

# Captação de recursos em instituições sem fins lucrativos: os casos APAE e AACD

Aluna: Fabiana Yumi Ariki

Orientadora: Profa. Inês Pereira

De acordo,  
Fabiana

## Índice

Índice de Siglas e Abreviações .....	iii
Apresentação .....	1
O Terceiro Setor .....	4
Marketing no Terceiro Setor .....	7
Análise dos 4 Ps .....	9
Captação de Recursos .....	12
Etapas de Captação .....	15
Fontes de captação de recursos .....	18
Recursos gerados pela própria organização .....	19
Indivíduos .....	21
Empresas .....	25
Governo .....	28
Fundações .....	29
Estratégias de Captação .....	31
Mala Direta .....	31
Solicitação Pessoal .....	34
Telefone .....	35
Televisão .....	36
Eventos .....	36
Benefícios e Prêmios .....	36
Gerenciamento de informações e relacionamentos .....	37

Bibliografia .....	41
--------------------	----

## **Índice de Siglas e Abreviações**



## **Apresentação**

As organizações sem fins lucrativos constituem um ramo bastante promissor da economia, o qual tem se expandido enormemente, sobretudo nas últimas duas décadas. Esse setor constitui um meio para a satisfação das necessidades sociais, sem almejar lucro e sem a burocracia das iniciativas governamentais. Depende, basicamente, da participação dos cidadãos e da colaboração dos outros dois setores da economia – governamental e privado (KOTLER, 1979).

Atualmente, as instituições do terceiro setor enfrentam um ambiente em constante transformação, estando expostas a diversas ameaças. Dentro desse contexto, a utilização das teorias de marketing constitui fator de grande importância para alavancar o desempenho dessas organizações.

As organizações sem fins lucrativos podem se beneficiar do marketing interpretando seu ambiente externo e adaptando-se continuamente a ele. Dada a proliferação desse tipo de organização, a disputa por recursos governamentais ou privados acirrou-se nos últimos anos. Surge, com isto, a necessidade de desenvolver mecanismos que permitam a captação eficaz de recursos e a criação de condições que possibilitem o aumento da participação voluntária dos cidadãos. Para tanto, pode-se utilizar ferramentas de marketing, tais como o desenvolvimento de formas de comunicação eficientes, pesquisa, segmentação, uma conceituação mais ampla de concorrência, entre outros.

A relevância deste estudo se justifica na medida em que o Terceiro Setor está se expandindo de forma acelerada, provocando profundas alterações no cenário sócio-econômico brasileiro. O peso desse setor na economia pode ser constatado através de sua crescente contribuição para o PIB do país. Um fato que também reforça essa situação é o significativo aumento dos empregos em instituições sem fins lucrativos.

De acordo com uma pesquisa comparativa realizada pela universidade John Hopkins em 1999, havia no Brasil mais de 250 mil entidades empregando

cerca de 2 milhões de pessoas, tendo movimentado em 1998 por volta de 1,2% do PIB.

A compreensão da importância do marketing para o Terceiro Setor é fundamental para que as organizações sem fins lucrativos sejam capazes de enfrentar de modo mais eficiente os grandes desafios que certamente ainda estão por vir. Diante da crescente preocupação com a sustentabilidade das instituições, é fundamental conhecer a forma como as atividades de marketing e de captação de recursos são desempenhadas nesse setor.

O principal objetivo do presente trabalho é discutir as práticas de captação de recursos de duas organizações do Terceiro Setor que lidam com pessoas portadoras de deficiência no Brasil: AACD e APAE.

A AACD é uma organização sem fins lucrativos que oferece serviços de assistência médica, pedagógica e social a pessoas com defeitos físicos, principalmente crianças e adolescentes, visando promover, após a recuperação, sua adaptação à sociedade. A APAE é uma organização sem fins lucrativos que visa prevenir a deficiência e facilitar o bem estar e a inclusão social de pessoas portadoras de deficiência mental.

A opção por estas organizações deve-se aos seguintes fatores:

- elas têm bastante experiência acumulada na captação de recursos destinados à questão da deficiência;
- elas representam experiências similares quanto à natureza e porte e, portanto, são casos comparáveis no contexto das organizações de terceiro setor.
- elas estão entre as maiores entidades beneficentes do Brasil:

Classificação Filantropia 400	Entidade	Estado	Dispêndio anual R\$ 000
1	Fundação Bradesco	SP	586.149
2	ACSC	SP	220.333
3	LBV	SP	218.596
4	Hospital Santa Marcelina	SP	155.614
5	Pró-Saúde	SP	97.541
6	ADRA - Agência Adv. de Desenv.	SP	88.595
7	Hospital do Câncer	SP	81.175

