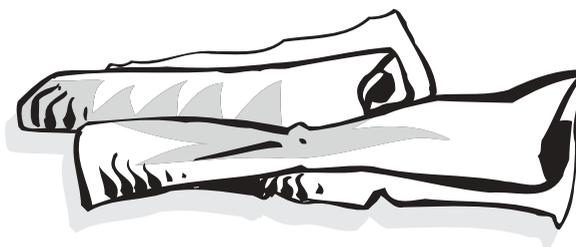
O captador pode contribuir para a fidelidade dos doadores, convidando-os para o evento especial que mais tem a ver com os interesses dos mesmos. À medida que conhecerem melhor a organização, os doadores terão mais disposição de fazer doações maiores e com mais frequência. Os registros dos doadores podem ajudar a definir o custo da participação em eventos especiais e se está sendo cobrado o preço certo por essa participação.

### Telemarketing

pode-se registrar se a pessoa gosta ou não de receber ligações e se aceita fazer doações por telefone. Os telefones que constam no seu banco de dados precisam sempre estar atualizados.

Um programa de computador básico para contato e mesmo fichas tradicionais servem para manter atualizadas informações fundamentais sobre os doadores: nome, endereço, telefone, interesses etc. O programa tem muitas vantagens em relação a fichas tradicionais: pode ser utilizado para classificar os dados e identificar pessoas com base em critérios diferentes. Também pode ser utilizado para imprimir etiquetas, correspondências e relatórios contendo informações não financeiras para auxiliar na análise e planejamento. 💡

Já o acompanhamento do histórico de doação precisa de um programa mais sofisticado. Um programa capaz de registrar as datas, os valores e os motivos de cada doação que a pessoa já fez, melhora a capacidade do captador de observar tendências nas suas doações. Por sua vez, isso permite o desenvolvimento de estratégias de campanhas mais eficazes – centrando a atenção naquelas pessoas cujo histórico de doação aponta para interesse e capacidade maior de doação.



## Sugestão de questões a serem feitas para a seleção de programa de computador para captação de recursos

Nome e versão do programa:

Pessoa de contato:

Tel:

Fax:

E-mail:

### Lista para verificação

	Sim	Não
Preço do programa		
Existem taxas de licença?		
Qual é o custo?		
Custo de suporte por telefone?		
Disponibilidade de suporte?		
Dias da semana		
Horas		
Tem um número 0800?		
Atualização regular do programa? (novas versões disponibilizadas)		
De fácil uso?		
Treinamento		
Pela própria empresa in loco		
outro?		
Qualificações do instrutor:		
Captação de recursos?		
Banco de dados?		
Ambos?		
Processamento de compromisso ? (lembra as datas de doações)		
Relatórios-padrão?		
Relatórios/ buscas sob medida?		
Acompanhamento de doações in memoriam e agradecimentos?		
Geração de etiquetas?		
Recursos para acréscimo de anotações?		
Módulo de pagamento pré-autorizado?		
Processamento por lotes?		
Manual		
Impresso?		
On-line?		
Recursos de restrição de solicitação? (não pedir \$ por determinado período)		
Versão de Windows disponível?		
Previsão de atualizações (upgrades)?		
Custo de atualizações		
Versão para um só usuário?		
Versão para uso em rede?		
Acesso rápido e fácil a dados?		
Personalização disponível?		
Custo		
Programa roda em hardware existente?		
Estabilidade da empresa?		
O programa foi projetado por uma só pessoa?		
O programa tem o aval de uma empresa?		
Custo de conversão de dados		
garantido?		
Você terá acesso fácil a um código de fonte? (fazer mudanças significativas no programa)		
É fácil converter para outro programa?		
É possível ter acesso direto ao programa de contabilidade?		
É possível ter acesso a outras listas?		

## 4.5 Avaliação do plano

A boa análise é essencial para melhorar a qualidade da captação de recursos. Uma avaliação crítica anual de tudo o que funcionou bem ou não ajuda as pessoas responsáveis a fazerem escolhas informadas. A partir desse processo, podem decidir onde investir mais dinheiro, onde investir menos e o que pode ser cortado. Todo método de captação de recursos tem custo. Analisar bem os dados pode revelar muitas informações importantes.

As despesas podem ser diretas ou indiretas (ocultas). Exemplos de despesas diretas são impressão e correio no caso de uma campanha de mala-direta. Os custos dos salários dos funcionários envolvidos nessa atividade são despesas indiretas e são mais difíceis de identificar.

Uma consideração importante para o responsável pela captação de recursos é o custo da aquisição de doadores, ou seja, o custo líquido de uma mala-direta enviada para doadores em potencial dividido pelo número de doadores. Qual é uma doação razoável para uma organização? \$10 por doador? \$20? \$30? Não há uma resposta certa. Depende do orçamento para aquisição de doadores, do plano estratégico e da disposição da organização de investir em captação de recursos. Também depende da situação da captação de recursos na região em que a organização atua. Se outras entidades têm um retorno positivo sobre malas diretas enviadas a doadores em potencial, a probabilidade de sucesso é maior. Se a organização consegue cobrir o custo desse tipo de mala-direta, deve-se investir o máximo possível na aquisição de doadores novos (contanto que se consiga listas de mala direta e se tenha recursos humanos o suficiente para lidar com o volume de trabalho que isso vai gerar).

### Quanto se deve investir?

Se malas-diretas para doadores em potencial estão dando prejuízo (isto é normal no Canadá), o gerente de captação de recursos terá de decidir qual é o custo máximo tolerável por doador (ou “convencer” o diretor executivo). A questão é: as receitas vão cobrir os custos? O captador deve calcular o ponto de equilíbrio. Se esse ponto vai ser atingido logo no início do segundo ano, no contexto canadense, por exemplo, essa seria uma meta bastante ousada; mas se o ponto de equilíbrio só vai ser atingido em meados do terceiro ano, é aconselhável uma cautela maior.

Os pontos levantados acima pressupõem que já está havendo um rígido acompanhamento e avaliação do desempenho da captação de recursos. Dados completos e precisos são o ponto de partida essencial para a obtenção de análise bem fundamentada, que por sua vez permite o planejamento correto. É importante que as pessoas envolvidas na captação de recursos priorizem a qualidade dos dados coletados.

## Sugestões na hora de avaliar a captação de recursos

Mal Warwick<sup>5</sup> faz 10 perguntas para avaliar o programa de captação de recursos de uma organização sem fins lucrativos:

**1.** Está sendo captado cada vez mais dinheiro todos os anos para cobrir os custos operacionais básicos?

É preciso considerar a inflação: se os preços aumentam todos os anos, então é preciso captar mais recursos só para manter o equilíbrio. Caso queira ampliar o programa, é preciso captar ainda mais.

**2.** Os recursos são oriundos de várias fontes diferentes, sem que nenhuma fonte represente 60% ou mais das receitas?

Mesmo que a organização dependa de uma só fonte para 40-50% de seus recursos (por exemplo, financiamento governamental, um programa de telemarketing, um jantar anual), existe o risco de uma tragédia. O ideal é diversificar ao máximo as fontes.

**3.** Sempre há dinheiro em caixa para pagar as contas, mais um fundo de reserva para contingências?

É preciso ter fluxo de caixa adequado para poder pagar as contas normais, além de uma reserva para imprevistos ou baixas de fluxo de caixa (a maioria das organizações opera com uma margem muito mais estreita do que isso). Lembre-se que: doações para finalidades específicas não podem ser utilizadas para cobrir despesas operacionais.

**4.** Todos os membros da diretoria – sem exceção – contribuem com dinheiro pelo menos uma vez por ano?

Os líderes precisam dar o exemplo. Se a diretoria não faz doações, quem vai doar?

**5.** Existe uma pessoa na direção da organização denominada especificamente para planejar e monitorar os esforços de captação de recursos?

**6.** Os recursos financeiros foram programados para serem compatíveis com as metas da organização?

É comum e até interessante que as metas ultrapassem os recursos disponíveis, mas pode ser desmotivador quando a diferença é grande demais.

**7.** Os recursos estão sendo captados de fontes confiáveis e prevêm a cobertura das despesas fixas (despesas gerais)? Se necessário, despesas variáveis estão sendo cobertas por fontes menos previsíveis?

É preciso ter fontes de recursos constantes, previsíveis e controláveis para poder cobrir as despesas fixas.

---

**5.** Mal Warwick, captador de recursos norte-americano, especializado em mala direta.

8. Seu sistema de arquivamento e registro de dados é eficiente e atualizado?

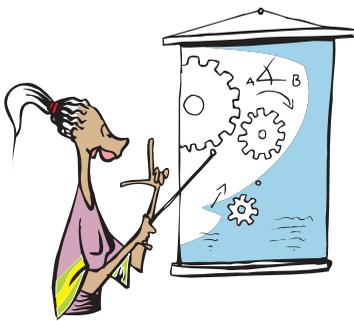
É preciso ter um programa capaz de manter os dados dos doadores com muita precisão e rapidez; deve-se fazer uma cópia de segurança (back up) dos arquivos do computador no mínimo uma vez por semana; mais de uma pessoa deve conhecer e entender o banco de dados informatizado.

9. As atividades de captação de recursos da organização são programadas com antecedência—e executadas conforme programado?

Para a captação de recursos ser bem sucedida é preciso planejamento meticuloso, paciência, perseverança, implementação no tempo previsto e o planejamento para o futuro.

10. A organização possui políticas e diretrizes com relação a questões éticas sobre a captação de recursos, de preferência por escrito, que são do conhecimento e entendidas pelas pessoas envolvidas?

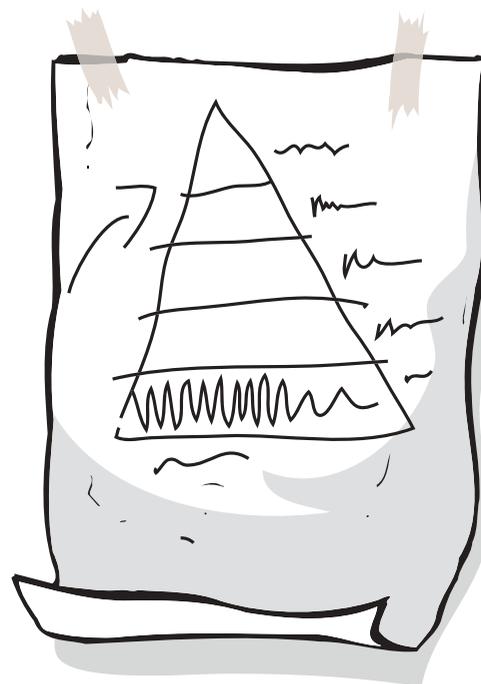
Se a organização não se comporta eticamente, logo os doadores, ou o Ministério Público, exigirão que tenha um comportamento ético. 💡



### AVALIANDO A PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO

O histórico da organização no que diz respeito à captação de recursos também deve ser avaliado criticamente em relação aos seus pontos fortes e fracos. Ao desenvolver os planos de captação de recursos para o ano seguinte, algumas perguntas-chaves precisam ser respondidas a respeito de toda e qualquer atividade de captação de recursos realizada pela organização no ano anterior:

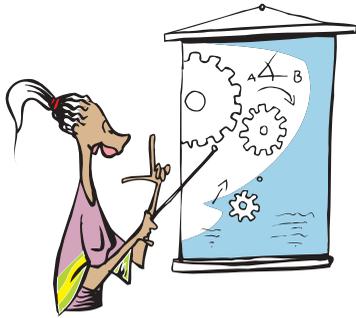
1. Quanto dinheiro foi captado através da atividade?
2. Quanto custou para captar o dinheiro?
3. Houve outros benefícios ou custos, talvez difíceis de serem quantificados, que deveriam ser levados em consideração ao avaliar o valor da atividade considerando os recursos captados?
4. A atividade pode ser repetida? Vale a pena repeti-la?
5. O que se pode aprender da experiência do ano passado que possibilitará torná-la melhor este ano?



# capítulo cinco

## as estratégias de captação de recursos





### AO INICIAR A CAPTAÇÃO

- Concentre sua ação nas pessoas ou instituições mais propensas a atenderem um pedido de doação
- Procure saber mais a respeito dos doadores em potencial
- Antes de pedir a primeira doação, preste algumas informações a respeito de sua organização e sua missão. Isso permite o estabelecimento de confiança.
- Ao receber uma doação, envie uma carta de agradecimento preferivelmente dentro de 24 horas ou dentro de 72 horas no máximo. Este é um passo importante no início da construção de relações com as pessoas e organizações que estão doando pela primeira vez.
- Valorize os doadores: isso pode ser feito de diversas maneiras, como um destaque no boletim informativo, um certificado de gratidão ou um convite para uma recepção ou eventos da organização.
- Mantenha os doadores informados a respeito do trabalho realizado e como seu dinheiro está sendo utilizado, por meio do envio de um boletim informativo ou relatórios periódicos.
- Solicite aos doadores, com frequência e de diversas maneiras, que façam mais doações. Com base em cada resposta, aprende-se o que agrada cada doador e também sua capacidade de doar.
- Mantenha arquivos meticulosos. Cada um desses passos resultou em uma resposta (ou não) dos doadores, e por meio deles já se apreendeu muito a seu respeito. Seus arquivos precisam ser mantidos meticulosamente para que se possa ter facilidade de acesso às informações e classificá-las de diversas maneiras.

Após a preparação interna para a captação – que prevê a compreensão da organização, sua missão e seus objetivos estratégicos; o envolvimento da liderança e dos funcionários; a identificação dos potenciais doadores e a elaboração de um plano de captação de recursos –, é hora de passar à ação. Como já foi dito anteriormente, o universo das fontes de recursos pode ser dividido basicamente entre institucionais e individuais. Cada um desses tipos de fonte exige uma estratégia diferente na captação de recursos, mas há também pontos em comum. Veja ao lado  alguns passos relacionados à construção de uma base de doadores “pessoa física”, que também podem ser utilizadas ao contatar fundações e empresas, ao planejar eventos especiais, ou ao vender produtos ou serviços.

## 5.1 Fontes institucionais: a importância da proposta

A proposta de financiamento é o elemento principal na busca pelos recursos das seguintes fontes institucionais: agências internacionais de financiamento, fundações ou instituições locais. 

A busca de financiamento junto a instituições do hemisfério norte é realmente a busca pelo “dinheiro organizado”. Mesmo as menores ONGs do norte, e sem dúvida os maiores financiadores internacionais, são bem organizados e esperam que suas parceiras do sul também o sejam. Ser organizado, e deixar isso transparecer começa com o pedido formal de financiamento.

### Elementos-chaves da proposta de financiamento

Há quatro elementos básicos para uma proposta de financiamento bem elaborada. Um deles é a carta de encaminhamento. Os outros são: o sumário executivo, a própria proposta e os anexos essenciais.

#### Carta de encaminhamento

Seu propósito é apresentar formalmente a proposta e também ajudar o financiador a entender a lógica da solicitação de financiamento. A carta deve repassar um forte entusiasmo em relação à proposta de projeto e sua capacidade de vir ao encontro da missão e interesses do financiador.

A carta deve ser assinada pelo funcionário que ocupa o cargo mais importante na organização ou, no caso de não ter funcionários, pela pessoa voluntária que ocupa o cargo mais importante.

#### A proposta de financiamento

A seguir, apresentamos um formato básico para o planejamento e elaboração de propostas de financiamento. Algumas agências financiadoras têm seu próprio formato ou diretrizes para a apresentação de propostas. Outras podem até ter um formulário próprio. Qualquer que seja o meio

de apresentação que a agência peça, siga-o sempre. Caso contrário, mesmo as melhores propostas não serão consideradas. Se a agência não especifica a forma de apresentação, o formato sugerido pode ser seguido.

As várias seções foram delineadas de maneira a conseguir atender às exigências de uma fonte de financiamento, seja ela privada ou governamental. Também permitem que seja desenvolvida uma abordagem lógica em relação ao planejamento e à elaboração de propostas.

Uma proposta bem elaborada tem fluência – um fluxo lógico de uma seção para outra. A “apresentação” pode estabelecer o contexto para a descrição da situação-problema. Da mesma forma, a “descrição da situação-problema” preparará o leitor para as “metas e objetivos”.

- Sumário executivo
- Apresentação
- Descrição da situação-problema
- Metas e objetivos do programa
- Metodologia/Atividades
- Avaliação
- Continuidade do financiamento
- Orçamento
- Anexos

#### □ **Sumário executivo**

Seu objetivo é fazer um resumo sucinto porém convincente da proposta. Deve ser claro, sucinto e específico e não deve ultrapassar uma página. O conteúdo deve espelhar o da proposta como um todo e deve ser escrito levando em consideração que as pessoas que tomam as decisões podem apenas ler o sumário e não a proposta inteira. Deve ser redigido após a conclusão da proposta.

#### □ **Apresentação**

Nesta parte da proposta, apresenta-se a organização como candidata a recursos. Aqui deve ser tratada a questão da credibilidade da organização. Algumas das questões que podem ser abordadas nesta seção incluem:

- a. como a organização começou – seus objetivos, missão e metas
- b. há quanto tempo já existe, como cresceu e evoluiu
- c. aspectos que são particulares à organização
- d. realizações significativas da organização (no caso de organizações novas, pode ser necessário detalhar as realizações de membros-chave em outras situações)
- e. sucesso da organização e o reconhecimento público da mesma

#### □ **Descrição da situação-problema**

Aqui se descreve o problema que a sua organização pretende amenizar através do projeto. Por que este projeto tornou-se necessário? Quem está sendo afetado pelo problema e como?

É preciso estabelecer a ligação lógica entre o trabalho da organização e o problema objeto do projeto. Provas estatísticas da gravidade do problema sempre ajudam, assim como avaliações independentes.



Para uma descrição geral sobre cada uma das fontes institucionais, ver página 34.

#### □ **Metas e objetivos do programa**

As metas são enunciados amplos que proporcionam ao leitor uma compreensão do propósito geral de um programa. Por exemplo: “aumentar o grau de alfabetização entre adultos desempregados em centros urbanos” ou “criar ambientes favoráveis para a identificação e superação de problemas do meio ambiente”.

Os objetivos definem os resultados específicos e mensuráveis do programa, com prazo determinado. Expressam a melhoria esperada em relação à situação-problema. Exemplo: “Ao final da nossa intervenção no mês de novembro, 15 adultos jovens analfabetos serão capazes de ler com um grau ‘x’ de acerto”.

Nos objetivos, deve constar quem vai mudar, quais comportamentos vão mudar, como a mudança vai ocorrer, uma estimativa quantitativa sobre a mudança que vai acontecer e o prazo em que ela terá ocorrido.

