

*Dedicado às irreparáveis perdas causadas pela pandemia da COVID-19, mas especialmente à memória de colegas que, através de seu trabalho, devotaram suas vidas a apoiar pessoas refugiadas, migrantes e brasileiras a recuperarem sua dignidade mesmo em face de inúmeras adversidades, independentemente de sua nacionalidade, identidade de gênero ou orientação sexual.*

# FICHA TÉCNICA

## Coordenação Institucional

**Jose Egas**

*Representante*

ACNUR Brasil

**Paola Bolognesi**

*Oficial de Coordenação Interagencial*

ACNUR Brasil

**Pedro Brandão**

*Associado de Coordenação Interagencial*

ACNUR Brasil

## Redação

**Rodrigo Alvarez**

*Consultor*

Mobiliza Consultoria

## Revisão

**Paola Bolognesi**

*Oficial de Coordenação Interagencial*

ACNUR Brasil

**Pedro Brandão**

*Associado de Coordenação Interagencial*

ACNUR Brasil

**João Marcelo Sandreschi**

*Gerente de Parcerias Corporativas e Filantropia*

Unidade de Parcerias com o Setor Privado do ACNUR Brasil

## Desenho e Ilustração

**Gleydson Lima**

*Consultor*

# PREFÁCIO

Nos últimos anos, os países da América Latina e do Caribe têm enfrentado uma das maiores crises e êxodos humanitários já vividos na história da região. Até o momento, mais de 5,5 milhões de refugiados e migrantes da Venezuela estão fora de seu país de origem, 260 mil destas pessoas estão no Brasil. A pandemia da COVID-19 agravou ainda mais as já terríveis condições de vida dos refugiados e migrantes da Venezuela. Além dos graves riscos à saúde aos quais as populações em deslocamento foram expostas, a pandemia causou perturbações econômicas generalizadas e exacerbou as preocupações com a proteção.

Mesmo assim, a resposta brasileira segue sendo uma referência na região, não apenas pela colaboração entre governo, agências da ONU e organizações da sociedade civil, mas também pela ampla cobertura territorial e multiplicidade de parceiros engajados no atendimento às necessidades de pessoas refugiadas e migrantes da Venezuela, bem como das comunidades de acolhida.

A necessidade de continuar com a resposta humanitária oferecendo uma ampla gama de serviços também traz alguns desafios, como a necessidade de captar recursos para assegurar que as organizações engajadas na plataforma de coordenação interagencial R4V – Resposta a Venezuelanos – consigam atender seus requerimentos financeiros, independentemente de seu tamanho.

Pensando nisso, o ACNUR desenvolveu junto com a Mobiliza um treinamento de capacitação em Captação de Recursos para apoiar organizações da sociedade civil de pequeno porte a angariar fundos e assim assegurar sua sustentabilidade e autonomia, no marco da Plataforma R4V. Embora breve, o treinamento estabeleceu importantes parâmetros para que as organizações definam o tema como uma de suas prioridades, no intuito de estabelecer um modelo sustentável de financiamento e que permita que os parceiros R4V continuem impactando positivamente a vida de tantas pessoas em necessidade.

Esperamos que os conhecimentos aqui contidos possam servir para fortalecer ainda mais a atuação humanitária no Brasil, ressaltando nesta resposta o compromisso conjunto de organizações diferentes trabalhando sob uma abordagem estruturada e coordenada em benefício das pessoas refugiadas e migrantes da Venezuela.



**Jose Egas**

*Representante ACNUR Brasil*

# ÍNDICE

<b>O Manual</b> .....	5
<b>#1</b> Sobrevivência ou sustentabilidade? .....	6
<b>#2</b> 7 Mitos e 7 Verdades sobre captação de recursos .....	12
<b>#3</b> O ciclo de captação de recursos .....	21
<b>#4</b> O poder das pessoas .....	35
<b>#5</b> Perfil e habilidades do profissional de captação de recursos .....	48
<b>Anexo</b> .....	
Criando um material para apresentação de projetos para captação de recursos .....	57

# O MANUAL

No marco da Plataforma de Coordenação Interagencial para Refugiados e Migrantes da Venezuela (R4V), organizações parceiras compartilham conhecimentos e informações, bem como trabalham para seu fortalecimento em diversos aspectos, incluindo a construção de capacidades em captação de recursos, com a finalidade de assegurar que essas organizações, independentemente de seu porte, sejam capazes de implementar as atividades previstas no Plano de Respostas para Refugiados e Migrantes, o RMRP.

Nesse ensejo e como colíder da Plataforma, o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados - ACNUR identificou uma significativa necessidade dentre as organizações parceiras de pequeno porte (aquelas com requerimentos financeiros anuais abaixo de USD 160.000) de fortalecer as capacidades de captação de recursos, a fim de assegurar a implementação das atividades previstas.

Em resposta a esta necessidade, o ACNUR desenvolveu em conjunto com a Mobiliza um programa de formação para 11 organizações parceiras da Plataforma R4V, que incluiu um diagnóstico inicial, oficinas de formação e mentorias personalizadas, além deste manual, que é formado por textos de apoio e exercícios sobre os temas discutidos. Ao final desta formação, as organizações participantes puderam produzir um kit para potenciais doadores (incluindo um documento estratégico contendo visão geral da organização, principais áreas de intervenção e realizações, bem como produtos de visibilidade e comunicação) e uma proposta de projeto que pudesse ser adaptada e customizada para submissões futuras. As atividades do programa foram realizadas entre os meses de outubro a dezembro de 2020, de forma remota para assegurar as medidas de distanciamento social necessárias em virtude da pandemia da COVID-19.

A presente publicação é fruto deste trabalho conjunto entre ACNUR Brasil e Mobiliza no marco da Plataforma R4V Brasil, para sistematizar os conteúdos discutidos e as necessidades identificadas durante o programa de formação, mas também para servir como uma ferramenta duradoura de referência para as organizações participantes e outras que porventura possam ter demandas similares no tema central de captação de recursos.

#1

# Sobrevivência ou sustentabilidade?



# O PAPEL DAS OSCs

Organizações da Sociedade Civil (OSCs) são parte de um ecossistema de resolução de problemas, dilemas e questões sociais e ambientais. São organizações privadas que atuam com interesse público, em geral movidas pela solidariedade e pelo senso de justiça social.

São representantes da sociedade e atuam geralmente de forma complementar ou em parceria com o Estado. Em algumas situações, atuam de forma a cobrar do Estado e das instituições privadas sua responsabilidade em relação ao interesse público, fazendo com que a sociedade evolua.

Para realizar seu trabalho, contam com recursos de diversas naturezas (dinheiro, pessoas, recursos materiais, criatividade, influência etc) e provenientes de diversas fontes (empresas, indivíduos, governo, organismos internacionais). A expectativa da sociedade é que os recursos alocados nestas organizações gerem resultados e impactos que melhorem a vida em sociedade. Podemos representar esta equação na imagem ao lado.

“A EXPECTATIVA DA SOCIEDADE  
É QUE OS RECURSOS ALOCADOS  
NESTAS ORGANIZAÇÕES  
GEREM RESULTADOS E  
IMPACTOS QUE MELHOREM  
A VIDA EM SOCIEDADE”



Em geral, OSCs que demonstram melhores resultados de impacto social são mais lembradas pela sociedade para continuar a receber mais recursos. Neste ciclo, há uma complexa cadeia de acontecimentos, que indicam que a capacidade de captar recursos de uma OSC não está somente relacionada à sua capacidade de identificar e convencer doadores.

Em outras palavras, a capacidade de captar recursos de uma OSC pode ser relacionada a diversos outros aspectos, por exemplo: quais são os resultados desta organização no tempo, como estão estruturados seus projetos e sua equipe, como esta organização faz a gestão e a prestação de contas de seus resultados, como esta organização se comunica com a sociedade, de forma a manter um canal constante de transparência e confiança.

## SUSTENTABILIDADE

Podemos dizer que há um ciclo virtuoso de sustentabilidade, que se retroalimenta da confiança que a sociedade deposita em uma determinada organização para que ela faça um trabalho de qualidade e gere resultados cada vez melhores para a sociedade. Se a OSC entende este processo, ela cria condições para “vibrar” na sintonia da sustentabilidade. Se não compreende, ela vive no modo de sobrevivência, onde a busca por recursos se torna um “peso” cada vez maior. Este ciclo pode ser resumido na imagem abaixo.



Uma pessoa ou empresa, portanto, quando avalia se deve ou não doar recursos para uma determinada OSC, considera (consciente ou inconscientemente) vários aspectos, que podem ser representados nos 4 campos abaixo.



Portanto, tão importante quanto descobrir onde estão os doadores e como faço para convence-los para que doem para minha organização (perguntas clássicas de quem capta recursos) é muito importante que você amplie sua percepção sobre o tema e procure entender quais são as questões que seus doadores se fazem quando estão tomando uma decisão se vão ou não doar para sua organização. Olhando para estes 4 campos, listamos a seguir algumas questões relevantes, que podem servir como roteiro num processo de análise institucional.

## Critérios para uma boa análise institucional

### IDENTIDADE E IMPACTO

- Temos uma missão clara e atuamos orientados por ela?
- Conseguimos demonstrar os nossos impacto e resultados?
- Nossa organização atende aos problemas sociais e ambientais atuais?
- Atende ao que a sociedade espera de nós?
- Estamos atentos às mudanças sociais?
- Somos rápidos para adaptar nossa atuação às mudanças da sociedade?
- Temos projetos e programas que respondem a estes desafios sociais?

### GESTÃO E GOVERNANÇA

- Temos equipe suficiente e com capacidade de oferecer os resultados que prometemos?
- Temos processos internos que organizam nosso trabalho?
- Fazemos uma boa gestão de recursos e de pessoas?
- A relação entre equipe, diretoria e conselho é saudável e todos trabalham em harmonia, fazendo o papel esperado?

### COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

- Nossa organização se comunica adequadamente com todos os seus públicos de interesse?
- Nosso site está atualizado e mantém relatórios periódicos de resultados operacionais e financeiros?
- Temos a preocupação de manter nossos parceiros atualizados a todo momento, não somente nos períodos de renovação de parcerias?

### MODELO DE FINANCIAMENTO

- Temos um plano de captação de recursos e uma equipe dedicada para sua implementação?
- Temos um modelo de financiamento equilibrado (não dependente de poucos financiadores)?
- Buscamos avaliar nosso modelo de captação de recursos continuamente?
- Temos um orçamento para a área de captação de recursos ou a previsão de ter algum orçamento para a área?

# TAREFA DE CASA

Com base neste diagnóstico, declare 3 mudanças chave que precisam ocorrer em sua organização para que tenham melhores condições para captar recursos.

Compartilhe esta apresentação com pelo menos outras 2 pessoas de sua organização e façam uma reflexão sobre as 3 mudanças chave.

**#2**

# 7 Mitos e 7 Verdades sobre captação de recursos



Quais são os mitos e verdades que persistem na captação de recursos? Nesta seção procuraremos desmistificar percepções e crenças que ainda existem sobre essa atividade.

# MITOS

## 1. Os brasileiros não doam

É verdade que não temos uma cultura de doação tão desenvolvida no Brasil se formos nos comparar com países que têm cultura filantrópica mais antiga, como os EUA, por exemplo (na comparação, os americanos doam 2% do PIB deles e os brasileiros próximo de 0,2% do nosso PIB). Mas não é verdade que o brasileiro não tem cultura de doar. Pesquisas recentes mostram que os brasileiros doam mais do que imaginamos. É uma doação mais centrada em atender a necessidades assistenciais, mais mobilizada pela “ajuda aos pobres” do que à justiça social e ao desenvolvimento. A mobilização de mais de R\$ 6 bilhões durante a pandemia da COVID-19, registrada pelo [Monitor da doações da Associação Brasileira de Captadores de Recursos](#) é uma demonstração clara de que o brasileiro doa e vai doar mais quanto melhor for o trabalho de influência das OSCs sobre a sociedade.

## 2. Captar recursos é captar dinheiro

Pensamos que captar recursos é a mesma coisa que mobilizar as pessoas a doarem dinheiro, mas isto é apenas parte da verdade. Para resolver problemas sociais precisamos de todo tipo de recurso - financeiro (dinheiro), humano (talento e voluntariado), materiais (alimentos, roupas, tinta, insumos para construção), criatividade, influência. Os recursos podem vir de inúmeras formas e muitas vezes uma pessoa que não está disposta a oferecer recursos financeiros pode oferecer capacidade de influência, recursos materiais, tempo. Conseguir enxergar recursos de uma forma mais ampla nos ajuda a desfazer o mito de que captar recursos é a mesma coisa que captar doações em dinheiro.



# MITOS

## 3. Para captar recursos, preciso conhecer pessoas ricas

Um dos mitos mais disseminado e menos verdadeiro neste campo é o de que é fundamental que eu tenha acesso a pessoas ricas para conseguir recursos. Muitas vezes, os recursos estão mais próximos de você do que imagina. Comece mapeando sua rede próxima - familiares, amigos, colegas de trabalho, o comércio do bairro. É mais fácil alguém que está mais próximo - e mais conectado com o problema que você pretende resolver - se mobilizar para fazer uma doação. Captar recursos envolve criar uma rede grande de muitas pessoas doando. Nem sempre as pessoas começam doando muito. Se o trabalho for bem feito e você for bem sucedido em demonstrar os resultados atingidos com as doações, seus doadores podem também influenciar suas próprias redes e, nesse processo de mobilização de círculos de influência, talvez um doador seu conheça uma pessoa rica e esta pessoa talvez se mobilize a também doar.

## 4. Tenho que ter uma marca forte para captar recursos

Ter uma marca forte é importante, mas não é fundamental para começar a captar recursos. Pessoas doam porque querem fazer a diferença no mundo. Se você tem uma causa que valha a pena a atenção das pessoas, comece. Lembre-se de que marcas como Greenpeace, Médicos Sem Fronteiras, GRAACC, Doutores da Alegria etc. um dia foram apenas uma ideia. A marca foi construída por resultados concretos e por uma comunicação efetiva. Portanto, ainda não ter uma marca forte não é um impedimento para começar a captar recursos. Comece de onde você está, com o que você tem. Lembremos desta frase constantemente atribuída a Margaret Mead:

*Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas conscientes e engajadas possa mudar o mundo. De fato, sempre foi assim que o mundo mudou.*



# MITOS

## 5. Captação de recursos = elaboração de projetos

Outro mito recorrente é que a única forma de captar recursos é elaborando projetos para aplicar em editais. Não é verdade. Aplicar projetos em editais é apenas uma das estratégias de captação de recursos. Existem diversas formas - escrever cartas/e-mails com pedidos de doação, fazer pedidos em conversas presenciais, criar campanhas em plataformas de *crowdfunding*, realizar eventos, entre outros. Existem muitas e diversas formas de captar recursos e elaborar projetos para editais é apenas uma delas.

## 6. Preciso ter um especialista em captação de recursos para começar a captar

O Brasil é o país dos intermediários, o país da “criação de dificuldades para vender facilidades”. Nessa cultura, criamos o conceito do captador de recursos terceirizado - aquela pessoa que julgamos ter as conexões certas, que conhece o caminho das pedras, que sabe onde “se escondem os doadores”. Essa figura (do captador de recursos externo especialista) é uma invenção brasileira. E este talvez seja um dos maiores mitos que bloqueiam o potencial de captação de recursos para causas de impacto social. Os verdadeiros doadores querem estar próximos de quem eles irão apoiar, conhecer os empreendedores sociais pessoalmente. Já que captação de recursos é a construção de relações de longo prazo, a proximidade do doador com a organização apoiada precisa ser construída sem intermediários. Se você não tem uma equipe de captação, novamente recomenda-se começar com o que tem - parte do seu tempo ou do tempo de alguém no seu grupo ou equipe para começar a se dedicar, estudar o assunto e fazer ações que comecem a história de sua organização em relação a este assunto.



# MITOS

## 7. **Fatos e estatísticas são suficientes para mobilizar doadores**

A doação começa no coração, não na cabeça. Por isso, pessoas se mobilizam mais por histórias de transformação do que por fatos e evidências. Claro que é também importante gerar evidências racionais para mobilizar doadores, mas são as histórias que mais mobilizam. E como as empresas e as fundações são também feitas de pessoas, é importante levar em consideração o fator emocional, mesmo quando estiver interagindo com doadores/investidores sociais que têm processos padronizados e racionais de doação/investimento social. No final das contas, a decisão final sai de uma pessoa ou um grupo de pessoas e elas são influenciadas pelas suas emoções mais do que imaginam.



# VERDADES

## 1. Ninguém doa se não for solicitado

Esta é uma grande verdade. Pode parecer óbvio entender que as pessoas não doam se não foram solicitadas, mas às vezes não solicitamos. Em geral, em nossa cultura brasileira, pedir doações é associado à mendicância, a um favor, à fraqueza ou à vulnerabilidade. Muitas pessoas relatam que não se sentem à vontade em pedir doações porque sentem que podem ser interpretadas como estando pedindo para si próprias. Curioso ver que uma pessoa que solicita investimentos para sua própria empresa para gerar lucros privados é valorizado e visto como um empreendedor, mas uma pessoa que solicita recursos para gerar resultados sociais, que interessam a todos, é visto como um pedinte.

Outra certeza provável é que você vai receber mais “não” que “sim”. Portanto, quanto mais solicitar, maior a chance de chegar aos resultados esperados.

## 2. Num processo de doação, ambos os lados ganham

Outra verdade incontestável é que o ato de doar gera prazer, sentimento de pertencimento, realização pessoal ou espiritual, enfim, uma série de benefícios que fazem da doação um ato que traz uma enorme sensação de bem estar. E como vivemos em uma era de resgate de valores humanos e espirituais, solicitar uma doação é como oferecer a alguém a oportunidade de fazer a diferença no mundo. E isso tem um grande valor. Permitir que alguém demonstre gratidão, que se torne importante junto à sua comunidade, que seja responsável por transformações sociais e ambientais, são algumas das coisas que são oferecidas a quem doa. Portanto, solicitar recursos não pode nunca ser entendido como um ato em que um lado oferece e o outro recebe. Ambos os lados oferecem e recebem



# VERDADES

## 3. Escute antes de falar

As pessoas doam quando são mobilizadas por algo que as toca intimamente. Bons profissionais de captação de recursos procuram entender o doador e se comunicar com ele de forma a conectar seu discurso com os interesses e necessidades de seu interlocutor. Por isso, ouvir, compreender seu doador antes de oferecer algo é fundamental. A pior sensação para um doador é ser visto como um caixa eletrônico.

## 4. A gratidão precede a doação

Pessoas gratas doam mais. Esta é uma grande verdade. Alunos beneficiados por uma bolsa de estudos em uma universidade tendem a querer doar para seu Fundo de Bolsas no futuro; pacientes que foram curados de câncer em um hospital querem devolver o bem que o hospital fez em forma de doações. Algumas culturas costumam associar a doação com o termo “*give back*”, ou seja “dar de volta”, o que demonstra que, muitas vezes, a doação é um símbolo de gratidão pelo que me foi dado por uma organização, por uma comunidade ou por uma pessoa.