Captação de recursos em instituições sem fins lucrativos: os casos da APAE e da AACD

8	Fundação Ary Frauzino	RJ	61.081
9	SEB	PR	60.025
10	AVAPE	SP	58.244
11	Instituição Adventista	PR	54.104
12	Fundação Banco do Brasil	DF	46.146
13	<b>AACD</b>	<b>SP</b>	<b>42.399</b>
14	Liceu de Artes	BA	41.899
15	Obras Sociais Irmã Dulce	BA	40.592
16	Fundação José Silveira	BA	39.718
17	AFECC	ES	31.725
18	ACM - SP	SP	30.677
19	C.E.N.L.Casas André Luiz	SP	29.681
20	Fundo Cristão para Crianças	MG	26.436
21	LPCC / HEG	PR	24.599
22	Fundação Pio XII	SP	22.225
23	FUNAP	SP	20.058
24	Instituto Ayrton Senna	SP	17.942
25	Pastoral da Criança	PR	17.264
26	HAM- Hospital Aristides Maltez	BA	16.853
27	Visão Mundial	MG	16.429
28	Liga	SP	15.971
29	Boldrini	SP	15.120
30	Aldeias SOS	RJ	14.875
31	<b>APAE - SP</b>	<b>SP</b>	<b>14.781</b>
32	FUNDHAS	SP	14.238
33	APAEB	BA	14.226
34	HSC - Hospital Santa Cruz	RS	14.070
35	Fundação Abrinq	SP	13.486

FONTE: 400 Maiores Entidades Beneficentes do Brasil – Kanitz & Associados

## O Terceiro Setor

Segundo definição de SEMENIK e BAMOSSY (1996, p.748), organização sem fins lucrativos é “qualquer instituição pública ou privada envolvida no provimento de uma oferta de mercado sem a finalidade de obter lucro”. Pode-se, desta forma, dizer que as organizações sem fins lucrativos são públicas em seus objetivos, mas privadas em suas formas.

Essas organizações possuem algumas características em comum, conforme a visão de SALOMON e ANHEIER (1996). Primeiramente, elas devem ser privadas, isto é, institucionalmente separadas do Estado, e formais. Estas organizações também não podem distribuir lucros, sendo que todas as receitas auferidas devem ser reinvestidas. Outras características comuns são: elas têm uma administração própria e normalmente contam com um nível significativo de voluntários. Além de não possuírem fins lucrativos e de estarem organizadas com base em voluntários, tais organizações tendem a ser “orientadas para a ação; flexíveis, inovadoras, rápidas e próximas às comunidades locais” (CANTON, 2002). São essas organizações que constituem o Terceiro Setor.

De acordo com FERNANDES (1994), Terceiro Setor é “um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público”. Muitos operam “à margem dos controles formais”, enquanto que “outros têm registro institucional, mas não distinguem entre os serviços com clareza analítica que se espera das agências civis”.

Esse setor está se expandindo de forma acelerada, provocando profundas alterações no cenário sócio-econômico brasileiro, sobretudo nas últimas duas décadas. Observaram-se, nos últimos anos, grandes mudanças nas realidades sociais e econômicas do país, com a crescente desconfiança na capacidade do governo de satisfazer as necessidades básicas da população. O aumento da desigualdade social, assim como as deficiências do Estado na provisão do bem estar social configuram os principais motivos para a proliferação das ONGs (TENÓRIO, 1997, p.7).

Com a impotência do Estado em suprir as demandas sociais e tentar atenuar as desigualdades, abriu-se espaço para a atuação destas organizações, que acabam por preencher lacunas deixadas pelo setor público. O crescimento do Terceiro Setor observado nos últimos anos com a instituição de muitas novas organizações e o desenvolvimento daquelas já existentes ressalta a importância deste como provedor e beneficiador da sociedade como um todo.

O peso desse setor na economia pode ser constatado através de sua crescente contribuição para o PIB do país. De acordo com o texto divulgado na Integração – Revista Eletrônica do Terceiro Setor, uma pesquisa realizada em 1999 pela universidade John Hopkins revelou que existiam no Brasil mais de 250 mil instituições responsáveis, em 1998, pela movimentação de aproximadamente 12 bilhões de reais (cerca de 1,2% do PIB). A atuação destas instituições favoreceu mais de 9 milhões de pessoas.

Um fato que também reforça essa situação é o significativo aumento dos empregos em instituições sem fins lucrativos. As 400 maiores entidades beneficentes empregaram 59.000 pessoas em 1999, acumulando um crescimento médio de 5% ao ano a partir de 1997, de acordo com pesquisa realizada pela Kanitz e Associados.