Os objetivos devem ser realistas e alcançáveis. Eles não devem ser confundidos com as atividades do projeto (a metodologia). O objetivo de um programa não deve ser proporcionar aconselhamento, treinamento ou serviços, e sim reduzir ou eliminar o problema. Há uma seção específica da proposta para apresentar a metodologia.

#### □ **Metodologia/Atividades**

Este componente da proposta deve descrever, com um certo grau de detalhe, as atividades que serão realizadas para alcançar os resultados esperados. Também deve indicar porque foram selecionadas em preferência a todas as demais metodologias que poderiam ter sido utilizadas. Falar de metodologias alternativas é importante porque demonstra a familiaridade da organização com a área de atuação e indica credibilidade.

#### □ **Avaliação**

A avaliação do programa de sua organização pode ter dois propósitos. Primeiro, para analisar o quão efetivo o programa está sendo no alcance dos objetivos. Isso se chama “avaliação de resultados” a partir de objetivos claros e mensuráveis. Se a organização tem dificuldade em determinar quais critérios utilizar na avaliação do programa, é provável que os objetivos não estejam específicos o suficiente.

A avaliação também pode servir para identificar e implantar as mudanças apropriadas ao programa à medida em que for executado. Isso se chama “avaliação de processo”. A fim de tornar mais objetivas as avaliações de programas ou projetos, às vezes é prevista a participação de avaliadores externos. Isso também pode acrescentar credibilidade.

É essencial incluir na proposta a maneira como a avaliação se dará e também é fundamental começar o processo de avaliação desde o início da implementação do projeto ou programa. No caso de querer avaliar mudança em um determinado período de tempo, é essencial documentar a situação no início do

projeto para poder comparar eventuais mudanças que possam ocorrer como resultado do mesmo.

**Continuidade do financiamento**

Nenhuma agência financiadora quer apadrinhar uma organização. As fontes de financiamento querem saber como o programa continuará a funcionar depois de terminado seu apoio. Aqui, o captador deve demonstrar como isso será possível. Se, ao elaborar esta seção da proposta, fica claro que o financiamento futuro não é garantido, pode-se reavaliar até que ponto é prudente ir adiante com o projeto.

**Orçamento**

Diferentes fontes de financiamento têm exigências diversas em relação à apresentação do orçamento. Contudo, de modo geral, o orçamento deve estar dividido em três seções:

- a. Despesas com recursos humanos
- b. Custos diretos (exceto recursos humanos)
- c. Custos indiretos

Na rubrica de recursos humanos devem constar salários, benefícios extras e consultoria ou serviços de terceiros.

Custos diretos (exceto recursos humanos) incluem itens como despesas com espaço físico, aluguel, arrendamento ou compra de equipamentos, suprimentos, viagens e outras despesas incorridas especificamente na execução do programa.

Custos indiretos incluem as despesas de uma instituição que não são facilmente identificáveis com um determinado projeto ou atividade, mas que são necessárias para o funcionamento geral da instituição e a execução de seus programas. Podem incluir salários de pessoal administrativo, material de expediente, telefone etc.

Certifique-se de que o orçamento inclua contrapartida, em espécie e em dinheiro, necessária para a manutenção.

**Anexos**

Os documentos a serem anexados variam de acordo com cada proposta. Em geral, alguns dos seguintes documentos são anexados a propostas:

- a. demonstrações financeiras auditadas
- b. documentação que comprova o registro legal da organização (estatuto, ata de fundação etc.)
- c. relação dos membros da diretoria
- d. um organograma que indique os cargos de chefia e como se reportam
- e. orçamento da organização para o exercício atual
- f. uma descrição dos programas-chaves
- g. cartas de apoio ou recomendação
- h. currículos resumidos de funcionários-chaves
- i. termos de referência para os integrantes-chaves do projeto

## Após a aceitação da proposta

- Agradecer é essencial e sempre bem-visto. Da mesma forma, as agências gostam de ser atualizadas regularmente com relatórios, recortes de jornais, publicações acadêmicas e outras formas de publicidade relativas ao projeto.
- Apresente oportunamente os relatórios obrigatórios, num formato aceitável.
- Convide os funcionários da agência financiadora a conhecer o projeto ou se disponha a apresentar os resultados parciais ou finais numa reunião do conselho diretor da agência, quando apropriado.
- Dê crédito para o financiamento recebido da agência, após consulta com seus funcionários quanto à redação, logo, arte etc.
- Emita prontamente recibos oficiais (agências de financiamento têm auditores que exigem prova de pagamento)

## Se a proposta for rejeitada

Em geral, são poucas as propostas de financiamento que recebem recursos das fundações, mesmo que a organização tenha feito tudo da maneira correta, isto é, que tenha exposto a necessidade de maneira convincente e que o formato da proposta seja excelente. A rejeição é bastante provável porque não há recursos suficientes para todos os projetos que existem e o doador é obrigado a fazer escolhas frente a um amplo leque de projetos importantes a financiar. É sempre bom lembrar que não é o captador de recursos ou sua organização que estão sendo rejeitados.

Se a sua proposta for rejeitada é aconselhável revisá-la, levando em consideração que a maioria das agências de financiamento acreditam numa filosofia de “filantropia produtiva” e não de simples caridade; o projeto precisa demonstrar mais do que a mera necessidade.

Em alguns casos é apropriado entrar em contato com a pessoa responsável por doações depois de uma resposta negativa, mas com discrição e sempre com vistas ao esclarecimento dos pontos fracos da proposta, ou problemas que possam ter aparecido na interpretação dos interesses da agência.

Fazer outros contatos adicionais e amigáveis pode ser muito produtivo pois pode deixar claro que a agência tem interesse no trabalho da organização, mas simplesmente não dispunha dos recursos na hora que foram solicitados. O captador deve desenvolver relações com essa agência e as outras que são promissoras para seu trabalho, ficando em contato e mantendo-as informadas do andamento dos projetos desenvolvidos. Tanto a sua organização quanto as agências vão atuar por muito tempo ainda, o que dá chances para futuros financiamentos.

## Sugestões para aprimorar a proposta de financiamento

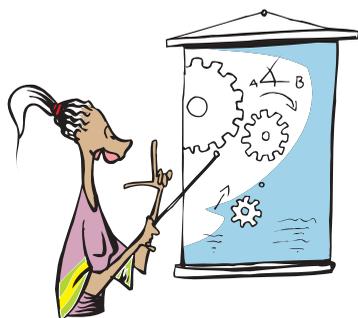
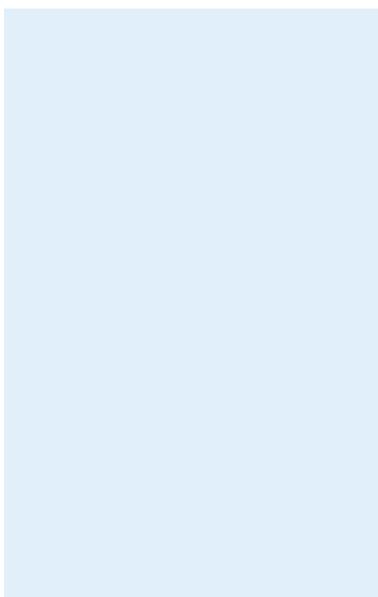
As seguintes sugestões são úteis para quem busca o apoio de agências financiadoras do hemisfério norte ou instituições locais

1. Seja criativo e positivo; expresse suas idéias com clareza.
2. Seja realista: não prometa que haverá mudanças gigantescas como resultado de seus esforços. Basta conseguir uma mudança real em determinada comunidade ou população-alvo.
3. Baseie-se em fatos específicos; não generalize ou use termos apelativos. É preciso poder comprovar todas as afirmações feitas na proposta. Qualquer afirmação que não possa ser comprovada não deve constar da proposta.
4. Seja claro sobre como o projeto vai atender às necessidades identificadas. Não dê a entender que o dinheiro por si só vai resolver o problema.
5. Utilize termos que possam ser entendidos por leigos; não utilize abreviações, siglas ou jargões. Peça para alguém fazer a revisão da proposta antes de encaminhá-la.
6. Mostre sua credibilidade. Dê exemplos da capacidade que sua organização tem para realizar o programa, a sua experiência acumulada nesta área, e forneça detalhes de quem fará o quê. Se a organização está embarcando em algo novo ou numa área em que não tem experiência, dê argumentos para convencer o financiador de que o projeto terá êxito. Forneça provas de avaliações de trabalhos já realizados pela organização e não afirmações generalizadas.
7. Demonstre que a organização conhece bem sua área de atuação e as outras iniciativas que estão ocorrendo. Não afirme que o projeto é inédito, a não ser que realmente o seja.
8. No caso de determinado financiador indicar que prefere projetos com prazos fixos, apresente uma proposta específica. Em alguns casos pode ser apropriado apresentar uma “lista de necessidades”, mas em outros isso pode significar pedir para o financiador determinar as prioridades da sua organização. Não apresente resmas de papel propondo que a agência “financie a parte que mais interessa”.
9. Mostre para o financiador que você andou pesquisando. Não se deve simplesmente enviar a mesma solicitação de financiamento para várias agências. Sua solicitação deve atender os interesses e áreas de atuação específicos da fundação, ONG ou outra agência financiadora. Peça apoio para aquilo que você sabe que a agência financia.
10. A pessoa que responde pela organização, normalmente o diretor executivo ou o presidente do conselho diretor, deve aprovar e coordenar a elaboração de propostas; não permita que outros funcionários ou voluntários apresentem projetos em nome próprio.
11. O orçamento reflete o planejamento envolvido na elaboração da proposta; portanto, o orçamento deve ser detalhado e não deve esconder nada. Os valores devem ser passíveis de comprovação e ser compreensíveis. Quase sempre é necessário apresentar as demonstrações financeiras da organização.
12. Algumas agências financiadoras pedem uma solicitação inicial, enquanto outras apenas querem receber a proposta final. Verifique a exigência das agências a esse respeito.
13. Apresentar a proposta já encadernada é contraproducente, já que a agência financiadora pode querer tirar fotocópias. Propostas encadernadas utilizando materiais caros também podem parecer extravagantes.
14. O melhor divulgador do projeto da organização é a pessoa mais envolvida com o mesmo. Essa pessoa deve participar ativamente da elaboração da proposta.
15. Planeje com antecedência; conheça o ciclo de financiamento da agência.
16. Comprove apoio futuro ou uma avaliação realista de recursos a serem captados no futuro. Afirmações vagas do tipo “buscará o apoio de empresas” não comprovam as perspectivas futuras.
17. Inclua os meios de avaliação, o cumprimento das metas e a metodologia seguida.
18. Respeite o financiador e a si mesmo. Não se humilhe. Não diga “se a sua agência não nos financiar, deixaremos de existir” visto que isso implica que o financiador é responsável pelas ações da organização, e pressupõe que o financiador se interessa mais pela situação financeira da organização do que pelas pessoas que seu programa pretendem atender.

## 5.2 Empresas



Faça uma relação de contribuições em espécie e como sua organização as utilizaria. Identifique uma empresa que você poderia abordar. Seja o mais específico possível sobre o tipo de contribuição que você pediria.



Consulte a publicação *Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras*, editada pelo Gife e Instituto Synergos, que traz uma relação das instituições, fundações e empresas no Brasil que têm programas de investimento social. Mais informações: [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

A frase “o dinheiro é que vale” resume a visão tradicional em relação à captação de recursos junto a empresas. Ao contrário das demais fontes institucionais, as empresas não têm como seu objetivo principal contribuir para o desenvolvimento da qualidade de vida de uma comunidade. Esta postura tende a mudar já que cresce no país a idéia da empresa socialmente responsável, que deve ser o foco prioritário de ação do captador. 

A maioria das empresas, porém, ou não têm condições ou não se dispõem a doar dinheiro para ajudar uma determinada organização sem fins lucrativos. A criatividade, então, é um fator importante na busca de outros tipos de apoio que a empresa pode fornecer. Veja a seguir:

### Doações em espécie

São uma maneira de as empresas contribuírem com a organização sem destinar dinheiro diretamente. As empresas podem fornecer diversos tipos de bens que produzem. Estes podem ser transformados em dinheiro pela organização (por exemplo, pela venda dos mesmos em festas). Eles também podem significar dinheiro que a organização teria gastado na compra desses itens e que poderá ser aplicado em outras coisas.

Doações em espécie podem ser contabilizadas e podem ajudar a compensar despesas com administração e captação de recursos. Normalmente, a empresa dá baixa da contribuição como se fosse uma promoção e assim fica fácil para a empresa doar.

Exemplos de doações em espécie são:

- Móveis e equipamentos para escritório, como mesas, cadeiras, computadores etc.
- Produtos para distribuição a clientes (gratuito ou revenda)
- Produtos que podem ser utilizados para fins de captação de recursos (exemplo: leilões, rifas)
- Cupons que podem ser trocados por produtos e que atraem o cliente para dentro da loja.
- Serviços (exemplo: “know how” na área comercial ou de comunicação, gráfica, arte, design, marketing etc.)
- Espaço físico gratuito
- Voluntários 

### Dinheiro

Pode ser doado para uma variedade de atividades.

- Fundos sem finalidade específica**

Estão disponíveis para as atividades gerais da organização. Muitas vezes os funcionários da organização podem opinar so-

bre como o dinheiro será gasto através da participação em comitês etc. Tendem a ser valores menores (até \$2.000).

☐ **Fundos com finalidade específica**

São doados na forma de patrocínio para eventos abertos ao público tais como conferências e às vezes para programas também. Normalmente, envolvem ampla divulgação da logomarca da empresa e significam contribuições maiores por parte das empresas. Recursos também podem ser destinados a campanhas patrimoniais (a construção de um novo prédio etc.) e a projetos especiais com vários anos de duração. À medida que o valor do dinheiro aumenta, também aumenta a probabilidade do mesmo estar vinculado a atividades específicas que requerem relatórios e prestações de contas específicos.

☐ **Campanhas de sensibilização do público**

Têm como propósito aumentar a sensibilização do público em relação a questões sociais preocupantes, normalmente, diretamente relacionadas aos seus produtos ou mercado-alvo (exemplo: uma empresa que produz bebida alcoólica faz uma campanha alertando que quem bebe não deve dirigir; ou uma empresa de cosméticos trabalha junto com um grupo que luta contra o câncer de mama).

A empresa oferece dinheiro e conhecimento especializado em marketing, a organização traz sua credibilidade e seu “know how” em relação ao assunto. Muitas vezes a empresa doa parte do lucro da venda de um determinado produto para a entidade a fim de promover a causa e também pode concordar em compartilhar as oportunidades de patrocínio com outras empresas.



**Sensibilizando o público**

Faça uma lista das campanhas de sensibilização do público que sua organização pode ter interesse em promover e dê o nome de uma empresa patrocinadora em potencial.

Campanha	Empresa patrocinadora



- Para questões éticas na captação junto às empresas, ver página 17.
- Sobre o conceito de Responsabilidade Social, ver página 18.

## **A pesquisa junto às empresas**

Antes de iniciar a pesquisa de empresas que sejam potenciais doadoras, a organização precisa saber quais são suas prioridades. O captador de recursos precisa ter uma relação dos projetos atualmente em andamento bem como projetos futuros. Após ter definido as necessidades atuais e de longo prazo, ele estará preparado para começar um levantamento mais aprofundado sobre a(s) empresa(s) com perfil mais adequado à missão da organização. As seguintes questões o ajudarão nessa tarefa:

### **Como funciona o programa de doações da empresa ?**

É importante que o captador saiba como é a relação entre a empresa e as organizações sem fins lucrativos que ela apóia. Algumas empresas têm políticas formais de investimento social e aceitam propostas de projetos. Já no caso das pequenas e médias empresas, é mais provável que façam doações menores de \$100 a \$1.000. No caso de uma contribuição menor, o pedido pode ser feito pessoalmente, mas se o pedido for de um valor alto uma proposta mais formal será necessária.

Os recursos disponíveis podem ser encontrados não somente na área de Marketing, como também nas áreas de Relações Externas, Relações Institucionais, Comunicação e Recursos Humanos.

### **A empresa tem condições de fazer uma contribuição no valor solicitado?**

A empresa teve bons resultados no ano passado? E no ano retrasado? É possível calcular a receita líquida da empresa? Pesquisas têm demonstrado que à medida que a receita líquida aumenta, as doações a organizações sem fins lucrativos também aumentam. Informações financeiras são publicadas nos relatórios anuais de empresas públicas. Informações sobre empresas privadas são mais difíceis de obter. Algumas informações podem ser encontradas no caderno de indústria e comércio do jornal local. Alguns jornais publicam cadernos especiais sobre as 100 empresas de maior destaque e isto pode ser uma fonte interessante de material de apoio sobre empresas locais.

### **O que você sabe a respeito das doações que a empresa fez no passado?**

A empresa fez contribuições a organizações sem fins lucrativos no ano passado? E no ano retrasado? Quais entidades a empresa já financiou? Quanto doou? Qual foi o valor médio? Essas informações são importantes para determinar o grau de apoio a buscar.

A alternativa a colher informações diretamente das empresas é fazer um levantamento através dos relatórios das próprias organizações comunitárias. Muitas organizações publicam os nomes das pessoas e das empresas das quais recebem doações. Podem ser examinadas publicações como as programações de orquestras, balé e ópera, informativos publicados por museus e hospitais locais. O captador também deve estar sempre atento para publicidade sobre doações por empresas e/ou patrocínio a fim de ter uma idéia dos tipos de empresas que doam, quanto doam e a quem, assim como para os nomes de pessoas que fazem doações grandes. Muitas delas são presidentes ou diretores

de empresas locais e exercem uma influência considerável sobre os programas de doação de suas empresas.

### **O fato de contribuir vai tornar a empresa mais conhecida na comunidade?**

Esta é uma das razões mais comuns para as empresas fazerem doações. No caso das grandes empresas, pesquisas demonstram que os presidentes têm um forte compromisso com os programas de doação de suas empresas, baseado no seu próprio conceito pessoal de ética, vontade de manter as tradições da empresa e foco nas necessidades da comunidade.

### **Quem toma as decisões sobre doações?**

O presidente tem a maior influência com relação a decisões relacionadas a contribuições. No caso de empresas grandes, com programas de doação altamente organizados, o presidente geralmente tem interesse nas políticas de doação e no rumo do programa, mesmo que não esteja envolvido diretamente no processo de tomada de decisão. É preciso identificar os atores-chaves nas empresas das quais se pretende solicitar doações.

No caso das empresas menores, o presidente é quem toma as decisões, incluindo o estabelecimento do orçamento global para doações, a identificação de beneficiários e a determinação do tamanho de cada doação. Há três fatores que podem influenciar o presidente de uma empresa pequena a autorizar uma doação:

- solicitação de um amigo ou colega
- experiência e/ou familiaridade com a organização que está fazendo a solicitação
- doação anterior realizada pela empresa à organização que está fazendo a solicitação.