## 5. Ofereça antes de pedir

Como consequência da verdade anterior, uma outra verdade é que organizações sociais podem oferecer muito antes de doar. Em primeiro lugar, oferecer resultados e impacto social de qualidade. Mas também podem oferecer conteúdos, oportunidades de relacionamento, compreensão das necessidades de seus doadores. Organizações permeáveis, porosas, que escutam a sociedade e seus doadores, têm muito mais chances de serem consideradas como dignas de receber uma doação do que aquelas que são fechadas ao mundo exterior e se perdem dentro de sua própria lógica de apenas sobreviver.



# VERDADES

## 6. Captação de recursos é um trabalho em equipe

O captador de recursos não é um lobo solitário. Um dos desafios quando se cria uma área profissional de captação de recursos em uma organização é achar que os resultados de captação de recursos serão exclusivos da área. Começando da liderança da organização (muitas vezes a figura mais importante na captação de recursos), passando pela equipe programática (que constrói projetos junto com o profissional de captação de recursos) e se estendendo a todos da organização - todos tem uma parte importante na captação de recursos, seja trazendo ideias de possíveis financiadores ou simplesmente realizando um trabalho de excelência. Isto sim vai atrair mais doações.

## 7. Pessoas doam para pessoas

Entender que o ato de doação é um ato que se faz de pessoa para pessoa é uma chave fundamental para o processo de captação de recursos. De um lado, quem doa precisa ser visto como uma pessoa que tem suas paixões, suas necessidades, seus interesses. De outro lado, quem solicita precisa ser alguém com credibilidade, com histórico de realizações. Doadores costumam doar ao saber que a liderança da organização é alguém com quem se identificam, em quem confiam, a quem são creditados resultados e credibilidade. O ato de doar é um ato de uma pessoa que confia em outra pessoa.



# TAREFA DE CASA

Ao ler estes 7 mitos e 7 verdades sobre captação de recursos, reflita sobre os seguintes pontos:

1. Entre os mitos apontados no texto acima, quais são aqueles que você acredita que mais influenciam sua forma de ver a captação de recursos?
2. Que custos para sua vida (ou da sua organização) têm acreditar nesses mitos?
3. Relembre algumas histórias vividas que indicam algumas das verdades apontadas no texto.
4. Ao passar pelas 3 questões acima, o que você aprende sobre si próprio e sobre a cultura de sua organização?

## PARA SE APROFUNDAR

- **Pesquisa Doação Brasil, IDIS** - [idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/](http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/)
- **Monitor das Doações ABCR** – [monitordasdoacoes.org.br](http://monitordasdoacoes.org.br)
- BOS, L. (2010). **Confiança, Doação, Gratidão** - Forças Construtivas da Vida. Editora Antroposofica.
- AMBROGETTI, F. (2016). **Emotionraising**: How to astonish, disturb, seduce and convince the brain to support good causes. Hilborn Civil Sector Press.
- CHRISTIANO, A., NEIMAND, A., (2018). “**The Science of what makes people care**”. Stanford Social Innovation Review, Fall 2018. Disponível em [bit.ly/3w9nV4e](http://bit.ly/3w9nV4e).

#3

# O ciclo de captação de recursos



Numa perspectiva de captação de recursos oriundos de empresas, o enfoque deste capítulo lança o olhar sobre o conceito de ciclo de vida do parceiro, que se caracteriza por 4 fases. Esses conceitos podem ser adaptados e aplicados a outras relações institucionais, com fundações filantrópicas e organizações internacionais, por exemplo. Essas quatro fases são:

### 1. PROSPECÇÃO (P. 23)

Fase de **identificação de potenciais parceiros/doadores** e avaliação do potencial de parceria e possíveis interesses comuns entre o parceiro e sua organização.

### 2. CONTATO (P. 24)

Corresponde à fase de primeiros contatos, onde se busca a identificação dos pontos em comum e interlocutores corretos dentro do parceiro e a **construção de relação de parceria**.

# CICLO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

### 4. FIDELIZAÇÃO (P.34)

Parceria fechada, sua organização precisa garantir **a manutenção do relacionamento** e que os objetivos da parceria sejam cumpridos, fazendo com que o parceiro queira renovar a parceria. Normalmente, esta fase é pouco valorizada, gerando efeitos negativos em relação à renovação das parcerias.

### 3. SOLICITAÇÃO (P. 30)

Quando se **elabora e apresenta a proposta efetiva para o parceiro** e se negocia os termos do relacionamento.

# FASE 1 - PROSPECÇÃO

A atividade de prospecção é uma atividade contínua e consiste em identificar parceiros interessados e com potencial de fazer parcerias com sua OSC e seus programas.

A etapa de prospecção pode se dar de forma ativa (quando você pesquisa ativamente potenciais parceiros) ou passiva (quando vocês são procurados por Empresas/ Fundações com interesse por uma parceria). Ainda pode ser um híbrido, quando sua organização recebe visitas ou contatos com empresas que não se aproximam necessariamente para estabelecer uma parceria, mas a equipe identifica que há um potencial latente para construir um projeto de parceria com a empresa.

Nesta etapa, a equipe deve ser capaz de construir continuamente, a partir de alguns critérios, uma lista de empresas que potencialmente poderiam se interessar por uma parceria com a sua OSC. Para isso, utilizamos o critério VIC (vínculo, interesse e capacidade) para identificar quem são os potenciais parceiros. O princípio VIC considera que um parceiro ideal tem três características - vínculo, interesse e capacidade. Abaixo, exemplificamos indicativos para identificar empresas potenciais parceiras, considerando o critério VIC:

VÍNCULO	INTERESSE	CAPACIDADE
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Instituição com a qual já possuem algum tipo de parceria.</li><li>→ Instituição cuja diretoria tem vínculo de relacionamento direto (social ou outros) com a direção da sua organização.</li><li>→ Empresários(as) ou pessoas de alto poder aquisitivo próximas da causa ou envolvidas com o tema da sua OSC.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Trabalham com a mesma área temática (Ex: Direitos Humanos, Assistência Social, Empregabilidade, etc).</li><li>→ Possuem perfil do público semelhante ao da sua OSC.</li><li>→ Atuam nacionalmente ou interseccionando regiões onde sua organização atua.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Doam recursos para terceiros.</li><li>→ Aportam recursos diretos (não via leis de incentivo).</li><li>→ Possuem volume de recursos suficiente para os projetos desejados.</li></ul>

## FASE 2 - CONTATO

Consideramos a fase de contato o período compreendido entre o primeiro contato com o parceiro até o momento de elaboração de uma proposta concreta de parceria e solicitação de recursos.

Na fase de contato com a empresa, é fundamental buscar compreender os:

**1. Pontos de encontro entre o parceiro e a OSC**

**2. Interlocutores de qualidade**



## 1. **Buscar compreender os pontos de encontro entre o parceiro e a sua OSC**

O conceito de valor compartilhado é um conceito fundamental para que a área de captação de recursos se oriente no seu processo de abordagem aos potenciais parceiros. O conceito foi desenvolvido nos EUA pelos professores Michael Porter e Mark Kramer. Segundo os professores:

*“valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade. (...) Grandes empresas como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Walmart, já estão desenvolvendo iniciativas para gerar valor compartilhado ao redefinir a intersecção entre sociedade e desempenho social.”*

Fonte: Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2011), *The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism — and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. Disponível em [bit.ly/2WqdsGU](http://bit.ly/2WqdsGU)

Partimos da premissa que valor compartilhado é um conceito essencial para que se busquem desenvolver parcerias corporativas que realmente gerem valor às empresas parceiras (tanto quanto à sua OSC e à sociedade). Dessa forma, a relação entre a sua OSC e a empresa deve ser considerada numa visão de longo prazo.

O primeiro passo para construir uma relação de longo prazo é conhecer a empresa e suas necessidades.

Alguns aspectos importantes para serem analisados:

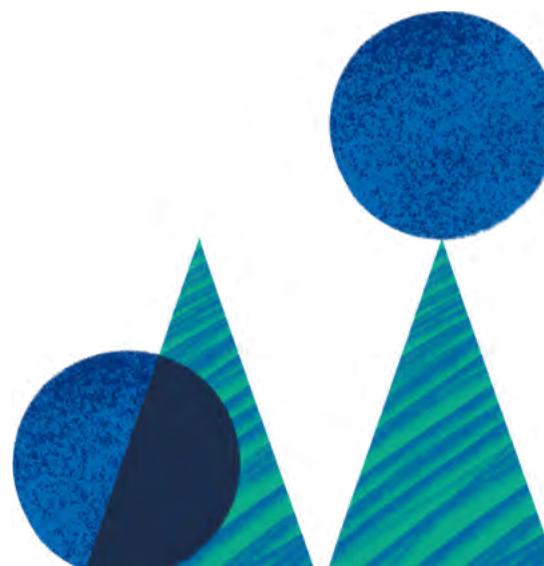
- Histórico de ações sociais da empresa
- Política de investimento social e responsabilidade social da empresa
- Valores da marca - que valores a marca da empresa quer construir?
- História da empresa - o que marcou o desenvolvimento da empresa?
- Quais são os públicos de interesse da empresa e o que ela espera gerar para estes públicos?
- Relatórios nacionais e internacionais - a empresa precisar reportar dados sobre sua responsabilidade social local? A empresa atua em mercados que exigem ações de responsabilidade social?
- Histórico do principal executivo/ presidente da empresa/

Estas respostas podem trazer informações bastante relevantes para que a sua abordagem à empresa seja feita de forma organizada, buscando resolver um problema ou oferecendo um diferencial de mercado para a empresa.