O Terceiro Setor engloba instituições educacionais, provedores de assistência médica, centros de assistência social, instituições culturais, organizações fraternais, grupos voluntários, entre outras associações e fundações (MCLEISH, 1995). Essas entidades lidam com a satisfação de necessidades humanas básicas ou oferecem serviços para necessidades específicas de alguns segmentos da população (ESPY, 1993). Todas apresentam como característica básica o intuito de promover o desenvolvimento do ambiente em que operam, seja ele social, político, econômico ou cultural.

Stephen KANITZ identifica os principais atores do Terceiro Setor como sendo:

- Fundações: “são as instituições que financiam o terceiro setor, fazendo doações às entidades beneficentes”. Existem também fundações que além de doar recursos também desenvolvem projetos próprios. Embora a idéia de



fundação esteja relacionada à de acumulação de fundos, poucas são capazes de fazê-la no Brasil.

- Entidades beneficentes: são aquelas que oferecem serviços. De acordo com a pesquisa do Guia da Filantropia, as 400 maiores entidades são responsáveis por cerca de 90% dos serviços [XXX].
- Fundos comunitários: recebem doações e administram sua distribuição. Dentre os poucos do Brasil, destaca-se a FEAC [XXX] de Campinas.
- Entidades sem fins lucrativos: grupo que envolve clubes esportivos, escolas, universidades e hospitais. A maioria, embora pertença a esse grupo, acolhe apenas os interesses de seus usuários.
- Organizações Não Governamentais: são organizações que defendem uma causa. Tendem a ter grande influência política.

O Terceiro Setor constitui um meio para a satisfação das necessidades sociais, sem almejar lucro e sem a burocracia das iniciativas governamentais. Depende, basicamente, da participação dos cidadãos e da colaboração dos outros dois setores da economia – governamental e privado (KOTLER, 1979).

Domingos ARMANI [XXX] delineou o contexto em que operam as ONGs brasileiras, ressaltando significativas mudanças na última década. Ressaltou que as principais mudanças ocorreram no campo da cooperação internacional. Houve decréscimo dos recursos governamentais, redirecionamento de recursos (favorecendo países da África e Europa Oriental), redução da quantidade de entidades beneficiadas no Brasil e maior rigor na escolha de novos parceiros.

Essas transformações na conjuntura das instituições, segundo ARMANI, colocaram em evidência a necessidade de revisão das formas de gestão institucional. Inúmeros autores defendem que o aperfeiçoamento das práticas administrativas faz-se primordial para a sobrevivência dessas organizações. Conforme aponta Armindo S. S. TEODÓSIO [XXX], “o campo da Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor”.

## Marketing no Terceiro Setor

O crescente desafio a que vem sendo submetidas as entidades beneficentes tem feito com que estas recorram às práticas empresariais em busca de novas soluções (ESPY, 1993). DRUCKER (1990), no entanto, observa que as técnicas administrativas foram desenvolvidas para atender necessidades de empresas. MINTZBERG (1996) ressalta que, dadas as características peculiares ao Terceiro Setor, a adoção de ferramentas provenientes da esfera privada requer prudência. Como foram criadas com base em pressupostos e conceitos empresariais, podem levar a distorções. É preciso que os gestores as recebam com uma postura crítica, considerando sempre as especificidades inerentes a cada organização (TENÓRIO, 1997).

KOTLER diz que, de todas as funções administrativas, marketing foi a última a ser adotada pelas organizações do Terceiro Setor. O artigo *Expandindo o Conceito de Marketing* (KOTLER e LEVY, 1969), que alegava que o marketing não era apenas uma função inerente ao setor privado, suscitou grande controvérsia entre os profissionais da área. Embora contestada durante um longo período, a idéia de que todas as organizações apresentam problemas relacionados a marketing é hoje amplamente aceita. De acordo com **DRUCKER**, marketing não pode ser considerado uma função separada das demais; é toda a empresa vista a partir do ponto de vista do consumidor.

O marketing praticado pelas empresas, segundo definição de KOTLER (1998, p.32), consiste em “um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Já o marketing para o Terceiro Setor é definido como a função de uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo é planejar, precificar, promover e distribuir os programas e produtos da instituição mantendo contato constante com todas as partes envolvidas, desvendando suas necessidades e expectativas em relação à organização e a eles mesmos, e construindo um programa de comunicação não apenas para expressar as

finalidades e objetivos da entidade, mas também seus produtos mutuamente benéficos.