Assim, ao solicitar doações de empresas de porte menor, é preciso perguntar: Quem é o presidente? Quais são seus interesses? Quais dos conselheiros ou funcionários da sua organização conhecem o presidente da empresa?

A tentativa de conseguir o apoio de empresas terá êxito se o levantamento for bem feito e se o captador apresentar a cada empresa doadora em potencial uma solicitação clara e inteligente. Ele deve ser específico sobre o que se quer e o porquê e a solicitação deve estar de acordo com as diretrizes e/ou interesses da empresa escolhida. 💡



Cite as fontes de informação que você pode utilizar para pesquisar empresas no Brasil / em sua região.

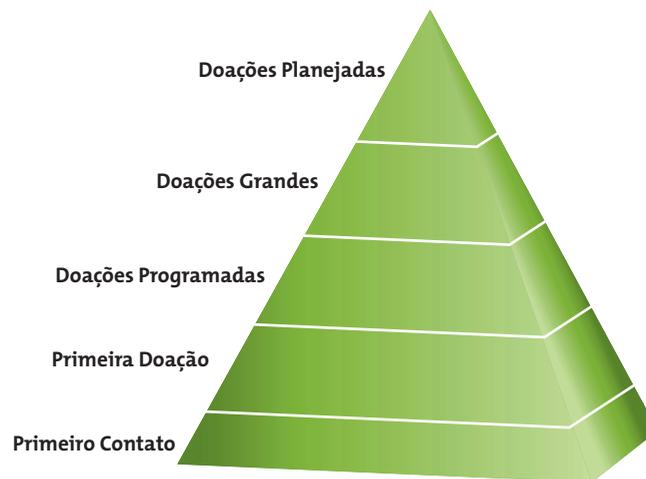
## **5.3 Fontes individuais**

Qualquer organização sem fins lucrativos que precisa arrecadar recursos deveria incluir as doações de indivíduos em seu plano de captação: no Canadá, 88% da população com idade superior a 15 anos doam recursos para organizações. Desse total, 78% doam dinheiro,

36% apóiam organizações sem fins lucrativos com depósito de troco em coletores silenciosos, 63% doam roupas ou itens domésticos e 52%, alimentos. <sup>6</sup>

No Brasil ainda há espaço para crescer: apesar da falta de dados mais exatos, sabe-se que 50% da população doam algum tipo de recurso (dinheiro ou bens), dos quais 21% doaram uma quantia equivalente a R\$ 1,7 bilhões<sup>6</sup>. Já no Canadá, as doações individuais foram responsáveis por um total de \$ 4,44 bilhões de dólares em doações<sup>7</sup>.

A pirâmide de doações é o modelo para o plano de captação de recursos junto aos indivíduos. Este precisa ser montado de baixo para cima, ou seja, precisa ter uma base forte e segura para depois se concentrar nos demais níveis da pirâmide. Por exemplo, o número de doadores que contribuem de maneira planejada a uma organização é muito menor que o número de indivíduos que respondem a campanhas de mala direta. À medida que se sobe pela pirâmide, o custo-benefício das doações aumenta cada vez mais. Ou seja, à medida que se sobe pela pirâmide, o custo da arrecadação de cada real fica menor. Portanto, a melhor estratégia para um programa de captação de recursos é incentivar os doadores a alcançarem patamares mais altos na pirâmide.



Sobre coletores silenciosos, ver item específico na página 100.

<sup>6</sup>. LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi. Doações e trabalho voluntário no Brasil.

<sup>7</sup>. O dado se refere ao período compreendido entre 1º de novembro de 1996 e 31 de outubro de 1997 e estão disponíveis na publicação Caring Canadians, Involved Canadianas: Highlights from the 1997 National Survey of Giving Volunteering and Participating

Os **níveis inferiores** da pirâmide envolvem métodos de captação de recursos de massa, tais como mala direta, telemarketing, propaganda etc. A informática permite alcançar centenas, milhares ou até milhões de potenciais doadores e doadoras a cada ano. O custo-benefício das técnicas de massa se encontra no recebimento de doações relativamente pequenas de um grande número de pessoas. É preciso ter a capacidade de lidar eficientemente com números grandes de pessoas para que a base da pirâmide funcione bem.

Já os **níveis superiores** da pirâmide envolvem métodos de captação de recursos mais personalizados tais como cartas, telefonemas e visitas individuais. Estas técnicas mais intensivas, que envolvem um investimento muito maior por doador, podem ser justificadas pelo recebimento de doações maiores de números relativamente pequenos de pessoas. O computador permanece importante, mas neste caso é o toque pessoal que conta. Fundamental também nesse nível é a realização do pedido frente-a-frente.

De maneira geral, os métodos de captação de recursos junto aos indivíduos podem ser agrupados em dois grandes tipos: a) aqueles que se baseiam na construção de um relacionamento com os doadores e de uma base de doadores e b) outros métodos, que não dependem dessa relação. 📍

### 5.3.1 Métodos que se baseiam na construção de relacionamentos

O primeiro desafio da captação de recursos é a obtenção da primeira doação de algumas pessoas que fazem parte do nível inferior da pirâmide, ou seja, do universo de potenciais doadores. Para solicitar a primeira doação, o método mais comum é o uso de malas diretas.

#### A primeira doação

De modo geral a primeira doação é feita impulsivamente. Alguma característica da correspondência ou alguma informação do conteúdo chama a atenção da pessoa e a incentiva a fazer uma doação. Também pode acontecer quando se compra de um amigo uma rifa ou um ingresso para um evento especial.

A organização não deve considerar como doador a pessoa que faz uma doação pela primeira vez. O desafio é incentivar a pessoa a doar outras vezes. Isso ocorre para cerca de 50% dos doadores.

As pessoas que doam pela segunda vez já refletiram sobre a doação e podem ser consideradas doadores. São elas que devem ser incluídas na 'lista interna' da organização. E é com elas que se utilizam estratégias apropriadas para valorizar a generosidade, aprofundar o interesse e aumentar o valor de doações futuras.

#### Lista interna

A lista interna da organização, ou seu banco de dados de doadores, é a base na qual se sustenta todo o programa de captação de recursos junto a indivíduos. Dentro da lista podem ser identificados vários sub-grupos de doadores.

Enquanto a maioria de doadores (por definição) fazem doações de valor médio, alguns se destacam ao fazer doações de valor excepcional. Alguns fazem isto, por exemplo, doando várias vezes ao ano; outros aumentam o valor que doam a cada ano; outros aderem a um plano de doação mensal (através de cheques pré-datados, débito automático em conta bancária ou parcelamento no cartão de crédito). Esses doadores especiais merecem ser alvos de estratégias especiais de manutenção em virtude de sua importância para a organização e por serem os mais prováveis de passarem a níveis mais altos na pirâmide de doações.

Uma operação totalmente madura de captação de recursos é aquela cujos doadores já incluídos no banco de dados da instituição e que são receptivos a fazer doações cada vez maiores (doações grandes ou planejadas) são contatados e incentivados a fazer isto. À medida que um programa desta natureza se desenvolver, até 60% do total de recursos captados de indivíduos virão das duas camadas superiores da pirâmide.



Para mais informações sobre a pirâmide de captação de recursos, ver página 29.

Nesta seção, serão abordados todos os métodos de abordagem junto ao indivíduo, que vão desde a formação de uma primeira lista interna de doadores (camadas inferiores da pirâmide: mala direta, telemarketing) até a abordagem mais pessoal (camadas superiores: doações grandes e planejadas).

### Mala direta

A mala direta é a maneira mais significativa de captar recursos junto a indivíduos na América do Norte e continua sendo a maneira mais eficiente de conseguir doadores novos e melhorar o apoio de doadores existentes. A mala direta permite que a maioria das organizações alcance mais pessoas a um custo menor do que qualquer outro método de captação de recursos.

No Canadá e nos Estados Unidos, a mala direta funciona melhor quando realizada por uma entidade sem fins lucrativos com fins sociais, devidamente registrada como tal, ou seja, uma organização que pode emitir recibos ao doador para abatimento da declaração de imposto de renda. Ao abrir mão de parte da receita de impostos, os governos canadense e americano auxiliam as organizações sem fins lucrativos a captar recursos.

Atualmente, o governo brasileiro não oferece tais incentivos às pessoas físicas, que não podem deduzir de seu imposto de renda as doações efetuadas a qualquer entidade sem fins lucrativos. Essa dedução foi possível até 1996, mas hoje ela é permitida apenas para doações feitas diretamente para os fundos da criança e do adolescente. O abatimento direto no imposto de renda funciona dentro de limites legais pré-estabelecidos.

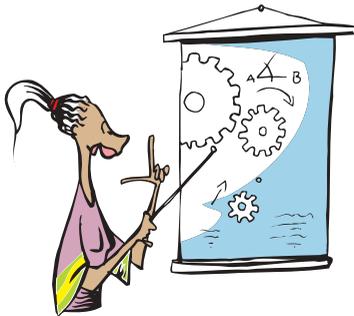
Mesmo assim, a mala direta pode funcionar. É o que mostra a experiência de várias organizações na América do Norte que não podem emitir recibos para fins de dedução do imposto de renda e que têm programas bem sucedidos de mala direta.

Um programa de mala direta deve ser adequado às necessidades de sua organização. No Canadá, algumas organizações pequenas sem fins lucrativos mandam apenas algumas dezenas de cartas por ano aos apoiadores mais importantes. Por outro lado, algumas organizações enviam milhões de cartas de uma só vez. Malas diretas pequenas podem ser feitas por alguns voluntários que colam etiquetas, colocam a carta no envelope e fecham o envelope. Malas diretas grandes podem envolver operações automatizadas muito sofisticadas, muitas vezes realizadas por uma empresa terceirizada.

#### Tipos de malas diretas

As malas diretas utilizadas para solicitar doações de pessoas que já constam no banco de dados de doadores são conhecidas como *malas diretas de doadores existentes*. Um de seus objetivos principais é garantir a continuidade do fluxo de recursos.

Também podem ser usadas malas diretas para conquistar doadores novos, que nunca contribuíram antes para a organização: estas são conhecidas como *mala direta para doadores em potencial*.



### PARA CONSTRUIR SUA LISTA DE MALA DIRETA

Os participantes das oficinas do projeto GETS/UWC-CC levantaram várias dicas para a construção da lista de mala direta. Veja algumas delas:

- Solicitar aos amigos da organização que cedam nomes e listas de contatos
- Procurar listas em locais onde há pessoas que podem se interessar pela causa (por exemplo, no caso de educação, associações de professores, escolas etc.)
- Fichas de cadastro em eventos especiais
- Utilizar o cadastro da instituição (lista de pessoas que entram em contato com a organização)
- Pegar indicações da diretoria e dos funcionários de pessoas que já doaram (antigos também)
- Lista com funcionários de empresas ou outras instituições que doam para a organização
- Ao fazer apresentação da organização para um grupo, convidar os participantes a deixar seu contato
- Lista da associação de bairro
- Lista de e-mails que recebe
- Jornais de bairro
- Selecionar endereços em listas telefônicas
- Parentes do público com o qual a organização trabalha

#### □ **Malas diretas para doadores existentes**

A informática permite que organizações sem fins lucrativos possam maximizar suas receitas a partir do banco de dados de doadores já existentes. Hoje em dia, é possível classificar o arquivo de doadores de acordo com o valor da doação (o valor da última doação feita pelo doador) e também de acordo com a data da doação mais recente e, a partir dessas informações, definir um tratamento apropriado para cada categoria de doadores. É mais provável que o doador que colaborou recentemente faça outra doação. Da mesma forma, é mais provável que um doador de um valor grande já tenha feito uma doação grande. É importante lembrar que cerca de 80% da receita do banco de dados de doadores provêm de apenas 20% dos doadores.

As despesas com malas direta de doadores existentes não podem ser maiores que o retorno obtido. Em média, o retorno bruto sobre cada \$1,00 investido pode chegar a \$ 3,00. Uma outra maneira de avaliar o retorno é pela taxa de resposta. De 10 a 12% devem responder a uma correspondência da organização.

#### □ **Malas diretas de doadores em potencial**

Este tipo de mala direta tem características especiais e não gera um retorno imediato. Ao contrário, a expectativa é que a organização perca dinheiro ou, na melhor das hipóteses, cubra os custos. É difícil para muitas diretorias entenderem isso. “Por que o departamento de captação de recursos faria uma atividade que perde dinheiro?” É importante reverter esta pergunta, questionando: “quanto deveríamos gastar para conseguir um doador novo?” A pergunta pode ser aprofundada atribuindo valores reais: “Pagariamos \$20 para conseguir um doador que nos dará \$200 nos próximos quatro anos?”

#### □ **Invista na obtenção de doadores**

Um conceito de grande importância é a “vida útil” de um doador. O doador não apoiará a organização para sempre, então é preciso ter uma estratégia para substituí-lo quando ele deixar de apoiar. Suponha-se que em média o doador apóie durante quatro anos. Isso significa que a organização perde 25% de sua base de doadores a cada ano. Se a base fosse de 1.000 doadores, a perda seria de 250 por ano. Assim, seria necessário atrair 250 doadores novos a cada ano só para manter a situação atual e mais de 250 se a estratégia pretendesse aumentar a base de doadores.

É por esta razão que a mala direta para doadores em potencial é tão importante. Além de malas diretas junto a doadores existentes visando atrair a continuidade das doações dos 1.000 doadores, a organização deveria ter um programa de mala direta junto a doadores em potencial visando manter e até aumentar a base de doadores. É importante ter em mente a idéia de que é preciso investir dinheiro para conquistar um doador novo. Este ponto de vista ajudará o presidente e o conselho diretor a entenderem seu plano de captação de recursos.

#### □ Taxa de resposta a malas diretas de doadores em potencial

O uso de malas diretas requer análise detalhada para que a receita seja maximizada. Na América do Norte a taxa de resposta a malas diretas de doadores em potencial é baixa – cerca de 1%. Ou seja, de cada 5.000 cartas enviadas, pode-se esperar apenas 50 doações. Conquistar doadores, a fim de manter ou aumentar a base de doadores, envolve malas diretas muito grandes.

As organizações sem fins lucrativos na América do Norte conseguem vários nomes através da comercialização e locação de listas. Existe uma indústria de comercialização e locação de malas diretas que apóia tanto o setor sem fins lucrativos quanto a área de marketing direto na América do Norte.

### Alguns cálculos básicos que devem ser feitos

#### Custo e retorno

Custo de uma mala direta para doadores em potencial:	\$150
Nº de doações:	10
Custo médio da obtenção de um doador:	\$15
Retorno anual de malas diretas de doadores existentes:	\$3.500
Nº de doações:	100
Nº de doadores ativos durante o ano:	65
Valor médio da doação:	\$35
Frequência média de doação:	1,5 vez/ano

#### Taxa de respostas a malas diretas

Nº de cartas enviadas:	1.000
Nº de doações:	100
Receita bruta:	\$3.223
Valor médio das doações:	\$32,23
Taxa de resposta (doações/cartas):	10%

#### □ Vantagens não-monetárias

A mala direta oferece algumas vantagens que não são relacionadas ao dinheiro, por exemplo, a sensibilização e publicidade a respeito da causa promovida pela organização. Ela também pode ajudar a envolver mais pessoas, incentivando-as a participar de eventos, escrever para políticos, ou envolver os amigos também.

#### □ Componentes de uma mala direta

Aqui vão algumas considerações que devem ser lembradas ao utilizar malas diretas para atrair doadores novos:

**O envelope** normalmente é de tamanho ofício (33 x 11.5) com janela transparente, com capacidade para tudo que se deseja mandar. A maioria das correspondências destinadas a doadores em potencial acaba na lixeira sem sequer ser aberta. O envelope deve estimular o destinatário a abri-lo. Para

atingir esse objetivo, podem ser utilizadas várias estratégias: envelopes de cores e formatos diferentes, com mensagens de pessoas famosas etc.

A **carta** deve ter uma aparência limpa, bastante espaçada, para que possa ser lida rapidamente. Deve ter frases curtas, cuja redação transmita a sensação de uma conversa. Uma vez que se conhece melhor o perfil dos doadores, é possível determinar a idade média dos mesmos e assim redigir a carta para essa faixa etária. Tome cuidado para não utilizar jargões que apenas profissionais da área vão entender.

A inclusão dos seguintes elementos representa uma fórmula simples para a composição de uma carta de mala direta bem feita:

- apele para as emoções do leitor com uma história humana, que chame a atenção
- fale para o leitor qual é o problema
- informe o leitor o que sua organização propõe fazer em relação ao problema
- demonstre como sua organização é qualificada para lidar com o problema
- peça a contribuição do leitor e explique como contribuir

As pesquisas têm demonstrado que as pessoas lêem apenas a saudação, o primeiro e último parágrafos e o pós-escrito (P.S.) Normalmente, dobra-se a carta de modo que a saudação e os primeiros parágrafos chamem a atenção imediatamente. Isso precisa acontecer dentro de três segundos, caso contrário já se perdeu o doador em potencial.

A carta pode ser endereçada diretamente ao destinatário (no caso de uma mala direta de doadores já existentes) ou “Prezado Amigo” no caso de malas diretas para doadores em potencial (neste caso, pode-se economizar dinheiro também). Com o avanço da tecnologia da informática, está ficando cada vez mais fácil preparar malas diretas de tamanho modesto no próprio escritório da organização.

Uma **carta-resposta** incentiva o doador em potencial a fazer uma doação a partir da apresentação de várias opções. O nome e endereço do doador em potencial pode já estar impresso na carta-resposta, ou pode haver instruções solicitando o preenchimento destes dados. A carta-resposta pode ser útil mais tarde, quando se faz a avaliação, já que ajuda a identificar a mala direta que incentivou a doação.

O **envelope para resposta** é normalmente um pouco menor que o envelope utilizado para a mala direta e, portanto, cabe dentro do mesmo. Nele consta o endereço da organização e normalmente a postagem é pré-paga. Facilitar assim a vida do doador significa que um número maior de doações será enviado para a organização.

Um **folheto, fotografia** ou outro item interessante sobre o trabalho realizado pela organização pode acompanhar a

carta. Para algumas pessoas, uma foto pode ser um incentivo maior para fazer uma doação do que uma carta.

#### □ Componentes de uma mala direta de doadores existentes

Muitas das características de malas diretas para doadores em potencial também se aplicam a malas diretas para doadores já existentes. A principal diferença é que esta destina-se a pessoas que já doam e que já têm algum conhecimento da organização e seu trabalho. Você pode agradecê-las pelo apoio anterior e atualizá-las sobre os trabalhos da organização e a importância do apoio delas no sucesso dos mesmos.