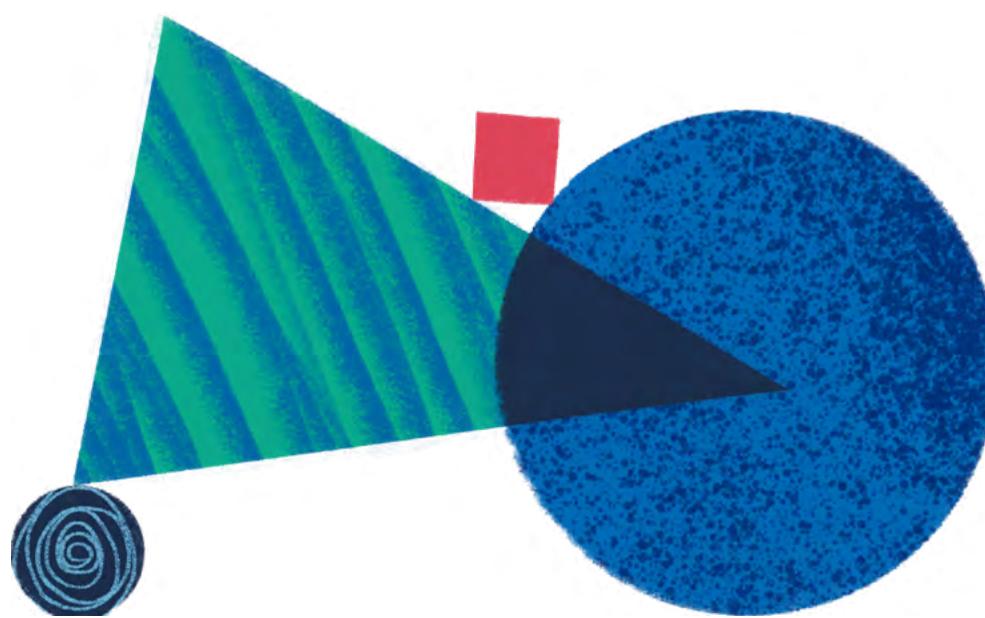
Desta forma, o processo de contatos iniciais com a empresa deve concentrar esforços em identificar uma oportunidade concreta para construir uma relação em que ambas as partes são contempladas positivamente.

Erroneamente, quando OSCs estão diante de empresas, procuram fazer pedidos para atender suas próprias necessidades, partindo do princípio que as empresas têm recursos e podem “ajudá-las”. Esta atitude enfraquece a relação da OSC com o mundo corporativo porque busca extrair recurso da empresa, normalmente com base em sentimentos de culpa e piedade. Numa relação mais profissional e saudável, entendemos que essas relações devem ser alimentadas por qualidades mais sustentáveis, como interesse mútuo de resolver um problema, engajamento de funcionários, fortalecimento de marcas etc.

Ao lado, qualificamos dois tipos de abordagem possíveis entre OSCs e empresas, para que fique mais claro o tipo de relação desejada entre a sua OSC e as empresas parceiras.



RELAÇÃO DE PARCERIA	RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA
Busca compreender a empresa antes de oferecer qualquer proposta	Faz o pedido mesmo antes de conhecer a empresa
Busca construir valor para ambos os lados	Se preocupa exclusivamente com sua necessidade
Visa o longo prazo	Visa o curto prazo
Apresenta oportunidades	Apresenta necessidades
Abordagem de diálogo	Abordagem de pedido



Em resumo, as etapas padrão do processo de contato com a empresa devem ser as seguintes:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
1. Solicitação de uma reunião presencial (ou virtual)	Solicitação de um encontro preferencialmente presencial para que a OSC e a empresa se conheçam mutuamente
2. Realização da reunião	Foco da reunião: <ul style="list-style-type: none"><li>→ Identificar as necessidades da empresa</li><li>→ Conhecer as partes envolvidas</li><li>→ Identificar os influenciadores e tomadores de decisão da empresa</li><li>→ Apresentar alguns elementos do projeto, desde que faça sentido à primeira conversa.</li></ul> <p><i>Pode ser que exista a necessidade de algumas reuniões e conversas após a primeira reunião.</i></p>
3. Análise após reunião	Responde às seguintes perguntas: <ul style="list-style-type: none"><li>→ Que valor geramos para ambas as partes se fizermos uma parceria?</li><li>→ É possível construir uma proposta de colaboração que atenda às necessidades da empresa e leve em conta meus programas e minhas capacidades internas?</li><li>→ Há pontos de encontro suficientes para a celebração de uma aliança?</li></ul>
4. Encaminhamento da elaboração de uma proposta de parceria	Se a resposta em relação à pergunta anterior for positiva (“ <i>Há pontos de encontro suficientes para a celebração de uma aliança?</i> ”), a OSC e a empresa devem acordar um prazo para apresentação e discussão de uma proposta de parceria.

## 2. Interlocutores de qualidade

A identificação de interlocutores de qualidade na empresa é fundamental para que a relação entre a OSC e a empresa frutifiquem. Muitas vezes, uma parceria com grande potencial pode não evoluir se não tivermos acesso às pessoas certas na empresa. E quem é a pessoa certa a falar? Normalmente, alguém que tenha conhecimentos suficientes sobre o assunto que envolve a parceria e autonomia de decisão.

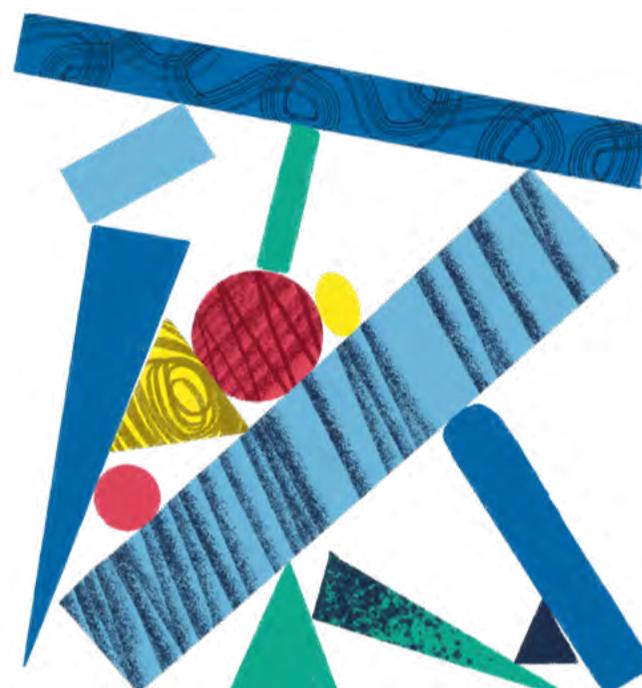
A depender do teor da parceria e da forma como a empresa se organiza, o tema será decidido pelas áreas de responsabilidade social, sustentabilidade, recursos humanos, marketing ou ainda na própria presidência. Caso envolva investimento via leis de incentivo, pode ser ainda que sejam envolvidas as áreas financeira e tributária da empresa.

Algumas observações sobre o processo de encontrar o interlocutor correto:

- **O CONTATO MAIS QUENTE NA EMPRESA AJUDA** - muitas vezes, nosso primeiro contato na empresa pode ter sido alguém do relacionamento da OSC, mas que não tem responsabilidade pelo orçamento de uma eventual parceria entre a empresa e a sua organização. Nesses casos, é muito importante que esta pessoa seja seu guia interno na empresa. Não desvalorize esta pessoa só porque ela não é da área de responsabilidade social ou marketing. Busque validar seu apoio em todo o processo. Normalmente, será esta pessoa que irá fazer você encontrar seu interlocutor certo dentro da empresa e, muitas vezes motivado por fatores que extrapolam a empresa, é este “guia interno” que fará com que a relação de parceria realmente ocorra. Apesar de não ser o tomador de decisão, ele(a) pode influenciar a tomada de decisão;
- **A DECISÃO FINAL NORMALMENTE É COMPARTILHADA** - saiba que uma decisão sobre uma parceria estratégica é tomada com a participação de muitas pessoas dentro da empresa. Não negligencie nenhuma das partes. Num processo como estes, mesmo que a decisão tenha sido tomada pelo presidente, a empresa pode retroceder, caso a área tributária perceba algum risco. Por isso, é fundamental que você compreenda cada etapa do processo de tomada de decisão da empresa e busque estar próximo e disponível para oferecer qualquer informação necessária;
- **O PODER NA EMPRESA** - Conhecer pessoas com alto poder na empresa (presidência, diretoria, conselho) pode ajudar, mas tome cuidado para não atropelar o processo de decisão. Em empresas mais profissionalizadas, o processo de tomada de decisão é cada vez mais descentralizado e baseado em informações objetivas;

## FASE 3 - SOLICITAÇÃO

A terceira etapa do processo de construção das parcerias é a etapa de solicitação. Muitas vezes, o processo de captação de recursos é resumido a esta etapa, o que é um erro. Esta é, sem dúvida, a etapa central do processo de captação. Porém, se esta etapa não for acompanhada da etapa de preparação/contato (antes) e da etapa de fidelização (depois), a solicitação pode se transformar numa etapa sem os alicerces necessários para a construção de uma relação duradoura.



Quando realizada uma boa etapa de contatos iniciais, a etapa de solicitação transforma-se muito mais numa etapa de concretização de uma proposta sólida, que atenda às necessidades da empresa e da OSC. Neste sentido, a solicitação deverá simbolizar a construção feita na etapa anterior.

Em geral, a elaboração de propostas apresenta um grau de complexidade proporcional ao tamanho da empresa e nível de complexidade da tomada de decisão da empresa, tendo um modelo similar ao lado:

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	MODELO DO DOCUMENTO
<i>Fundação Corporativa</i>	<b>Projeto específico</b> , construído com base nos critérios da Fundação
<i>Grande Empresa</i>	<b>Projetos pré definidos</b> , com algum tipo de ajuste às necessidades discutidos com a empresa anteriormente
<i>Pequena e média empresa</i>	<b>Documento/projeto padronizado</b>

Um importante passo para apresentação de um projeto/solicitação de parceria com a empresa é saber se a empresa tem algum tipo de formulário padrão para solicitação de recursos. Se tiver, é importante que a OSC apresente seu projeto no formulário padrão da empresa ou fundação empresarial.