O marketing enfatiza a idéia de que a organização deve entender as necessidades e desejos do público alvo e projetar programas e produtos que atendam a essas necessidades (McLEISH, 1995). Pode-se constatar, portanto, que o pressuposto em que o marketing está baseado é essencialmente o mesmo, seja para esfera privada ou não-governamental.

Existem, todavia, características intrínsecas exclusivas do Terceiro Setor. SHAPIRO (1973) destaca, primeiramente, o fato de a função de marketing para as empresas estar fundamentada na idéia de satisfazer o cliente para que a companhia obtenha grandes lucros. As empresas lidam com apenas um tipo de cliente, ao qual fornece produtos e do qual provêm suas receitas.

As instituições do Terceiro Setor, por sua vez, não visam lucro e lidam com dois tipos de clientes: os usuários de seus produtos e serviços e os doadores (MCLEISH, *op. cit.*), devendo trabalhar estes dois públicos de forma distinta. Se, por um lado, essa dicotomia proporciona maior flexibilidade às entidades sem fins lucrativos, por outro, torna o marketing ainda mais complexo, tendo em vista que é preciso satisfazer tanto os usuários como os doadores (SHAPIRO, *op. cit.*).

Liliane da COSTA REIS [XXX] recomenda que a organização sem fins lucrativos esteja atenta a seu ambiente externo, adaptando-se sempre que necessário. A fim de conseguir acompanhar as contínuas transformações, pode utilizar-se da pesquisa, da segmentação e do composto de marketing.

A pesquisa proverá a organização com informações importantes sobre os diferentes públicos atingidos, além de permitir a identificação de forças e fraquezas que afetam sua habilidade de alcançar os objetivos estabelecidos (COSTA REIS). Assim, será de grande utilidade na determinação dos desejos e necessidades, na percepção de sua imagem e reputação e na avaliação de seus esforços de comunicação (ESPY, 1993).

A segmentação refere-se à atividade de identificação de grupos que apresentam necessidades similares. Tal processo possibilita à organização desenvolver um plano de marketing mais focado e eficiente (COSTA REIS).



O composto de marketing é o conjunto de ferramentas utilizadas para o alcance dos objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 1998). Embora existam inúmeras ferramentas, geralmente são empregadas as quatro principais: produto, preço, distribuição (praça) e comunicação (promoção).

### **Análise dos 4 Ps**

#### **■ Produto**

Tudo o que uma organização desenvolve para ofertar ao seu público para satisfazer uma necessidade ou desejo é considerado como produto (COSTA REIS). O produto nada mais é que um programa de serviços ou produtos oferecido aos usuários (SMITH, BUCKLIN & ASSOCIATES, 1994). Pode compreender bens tangíveis, serviços, idéias, valores, comportamentos, entre outros. Envolve, ainda, elementos como satisfação pessoal, orgulho, um sentimento de fazer parte de algo e uma felicidade interior (SHAPIRO, 1973).

#### **■ Preço**

Nas entidades sem fins lucrativos, o preço consiste na quantidade de recursos necessários para cobrir seus custos e financiar projetos (COSTA REIS). Muitas organizações cobram taxas pelos serviços prestados, buscando, muitas vezes, a auto-suficiência.

SHAPIRO (*op. cit.*) observa que grande parte das organizações, contudo, não podem ser sustentadas por seus usuários, de modo a depender da captação de recursos. Elas operam juntamente com doadores e usuários, o que demanda duas considerações acerca do preço. Assim, o preço pode ser tanto monetário – envolvendo a cobrança de taxas – como não monetário, podendo incluir elementos pessoais, tais como tempo, esforço, amor, amizade, prestígio, orgulho e outros.

Os benefícios proporcionados, bem como o valor que público está disposto a pagar por eles, segundo COSTA REIS, devem ser considerados. Isso se aplica tanto aos usuários como aos doadores. Assim sendo, podem ser cobrados preços diversos. Os doadores, em geral, fornecem diferentes quantias, ou seja, pagam diferentes preços. O mesmo pode ocorrer com os beneficiários. Algumas organizações têm categorias variadas de usuários, de modo que cobram preços diferentes pelos serviços prestados (McLEISH, 1995).

#### ■ Praça

Refere-se à área geográfica que a organização irá cobrir, às formas de entrega do serviço (SMITH, BUCKLIN & ASSOCIATES, *op. cit.*). Segundo definição de COSTA REIS, praça, ou distribuição, consiste em tornar os produtos acessíveis para o público-alvo da instituição. Faz-se mister escolher os canais de maior eficácia para disponibilizar os serviços. Pode ser por meio de canais próprios, de constituição de parcerias entre outras opções. Esse fator está intimamente relacionado à conveniência.