### Exemplo de mala direta para doador existente

Caro filiado,

Você está completando agora um ano de filiação à Fundação SOS Mata Atlântica, Parabéns. Como parceiro nesta missão em prol da Mata Atlântica, é com orgulho que lhe apresentamos alguns de nossos projetos e conquistas mais recentes:

**Atlas dos Remanescentes da Mata Atlântica**, que faz o Monitoramento por Satélite, com envio de equipes para os locais de maior degradação.  
**Programa de Voluntariado da SOS Mata Atlântica - Plantando Cidadania O Clickarvore** ([www.clickarvore.com.br](http://www.clickarvore.com.br)) – programa de reflorestamento por participação on-line, que ultrapassou a marca de 1.000.000 de clicks. Cada “click” é uma árvore plantada, patrocinada por empresas parceiras.

**Pólo de Ecoturismo do Lagamar**

**O Clube de Ecologia, ou Clubeco**, que reúne filiados mensalmente para palestras sobre a Mata Atlântica

**Campanha Vote para Proteger**

**Rede das Águas** – gerenciamento de Bacias Hidrográficas

**Nova etapa do Projeto Tietê** – com bases de monitoramento e controle

**Nossa Biblioteca** – atendimento gratuito com amplo acervo sobre a Mata Atlântica

...entre outros.

Seu primeiro ano como associado foi muito importante para nós. Para ajudar a cobrir os custos referentes a boletins informativos, cursos e palestras, nosso site de filiação e em breve nosso novo Portal, contamos com uma colaboração de R\$ 35,00/ano para a categoria sócio colaborador.

Você deve ter recebido, ou estará recebendo em breve, um boleto bancário com este mesmo valor, que deverá ser pago caso seja de seu interesse dar continuidade a esta parceria.

Agradecemos a colaboração e o interesse pela proteção da Mata Atlântica e das futuras gerações.

Atenciosamente,

Fundação SOS Mata Atlântica

Depto. de Filiação

Tel.: (11) 3887-1195 ramal 47



### DESENVOLVENDO UMA MALA DIRETA

A partir dos princípios descritos ao longo deste item, desenvolva para sua organização duas correspondências de mala direta para:

- doadores em potencial
- doadores existentes

## Telemarketing

O telefone é um excelente meio de manter contato com os doadores e melhorar o fluxo de doações. Para a organização que tem poucos doadores, pode-se utilizar o telefone para mantê-los informados, dar-lhes atenção, solicitar outra doação, valorizar a contribuição que fazem e tentar aumentá-la de acordo com o plano de doações mensais ou até conseguir uma doação de valor grande. O telefone pode ajudar também na hora de montar um plano para a adesão de doadores novos, na ampliação da base de doadores e na substituição dos doadores que desistem.

### □ Ligações telefônicas para alguns doadores

Suponha que a organização recebeu 75 doações no ano passado. Mesmo se há apenas um funcionário, ele e a diretoria da organização podem tomar a decisão de dividir a tarefa de telefonar para os 10 melhores doadores para agradecer seu apoio. Isso significa poucos telefonemas por pessoa, o que é possível mesmo para as pessoas mais ocupadas. Telefonemas de agradecimento são fáceis de fazer porque deixam claro desde o início que o motivo da ligação é apenas agradecer.

Uma ligação telefônica dessa natureza é uma forma de aumentar o conhecimento do captador de recursos a respeito do doador. Deve-se fazer anotações precisas de cada conversa e guardá-las no arquivo do doador. As anotações podem formar a base de uma relação mais próxima com o doador, talvez levando a uma doação grande ou a uma série de doações programadas no futuro.

### □ Adesão de doadores por telefone

O telefone também pode ser utilizado para conseguir a adesão de doadores novos, especialmente no caso de uma organização de porte pequeno. Supondo que o captador tenha uma lista de pessoas que participaram recentemente de um evento especial, ele e mais cinco voluntários poderiam identificar cinco doadores cada e ligar para eles. 🗨️

### □ Utilizar o telemarketing corretamente

O telemarketing representa 3% de todos os recursos captados no Canadá, mas também é responsável por 97% das reclamações sobre a captação de recursos. Contudo, apesar das reclamações, o telemarketing funciona. É um método muito eficaz de captação de recursos.

O telemarketing funciona melhor para atividades como:

- a renovação de doadores que não doaram até o final do exercício fiscal;
- a reativação de doadores que não contribuem mais;
- a conversão dos doadores esporádicos em doadores que contribuem mensalmente;
- o estímulo ao aumento do valor contribuído mensalmente;
- o agradecimento das doações recebidas.



Veja na página 83 sugestões de roteiros para conversas telefônicas.



### TELEMARKETING COMO MEIO DE INFORMAÇÃO

“Em um determinado momento do desenvolvimento do nosso plano de mobilização de recursos, analisamos que estávamos perdendo associados, apesar de informar semanalmente, via boletim eletrônico, as nossas ações. Decidimos criar então a ‘Semana da Boa Notícia’: mensalmente, na semana de pagamento das mensalidades, comunicamos por telefone uma ação de sucesso que realizamos no cumprimento de nossa missão. Saber o que a organização vem fazendo e os resultados desse trabalho estimula a pessoa a continuar contribuindo e é também uma forma de prestação de contas dos recursos recebidos”.

**Emílio Carlos Morais Martos**  
*Associação Comunidade de Mãos Dadas, Santos-SP*

O telemarketing tende a não funcionar bem na busca de potenciais doadores ou para solicitar doações de pessoas que não gostam que se faça este tipo de contato por telefone (pessoas mais idosas) ou em casos em que uma mala direta funcionaria igualmente bem e seria mais barata.

#### □ Telemarketing sofisticado

O telemarketing atingiu um nível muito sofisticado na América do Norte, com empresas que visam lucros prestando seus serviços a organizações sem fins lucrativos, com operadores profissionais que vendem uma grande variedade de produtos e serviços por telefone. Algumas dessas empresas são estritamente comerciais, enquanto outras incluem em suas atividades a captação de recursos para finalidades que não visam lucro. Algumas das empresas são muito boas.

Os operadores de telemarketing contam com o apoio de bancos de computadores que discam automaticamente o número do telefone, de modo que a próxima ligação já está na tela quando o operador está concluindo a chamada anterior. As ligações são feitas a partir de um texto aprovado pelo cliente (a organização sem fins lucrativos). Mesmo diante de sistemas de correio de voz, secretárias eletrônicas e identificadores de chamadas, estas empresas conseguem falar com 80% das pessoas na lista que a sua organização fornece.

O telemarketing com este grau de sofisticação funciona melhor quando os operadores podem receber as doações imediatamente por meio de cartão de crédito. Em algumas comunidades, contudo, utilizam-se motoristas voluntários para ir até a residência do doador e apanhar a doação na hora. O telefone celular tem facilitado em muito a coordenação desta forma de atuação.

#### □ Telemarketing básico

O telemarketing também pode funcionar de maneira menos sofisticada. Por exemplo, cada membro da diretoria pode escolher cinco dos melhores doadores e ligar para agradecer pelo apoio recebido. Utilizando uma combinação de carta e telefonemas, alguns voluntários podem ligar para dar seguimento a uma carta de solicitação de doação, o que pode aumentar a efetividade da captação.

Por último, toda a análise adotada em relação à mala direta também pode ser aplicada ao telemarketing. A mala direta e o telemarketing são fundamentais para qualquer operação profissional de captação de recursos na América do Norte. Embora muitas organizações sem fins lucrativos no Brasil ainda não tenham alcançado esse nível, mesmo assim pode-se manter os princípios em mente realizando essas atividades de uma forma mais simples. 🗨️

## Sugestões de roteiros de conversas telefônicas

### Roteiro para agradecimento de doação recebida

**Organização:** Bom dia, meu nome é (nome). Estou ligando da (organização) e eu quero agradecer por seu apoio generoso. Estou vendo que você vem nos apoiando pelos últimos (ano, três anos etc.) e queremos que você saiba que o apoio de pessoas como você é muito importante para nós.

**Organização:** Você poderia me dizer como você se interessou por nossa organização?

**Resposta:** (Em seguida, poderia haver uma breve conversa sobre o compromisso do doador para com a organização e a missão da mesma.)

**Organização:** Então, foi um prazer ter a oportunidade de conversar com você e dizer mais uma vez o quanto ajuda o apoio de pessoas como você. Obrigado novamente.

### Roteiro de conversa para adesão de novos doadores

**Organização:** Bom dia, meu nome é (nome). Estou ligando de (organização) e quero agradecer por ter participado de (evento) no sábado passado. Espero que você tenha gostado.

**Resposta:** (Pausa, espere a resposta, pode haver uma breve conversa sobre o evento.)

**Organização:** Você conhece nossa organização e o nosso trabalho?

**Resposta:** (Pode haver outra conversa.)

**Organização:** Seria um prazer muito grande acrescentar seu nome à nossa mala direta se você estiver interessado.

**Resposta:** (Pausa, espere a resposta)

**Organização:** (conclua a conversa conforme a resposta, agradecendo mais uma vez, confirmando o endereço para envio de mala direta, boletim informativo ou um folheto institucional, ou para escrever solicitando apoio financeiro).



### EXAMINANDO NOSSOS SENTIMENTOS A RESPEITO DE DINHEIRO

Faça uma relação de todas as expressões que têm a ver com dinheiro e de todas as atitudes que seus pais lhe repassaram a respeito de dinheiro. Em seguida, examine as expressões para ver quantas delas têm a ver com privacidade e poder.

### Doações grandes

A mala direta e o telemarketing são métodos concentrados em números relativamente grande de doadores que fazem doações relativamente pequenas. Em um nível mais alto da pirâmide das doações, os resultados obtidos são vistos a partir do desenvolvimento de uma relação muito mais pessoal com alguns doadores especiais, que têm a capacidade de apoiar a causa de maneira muito generosa.

A frase “pessoas doam para pessoas com causas” nunca teve mais significado do que no processo de obtenção de grandes doações de pessoas físicas. Na maioria dos casos, a relação entre o doador em potencial e a(s) pessoa(s) que solicita(m) em nome da organização é o suficiente para garantir a doação. A pessoa que solicita trata com respeito o doador, demonstrando total integridade, e apresenta o trabalho da organização com realismo e paixão. Por sua vez, o doador de valores grandes confia nos re-



### EXPRESSÕES RELATIVAS AO DINHEIRO NO BRASIL E NO CANADÁ

Algumas expressões e ditos populares relacionados ao dinheiro que foram apontadas pelos participantes das oficinas do Projeto

GETS/UWC-CC:

- É mais fácil camelo passar pelo buraco da agulha do que o rico entrar no céu
- Dinheiro não traz felicidade, manda buscar
- Vil metal
- Dinheiro não dá em árvores
- Melhor um pássaro na mão do que dois voando
- Dinheiro que vem fácil, vai fácil
- Amigos, amigos, dinheiro à parte
- Dinheiro não é essencial, mas é necessário
- Quem tudo quer nada tem
- Onde há dinheiro, há corrupção
- Dinheiro nas mãos de um sonhador é vendaval
- Quem dá aos pobres empresta a Deus
- Tempo é dinheiro
- Dinheiro é a mola do mundo
- Dinheiro é a raiz de todo o pecado

presentantes da organização e acredita que sua doação será bem aplicada e ajudará a tornar o mundo um lugar melhor.

A captação de grandes doações passou a ser um dos métodos mais importantes de captação de recursos na América do Norte. Esse tipo de captação pode ser utilizada mesmo se a organização não tem nenhum doador regular. Mas para isso, é preciso que o captador faça um contato pessoal com o doador e que não tenha medo de expor as necessidades da organização e solicitar recursos para o desenvolvimento do trabalho.

#### □ Cultura em relação ao dinheiro

Um dos primeiros passos para construir a base de doadores regulares de grandes valores é superar o medo de pedir. Mesmo os captadores de recursos mais experientes às vezes sentem medo ou ansiedade antes de solicitar uma doação. Não é de se admirar que colegas e membros da diretoria adiem essa tarefa por medo de rejeição. É importante refletir sobre as origens desses medos e aprender a fazer 'o pedido'. É uma das habilidades mais importantes que um captador profissional de recursos precisa possuir. O captador deve lembrar-se sempre que tem o direito de solicitar recursos, e o doador em potencial tem o direito de aceitar ou recusar o pedido.

Todas as culturas têm seus tabus. É importante compreender como sua cultura vê a questão de dinheiro. As pessoas não nascem com medo do dinheiro: as ansiedades que temos a esse respeito nos foram ensinadas quando éramos crianças. A melhor maneira de afastar o medo é encará-lo e enfrentá-lo. Refletir sobre os motivos pelos quais se doa, ou não, dinheiro a organizações sem fins lucrativos também ajuda a compreender o que incentiva as pessoas a doarem. 💡

#### □ Definição de uma doação grande

Cada organização sem fins lucrativos tem sua própria definição do que é uma doação grande. Uma organização comunitária de porte pequeno pode considerar \$500 como o ponto de partida, enquanto para uma grande universidade o valor desejado pode ser \$50.000. Se bem que alguns dos seus grandes doadores doem um valor mais significativo apenas algumas poucas vezes, outros, quando acompanhados e incentivados de maneira contínua, podem se tornar doadores anuais de valores grandes. Pessoas especiais como essas merecem a atenção pessoal do setor de captação de recursos e também de voluntários e funcionários com cargos mais elevados na organização.

Um bom programa de doações grandes requer técnicas especiais de identificação de doadores em potencial, equipes treinadas para fazer pedidos e estratégias de valorização de doadores.

Apesar de doações grandes terem um custo-benefício muito eficiente no que diz respeito à captação de recursos de pessoas físicas, a maioria das organizações não adota esta estratégia. O medo de pedir dinheiro é um obstáculo a superar. 💡



## ENTENDENDO POR QUE AS PESSOAS DOAM VALORES GRANDES

Imagine que uma pessoa conhecida – alguém que você gosta e respeita, mas com quem não tem familiaridade – o procurou, apresentou a causa com a qual ela está envolvida e solicitou uma doação. Imagine que o valor da doação está dentro de suas possibilidades, mas mesmo assim representa um valor grande para você. Reflita sobre todos os motivos que poderiam levar você a doar o dinheiro. Faça uma relação deles.

---

---

---

---

---

---

---

---



## ENTENDENDO POR QUE AS PESSOAS NÃO ACEITAM FAZER DOAÇÕES GRANDES

Faça uma relação de todos os motivos pelos quais você diria não a alguém que lhe solicitasse uma doação grande. Em seguida, divida os motivos listados em duas categorias:

- motivos pelo “não” que a pessoa que fez o pedido não teria como conhecer
- motivos pelo “não” que poderiam ser superados através de argumentação – trata-se de um “não” que na verdade significa “talvez”.

Compare as duas listas para ver quantas respostas ‘sim’ e ‘não’ eram relacionadas à pessoa que pediu o dinheiro.

---

---

---

---

---

---

---

---



## O ATO DE PEDIR NA PRÁTICA

“Nossa organização trabalha com o tema educação. Em um determinado momento, tivemos de suspender nossa assinatura de jornal por um problema de caixa. Foi aí que aconteceu o nosso primeiro teste no exercício do ato de pedir: a solicitação da assinatura gratuita de um jornal. Deu certo. Isso ajudou a mostrar para o grupo que pedir o que se quer pode funcionar”.

**Edith Aparecida Bortolozo**  
Centro de Educação e Assessoria Popular, Campinas-SP

#### □ Passos para montar um programa de captação de doações grandes

Campanhas de doações grandes devem ser realizadas “de dentro para fora e de cima para baixo”. Isso significa que, na busca por doadores de valores grandes, começa-se com pessoas que já estão “dentro” (ou próximas) da organização, a chamada “família” e com pessoas que já fizeram alguma doação significativa para a organização.

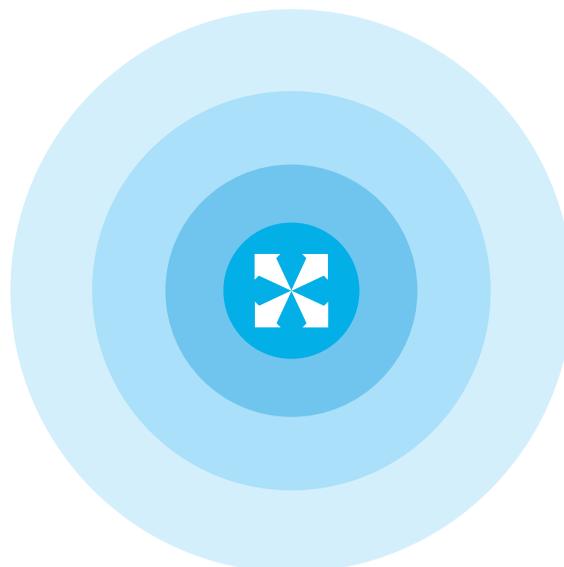
#### Começar a busca

O ponto de partida ideal é a lista já existente de doadores da organização. Primeiro, é necessário identificar os potenciais doadores de valores grandes. O ideal é chegar a uma lista de pelo menos 10% do total das pessoas no arquivo de doadores que tenham um histórico excepcional de doação. Por exemplo, se fizeram pelo menos uma doação de \$100 nos últimos três anos ou um total cumulativo de pelo menos \$1.000 em doações ou cuja maior doação foi de \$300. Esse trabalho pode ser feito com a ajuda do computador, caso as listas sejam muito grandes e a organização tenha essas informações sistematizadas em um banco de dados. Mesmo se a organização não tem esse ponto de partida ideal, nada impede que se comece o programa de captação de doações grandes.



#### TRABALHANDO DE “DENTRO PARA FORA”

Elabore uma lista de grupos de pessoas ou instituições que já fazem doações para sua organização. Distribua na ilustração os grupos de pessoas e instituições identificados. Aqueles grupos que são mais próximos ao trabalho de sua organização – os que têm maior vínculo e interesse – devem ser colocados no centro e podem ser chamados de “família”. Aqueles com o menor vínculo ficam na periferia. O restante deve se distribuído entre o centro e a periferia.



### Identificar os potenciais doadores

Uma equipe deve analisar a lista de nomes para identificar os potenciais doadores de valores grandes. O captador deve lembrar que as informações sobre os financiadores são confidenciais, então a equipe precisa entender a necessidade de manter sigilo. Não há necessidade de mostrar para a equipe todos os detalhes das doações, bastam o nome e o endereço de cada doador. A equipe deve ser composta por uma variedade de pessoas que atendam os seguintes critérios:

- ter bom conhecimento da organização, ter sido associado por muito tempo, ter tido bastante envolvimento com a organização
- conhecer o público-alvo beneficiário da organização
- estar bem posicionado na comunidade, ter vínculo com ou saber quem tem melhores condições para efetuar doações.