Se não tiver nenhum formulário padrão, há dois caminhos:

### 1. **Apresentar documento padrão**

Documento com informações sobre os projetos a serem apoiados.

### 2. **Apresentar documento customizado**

Caso a situação seja de uma parceria específica, a área de captação de recursos da sua OSC deverá apresentar um projeto customizado, que poderá contar com informações pré prontas + informações sobre a parceria específica. Portanto, além das informações presentes no projeto padronizado, o projeto poderá contar com informações relativas ao que está sendo proposto especificamente à empresa como parceira, como por exemplo:

- Visibilidade da logomarca da empresa;
- Envolvimento de funcionários da empresa em atividades voluntárias;
- Campanha específica para públicos da empresa - funcionários, consumidores, público do entorno da empresa.

Os projetos a serem apresentados devem ser objetivos, com boa redação e bom design gráfico e que atendam ao que foi conversado na etapa anterior. Muitos financiadores se ressentem de não conseguirem doar recursos porque não recebem bons projetos. Neste sentido, a sua OSC deve primar por ter documentos muito bem elaborados, seguindo o padrão de qualidade dos serviços prestados em seus programas e projetos.

Um projeto mal redigido, com argumentos fracos ou com padrão “amador” pode passar a impressão de que a sua OSC também tem projetos de baixa qualidade.

Um bom material de apresentação inicial deveria ter, no máximo, 3-5 páginas de apresentação. Caso a empresa precise de mais informação, ela irá solicitar. Não é necessário que o primeiro material a ser enviado seja excessivamente trabalhado, a não ser que se trate de um projeto complexo para uma Fundação Empresarial, com quem já há conversações avançadas.



Normalmente, as etapas de solicitação de recursos/parceria são as seguintes:



### 1. Desenho inicial da proposta de parceria

O formato de desenho da proposta deve ser acordado com a empresa e deverá levar em conta:

- As necessidades da sua OSC
- As necessidades da empresa

A proposta preliminar deverá ser o mais padronizada possível, para que você gaste pouco tempo na elaboração destas propostas, salvo em casos excepcionais. Antes da proposta ser enviada, as áreas técnicas da sua organização, que serão envolvidas na proposta, deverão avaliar e fazer considerações.

### 2. Envio da proposta ao potencial parceiro e negociação dos termos

Nesta etapa, são negociados alguns termos da proposta. Importante que a OSC tenha abertura para adaptar a proposta aos interesses da empresa, desde que isto não represente uma abertura demasiada a ponto de comprometer a boa realização do projeto ou ofertas de contrapartida ao parceiro desproporcionais ao valor financeiro aportado pela empresa. Este período requer flexibilidade com responsabilidade.

### 3. Contrato com o parceiro

Na etapa final, elabora-se e assina-se um contrato que formaliza a parceria da OSC com a empresa.

## FASE 4 - FIDELIZAÇÃO

A etapa de fidelização inicia quando o contrato é assinado. Muitos experientes profissionais de captação de recursos costumam dizer que o momento mais importante do processo de captação de recursos é iniciado a partir da assinatura de contrato, já que é através de uma boa experiência de parceria que a empresa poderá tomar a decisão de renovar seu contrato ou ampliar o espectro da parceria em anos seguintes.

Alguns aspectos importantes de serem destacados no processo de fidelização:

- **AGRADECER SEMPRE:** agradecer nunca é demais. Ser grato sempre a seus parceiros é fundamental e ajuda a construir uma relação pautada em valores profundos;
- **SER TRANSPARENTE:** a OSC deve informar sempre sobre o projeto apoiado pela empresa e sobre outros projetos. Deve fazer chegar estas informações a todas as pessoas da empresa envolvidas com os influenciadores. Algumas empresas têm modelos próprios de prestação de contas. Sua OSC deverá se antecipar e sempre perguntar à empresa como ela espera que sejam prestadas contas dos recursos investidos;
- **MANTER A RELAÇÃO AQUECIDA:** é muito importante que a OSC não faça contato com a empresa apenas no momento que precisa de recursos. É importante incluir diversos momentos do ano para manter a relação com a empresa aquecida através de envio de newsletter, vídeos com momentos importantes do projeto apoiado, convite para eventos exclusivos, etc.
- **CUMPRIR ACORDOS:** não é demais falar que, no mínimo, o que está acordado em contrato deve ser cumprido à risca, como mínimo da relação. Pode parecer óbvio, mas é importante destacar que uma boa relação começa com confiança, e confiança se constrói a partir do atendimento do que está acordado;
- **PROPORCIONALIDADE DAS CONTRAPARTIDAS:** as relações com as empresas devem guardar uma proporcionalidade de investimentos e retornos, ou seja, uma empresa que investe mais deve ter acesso a mais e melhores retornos. Para isso, a OSC deve ter, como princípio, um padrão de contrapartidas por faixas de valores investidos pelas empresas;
- **FLEXIBILIDADE:** ainda que exista um plano padrão nas relações, a OSC deve se manter aberta, acrescentando elementos não previstos, mas que podem atender melhor às necessidades da empresa parceira;

# TAREFA DE CASA

Crie uma lista de potenciais parceiros de sua organização, com base no princípio VIC (vínculo, interesse e capacidade) apresentado no texto.



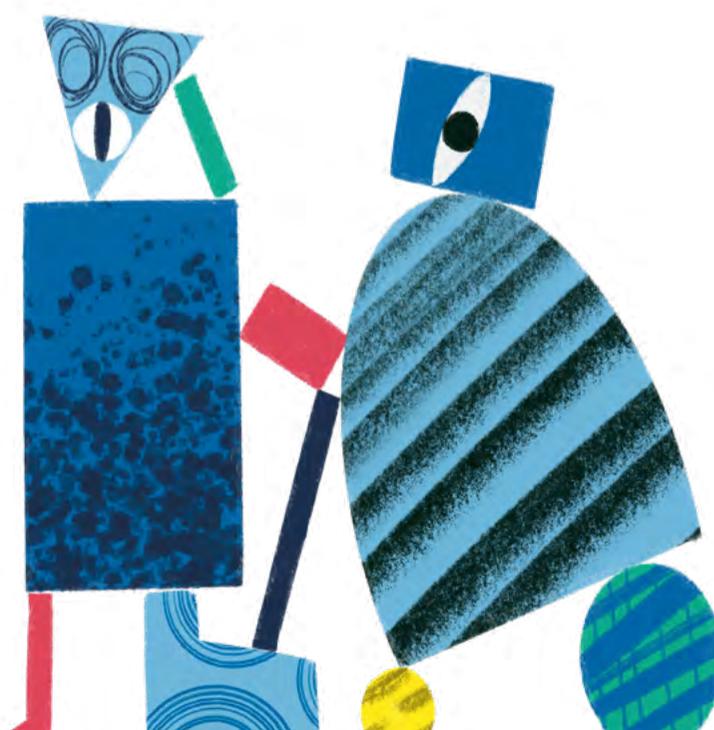
Doações de pessoas constituem uma importante fonte de receitas para organizações sociais e ambientais nos Estados Unidos e na Europa. O [Giving USA 2019](#), pesquisa que avalia o comportamento das doações nos EUA, indica que indivíduos doaram, em 2019, cerca de U\$ 350 bilhões, 80% de todas as doações contabilizadas no setor sem fins lucrativos americano.

Segundo dados da Pesquisa Doação Brasil ([Brasil Giving 2020](#)), realizada pelo IDIS em 2020, 67% dos brasileiros doaram recursos financeiros para Organizações da Sociedade Civil em 2019, aportando um valor estimado em R\$ 15 bilhões, o que representa cerca 0,23% do PIB brasileiro, quando a média mundial é de 0,8% do PIB do país, indicando que há muito potencial a avançar as doações individuais no Brasil.

A pesquisa ainda revelou que as causas que mais sensibilizam os brasileiros para doar são, em ordem de prioridade: organizações religiosas (49%), crianças e jovens (39%) e combate à fome e à pobreza (30%). O perfil do doador brasileiro é: mulher, moradora da região SE ou NE, tem renda mensal superior a 4 salários mínimos, está satisfeita com a sua renda e com sua vida, e pratica alguma religião.

Diversas OSCs internacionais já realizaram estudos em profundidade e identificaram o potencial para o crescimento das doações individuais no Brasil e estão se preparando ou já estão captando alto volume de recursos com indivíduos no Brasil. Alguns exemplos de organizações e a quantidade de doadores individuais no Brasil demonstram o potencial a ser explorado:

- Médicos Sem Fronteiras - 550 mil doadores - R\$ 210 milhões captados/ano
- Greenpeace - 120 mil doadores - R\$ 28 milhões captados/ano
- Action Aid - 20 mil doadores - R\$ 14 milhões captados/ano
- TETO - 2 mil doadores - R\$ 2 milhões captados/ano





O caminho para se construir uma base sólida de doadores individuais, no entanto, é um caminho longo e que requer paciência, recursos e disciplina. Abaixo listamos alguns dos desafios nesse caminho:

→ **PENSAMENTO DE LONGO PRAZO:**

Diferente de processo de captação com empresas e fundações, em que o resultado de uma ação de captação de recursos se visualiza no médio prazo e não requer tanto investimento (muitas vezes, basta uma pessoa escrevendo um projeto), o processo de captação de recursos com indivíduos requer um pensamento de longo prazo, demanda investimentos e, muitas vezes, assumir que os primeiros anos não vão gerar resultados financeiros significativos (muitas vezes, podem até dar “prejuízo”);

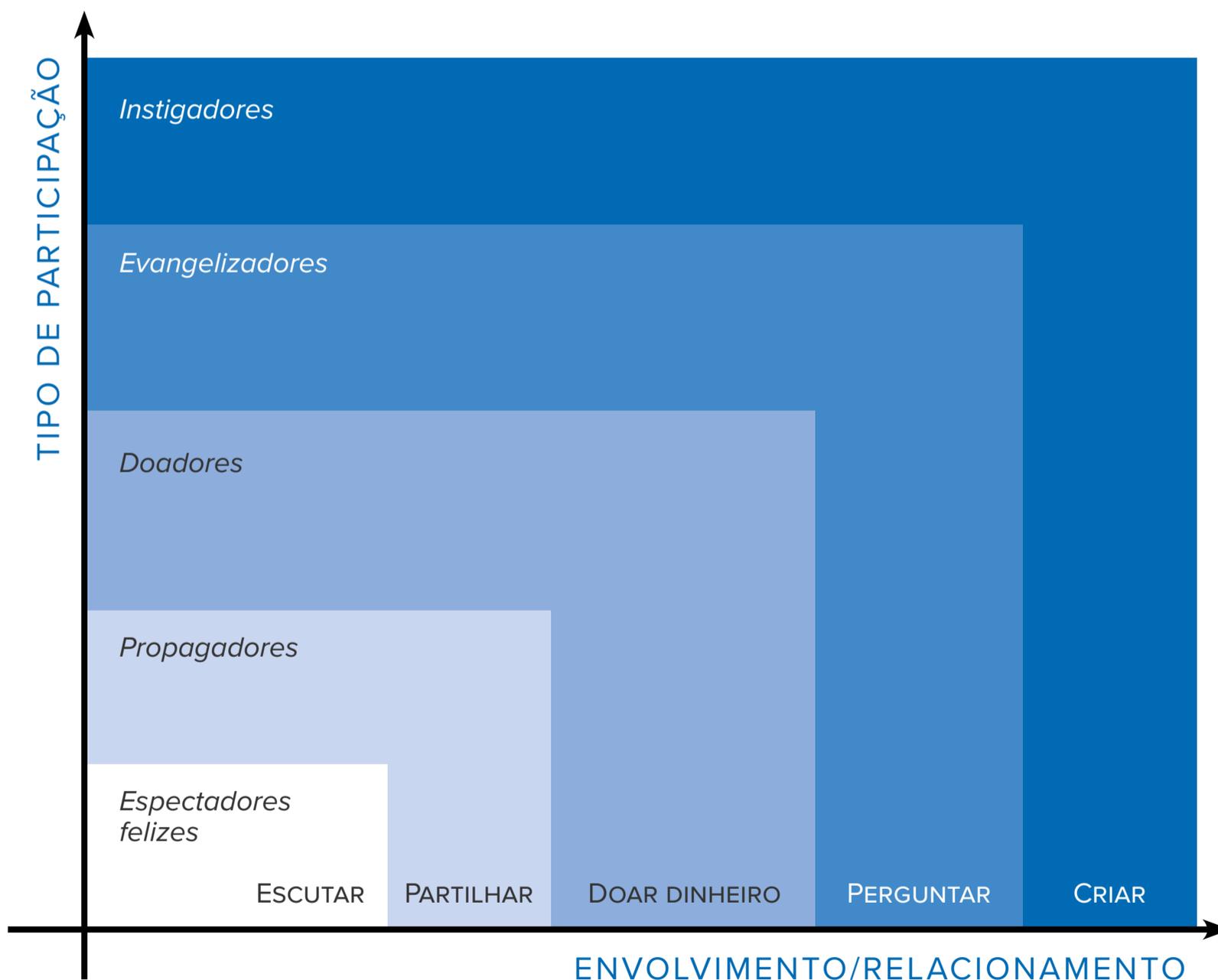
→ **CONTROLE RIGOROSO:** Como lidamos com volumes grandes de doadores, este processo demanda muito mais controle do que processos tradicionais de captação de recursos. Imaginem uma base de 1.000 doadores doando todo mês, cada doador tem um valor a ser doado, uma forma de pagamento, uma data específica de vencimento do seu cartão de crédito. Numa lógica de captação com indivíduos, a estrutura organizacional e os processos de gestão das doações precisam ser mais rigorosos e bem organizados;



→ **CONHECIMENTO EM MARKETING DIRETO:** Um processo de captação de recursos com indivíduos requer conhecimentos técnicos de marketing e marketing direto - persona, narrativas, análise de redes sociais, análises de conversão etc. são alguns dos termos usados neste mercado. Diferente de processos mais tradicionais de captação de recursos, que muitas vezes exigem apenas o conhecimento de elaboração de projetos, captar recursos com indivíduos requer um conjunto de conhecimentos mais técnicos e profissionais.

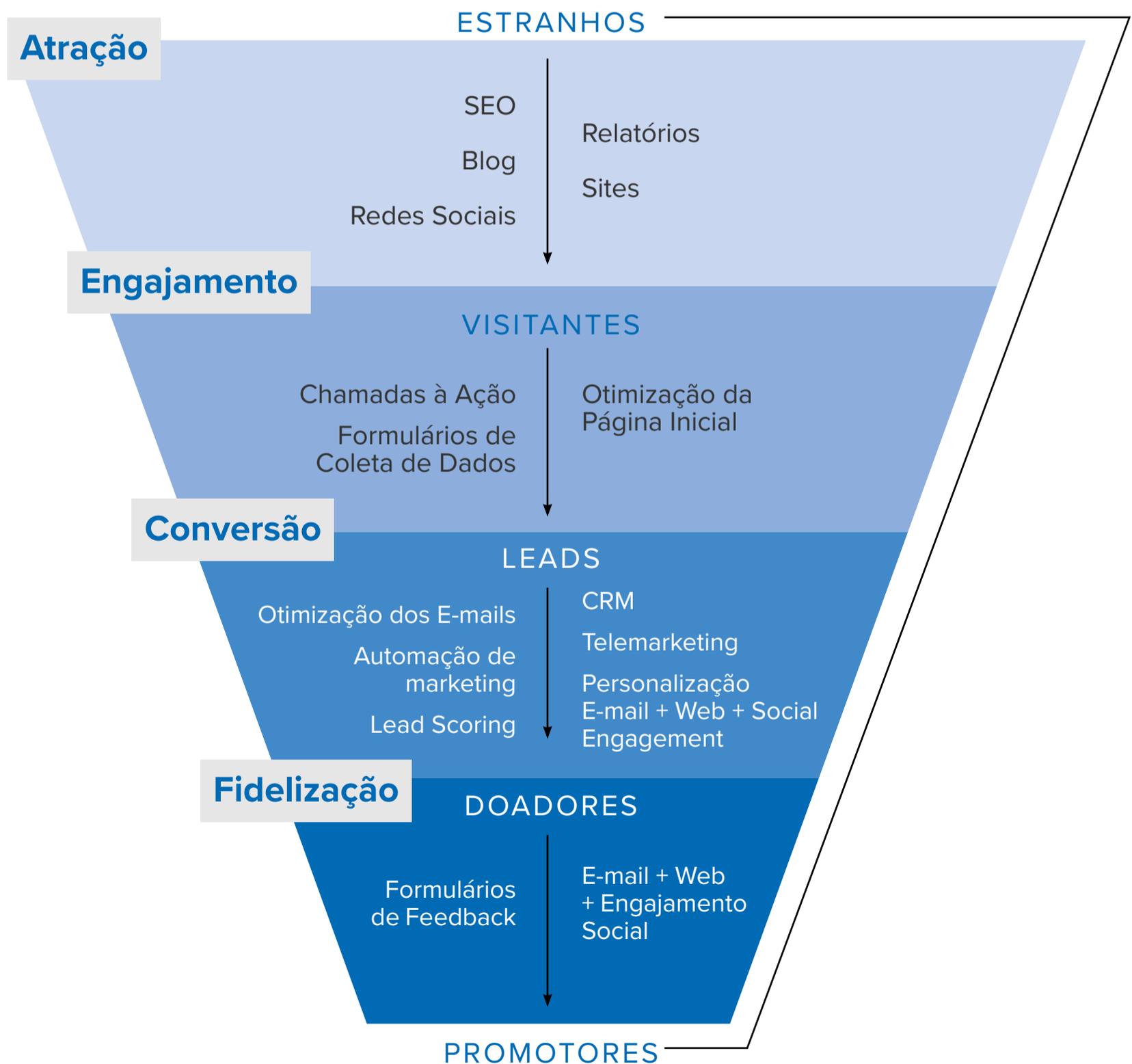
# ENGAJAMENTO E DOAÇÃO

A essência da captação de recursos com indivíduos é engajar pessoas. As pessoas com mais propensão a doar são aquelas mais envolvidas e engajadas em nossa causa. Entendemos a doação como parte de um processo de engajamento da sociedade. Muitas vezes, uma pessoa doadora, antes de doar, se mobilizou por nossa causa, doando produtos, participando de um evento, assinando uma petição ou simplesmente curtindo nossas redes sociais. Portanto, é muito relevante entender o processo de doação como parte de uma jornada de engajamento.