A equipe deve analisar a lista com o objetivo de encontrar nomes conhecidos e, se possível, fornecer informações que possam indicar a capacidade de doar. Ao final da reunião, o resultado esperado é uma lista de potenciais doadores. Talvez não seja uma lista muito grande, ainda. Pode ser necessário realizar mais de uma reunião ou mostrar a lista para outras pessoas. Exemplo: suponhamos que a presidente da organização não pudesse estar presente na reunião, mas ela é uma pessoa bem relacionada na cidade. Ela deve analisar a lista completa e também a lista elaborada até esse momento.

### Avaliar as pessoas identificadas

A próxima tarefa é determinar quem da lista elaborada pode de fato ser transformado em potencial doador. Uma maneira de se fazer isso é seguindo o **princípio VIC** (Vínculo, Interesse e Capacidade). 🗨 Quando todas as perguntas VIC recebem respostas positivas, pode-se realmente considerar um nome identificado como potencial doador.

Nem todos vão se tornar doadores em potencial, nem todos os doadores em potencial vão ter um perfil 100% positivo e nem vão atender a todos os requisitos. Alguns serão mais fortes em algumas categorias do que em outras. Exemplo: um dos potenciais doadores pode ter uma capacidade bastante grande de doação e um dos membros da diretoria pode ter um vínculo com ele, mas não se sabe o grau de interesse que ele tem na organização ou na causa.

A partir do momento em que se começa a converter a lista inicial numa de doadores em potencial, é necessário montar um arquivo para cada um deles. A qualidade da eventual solicitação será igual ao tempo e esforço dedicados à preparação anterior. Ao desenvolver os arquivos dos potenciais doadores, os objetivos são:

- determinar com quem se terá as maiores chances de sucesso ao fazer uma solicitação;
- decidir o valor da doação a ser solicitada;
- determinar quais aspectos da organização ou programa podem interessar e conquistar o apoio de cada doador em potencial.



Sobre o princípio VIC, ver página 26.

### Estabelecer uma meta para a campanha

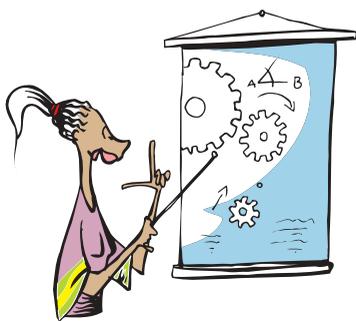
Há dois tipos principais de campanhas de captação de doações grandes:

- campanhas patrimoniais, que têm o objetivo de levantar capital para um projeto específico, como por exemplo um prédio novo. Tipicamente, campanhas patrimoniais são realizadas uma vez a cada dois ou três anos. Algumas grandes organizações sem fins lucrativos nos EUA e no Canadá também realizam campanhas para constituir fundos patrimoniais (*endowment funds*)<sup>8</sup>;
- campanhas de captação de doações grandes, que têm o objetivo de arrecadar recursos financeiros para um programa ou projeto da organização;

Independente da campanha, é necessário saber quanto dinheiro será preciso e como será investido. 💡

### Montar os arquivos

Enquanto essas outras atividades acontecem, o captador deve continuar a montar os arquivos dos doadores em potencial. Alguns arquivos ficarão bastante volumosos, enquanto outros não – por mais que se tente, há determinadas pessoas a respeito



### CAMPANHAS ANUAIS

Uma campanha anual de captação de doações grandes, junto aos doadores que mais se destacam, deve fazer parte do plano de captação de recursos. Já as campanhas patrimoniais ocorrem tipicamente apenas a cada dois ou três anos.

<sup>8</sup>. Endowment fund: um fundo que visa prover uma fonte de renda permanente.



### CÍRCULOS CONCÊNTRICOS

“Em uma das oficinas do Projeto GETS/UWC-CC percebemos que o nosso banco de dados não era utilizado para captar recursos. A primeira oportunidade de usá-lo surgiu quando resolvemos lançar uma campanha de aniversário, em junho de 2002. Essa campanha teve duas estratégias: a primeira foi o envio de um boleto bancário extra para todos os associados, informando que era o mês de aniversário da instituição e pedindo que o associado doasse um presente. Como nossa base de associados é pequena, o Conselho se dividiu e cada um ligou para os associados conhecidos falando sobre a campanha e estimulando a contribuir.

A segunda estratégia utilizou o mailing de nosso boletim eletrônico semanal. Aproveitamos o dia 12 de junho, dia dos namorados, e enviamos para todo o mailing via e-mail uma mensagem pedindo que as pessoas dessem um presente para a organização. Junto com a mensagem eletrônica, enviamos um link que levava a nossa página na internet. Lá o usuário podia escolher o valor que queria doar e imprimir um boleto para pagamento bancário, este documento continha uma mensagem de agradecimento. A campanha foi um sucesso, já que conseguimos doações que representaram 30% da arrecadação mensal. Pretendemos manter a campanha todos os anos. Por essa experiência, também comprovamos a teoria dos círculos concêntricos: a maior parte das doações de aniversário veio da família, ou seja, dos associados da organização.”

**Emílio Carlos Morais Martos**

Associação Comunidade de Mãos Dadas, Santos-SP

das quais não é possível descobrir muita coisa. Isso significa apenas que será necessário descobrir mais a seu respeito durante o contato direto.

### Selecionar e capacitar equipes de solicitação

De modo geral, é melhor ter equipes de duas pessoas, sobretudo se as pessoas não têm experiência prévia com solicitação frente-a-frente. A capacitação deve ser feita por uma pessoa experiente e deve incluir os seguintes elementos:

- uma oportunidade para as pessoas expressarem suas preocupações e seus medos;
- simulação de uma visita frente-a-frente;
- uma oportunidade de se familiarizar com o material de campanha. 💡

### Estabelecer a programação das visitas e garantir que aconteçam

Deve-se procurar ter pessoas suficientes para fazer as solicitações de modo que nenhuma equipe precise fazer mais de cinco visitas.

### Seguimento

Deve-se agradecer todos os doadores em potencial, independente de terem aceito fazer uma doação ou não. É preciso que alguém prepare as cartas para assinatura por um dos membros da equipe de solicitação.

### Valorização de doadores

Todas as pessoas que doam para a campanha devem ser incluídas no programa de valorização. Tal programa deve ser desenvolvido no início da campanha. As equipes de solicitação devem estar cientes da existência do programa.

### Avaliação da campanha

É preciso registrar tudo e utilizar o que foi aprendido para que a próxima campanha seja ainda melhor.

### O pedido

Uma vez marcada a reunião, o passo seguinte é fazer a solicitação frente-a-frente. O doador em potencial já conheceu o captador e sua organização através da carta inicial e do telefonema feito para marcar a reunião (*veja dicas para fazer telefonemas na página 104*). O doador também sabe que o captador vai falar a respeito do trabalho da organização e pedir uma contribuição. Portanto, ele já está pensando a respeito.

A tarefa do captador é fazer com que a pessoa passe da fase de pensar em doar para a fase de doar de fato. Tudo que ocorre na reunião deve girar em torno deste objetivo. Não há problema de deixar a conversa desviar do assunto, mas é preciso trazê-la de volta para abordar as necessidades financeiras da organização e o possível papel do doador em potencial na solução das



### ANALISANDO UM PEDIDO DE RECURSOS FEITO FRENTE-A-FRENTE

Imagine uma situação em que você esteja solicitando de uma pessoa um valor relativamente alto, por exemplo, \$100. Faça uma lista das coisas que você acha que o doador em potencial pode falar ou fazer ou até pensar de quem vai fazer o pedido.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ANÁLISE ADICIONAL DE UM PEDIDO DE RECURSOS

Estude a lista das reações do doador conforme anotadas no exercício anterior e procure dividi-las em três categorias:

- a. O que razoavelmente pode acontecer (por exemplo, a pessoa pode dizer não)
- b. O que pode acontecer, mas que dá para resolver depois (por exemplo, uma pergunta sobre o programa)
- c. O que dificilmente vai acontecer (por exemplo, a pessoa vai bater em você)

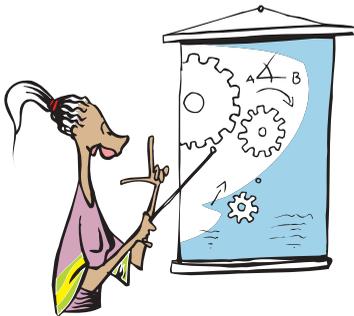
Refleta sobre como este tipo de exercício pode ajudar funcionários ou voluntários a se prepararem para um programa de captação frente-a-frente.

mesmas. A pessoa deve entender a diferença que a contribuição faria para o trabalho da organização.

O captador precisa parecer calmo, entusiasmado e confiante e, para isso, é necessário que esteja bem preparado para a reunião. Muitas vezes, membros da diretoria e voluntários receiam passar a impressão de não ter conhecimento aprofundado sobre a organização. Não há nenhum problema em levar junto um funcionário envolvido com o programa e que seja capaz de responder perguntas mais específicas. Mas, se o doador em potencial faz uma pergunta que o captador não sabe responder, ele pode dizer “não sei, mas será um prazer obter estas informações para você”.

É necessário ajudar o doador em potencial a entender que doar para a organização é uma extensão lógica e natural de seus interesses e preocupações. Faça perguntas para o doador em potencial no decorrer da reunião a fim de confirmar seu interesse, como por exemplo: “você concorda com essa abordagem?”

Quando enfim o captador solicita a doação, ele deve olhar no olho do doador em potencial e falar clara e firmemente: “Você pode nos ajudar com uma contribuição de \$300?” ou “Esperamos que você possa doar de \$500 a \$1.000.” Após o pedido, é a vez do potencial doador falar. Às vezes, a resposta é: “Gostaria de ajudar, mas esse valor está além das minhas possibilidades”. O captador deve perguntar: “Qual seria um valor acessível?” Outras vezes, o doador em potencial faz objeções. O captador deve escutar atentamente o que ele tem a falar. 💡



### SUGESTÕES PARA A HORA DE CONVERSAR COM UM POTENCIAL DOADOR

- Nunca contra-argamente e sim, procure concordar. Por exemplo: “Eu entendo porque este fato incomodaria você” ou “com certeza você tem todo direito de pensar assim.”
- Use uma seqüência de palavras envolvendo o verbo sentir: “Eu sei exatamente o que você está sentindo. Já senti a mesma coisa e outras pessoas me falaram que sentiram assim também”. Isto convence a pessoa que faz a objeção de que além de seus sentimentos serem aceitos, eles também foram compreendidos.
- Caso haja um mal-entendido a respeito das informações básicas, esclareça as preocupações do doador e informe os fatos. Ofereça fornecer maiores informações ao doador a fim de ajudá-lo a tomar a decisão.
- Ofereça encontrar-se com a esposa do doador se este nunca toma uma decisão sem consultá-la primeiro.
- Nunca imagine que o doador esteja dizendo “não”, a não ser que ele o diga de fato.



### LIDANDO COM OBJEÇÕES

Volte para os exercícios sobre o medo de pedir (página 85). Identifique todas as objeções. Pense formas de respondê-las.

---

---

---

---

---

---

---

---



### FAZENDO O PEDIDO

Simule junto com outras duas pessoas uma situação em que uma pessoa faz o papel do doador em potencial de um valor grande, enquanto as outras duas são a equipe que faz a solicitação. Primeiro, simule um telefonema solicitando a reunião. Em seguida, faça uma simulação da reunião.

## □ Manutenção

A manutenção corresponde aos itens cultivo, educação, valorização e agradecimento do ciclo de captação de recursos. Essa etapa é de grande importância na manutenção do doador. À medida que aumenta a necessidade de doações, aumenta também a concorrência. A fidelidade do doador é essencial para conseguir financiamento estável de longo prazo. E sua manutenção é a chave para conseguir esta fidelidade.💡

A manutenção permite que as organizações formem relações duradouras com seus doadores/investidores. Isso inclui a gestão ética de recursos e a expressão apropriada de gratidão para com o doador. Também inclui o processo de envolver os doadores no trabalho da organização – de modo que tenham o sentimento de pertencer.



## PRINCÍPIOS DA MANUTENÇÃO

■ Envolve os doadores no processo de manutenção desde a primeira doação. Isso significa o envio de uma mensagem de agradecimento – quanto mais personalizada melhor. Algumas instituições organizam sessões realizadas no início da noite, quando voluntários e funcionários ligam para doadores para agradecer.

■ Alterne o envio de mensagens para os doadores. Em geral, de cada três vezes que se faz contato com o doador, deve-se pedir dinheiro apenas uma vez. É possível fazer isso convidando-o para uma reunião aberta ao público ou para conhecer a sede da instituição. Outra alternativa é enviar o relatório anual ou o boletim mais recente.

Peça a opinião do doador sobre materiais ou programas que estão sendo desenvolvidos na organização.

■ Envie um cartão de Natal no final do ano.

■ Faça o orçamento das atividades de manutenção. A forma de manutenção praticada é apropriada em relação ao valor da doação e também em relação ao orçamento da organização. Doadores ficam desconfiados quando acham que uma lembrança está cara demais ou quando não condiz com a imagem da organização. É preciso identificar o que os doadores querem como reconhecimento e valorização.

■ Os captadores coordenam eventos de manutenção de doadores de modo que aqueles que sempre contribuem tenham a oportunidade de comunicar seu entusiasmo para doadores novos ou em potencial.

■ A manutenção deve ser um processo de longo prazo, mesmo quando o doador der sinais de que não tem condições de doar. Pode ser que ele esteja passando por um período de dificuldades financeiras. Faz parte do processo de relacionamento com o doador mantê-lo informado e se sentindo valorizado.

■ Não se deve concentrar apenas no valor da doação. Algumas pessoas fazem o que, para elas, são doações bastante generosas, mesmo que, para o captador, o valor pareça relativamente pequeno. O captador deve estar ciente de situações desta natureza.

■ Sempre que possível, ele deve estabelecer uma relação entre um funcionário e um doador. As pessoas doam para outras pessoas. É uma boa prática de captação de recursos humanizar o elo entre a organização e o doador, sobretudo com aqueles que doam mais.



## OPÇÕES PARA VALORIZAÇÃO

Anote oito maneiras diferentes de sua organização valorizar seus principais doadores.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8



Sobre o ciclo de captação de recursos, ver página 31.

Muitas vezes, a manutenção fica esquecida por captadores de recursos em razão de sua urgência em encontrar fundos para seus programas. Embora a relação de verdade comece a partir do momento da doação, os resultados da manutenção bem feita são difíceis de medir. Como consequência, fica difícil entender que a manutenção não deve ser apenas passageira. 💡

### Doações planejadas

A doação planejada encontra-se na parte superior da pirâmide de doação. Elas provavelmente representam as maiores doações que a instituição pode receber. A maioria delas são doações legadas para a instituição, última expressão da crença que o doador tem na causa. Muito comuns na América do Norte, as doações planejadas no Brasil existem, mas não se pensa sobre elas como uma técnica de captação de recursos.

#### Documentação legal é necessária

Quase toda doação planejada envolve algum tipo de documento legal – um testamento, uma apólice de seguro de vida, um contrato fiduciário etc. Algumas doações planejadas são legadas (mediante o falecimento do doador), enquanto outras são simplesmente doações maiores do que o normal em situações em que o ato de doar fica bastante ou um tanto complicado. Por exemplo, um doador idoso, que não tem parentes próximos, pode decidir doar sua casa para a organização e se internar numa casa de repouso. Sua tarefa, como planejador de doações (este é o nome utilizado na América do Norte para identificar captadores de recursos especializados em doações planejadas) é ajudar a organizar a doação da melhor forma possível, tanto para o doador quanto para a organização sem fins lucrativos. Em seguida, a organização deve tomar as providências necessárias para vender a casa e converter a doação em dinheiro.

De certa maneira, uma doação planejada é simplesmente um tipo especial de doação grande, seja ela feita no final ou durante a vida do doador. Na América do Norte, existem leis fiscais especiais que tornam atraentes para o doador determinados tipos de doações planejadas. No Brasil, tal legislação não existe, mas mesmo assim alguns tipos de doações planejadas podem ser importantes, sobretudo doações incluídas no testamento do doador.

#### Doações “*in memoriam*”

Muitas vezes as pessoas são motivadas a fazerem doações *in memoriam* quando falece um amigo ou um familiar. Na América do Norte, a prática mais comum é que a família envie para os amigos e parentes um aviso informando que, o dinheiro que seria gasto com o envio de flores, por exemplo, seja destinado como doação para uma entidade ou organização.

O captador de recursos pode promover a idéia de várias maneiras, por exemplo, divulgando ao público-beneficiário do trabalho da organização como foram utilizadas as doações desse tipo recebidas no último ano. O captador deve fazer com que to-



### OPÇÕES DE MANUTENÇÃO

Faça uma relação de 10 formas como você pode realizar atividades de manutenção das pessoas que fazem doações para sua organização.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

dos os envolvidos com a organização saibam que doações *in memoriam* são valorizadas – funcionários, diretoria, voluntários, doadores, clientes e fornecedores. Muitas vezes as doações *in memoriam* são relativamente pequenas, mas qualquer doação é sempre bem-vinda e estas oferecem a oportunidade de conquistar um novo doador.

No Brasil, uma forma alternativa de doação *in memoriam* tem acontecido nos casamentos e festas de aniversários. Ao invés de parentes e amigos enviarem presentes para os noivos ou aniversariantes, estes optam por avisar a todos que o presente pode ser destinado em dinheiro para uma determinada organização para a qual já contribui. Ou então, elabora uma “lista de casamento” com o nome de várias organizações que podem receber as contribuições.

### 5.3.2 Outros métodos

Nesta seção, serão abordados métodos que não envolvem a criação de uma base de doadores.

#### Eventos especiais

Eventos especiais oferecem a possibilidade de arrecadar recursos de quase todas as fontes: indivíduos, corporações e pequenas empresas. Eles são uma estratégia de arrecadação de recursos que praticamente todas as organizações sem fins lucrativos utilizam. Há algumas que levantam a maior parte de seus recursos desta maneira.

Infelizmente, a não ser que os eventos especiais sejam feitos corretamente, eles podem requerer muito trabalho e arrecadar pouco ou nenhum dinheiro. Isto pode ser muito desencorajador para as pessoas envolvidas.

Um evento não pode ser visto apenas como um meio de captar recursos. Ele também pode ser um passo importante para trazer mais doadores e ampliar a base social da organização. 💡

#### A data

O aspecto mais importante sobre um evento especial é que ele vai acontecer numa determinada data. O planejamento então tem como objetivo deixar tudo pronto até lá. Se algo não estiver concluído na data do evento, sua eficiência é reduzida, o retorno será menor e a organização poderá estar diante de um desastre.

#### Algumas considerações

##### Ética

Organizações sem fins lucrativos precisam realizar eventos especiais de forma acima de qualquer suspeita. Por exemplo, o dinheiro arrecadado deve ser gasto apenas nos propósitos para os quais a organização existe, despesas devem ser mantidas em um nível razoável (nos Estados Unidos, são 15%) e os “colaboradores” (membros da diretoria e voluntários) não podem receber tratamento especial nem dinheiro.



#### EVENTOS ESPECIAIS QUE VOCÊ CONHECE

Faça uma lista dos eventos especiais para arrecadação de recursos promovidos por organizações sem fins lucrativos que você conhece.




### UMA APROXIMAÇÃO COM A COMUNIDADE

“Nossa organização nunca tinha feito eventos especiais para captar recursos. Decidimos então fazer um almoço beneficente e vender convites nas lojas, bancos e restaurantes em torno da organização. Além de arrecadar recursos, esta atividade ajudou na política de boa vizinhança da organização: as crianças, que são nosso público-alvo, participaram da atividade e passaram a ser bem vistas pelos vizinhos, que também conheceram melhor o que se fazia na organização. Essa atividade também ajudou no envolvimento dos voluntários e na prestação de contas dos recursos recebidos”.

**Sueli Aparecida Stipp**

*Centro Comunitário da Criança e do Adolescente, São Paulo-SP*

Há também outras considerações éticas especiais, como por exemplo, alguns participantes podem ser contrários a eventos onde bebida e fumo sejam permitidos. Alguns tipos de eventos (uma viagem, por exemplo) podem até arrecadar dinheiro, mas manchariam a imagem de “sem fins lucrativos”.

#### **Benefícios além dos monetários**

Eventos especiais podem aumentar o reconhecimento do grupo na comunidade e podem ensinar as pessoas sobre o trabalho do grupo. Um bom evento especial deve atingir esse objetivo além de arrecadar dinheiro. Os resultados financeiros são relativamente fáceis de se medir. Para avaliar outros aspectos, você pode usar questionários antes e depois do evento para avaliar o conhecimento e o entendimento das pessoas.

#### **Benefícios monetários indiretos**

Um bom evento especial facilita o levantamento de recursos no futuro. Por exemplo, a publicidade extra valoriza a imagem da organização e novos nomes são acrescentados à lista de doadores. 💡

#### **Chaves para o sucesso**

Há quatro princípios chaves que deveriam orientar o planejamento do evento:

- eventos precisam ser “especiais”; eles precisam retribuir aos doadores pelo seu dinheiro e encorajá-los a voltar da próxima vez;
- eventos precisam ser executados como negócio; qualquer outra forma é um convite ao desastre financeiro;
- eventos especiais, com apenas uma edição, geralmente não vão bem;
- custa dinheiro levantar recursos; a organização precisa estar preparada para investir nos eventos se quer que eles sejam um sucesso.

Ao pensar dessa maneira, gerenciar um evento especial é como gerenciar um pequeno negócio. Um alto nível de habilidade organizacional é necessário, por exemplo, para reservar o local do evento, contratar músicos, divulgar o evento, imprimir, distribuir e vender os ingressos, maximizar a receita e minimizar os custos. Soma-se a isto, a necessidade de organizar e motivar um grupo de voluntários e funcionários a fazerem bem o seu trabalho. O primeiro passo para o sucesso do evento é ter consciência desse desafio gerencial.

Há três tipos gerais de eventos especiais:

- festas e espetáculos como concertos musicais e eventos esportivos;
- pechinchas e jogos de azar (bazares, vendas de artesanatos, bingos ou leilões);
- eventos culturais ou seminários em torno de um determinado assunto.

Dentro destas três categorias há milhares de idéias para eventos especiais. 💡

### Compatibilidade

É importante que o evento escolhido seja compatível com a organização, as capacidades e os talentos de seus funcionários e voluntários, com os recursos financeiros, com a sua imagem, com o público que se quer atingir e com o tempo disponível.

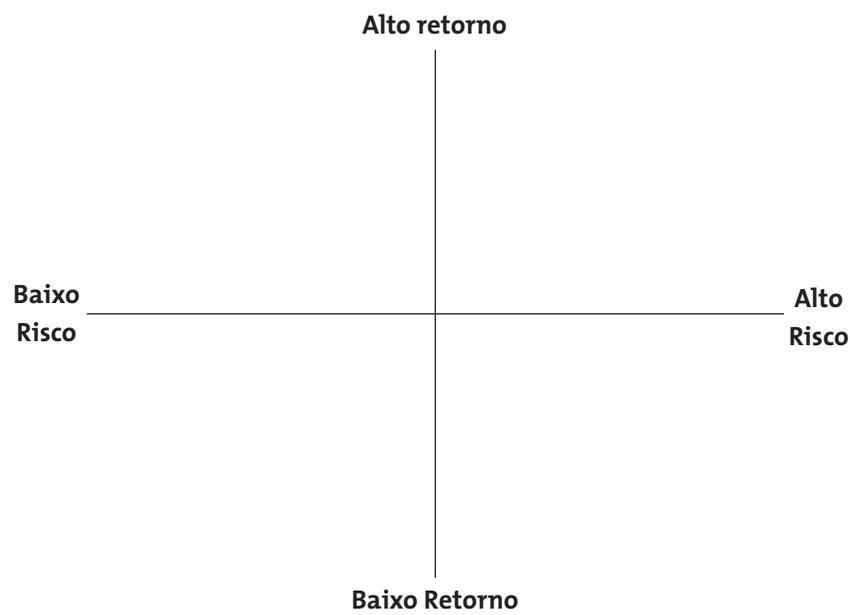
Há milhares de idéias para eventos especiais e não há nenhuma necessidade de inventar algo que nunca foi feito antes. Há muitas boas idéias já testadas que podem ser adaptadas às suas necessidades. Por outro lado, há aquelas que devem ser evitadas, por exemplo, aquelas consideradas de mau gosto ou que teriam uma repercussão ruim para sua organização ou para a causa na qual ela atua.

Há também idéias de eventos especiais que têm o potencial de produzir um grande lucro, mas, se derem errado, podem causar grandes perdas. Estão incluídos aí alguns dos grandes esquemas de jogo, como o sorteio de uma casa ou organizar uma loteria com prêmios altos. Antes de tentar um desses eventos, é preciso ter certeza de que a organização sabe o que está fazendo e que ela pode absorver uma perda se necessário.



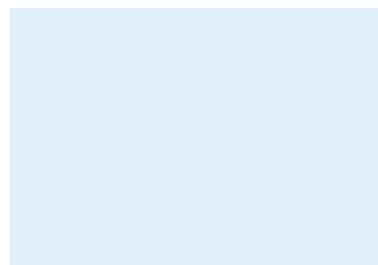
## AVALIANDO O RISCO E O RETORNO

Use a lista de eventos do exercício inicial (sobre eventos que você conhece) e tente localizá-los neste gráfico. Por exemplo: um evento com alto potencial de retorno e com pouco risco seria colocado no quadrante superior esquerdo. Eventos com pior perspectiva de sucesso seriam colocados no quadrante inferior direito.



### CATEGORIAS DE EVENTOS ESPECIAIS

Refleta sobre os eventos especiais do exercício anterior e classifique em que categorias eles se encaixam.





### GERANDO RECURSOS EXTRAS EM UM EVENTO

Escolha um evento e faça uma lista de pelo menos seis maneiras pelas quais você poderia gerar recursos extras por meio das pessoas que comparecerem

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6



Veja na página 99 um modelo de cronograma com base da idéia do “caminho inverso”.

### Arrecadação

Para um bom resultado é preciso maximizar a arrecadação bruta. Os recursos podem ser angariados antes, durante e depois do evento.

**Antes** – sempre é possível encontrar patrocinadores para pagar algumas contas, divulgar gratuitamente o evento ou doar gêneros e serviço no dia do evento.

**Durante** – como adendo à atividade principal de captação de recursos, é possível gerar recursos extras, por exemplo, vendendo os arranjos de flores das mesas, tendo alguém com uma máquina fotográfica instantânea vendendo fotos na hora etc.

**Depois** – o sorteio de prêmios ou rifas durante o evento são oportunidades para catalogar o nome e o endereço de pessoas. Posteriormente, a organização pode fazer contato com os participantes, agradecendo a presença, incentivando a voltarem na próxima vez e convidando-os a se tornarem doadores regulares da organização. 💡

### Custos

Outra maneira de maximizar a receita líquida de um evento é manter os custos baixos. Muitos itens podem ser conseguidos de graça ou a preços reduzidos, inclusive prêmios, presentes, alguns serviços e itens para leiloar.

Eventos especiais normalmente exigem algumas despesas iniciais, por exemplo, a impressão de cartazes e bilhetes, depósito caução para reserva do local, a compra de material. Isto já deixa a organização no vermelho logo de saída. Às vezes, é possível encontrar um patrocinador para dividir ou pagar algumas dessas despesas.

### Caminho inverso 💡

Um bom plano é essencial para eventos especiais e o “caminho inverso” está no coração desse plano. A expressão vem do mundo da construção onde a ordem é trabalhar de trás para frente, a partir da data de entrega da obra completa, identificando os pontos críticos para certos trabalhos que precisam ser cumpridos para manter o prazo. Eventos especiais dão certo quando se usa este método.

Primeiro, é preciso decidir a data do evento. Em seguida, fazer uma lista de tudo que precisa ser feito para que o evento seja um sucesso e decidir quando cada item tem de estar pronto. Alguns itens dessa lista serão mais importantes que outros porque eles exigem um grande gasto ou porque o evento possivelmente não seria bom sem ele. Eles são decisivos. Caso um deles não esteja cumprido até uma certa data, é melhor que o evento seja cancelado para não incorrer em mais despesas.

### Plano de contingência

Todos os eventos especiais requerem que as coisas corram bem na data marcada. Em alguns casos é possível já se ter uma

alternativa pronta para evitar um desastre. Por exemplo, se o evento é ao ar livre no sábado, talvez o domingo possa se tornar o dia do evento, em caso de chuva; se o palestrante perder o avião, há alguém para substituí-lo.

### Oportunidades

Eventos especiais geralmente consomem muito tempo de voluntários e funcionários. Ao considerar um evento especial para arrecadar recursos, o captador deve se perguntar se não seria possível levantar o mesmo valor ou até mais de outra forma e talvez a um risco menor. Por exemplo, suponha-se que o captador e os voluntários invistam o mesmo número de horas ligando para seus melhores contribuintes, encorajando-os a se engajarem num plano mensal de doações. Se a expectativa é arrecadar \$1.500 com um evento especial, provavelmente, seriam necessários apenas alguns contribuintes para conseguir uma contribuição líquida de \$1.500 por um período de 12 meses.

### Crítérios para analisar eventos especiais

A lista abaixo resume os pontos listados até agora. Ela pode ser utilizada como instrumento de análise no planejamento do evento. Seu preenchimento permite apontar se o evento será bem sucedido ou não. 💡

1. Retorno financeiro suficiente para o dinheiro investido. O ideal é arrecadar o dobro do que foi investido. Projeções devem ser realistas. Somente as mais bem-sucedidas atividades conseguem essa taxa de retorno. A maioria dos eventos não consegue, por isso outros fatores precisam ser bem fortes para compensar.
2. Retorno financeiro suficiente pelo tempo investido por voluntários e funcionários. Isso deve ser computado no custo do item acima. O tempo das pessoas é muito precioso, então elas deveriam sentir que há um bom retorno pelo seu esforço.
3. Retorno não financeiro suficiente. Por exemplo, melhora a imagem, ganha publicidade, atrai voluntários etc. Importante: se o retorno não financeiro é o maior benefício, o evento deve ser considerado como de relações públicas ou educacional em vez de levantamento de recursos.
4. Retorno razoável pelo risco. Se um evento especial fracassa, geralmente é uma propaganda negativa e uma perda de credibilidade.

Risco externo. Doadores podem não gostar de ver seu dinheiro usado para subsidiar eventos especiais, especialmente um que é mal sucedido.

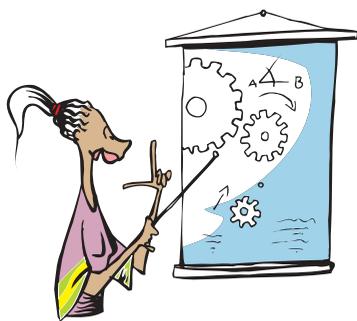
Risco interno. A má publicidade de um evento especial pode causar danos internos também, resultando na redução do moral dos voluntários e funcionários ou ainda diminuir o orgulho da organização.

5. Empolga o grupo de voluntários. Eventos especiais devem envolver muitos voluntários – no planejamento, na execução e



### APLICANDO A LISTA DE CRITÉRIOS

Selecione um evento especial que você conheça ou sua organização tenha realizado e veja se ele se encaixa nos critérios para analisar eventos especiais.



### SUGESTÕES PARA CAMPANHAS DE PORTA EM PORTA

- Os visitantes devem ter crachás bem visíveis, fáceis de ler e que os identifiquem como voluntários da organização.
- O voluntário deve ser informado sobre a organização e sobre seu trabalho. Prepare uma folha com as perguntas e respostas mais comuns.
- Não espere que um voluntário visite mais do que 25 casas. Alguns poucos entusiasmados voltam para uma rodada extra, porém, não espere isto ao planejar.
- A falta de notícias é má notícia. Esteja em contato com os visitantes para garantir que eles cumprirão a sua tarefa.
- Desenvolva sua campanha em um dia ou numa blitz de uma semana. Fazendo assim, você vai direcionar o esforço de seus voluntários e poderá gerar uma boa divulgação e apoio da mídia.

vendendo convites. O evento atrairá voluntários suficientes?

**6.** É compatível com a organização. A imagem do evento especial está em sintonia com a da organização? Se há desentendimento sobre a política para um evento, o problema precisa ser resolvido antes de ir em frente.

**7.** Alcança o público certo. É claro qual o público-alvo do evento e se este foi desenvolvido para alcançá-los?

**8.** Potencial de crescimento de longo prazo. Este será um único evento ou há uma expectativa para que ocorram outros melhores à medida que se ganha experiência? Haverá compromisso organizacional suficiente e capacidade para se pensar a longo prazo?

**9.** Consideradas as oportunidades. Se o tempo e dinheiro investidos forem utilizados em outra coisa, quanto de recursos poderiam ser gerados?

**10.** Pesquisa prova expectativa realista. O ponto aqui é que deve haver estudos suficientes sobre o evento especial antes de lançá-lo, possibilitando avaliar o resultado com alguma precisão.

**11.** Vontade de vencer. Há energia, entusiasmo e compromisso suficientes para fazer com que o evento especial seja um sucesso?

**12.** Capacidade. A organização tem as habilidades e o conhecimento necessários para fazer com que o evento especial seja um sucesso?

**13.** O evento é realmente especial? O evento é tão empolgante e singular que pessoas vão querer vir e terão o desejo de voltar no próximo ano?

### Campanha de porta em porta

Apesar da média de doações ser relativamente pequena e de envolver um compromisso considerável dos voluntários, a campanha de porta em porta é um método eficiente para angariar recursos, principalmente porque o índice de resposta é alto – geralmente entre 40 e 50%. O índice de resposta é sempre maior quando o visitante é conhecido daqueles a quem ele vai pedir. Por esta razão todo visitante deveria ter a oportunidade e a prioridade de visitar as casas de sua rua ou de sua quadra.

Há também benefícios não monetários à campanha de porta em porta. O contato face a face com as pessoas pode ajudar a valorizar a organização e dá ao visitante a chance de aumentar a informação sobre a causa e receber um retorno sobre a organização.

#### Estrutura organizacional

A campanha de porta em porta requer uma estrutura organizacional considerável. É preciso um coordenador de campanha cujo trabalho é o de recrutar voluntários, administrar e incentivar a campanha e depois preparar um relatório. Se a campanha for grande, o coordenador pode montar uma equipe para ajudá-lo.

O coordenador precisa estruturar a campanha para adequá-la



## DESENVOLVA UM CAMINHO INVERSO

Escolha um evento especial e desenvolva o caminho inverso para ele. Use como referência o formulário abaixo. Identifique os pontos críticos.

### Exemplo de caminho inverso para um evento especial

#### Prazo final/Data do evento

A fazer com 3 meses de antecedência:

A fazer com 6 semanas de antecedência :

A fazer com 1 mês de antecedência:

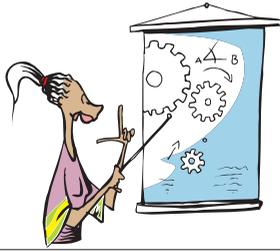
A fazer com 2 semanas de antecedência:

A fazer com 1 semana de antecedência :

A fazer na véspera do evento :

A fazer atividades de seguimento:

Estabeleça pelo menos dois prazos para “desistência” do evento. Prazos de “desistência” são aqueles que marcam datas em que determinadas tarefas precisam ser realizadas para que o evento prossiga conforme previsto. Caso estes prazos não sejam cumpridos, deve-se considerar a mudança da data, a postergação ou o cancelamento do evento a fim de reduzir prejuízos.



## SUGESTÕES PARA A CAPTAÇÃO SILENCIOSA

- Tente convencer uma grande companhia com várias lojas colocar as caixas de sua organização e eles mesmos cuidarem delas. Se você convencer uma pessoa – a pessoa certa – isto pode significar a colocação de dúzias, até centenas de caixas.
- Combine com as lojas que você gostaria de colocar suas caixas por um mês de experiência. Eles provavelmente dirão que sim se você não solicitar um compromisso sem limites.
- Garanta que seus voluntários recolherão as doações e cuidarão das caixas regularmente. Uma caixa cheia é tentação para os ladrões.
- Procure lugares com muito movimento – bancas de jornal, loja de bebidas, supermercados etc. Mais pessoas, mais recursos.
- Faça o possível para que as caixas fiquem perto da caixa registradora. É lá que as pessoas têm suas moedas à mão.
- Controle suas próprias expectativas. Não espere que estas caixas arrecadem muito dinheiro.

## COLETORES ATIVOS

- Se precisar de vários recipientes que os coletores ativos utilizarão para recolher moedas ou notas, procure um fabricante de sabão em pó, cãndida ou outro produto vendido em garrafas de plástico que possam ser usadas de cabeça para baixo com esse objetivo.
- Se for fazer a arrecadação numa esquina, converse com os voluntários sobre algumas medidas de segurança. Não há dinheiro que compense alguém machucado.
- Arrecadações em eventos esportivos serão ainda mais bem sucedidas
- É interessante conseguir que, antes do início do evento e nos intervalos, alguém explique o que a organização está fazendo. Pode ser anunciado um novo programa da organização ou o sucesso no serviço que prestam à comunidade. Isso animará aqueles que querem ajudar a organização.