# A JORNADA DE ENGAJAMENTO

Considerando que o processo de doação é uma jornada das pessoas para se engajar com nossa causa, é importante entender as etapas deste processo para poder construir esta jornada da forma mais consciente possível:





**ATRAÇÃO:** A etapa de atração envolve atrair a maior quantidade de pessoas para ver ou ouvir sobre o que estamos falando. Isto vai envolver tanto estratégias de relações públicas e mídia, envolvimento de influenciadores digitais, quanto estratégias de atração de pessoas para visitar nosso website, utilizando ferramentas de publicidade online e SEO (Search Engine Optimization), para que seu website tenha mais chances de ser encontrado por pessoas que procuram por temas correlatos aos temas ligados à causa de sua organização;

**ENGAJAMENTO:** Uma vez tendo atraído os diversos públicos para verem ou ouvirem o que sua organização tenha a dizer, é fundamental você dar mais um passo no seu envolvimento. Convidar a compartilhar conteúdos, oferecer conteúdos interessantes para que as pessoas possam fazer download (e deixar seus contatos), assinatura de petições e participação em eventos (virtuais ou presenciais) são algumas das possibilidades de gerar engajamento;

**CONVERSÃO:** Uma vez tendo os dados da pessoa engajada, sua organização pode passar a enviar mais informações sobre as campanhas realizadas, outros conteúdos e, eventualmente, convidando esta pessoa a doar pontualmente para alguma campanha promovida por sua OSC. Este processo de conversão pode acontecer por e-mail, carta, ligação telefônica ou outro canal.

**FIDELIZAÇÃO:** Uma vez tendo doado, há um trabalho por manter sua relação aquecida, de forma a manter ou aumentar seu engajamento e sua doação. Envio de relatórios de prestação de contas, convite para participação de eventos exclusivos, compartilhamento de informações relevantes, são algumas das possibilidades para manter a relação entre OSC e doador aquecida.

# CANAIS DE DOAÇÃO

Há alguns anos atrás, criar campanhas de captação de recursos com indivíduos demandava altas somas de investimento em compras de espaços de mídia, contratação de serviços terceirizados de telemarketing, malas diretas etc. Com as ferramentas de marketing digital, mesmo pequenas organizações podem ampliar seu potencial de captação de recursos com investimentos módicos e mais focados em seus públicos de interesse. Na medida que os resultados chegam e amplia a captação, a organização pode e deve aumentar os investimentos.

Campanhas de captação de recursos com maior sucesso costumam se dar num formato multicanal, que pode ser representado pela imagem abaixo:

O objetivo das campanhas é levar a maior quantidade de pessoas doadores para um local onde ela poderá efetivar sua doação, seja uma página de doação ou um contato telefônico.

Abaixo, citamos os principais canais de marketing direto existentes e que podem ser utilizados para sua campanha:



- Anúncios impressos - em jornais ou revistas;
- DRTV - os chamados Direct TV Response são anúncios em TV que pedem uma doação via site ou ligando para um número 0800. Um dos canais mais utilizados por grandes organizações, costumam exigir grandes investimentos e geram volumes significativos e qualificados de doadores;
- Telemarketing - pode ser um canal receptivo (um número de telefone onde potenciais doadores ligam) ou ativo (um canal que liga para pessoas que se cadastraram em alguma campanha de atração);
- Mala Direta - canal tradicional, gera resultados no longo prazo. Costumam exigir altos investimentos e, em geral, geram doadores iniciais (fazendo doações pontuais), que podem ser convertidos em doadores regulares num segundo momento;

- 
- Redes Sociais/Anúncios Digitais- canal muito utilizado atualmente, por poder ter foco maior no seu público de interesse e permitir investimentos menores. Neste campo, há uma enorme quantidade de possibilidades: Google Ads (o Google tem um programa gratuito para OSCs chamado Google Grants), anúncios em redes sociais (Facebook e Instagram), engajamento orgânico, mobilização de influenciadores digitais etc.
  - Diálogo Direito - estratégia em que “vendedores” se posicionam em espaços e abordam pessoas para convencê-las a realizar uma doação. Podem ser feitos em espaços públicos (nas ruas, em locais de grande circulação de públicos) ou em espaços privados (dentro de empresas, em eventos). Normalmente, geram boa quantidade de doadores, mas com baixa qualidade de engajamento, uma vez que muitas pessoas decidem doar por impulso ou simplesmente porque não conseguem dizer não para o “vendedor”.

# PERFIL DO DOADOR E NARRATIVA DE ENGAJAMENTO

Um ponto fundamental para o sucesso de suas campanhas é entender quem é seu doador em potencial e construir mensagens que adequem sua narrativa de engajamento com os interesses e necessidades do tipo de público que tem mais potencial de se engajar.

Existem algumas formas de definir seu público potencial:

- Descobrir o perfil do doador atual através de pesquisas online. Se sua organização ainda não tem pessoas doadores, mapeie o perfil do público que segue suas redes sociais ou frequenta seus eventos;
- Se basear no perfil de doadores de organizações semelhantes;
- Partir de pesquisas genéricas sobre o perfil do doador típico brasileiro (Exemplo: [Pesquisa Doação Brasil](#));

A partir da definição dos seus públicos de interesse principais e seus interesses, um passo importante é a construção de narrativas de engajamento que aborde seu público a partir de seus interesses e necessidades. Por exemplo, se seu público potencial valoriza o apoio a crianças, sua campanha deveria dar destaque ao apoio a crianças, como pode ser analisado pela narrativa das campanhas de doação desenvolvidas pela ACNUR no Brasil.



# ANÁLISE DE DADOS, TENTATIVA E ERRO

Como já falamos anteriormente, o trabalho de captação de recursos com pessoas envolve planejamento e pensamento de longo prazo. Um ponto muito importante neste processo é a percepção de que um trabalho bem feito depende de muita análise para avaliar e incrementar, de forma crescente, o conhecimento da organização sobre o melhor perfil de público, a melhor narrativa, os melhores canais etc.

Para isso, é necessário muita análise dos resultados e um nível de risco (e paciência) para que sejam feitos testes. Na medida que sua organização testa e avalia, os resultados tendem a melhorar e a operação de captação de recursos com pessoas vai ganhando tração.

Alguns indicadores de resultados fundamentais de serem acompanhados:

- Volume de captação de recursos
- Valor médio de doação
- Custo por doador e por canal
- Perfil do público e tipos de narrativas que dão os melhores resultados
- Taxa de inadimplência
- Life Time Value -tempo que o doador, em média, segue doando



# ALGUMAS IDÉIAS PARA QUEM ESTÁ COMEÇANDO

Para organizações iniciantes, seguem algumas ideias para começar:

**CRIE UM BOTÃO DE DOAÇÃO** Tenha, em seu website, um botão de doação que leve o doador para um ambiente seguro e confiável de doação. No Brasil, já existem algumas plataformas de doação, que integram uma série de serviços para OSCs que querem captar recursos com indivíduos. Indicamos estas plataformas no final deste capítulo;

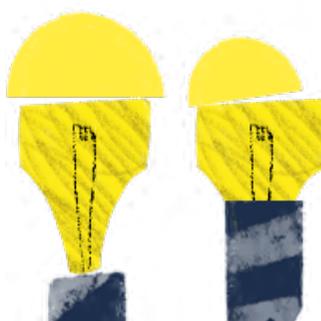
**CRIE UMA LANDING PAGE PARA GERAR CONTATOS** Crie conteúdos relevantes para seu público e peça os dados da pessoa que baixe o conteúdo. Com os dados da pessoa em mãos (e-mail e telefone), você pode fazer abordagens para construir um caminho de engajamento até a doação;

**REALIZE UMA CAMPANHA PONTUAL DE ARRECADAÇÃO** As pessoas costumam se engajar primeiro com compromissos pontuais, doando uma vez. Uma pessoa que faz uma doação para uma campanha pontual, pode ter uma propensão a se engajar em outras campanhas ou até se comprometer a realizar uma doação mensal;

**ENGAJE SEUS DOADORES PARA SEREM CAPTADORES** Peça que seus doadores convidem seus amigos a também doarem, seja divulgando campanhas de sua organização, seja realizando pequenas e simples campanhas em seu círculo de amizades;

**COLETE OS DADOS EM TODOS OS MOMENTOS** Se você realiza eventos virtuais e ou presenciais, nunca esqueça de coletar os dados (e-mail e telefone) dos participantes, para que estas pessoas sejam parte de seu banco de dados de potenciais doadores;

**PESQUISE E INTERAJA** Ouça sua audiência, tente compreender seus interesses e esteja aberto a rever suas narrativas e campanhas a partir da compreensão de quem é seu público de interesse.



# TAREFA DE CASA

A partir deste módulo, faça uma lista de coisas que precisam ser feitas pela sua organização para que vocês possam evoluir no processo de captação de recursos com indivíduos.

## PARA SE APROFUNDAR

- **Giving USA** - [givingusa.org](http://givingusa.org)
- **Brasil Giving Report** - [idis.org.br/brasil-giving-report-2020](http://idis.org.br/brasil-giving-report-2020)
- KANTER, B., FINE, A. (2011). **Mídias Sociais Transformadoras**. Editora Evora.

## FORNECEDORES DE PLATAFORMAS DE DOAÇÃO NO BRASIL

- **Doare** [doare.org](http://doare.org)
- **Trackmob** [trackmob.com.br](http://trackmob.com.br)
- **Doação Solutions** [doacaosolutions.com.br](http://doacaosolutions.com.br)
- **Doar Fácil** [doarfacil.com.br](http://doarfacil.com.br)

**#5**

# Perfil e habilidades do profissional de captação de recursos



Captar recursos é uma atividade fundamental e tida pela grande maioria das organizações da Sociedade Civil como um dos maiores desafios na sua gestão profissional.

Nos últimos anos, tem sido um dos temas de cursos, palestras e seminários mais procurado por profissionais que atuam nessas organizações.

A maioria das novas vagas contratando profissionais para atuar em captação de recursos procura por alguém com uma formação próxima à de um administrador. Administração de Empresas, Economia, Marketing e Comunicação são normalmente as formações superiores dos profissionais que se espera que atuem na área.

Independente do fato deste profissional ter que ter uma formação superior ou não, essa característica mostra uma das tensões com as quais esse profissional terá que lidar no seu dia a dia: Dialogar com o mercado x Dialogar com a organização.