9. Caring Canadians, Involved Canadians: Highlights from the 1997 National Survey of Giving Volunteering and Participating

ao público-alvo, por exemplo, dividindo a área residencial em área 1, área 2 etc. e determinando líderes e equipes de voluntários para cada área. Muitas tarefas então se seguem: imprimir o material da campanha, treinamento dos visitantes, propaganda, eventos especiais, organizar os retornos e resolver problemas.

## Coletores silenciosos

Algumas lojas e outros negócios permitem que organizações sem fins lucrativos coloquem caixas de doativos em seus espaços. Essas caixas podem gerar uma pequena mas constante entrada de dinheiro para a organização. Os clientes muitas vezes colocam troco nas caixas em vez de o levarem consigo. No Brasil, essa ainda é uma prática incipiente. No Canadá, ela foi responsável, entre 1996 e 1997, por um total de \$74,8 milhões de dólares doados a organizações sem fins lucrativos (cerca de 2% do total de doações)<sup>9</sup>.

É preciso ser bem organizado para fazer com que as caixas de doativos funcionem. Alguém precisa desenhar a caixa, visitar os locais de colocação para conseguir autorização de colocá-las, e, com regularidade, precisa recolher as doações e manter as caixas em boas condições. Um pequeno grupo de voluntários com um coordenador pode dividir as lojas de maneira que cada voluntário teria de visitar de cinco a dez locais, recolher as doações e construir um bom relacionamento com os responsáveis pelo local.

## Coletores ativos

É comum ver “coletores ativos” em eventos esportivos percorrendo as arquibancadas chamando atenção com o barulho das caixas e pedindo contribuições para a organização sem fins lucrativos. Costuma-se também usar essa estratégia em semáforos.

A primeira tarefa é pedir autorização para arrecadar dinheiro. É preciso informar as autoridades municipais ou a polícia quando se pretende promover uma coleta. Se é em um evento, é preciso pedir ao organizador permissão para aproveitar a ocasião e arrecadar recursos. Organizadores de eventos esportivos geralmente dão permissão; apoiar uma organização não governamental também demonstra que o organizador ou que o esporte tem interesses comunitários.

### O papel dos voluntários

Há muitas tarefas para o grupo de voluntários: contatar as autoridades ou os organizadores do evento em que se está interessado; ter todo o material preparado; ter todos os voluntários prontos no dia e local, devidamente identificados e usando uma camiseta, um crachá ou um boné que os identifique como da organização. Os voluntários devem ser pessoas extrovertidas que não se importam em fazer barulho e que interajam com as pessoas entre as quais eles vão arrecadar o dinheiro.



## OPORTUNIDADES

Faça uma lista de eventos esportivos e outras oportunidades em sua comunidade onde este método possa ajudar a levantar recursos

### Estandes

De tempos em tempos, há oportunidades de colocar mesas de exposição ou estandes divulgando a organização num shopping ou durante um evento importante na comunidade. Mesmo que o objetivo principal seja arrecadar dinheiro, essa atividade pode gerar outros benefícios, como boa publicidade e a motivação de novos voluntários.

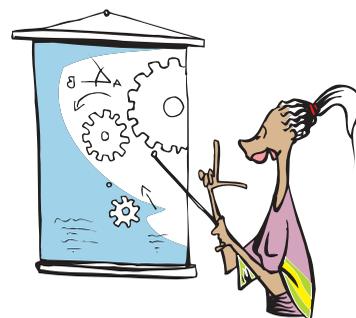
É preciso fazer contato com o gerente do shopping ou com o organizador do evento para ter permissão de expor. Além disso, é necessário preparar o material de propaganda e os voluntários que vão ficar no estande durante o evento.

A atividade pode ser transformada em algo divertido fazendo um sorteio ou uma rifa com prêmios atraentes. Esta é uma maneira de coletar nomes e endereços de pessoas que podem ser contatadas como possíveis contribuintes ou voluntários para apoiar o trabalho da organização. 💡

### Rifas, sorteios e loterias

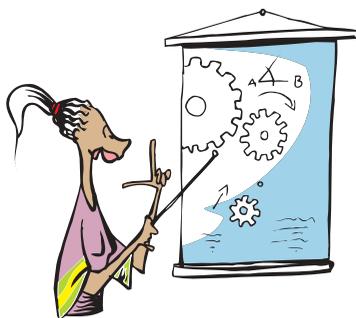
Rifas, sorteios e loterias são outra maneira de levantar dinheiro. As duas atividades são formas de jogo. Em geral, rifas e sorteios são menores, com um ou poucos prêmios, atraentes mas modestos, enquanto as loterias envolvem muito dinheiro e/ou grandes prêmios. Loterias são grandes operações envolvendo um risco financeiro considerável e um sofisticado sistema de gerenciamento.

Nos Estados Unidos, loterias chegam a oferecer prêmios em dinheiro ou outros prêmios equivalentes a milhões de dólares e bilhetes que custam até US\$ 100. Em alguns países, o jogo é altamente regulamenta-



### ESTANDES EFICIENTES

- Garanta que o cartaz identificando a organização seja grande o suficiente para ser visto de longe.
- Se você tiver um mostrador de mesa ou de chão, é preciso que ele tenha muitas ilustrações e poucas palavras. O mostrador tem de ser cativante ou não despertará o interesse.
- Se você precisa de iluminação ou eletricidade por algum motivo (para um retro-projetor, por exemplo), leve uma extensão e fita crepe para manter tudo no chão.
- Não espere que as pessoas venham até você. Os voluntários devem estar preparados para ficarem em frente ao estande ou mesa de exposição e convidar as pessoas para pararem e darem uma olhada.
- Não force ninguém a pegar o seu material. O material será jogado numa lata de lixo mais próxima se a pessoa não estiver realmente interessada.



## RIFAS E SORTEIOS

- Conheça o seu público. Não tente organizar uma rifa com bilhetes caros se o seu público prefere bilhetes com melhores preços.
- Conheça e cumpra a lei. Uma falha legal pode se tornar muito cara.
- Bilhetes não se vendem sozinhos. Você precisa de voluntários – um para cada dez bilhetes que você pretende vender.
- Escolha prêmios que sejam abrangentes. Você quer vender bilhetes para qualquer um.

## VENDA DE PRODUTOS

- Escolha vender itens que têm uma “margem grande”, ou seja, se não for possível vender o produto por pelo menos o dobro do custo, então o empreendimento não valerá a pena.
- Escolha produtos que quase todo mundo quer ou precisa e não produtos que encantam apenas alguns poucos.
- Não compre em excesso. Comece pequeno. Consiga sucesso e construa a partir dele. É grande demais o número de organizações sem fins lucrativos que compram ou produzem mais que aquilo que conseguem vender e que acabam tendo um estoque grande.
- Evite produtos perecíveis e vinculados a datas específicas. Um calendário pode parecer uma boa idéia, até que chegue o mês de janeiro do ano seguinte e a organização ainda tenha 1.000 em estoque!
- Cobre preços realistas. Quem comprar o produto o fará “impulsivamente”. Portanto, não deve ser caro demais.
- Se algum produto não está vendendo, diminua o prejuízo. É melhor vendê-lo a preço de custo do que ter de armazená-lo e prejudicar as receitas da organização.

do. No Canadá, a lei limita o uso da maioria de rifas e loterias a instituições sem fins lucrativos e ao próprio governo o que abriu uma oportunidade de captação de recursos para essas instituições que não pode ser ignorada.💡

### □ Rifas para organizações pequenas

Rifas atendem melhor a necessidade de organizações menores. O prêmio em uma rifa talvez chegue no máximo a \$ 500, por exemplo, uma boa televisão, um som ou uma refeição num restaurante chique. Neste caso, o preço do número deve ficar entre \$2 e \$5. O lucro vai depender dos custos e de quantos números forem vendidos. Se o captador conseguir doações para os prêmios, a organização terá mais lucro.

A venda de rifas é outra atividade na qual os voluntários podem ter uma participação crucial. É preciso um coordenador ou uma comissão para providenciar os prêmios, imprimir os bilhetes, fiscalizar os que vão vender os bilhetes e coletar o dinheiro.

### Venda de produtos 💡

Algumas organizações sem fins lucrativos geram renda através da venda de produtos. Na América do Norte um dos exemplos mais conhecidos é a campanha anual de venda de bolachas feitas por escoteiras. Esta campanha, realizada de porta em porta, está tão bem estabelecida que já se tornou uma tradição. A Associação de Escoteiras gera a maioria de sua renda a partir dessa venda.

Outras organizações sem fins lucrativos têm lojas próprias com diversos produtos à venda. Normalmente as lojas funcionam por meio do trabalho de voluntários. A Oxfam UK tem lojas em toda a Inglaterra e também no País de Gales e é uma das maiores e mais bem sucedidas operações de vendas sem fins lucrativos no mundo.

A Unicef é reconhecida internacionalmente como uma fonte de cartões de natal e outros itens de papelaria. A organização vende seus produtos para indivíduos e também para empresas. Alguns exemplos brasileiros são o Projeto Axé e a Fundação SOS Mata Atlântica.

### □ Vendas em escala menor

Organizações sem fins lucrativos mas de porte menor também podem gerar dinheiro a partir de vendas. Algumas delas vendem chocolates de porta em porta. Outras realizam vendas através de mostruários ou em eventos especiais. Muitos grupos de jovens descobrem que sua melhor equipe de vendas são as mães e os pais que fazem pedidos ou levam produtos para vender para os colegas de trabalho.

Algumas organizações recolhem garrafas retornáveis de porta em porta, devolvendo-as ao fabricante em troca de dinheiro. Outras recolhem roupas usadas e outras utilidades domésticas para venda em lojas de produtos usados. Essas lojas funcionam como cooperativas formadas pelas organizações participantes.💡

## O papel do voluntário na venda de produtos

A venda de produtos funciona melhor quando realizada por voluntários que podem dedicar algumas horas por semana para atender numa loja, exibir um mostruário ou ir de casa em casa. Como é o caso de qualquer atividade envolvendo voluntários, é preciso ter um coordenador que desenvolva um plano, recrute voluntários, preste contas regularmente e avalie os resultados. O essencial é ter um número suficiente de voluntários para que ninguém fique sobrecarregado.

Um aspecto-chave da venda de produtos é o conhecimento de mercado, preços, custos e portanto, a margem de lucro. Seja a operação pequena ou grande, a organização está atuando no varejo e, portanto, precisa ter domínio dessas áreas.

Existe uma vantagem sobre estabelecimentos comerciais porque a operação funciona com voluntários que não são remunerados. Mesmo assim, se o lucro for muito baixo ou inexistente, os voluntários ficarão desmotivados por estar dedicando seu tempo a uma atividade improdutiva.

No caso de algumas formas de venda, pode ser necessário obter um alvará ou autorização antes de começar. É importante cumprir a burocracia para evitar surpresas desagradáveis.



Faça uma lista das fortalezas e fragilidades relevantes de sua organização e, a partir delas, determine o que funcionaria melhor: uma rifa, um programa de venda de produtos ou uma campanha de porta em porta.

### Fazer uma escolha bem fundamentada

Principais fortalezas	Principais fragilidades

A atividade escolhida:

O porquê da escolha?

---

## Diretrizes para fazer telefonemas a doadores em potencial de valores grandes

- O objetivo do telefonema é marcar uma reunião, e não pedir uma doação.
- Inicie a conversa apresentando-se e perguntando se a pessoa recebeu a carta que você enviou (caso não tenha recebido, ou se não se lembra, simplesmente faça um resumo da carta e continue com a conversa).
- Fale que você está ligando para dar seguimento à carta e para saber quando seria conveniente fazer a reunião.
- É importante partir do pressuposto de que a reunião vai acontecer de fato, e que você está ligando apenas para combinar o local, a data e o horário. Esta postura chama-se o “pressuposto positivo.” Assim, tome cuidado para falar de acordo com o pretendido, dizendo frases como, “Quando podemos nos encontrar? Pode ser na terça-feira que vem?”
- Se a pessoa pede para você explicar melhor por que você quer fazer uma reunião, procure não entrar nos detalhes do programa. Em vez disso, fale que você gostaria de ter a oportunidade de explicar pessoalmente, durante a reunião.
- A pessoa pode achar motivos para não fazer a reunião, por exemplo: ela está muito ocupada. Você pode responder: “Sim, entendo. A reunião pode ser curta, de 45 minutos a uma hora de duração no máximo.”
- A pessoa pode ter outros motivos para não fazer a reunião, por exemplo: está resfriada, vai viajar etc. Nes-

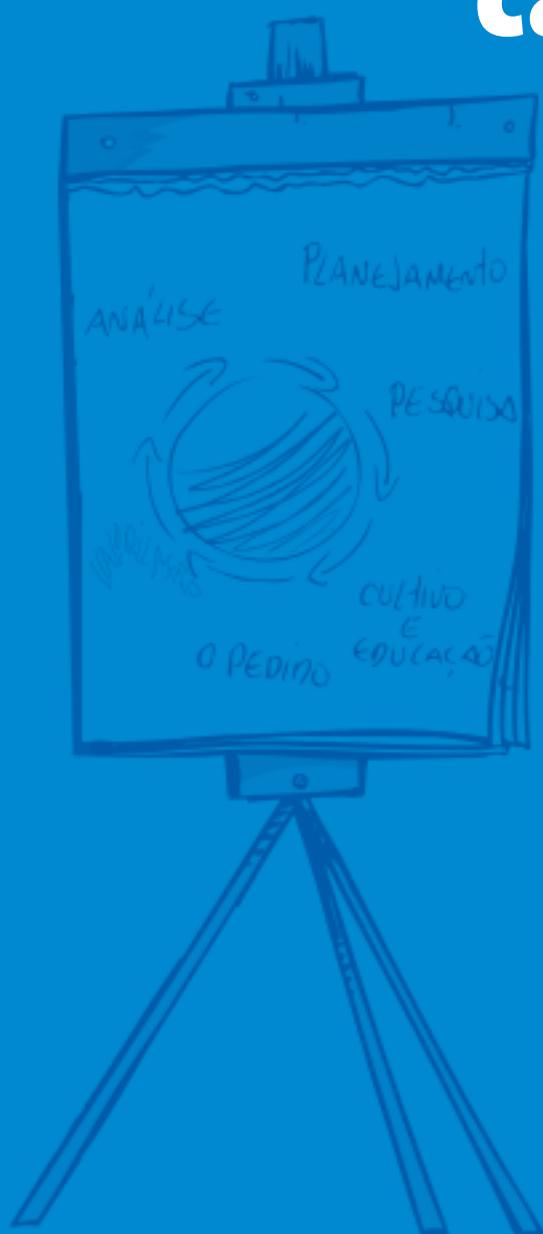
te caso, é importante partir do pressuposto de que o motivo é “literalmente verdadeiro.” Desta forma, você não considera a resposta dela como uma recusa, e sim como um obstáculo a ser superado. “Com certeza, como você está resfriado, vamos deixar para quando você estiver se sentindo melhor. Posso ligar para você daqui uma semana?” “Então, você vai viajar para o Rio de Janeiro no sábado? Que maravilha. Você volta quando? Ligarei de novo quando você voltar.”

- Se a pessoa insiste em tratar do assunto por telefone e não tem outro jeito, então respire fundo e faça o pedido por telefone mesmo.
- Se a pessoa diz que já tem compromissos demais no que diz respeito a doações a entidades sem fins lucrativos neste ano, fale algo assim: “Eu entendo que você está muito comprometido com as organizações que apóia. A nossa organização pode ser a primeira na sua lista no ano que vem?”
- Se a pessoa diz que tem outros compromissos financeiros no momento, pergunte se você pode entrar em contato numa data futura, quando ela terá mais condições de colaborar.
- Se a resposta for categórica “no momento, não”, tente deixar os canais abertos para um contato futuro. Às vezes pode levar um ano ou mais para conseguir doações grandes. Se a resposta for um “nunca” categórico, então o levantamento feito do doador em potencial não foi nada adequado! Simplesmente agradeça pelo seu tempo.



# capítulo seis

conclusão e  
referências



Ao longo desta publicação, procurou-se dar uma visão geral sobre o processo de captação de recursos mas também entrar em aspectos mais práticos. O objetivo desse amplo espectro é tentar abranger um leque de organizações que se encontram nos mais diversos estágios da captação, com estruturas maiores ou menores.

Os itens aqui apresentados devem servir de ponto de partida para aquelas organizações que desejarem aperfeiçoar sua prática da captação de recursos.

Os parceiros do Projeto GETS/UWC-CC esperam que os conceitos e a metodologia aqui apresentados, focados principalmente na captação junto a indivíduos, possam ser um instrumento a mais de auxílio para as organizações que desenvolvem um trabalho fundamental para a sociedade. Muitos dos conceitos apresentados podem parecer estranhos à realidade brasileira, mas isso não significa que eles não possam ser adaptados a ela. Esse é o grande desafio que fica para as organizações: deixar livre a criatividade e buscar a melhor maneira de adequar novas idéias a um contexto diverso como o do Brasil. Os participantes das oficinas do projeto podem ser uma boa referência para aqueles que começam nesta jornada.

Captar recursos dá trabalho. As necessidades sempre são muitas. As expectativas sempre são otimistas. Apesar disso, esse trabalho é gratificante porque, quando bem feito, atende as necessidades de dois grupos:

- os doadores (que, por uma variedade de motivos realmente desejam doar e ajudar); e,
- aqueles beneficiados pelos programas que os recursos captados apóiam.

Os autores do livro desejam a todos sucesso neste trabalho tão importante!