A imagem que se associa a esse profissional é geralmente de uma ponte. E como ponte, esse profissional tem que facilitar o diálogo da realidade da organização com a realidade do mercado.





São comuns casos de profissionais de captação de recursos que chegam com um perfil extremamente empresarial, com grande capacidade de “falar a língua” do mercado, mas que tinham dificuldades de conversar com os profissionais técnicos. Certamente esse profissional está privilegiando um dos lados dessa ponte.

*Os comentários sobre profissionais desse tipo são “Ele escreve projetos que não tem nada a ver conosco” “Ele não entende nossa realidade” “Ele está vendendo nossa organização pro mercado”.*

Também podemos observar casos de profissionais contratados para fazer a captação de recursos que penderam mais pro lado da organização, que têm um grande trânsito na área social e nas discussões que envolvem a causa que ele precisa defender, mas que tem pouca experiência no diálogo com as fontes financiadoras.

*Os comentários da organização sobre profissionais desse tipo são “Ele é pouco agressivo na captação de recursos” “Ele é muito igual a nós mesmos” “Pra fazer o que ele faz, não precisávamos contratar alguém. Nós mesmos poderíamos fazer”.*

Essa tensão organização-mercado parece ser a essência das demais tensões com as quais esse profissional terá que lidar. Podemos pensar nessa complexa tensão segundo diversos aspectos:



Diálogo Público X Diálogo Privado

Lida com uma demanda social X Lida com demandas econômicas

Exige sensibilidade Social X Exige compreensão da lógica do mercado

Foco nas necessidades da organização X Foco nas oportunidades do mercado

Foco em planejar X Foco em captar

Foco na reflexão X Foco na ação

Foco nos processo X Foco nos resultados

E com essas polaridades colocadas, o profissional terá um grande desafio de intervir no desenvolvimento dos dois lados, respeitando suas características e seus limites. Aí está o campo de atuação do profissional de captação de recursos, uma terceira dimensão entre essas polaridades, complexa e rica, a ser construída por aqueles e aquelas que se identificam com desafios como:

- Preparar projetos que atendam às necessidades da organização e da causa, mas que sejam atraentes para os financiadores;
- Trazer mais sensibilidade social para o mercado;
- Ajudar a que os profissionais técnicos da organização ampliem sua compreensão e consciência sobre a cultura dos parceiros;
- Refletir com toda a organização sobre as estratégias de captação de recursos;

The page features a vibrant, abstract graphic design. On the left, a large blue triangle with a stippled texture is partially visible. Below it, a green circle and a red circle are scattered. A green and black striped vertical bar is on the far left. In the center, a blue and black striped vertical bar is positioned. To the right, a red and black striped vertical bar is visible. At the bottom, there are several overlapping shapes: a yellow teardrop shape, a blue and black striped shape, and a blue shape with a white cutout. A small rainbow-like arc is also present near the bottom center. The overall style is modern and artistic, using bold colors and geometric forms.

“MAS COMO FOMENTAR O DIÁLOGO ENTRE A ATIVIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS E O RESTANTE DA ORGANIZAÇÃO?”

Quase todas as Organizações da Sociedade Civil, independente de seu estágio de desenvolvimento, se deparam em algum momento com a necessidade de destacar alguém, profissional ou voluntário, em tempo integral ou parcial, à atividade de captação de recursos.

É muito importante, porém, que essa pessoa esteja dedicada a essa atividade algumas horas fixas por semana, de forma que ela seja reconhecida como parte da equipe.

Isso é digno de nota porque muitas organizações são procuradas por profissionais que se oferecem para captar recursos em troca de comissionamento pelo valor arrecadado. Por tudo que dissemos até aqui, não se recomenda a contratação de um profissional nessas condições.

A posição contrária ao comissionamento de profissionais de captação de recursos foi, aliás, um dos pilares da criação da Associação Brasileira de Captação de Recursos, uma organização criada em 1998 (a exemplo de outras similares nos EUA e Europa) com o objetivo de fomentar uma prática ética e responsável para a captação de recursos no Brasil.



São diversos os motivos que nos levam a não acreditar que um profissional que é remunerado por comissão possa atuar como um profissional do desenvolvimento institucional, mas uma delas merece destaque: **a importância do profissional como alguém parte integrante da organização, e não externo, tendo as mesmas condições de trabalho que outros profissionais da organização.**

Isso é pressuposto fundamental para que a atividade de captação de recursos seja vista como um processo da organização, e não como um projeto pontual, e a organização aprendendo com essa experiência e se auto desenvolvendo nessa matéria.

São muitas as organizações da Sociedade Civil que encarando a atividade de captação de recursos como algo pontual, se vêem muitas vezes obrigadas a descontinuar suas atividades. São várias as histórias de organizações que são obrigadas a fazer uma verdadeira reengenharia em seus quadros, demitindo muitos profissionais ao final de um grande projeto que não se renova.

Também outras histórias de pessoas que se decepcionam com o desempenho de profissionais que se apresentam como a “salvação da lavoura” e prometem mundos e fundos por uma comissão de 10% caso a captação se concretize. Após um determinado tempo, essas organizações se vêem obrigadas a pegar novamente as rédeas nas mãos porque o captador comissionado possui outros tantos projetos para captar recursos e não dá a mesma importância para nosso projeto quanto nós mesmos.

Sendo parte da equipe, o profissional de captação de recursos será mais respeitado, e isso facilita o seu diálogo dentro da organização. A partir daí, esse profissional passa a ganhar legitimidade para travar o diálogo entre a organização e os financiadores.



Algumas atitudes podem apoiar o diálogo interno:

### **Conhecer a causa e a organização**

Quanto melhor conhecer a causa e a organização, melhor o captador de recursos poderá defendê-la.

Ele pode destinar parte de seu tempo para visitar o trabalho fim de sua organização. Esse tempo pode valer muito quando ele estiver em frente ao potencial doador e tiver que explicar sobre o que faz sua organização. Provavelmente, os detalhes do trabalho estarão mais vivos na memória de alguém com ele familiarizado.

Conta-se que certa vez, uma grande profissional de captação de recursos ao fechar uma cota de patrocínio com uma empresa para sua organização, recebeu o seguinte comentário do recente parceiro “Ainda bem que você não é uma captadora de recursos. Eles são uns chatos! Ao contrário deles, você fala com propriedade do trabalho, e seus olhos brilham!” O caso é bem emblemático da distância que certos “captadores de recursos” trabalham de suas organizações, a ponto de ser nitidamente visível pelos doadores e financiadores.

### **Envolva os envolvidos**

Discuta as oportunidades de captação de recursos com a equipe técnica de sua organização. Construir projetos coletivamente dá trabalho, mas é muito recompensador no longo prazo. Além de ser ótimo exercício para o captador de recursos se aprofundar nos detalhes da organização e para ambos exercitarem olhares diferentes, é um fator que define o compromisso futuro desses coordenadores técnicos com a implementação do projeto.

Em certas organizações, as equipes técnicas que permanecem distantes da área de captação de recursos, vêem a entrada de novos investidores inclusive como algo negativo, que vai gerar mais trabalho na prestação de contas etc. Dessa forma, a experiência de trabalhar projetos e estratégias de forma participativa produz resultados muito mais engajadores, interessantes e satisfatórios.

# TAREFA DE CASA

Discuta internamente em sua organização sobre a equipe e papéis de captação de recursos em nossa OSC, avaliando se temos as habilidades e competências internas necessárias para uma área profissional de captação de recursos ou se deveríamos repensar essa área.

## PARA SE APROFUNDAR

→ Associação Brasileira de Captação de Recursos - [captadores.org.br](http://captadores.org.br)

# Anexo

Criando um  
material para  
apresentação  
de projetos  
para captação  
de recursos



# QUAL O OBJETIVO DE UM MATERIAL DE APRESENTAÇÃO DE PROJETOS?

Construir os argumentos racionais, que demonstrem a necessidade social existente, de forma a fazer com que o leitor se sinta mobilizado a investir. Portanto, o material deve ser capaz de influenciar o leitor de forma que ele...

ENTENDA O PROBLEMA E  
A SOLUÇÃO PROPOSTA...

SE INTERESSE  
PELO PROJETO...

TENHA UMA  
AÇÃO...

# O CONTEÚDO DO MATERIAL

## Parte 1 - Contexto

Apresentação do problema sobre o qual pretendemos atuar (1-2 slides).

- Qual a necessidade social?
- Tem que mostrar urgência para agir agora!
- Identifica por que o problema é relevante para o leitor - como o problema identificado ameaça o bem estar do leitor e seus interesses?
- Demonstra urgência e relevância do tema para o leitor;

## Parte 2 - A organização proponente do projeto

Apresenta a organização por trás do projeto e mostra que temos capacidade de resolver o problema apontado (1-2 slides).

- Identifica que nossa organização tem proximidade com o problema e sabe como resolvê-lo;
- Diferencia nossa organização em relação a outras que também estão atuando sobre o mesmo problema;
- Expressa confiança.

## Parte 3 - Demonstra que temos uma solução para os problemas apresentados

Apresenta o projeto em si, de forma sucinta. (3-5 slides).

- Define os objetivos e as metas propostas pelo projeto;
- Descreve detalhes do projeto;
- Traz esperança e entusiasmo.

## Parte 4 - Apresenta nossa proposta de valor para o investidor ou parceiro

Faz uma conexão coerente entre o problema, o investidor e nossa organização como provedora das soluções. (2-3 slides).

- Apresenta um plano financeiro para atingir as metas propostas;
- Apresenta as alternativas de investimento, qual o retorno o investimento trará para a sociedade (impacto) e para o parceiro (contrapartidas);
- O documento pode contar também informações sobre parceiros atuais e com quanto eles se comprometeram.