#### Participantes das Oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos

---

Ana Maria Sgrott Rodrigues  
nipop@amazon.com.br  
jorgeeva@interconnect.com.br

Cisele Ortiz  
institutoavisala@uol.com.br  
cisele@bol.com.br

Edina Ribeiro Ignácio  
edinaribeiro@terra.com.br

Edith Aparecida Bortolozo  
cedap@lexxa.com.br

Emílio Carlos Morais Martos  
voluntario@terra.com.br  
emartos.msi@terra.com.br

Felipe Athayde Lins de Melo  
melo@widesoft.com.br

Jucirê Maria Matte Escremin  
jucire@imap.curitiba.pr.gov.br

Júlia Tadeu Goulart Teixeira  
cenfluv@bol.com.br  
cimse@yahoo.com.br

Juliana Gandini Caldeira Cardoso Neves  
superintendencia@voluntariado.org.br

Manuela Moniz de Aragão Rummeld  
manuela.rummeld@sos-kdi.org.br

Maria Amália Del Bel Muneratti  
coordenacaocvpsp@uol.com.br  
superintendencia@voluntariado.org.br

Maria das Dores Barros e Silva  
afinco@afinco.org.br  
mariabarros19@hotmail.com

Marli Teixeira Leite  
maguip@uol.com.br  
epiugam@aol.com

Mary Lima  
marylima@uol.com.br

Miguel Ostoja Roguski  
miguel@imap.curitiba.pr.gov.br

Regina dos Santos  
dombali@uol.com.br

Silvia Alicia Caiuby Ariani  
silviaariani@hotmail.com

Sueli Aparecida Stipp  
cccavida@uol.com.br  
sustipp@terra.com.br

Vicente Pironti  
pvl@widesoft.com.br  
pironte@widesoft.com.br

# Para se aprofundar na captação de recursos

## Bibliografia geral

- ABONG. *ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG*. São Paulo, 2002.
- ABONG E PAD – Série Desenvolvimento Institucional. *Manual de Fundos Públicos*
- AZEVEDO, Tasso Rezende. *Buscando recursos para seus projetos*. TextoNovo1998.
- BAYLEY, Ted D.; *The Fund Raiser's Guide to Successful Campaigns; (O Guia para o Captador de Fundos sobre Campanhas bem-sucedidas)*. McGraw-Hill, USA, 1988.
- CANADIAN CENTRE FOR PHILANTHROPY; *The Canadian Directory to Foundations (current edition) (Catálogo Canadense de Fundações - edição atual)*; CCP, Toronto, 1997. (Também disponível através da Internet)
- CRUZ, Célia M. e ESTRAVIZ, Marcelo; *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000.
- DRUCKER, Peter F.; *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices (Gerenciando Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas)*; Harper Collins Publishers, New York, 1990.
- DRUCKER, Peter. *Administração de Organizações sem fins lucrativos - Princípios e Práticas*. Editora Pioneira
- FALCONER, Andres Pablo e VILELA, Roberto. *Recursos privados para fins públicos. As grantmakers brasileiras*. São Paulo: GIFE e Institutos Synergos/Peirópolis, 2001.
- FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém Público - O Terceiro Setor na América Latina*. Editora Civicus
- FLANAGAN, Joan; *The Grass Roots Fundraising Book: How to Raise Money in Your Community (O manual de captação de fundos na base: como arrecadar dinheiro em sua comunidade)*; Contemporary Books, Inc. Chicago, 1982.
- GIFE. *Investimento social privado no Brasil – perfil e catálogo dos associados GIFE*
- GRACE, Kay. *Beyond Fund Raising New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*, New York NY: John Wiley and Sons Inc. 1997.
- GREENFIELD, James M., *Fund-Raising Evaluating and Managing the Fund Development Process (Captação de recursos: avaliando e gerenciando o processo de desenvolvimento de recursos)*; John Wiley & Sons Inc., New York, 1991.
- KELLEY, Daniel Q. *Dinheiro para sua causa*. Editora Textonovo. 1994
- KLEIN, Kim. *Fundraising for the Long Haul*. Oakland, CA: Chardon Press. 2000.
- LANDIM, Leilah e BERES, Neide. *As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos*. Nau editora, 1999
- LANDIM, Leilah e SCALON, Maria Celi. *Doações e trabalho voluntário no Brasil*. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.
- Série sobre Conselhos de Entidades Não Lucrativas. National Center for Nonprofit Boards/ Instituto Fonte (<http://www.fonte.org.br>).
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*. Editora Globo, 1994.
- NORIEGA, Maria Elena e Murray, Milton. *Apoio Financeiro: Como Conseguir*. Editora TextoNovo
- SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: Regulação no Brasil*. GIFE e Editora Fundação Peirópolis, 2001.
- SCHNEITER, Paul H.; *The Art of Asking: Handbook for Successful Fund Raising (A Arte de Pedir : um guia de captação de fundos bem-sucedida)*; Walker and Company, New York, 1978.
- VAZ, Gil Nuno. *Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens*. Pioneira, 1995.
- WYMAN, Ken. *Fundraising for Grassroots Groups*. Toronto, ON: Voluntary Action Program, Department of Canadian Heritage. 1995.

## Sugestões de leitura em inglês

---

Dove, Kent; *Conducting a Successful Capital Campaign (Como realizar uma campanha patrimonial bem-sucedida)*; Jossey-Bass, San Francisco 1988.

Excelente manual sobre como realizar campanhas patrimoniais, com dicas concretas sobre campanhas anuais, tratando da justificativa, a identificação de quem encabeça um campanha, etc.

Lord, James Gregory, *The Raising of Money (A arrecadação de dinheiro)*; Third Sector Press, Cleveland, Ohio; 1987.

James Lord descreve seu livro como “tudo que um conselheiro precisa saber sobre seu papel de captador de recursos”. É muito mais do que isso, e deve ser lido por funcionários também.

Kiritz, Norton J. *Program Planning and Proposal Writing (Planejamento de programas e elaboração de propostas)*; the Grantsmanship Centre, New York, New York

Freqüentemente citado como um dos melhores livretos (48 páginas) sobre a elaboração de propostas.

Klein, Kim; *Fundraising for Social Change (Captando recursos para mudança social) (fourth edition — revised & expanded Oct. 2000)*. Chardon Press

Destina-se a entidades sem fins lucrativos com orçamento abaixo de \$1 milhão. É o livro mais vendido do autor – completamente revisado e ampliado. 416 páginas. Disponível através de [www.chardonpress.com](http://www.chardonpress.com).

Myers, Robert J.; Ufford, Peter & Magill, Mary-Scot; *On-Site Analysis A Practical Approach to Organizational Change (Análise in loco: uma abordagem prática da mudança organizacional)*; OSCA Ltd., Etobicoke, Canada 1989.

Uma explicação completa do processo de análise in loco, seu poder como ferramenta de planejamento, e como realizar um processo desta natureza com sucesso.

Rosso, Henry A., *Achieving Excellence In Fund Raising - A Comprehensive Guide to Principles, Strategies and Methods (Atingindo excelência na captação de recursos: um guia compreensivo de princípios, estratégias e métodos)*; Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

Uma coletânea de materiais de fácil leitura sobre vários aspectos de captação de recursos, escritos por diversos autores. Traz materiais de treinamento claros e práticos.

Seymour, Harold J.; *Designs for Fund Raising: Principles, Patterns, Techniques (Captação de recursos: princípios, tendências e técnicas)*; McGraw-Hill, New York, 1966.

Um texto clássico da área. Embora escrito há 30 anos, sua mensagem fundamental é válida até hoje - as pessoas doam pensando em outras pessoas, portanto se você trabalha efetivamente com pessoas (chefes de campanha e grandes doadores) você sempre terá sucesso com suas atividades de captação de recursos.

Wilkinson, David G.; *Sponsorship Marketing: A Practical Reference Guide for Corporations in the 1990's (Marketing e patrocínio: um guia prático de referência para empresas nos anos 90)*; The Wilkinson Group, Toronto, 1993.

Um guia útil no formato de uma apostila, que abrange todos os aspectos de patrocínio, incluindo a escolha de eventos, negociações, considerações sobre contratos, e medição/avaliação.

Wyman, Ken; *Everything You Need to Know to Get Started in Direct Mail Fundraising (Tudo o que você precisa saber para começar a captar recursos através de mala direta)*; Voluntary Action Directorate, Multiculturalism and Citizenship Canada, Ottawa, 1988.

Um guia dos básicos da mala direta: quem doa por correio, o que compõe um pacote perfeito, quando e com que frequência se deve enviar correspondências, e quais os resultados esperados. É de graça

Wyman, Ken, *Face To Face - How To Get Bigger Donations From Very Generous People (Frente a frente - como conseguir doações maiores de pessoas extremamente generosas)*; Voluntary Action Directorate, Multiculturalism & Citizenship, Government of Canada, Ottawa, 1993.

Este texto também é gratuito.

Wyman, Ken; *Guide to Special Events Fundraising (Guia de captação de fundos para eventos especiais)*; Voluntary Action Directorate, Multiculturalism and Citizenship Canada, Ottawa, 1989.

Os básicos da captação de recursos para eventos especiais, incluindo a escolha de idéias, recrutamento de voluntários etc. Este texto também é gratuito.

## Periódicos profissionais

---

*Fund Raising Management (Gerenciando a captação de recursos)*: Hoke Communications Inc.; New York

Uma publicação mensal que enfoca muitos dos aspectos de captação de recursos - há artigos com frequência sobre mala direta, doações programadas, recrutamento de voluntários, eventos especiais etc. Também são discutidas as tendências no setor. Como se trata de uma publicação dos Estados Unidos, algumas das informações não são relevantes (por exemplo, sobre legislação fiscal), mas permanece sendo um excelente recurso.

*Grassroots Fundraising Journal (O jornal de captação de recursos na comunidade)*

Esta revista bimensal ajudará você a captar dinheiro de fontes comunitárias. Aprenda como aumentar a renda de sua organização e diversificar as fontes de fundos utilizando estratégias comprovadas e práticas, incluindo eventos especiais, mala direta, programas de doações grandes, campanhas de filiação, e muito mais. A assinatura anual de seis edições pode ser feita através da página eletrônica: [www.chardonpress.com](http://www.chardonpress.com).

## Páginas na Internet

---

Segue uma lista de sites importantes de instituições e publicações do hemisfério norte sobre a mobilização de recursos.

### **[www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)**

Página eletrônica da Charity Village, destina-se a organizações sem fins lucrativos e profissionais da área de captação de recursos no Canadá.

### **[www.nsfre.org](http://www.nsfre.org)**

Página eletrônica da Sociedade Nacional de Executivos de Captação de Fundos - The National Society of Fund Raising Executives - NSFRE - dos Estados Unidos. A NSFRE é a maior associação profissional de captadores de recursos no mundo. Algumas partes do site somente podem ser acessadas por membros.

**[www.philanthropyjournal.org/front.asp](http://www.philanthropyjournal.org/front.asp)**

The Philanthropy Journal - o Jornal de Filantropia - é uma revista on-line que enfoca as tendências filantrópicas atuais. Contém artigos breves e de fácil leitura e seu conteúdo é de acesso livre. Concentra-se principalmente nos Estados Unidos.

**[www.pch.gc.ca/english.htm](http://www.pch.gc.ca/english.htm)**

É o site da Heritage Canada onde há várias publicações disponíveis para download incluindo os textos de Ken Wyman: Fundraising Ideas that Work for Grassroots Groups, Face-to-Face: How to Get Bigger Donations from... e Guide to Special Events Fundraising. Estão disponíveis gratuitamente pela página eletrônica.

**[www.case.org](http://www.case.org)**

É o site do Conselho para o Avanço e o Apoio à Educação (Council for Advancement and Support of Education - CASE). Concentra-se especificamente nas necessidades de profissionais que captam recursos na área da educação superior. Algumas partes do site somente podem ser acessadas por membros.

**[www.fundraising.co.uk](http://www.fundraising.co.uk)**

Página com enfoque no Reino Unido. Tem serviços de biblioteca e cobertura de eventos, empregos, notícias, doações e financiamentos. O usuário pode cadastrar-se para receber gratuitamente e-mails sobre as atualizações do site.

**[www.chardonpress.com](http://www.chardonpress.com)**

Captação de recursos para mudança social é o tema desta página eletrônica. Seu conteúdo traz histórias, informativos gratuitos, links com organizações sem fins lucrativos e um catálogo de livros, que podem ser buscados por assunto, autor, título ou organização.

**[www.fundsnetservices.com](http://www.fundsnetservices.com)**

Possibilita pesquisar e localizar fontes internacionais de financiamento. As informações disponíveis são muito úteis, mas para aproveitar o máximo todos os recursos deste site, é necessário pagar uma assinatura de 4,95 dólares mensais.

**[www.nutsbolts.com](http://www.nutsbolts.com)**

Dicas práticas sobre “gerenciamento”. Neste site você pode ler alguns dos artigos atuais e antigos do informativo mensal, Nuts & Bolts, voltado para profissionais atarefados de organizações sem fins lucrativos.

**[fdncenter.org/pnd](http://fdncenter.org/pnd)**

Página do Foundation Center. Faça sua assinatura e receba grátis por e-mail o Philanthropy News Digest, serviço de notícias da fundação. Atualizado semanalmente.

**[www.philanthropy.com](http://www.philanthropy.com)**

Uma fonte on-line de exemplares atuais e antigos do jornal The Chronicle of Philanthropy.

**[www.charitychannel.com](http://www.charitychannel.com)**

Proporciona muitos fóruns de discussão sobre tópicos específicos para organizações sem fins lucrativos, além do “Guestshare”, um espaço para intercâmbio de documentos entre profissionais de organizações sem fins lucrativos buscando soluções para problemas parecidos.

**[www.idealists.org](http://www.idealists.org)**

Site que oferece treinamento especificamente para organizações sem fins lucrativos e comunitárias sobre como utilizar a Internet.

## Encontros de treinamento

---

### Conferência Internacional sobre Captação de Recursos

Realizada anualmente em uma cidade pequena perto de Amsterdã, é o maior encontro realmente internacional de profissionais da área de captação de fundos. A maioria das apresentações se faz em inglês, embora algumas atividades contem com tradução simultânea. Os palestrantes são escolhidos entre as melhores instituições do Reino Unido, América do Norte e Europa Ocidental. A conferência é cara.

### Conferência Anual da Sociedade Nacional de Executivos de Captação de Recursos - *The National Society of Fund Raising Executives - NSFRE*

Realizada na primavera em uma cidade de grande porte nos EUA, é o maior encontro de profissionais da área de captação de fundos na América do Norte. Mais de 3.000 delegados participam e há dezenas de oficinas, palestrantes de destaque e eventos especiais. Também tem um grande espaço dedicado a produtos e serviços de interesse para profissionais de desenvolvimento de fundos.

### Conferência anual de captação de recursos da filial da NSFRE em Toronto, no mês de novembro.

É o maior e o melhor evento do gênero no Canadá. Normalmente oferece sessões básicas e avançadas sobre quase todos os aspectos de captação de fundos, e apresenta oportunidades excelentes para o contato com pessoas que podem nos ajudar com nosso trabalho.

### Programa Nacional de Educação em Captação de Recursos

Várias faculdades comunitárias e universidades canadenses estão oferecendo o Programa de Certificação Nacional. Para maiores informações, visite o site: [www.learn-fundraising.com](http://www.learn-fundraising.com).

### Escola de Captação de Recursos - O Centro de Filantropia da Universidade de Indiana.

Este programa oferece vários cursos diferentes, desde os básicos até doações de grande porte. O custo é razoável e alguns dos cursos são oferecidos em outros locais nos EUA e às vezes no Canadá também.

### Encontro da Sociedade Nacional de Executivos de Captação de Fundos - *The National Society of Fund Raising Executives - NSFRE* e grupos locais de profissionais da área de captação de recursos.

Apesar da NSFRE ser sediada nos EUA, a organização vem ampliando sua abrangência para incluir outros países ao incentivar a criação de filiais em nível local. Na ausência destas, mesmo encontros informais podem ser uma oportunidade valiosa de aprendizagem e de formação de redes, que por sua vez tornam mais fácil e mais produtiva a captação de fundos.

---

# Reconhecimento

Os parceiros do Projeto GETS/UWC-CC reconhecem que sua implementação foi possível graças ao comprometimento e dedicação dos integrantes do Conselho Brasileiro e do Comitê Consultivo Internacional. Para a implementação da experiência piloto, em Curitiba, contou-se com parceiros institucionais e com os integrantes do Grupo de Coordenação do Modelo Colaborativo.

## **Conselho Brasileiro**

Fundação Projeto Travessia – Organização Líder  
Lucia Pinheiro de Cerqueira Cesar  
Maximiliano Martins Dante

Associação Brasileira de ONGs - ABONG  
Alexandre Ciconello

Fundação SOS Mata Atlântica  
Beloyanis Bueno Monteiro

Centro de Voluntariado de São Paulo  
Maria Amália Del Bel Muneratti

Fala Preta! Organização de Mulheres Negras  
Rosângela Paulino de Oliveira

Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária  
Ruth Goldberg

## **Comitê Consultivo Internacional**

Presidência:  
Mayann Francis  
Roberto Galassi Amaral

Al Hatton  
Gilmar Carneiro  
Lois Allen  
Ruth Goldberg

## **Grupo de Coordenação do Modelo Colaborativo**

Beatriz Battistella Nadas  
Maria de Fátima Azerêdo Floriani  
Mariângela Hortmann  
Cintia Mara Sandrini de Lima

## **Parceiros institucionais de Curitiba**

Pastoral da Criança  
Prefeitura Municipal de Curitiba

Muitos outros brasileiros e canadenses integraram estes grupos e contribuíram para a concepção, desenho e implementação do Projeto GETS/UWC-CC desde de 1997. Os parceiros agradecem a inestimável contribuição e apoio de todos.

---

# Parceiros

## Grupo de Estudos do Terceiro Setor



**ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais**  
Rua General Jardim, 660 – 7º andar  
CEP: 01223-010 – São Paulo – SP  
Fone: 55-11-3237-2122  
[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)



**Centro de Voluntariado de São Paulo**  
Av. Paulista, 1313 - 10º andar - sala 430  
CEP: 01310-915 – São Paulo – SP  
Fone: 55-11-3266-5477  
[www.voluntariado.org.br](http://www.voluntariado.org.br)



**FALA PRETA! Organização de Mulheres Negras**  
Rua Vergueiro, 434 - 3º andar  
CEP: 01504-000 – São Paulo – SP  
Fone: 55-11-3277-4727  
[www.falapreta.org.br](http://www.falapreta.org.br)



**Fundação Projeto Travessia**  
Rua São Bento, 365 – 18º andar  
CEP: 01011-100 – São Paulo – SP  
Fone: 55-11-3105-1059  
[www.travessia.org.br](http://www.travessia.org.br)



**Fundação SOS Mata Atlântica**  
Rua Manoel da Nóbrega, 456  
CEP: 04001-001 – São Paulo - SP  
Fone: 55-11-3887-1195  
[www.sosmatatlantica.org.br](http://www.sosmatatlantica.org.br)



**Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária**  
Largo São Francisco, 19 - sala 207  
CEP: 01005-010 – São Paulo – SP  
Fone: 55-11-3112-1635 / 3112-11-83  
[www.portaldovoluntario.org.br](http://www.portaldovoluntario.org.br)

## United Way of Canada-Centraide Canada



56 Sparks Street, Suite # 404  
Ottawa, K1P 5A9 - Canada  
[www.unitedway.ca](http://www.unitedway.ca)



---

São Paulo, dezembro de 2002