A localização exerce forte influência na atração de recursos. A presença em locais de ampla circulação de potenciais doadores facilita a doação, pois poupa parte do trabalho do doador. Do mesmo modo, é muito mais fácil conseguir a adesão de voluntários que residem perto da sede da entidade. Além disso, a localização pode gerar credibilidade e mostrar interesse em uma área (SHAPIRO, *op. cit.*).

#### ■ Promoção

Essa ferramenta consiste na seleção da melhor forma de atingir cada um dos públicos, na escolha da mensagem a ser veiculada e da adequada frequência e tempo de exposição. Através da comunicação aspira-se não só a transmissão de ideais, trabalhos e valores de maneira sólida, mas igualmente a construção de uma imagem positiva.

A comunicação efetiva é vital para o sucesso de qualquer organização do Terceiro Setor. O primeiro passo consiste em definir o que a organização deseja comunicar. Seu objetivo pode ir desde a notícia de simples acontecimentos a uma determinada audiência até a construção e manutenção de sua imagem (ESPY, 1993).

A imagem de uma instituição sem fins lucrativos é composta a partir de sua estratégia de comunicação, seu relacionamento com os stakeholders, a implementação de seu programa, e o modo como conduz suas atividades. A fim de transformar a imagem em uma poderosa ferramenta a favor da organização, é imprescindível que ela possua um caráter informativo, ratificando os objetivos, metas e papel social da entidade.

Ademais, a imagem construída tem o papel de suscitar opiniões favoráveis acerca do seu trabalho, serviço e relações com a comunidade. É importante também que ela seja capaz de transmitir confiança quanto à forma como utiliza os recursos e cuida dos clientes (McLEISH, 1995).

## Captação de Recursos

Dentro do contexto brasileiro, pode-se destacar dois momentos em relação ao financiamento das atividades das ONGs. Entre os anos 70 e 80, houve um grande aumento das organizações sem fins lucrativos a partir do apoio da cooperação internacional, tanto governamental quanto não-governamental. Este desenvolvimento foi promovido por agências privadas de desenvolvimento, com foco em projetos de educação popular, defesa de direitos e melhoria da qualidade de vida comunitária.

Na década de 90, observou-se a realocação dos recursos das agências européias para projetos no leste europeu. As sociedades européias viram o aumento do desemprego e das carências sociais internas. A África, com seus problemas sociais crônicos, ganhou prioridade internacional. Isso tudo, somado à explosão das ONGs no Brasil e à falta de resultados em termos de redução da pobreza e da desigualdade, resultaram na crise do padrão de financiamento apoiado na cooperação internacional.

As organizações sem fins lucrativos, neste novo cenário, viram-se obrigadas a diversificar e procurar novas formas de financiamento, reduzindo a “vulnerabilidade e subordinação comum àquelas organizações que dependem de poucas fontes financiadoras” (VALARELLI). Um novo desafio de relacionamento com os dois outros setores, o Estado e o setor privado, surgiu e, com ele, a necessidade de fortalecimento institucional e dos laços com as fontes financiadoras. A sustentabilidade das instituições no longo prazo também se tornou foco dos esforços das organizações.

O novo cenário caracteriza-se, portanto, pelo aumento da concorrência por recursos, seja por causa da diminuição de recursos disponíveis, seja pela ampliação do número de organizações do Terceiro Setor.

Dentro desse contexto, é importante destacar alguns pontos fundamentais para o levantamento bem-sucedido de recursos e para a otimização destes. A missão constitui um desses pontos, posto que somente uma missão

clara e relevante é capaz de mobilizar recursos – humanos ou financeiros. É essa mobilização de recursos é de fato imprescindível para que as entidades do Terceiro Setor cumpram sua finalidade de melhorar a qualidade de vida dos seres humanos.

Outro elemento a ser considerado é a capacidade da organização, a qual depende da existência de profissionais que administrem de forma eficiente os recursos e que tenham competência para desenvolver tais recursos (SCHEARER, OLIVEIRA, M., TANDON, 1997). Apesar da crescente profissionalização do setor, muitas entidades ainda são guiadas pela intuição e bom senso de seus colaboradores, faltando fundamentação teórica em suas decisões (CANTON, 2002).

CANTON (*op. cit.*) ressalta a importância de uma administração estratégica nas ONGs e identifica três componentes essenciais: a missão, os objetivos e as estratégias. A missão consiste na razão de ser, na finalidade fundamental da organização que “legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços” (CANTON, *op. cit.*, p.33). A missão deve permear todos os aspectos das organizações.

Os objetivos, por sua vez, funcionam como diretrizes. Orientam as ações das pessoas de acordo com prioridades. Visam “concentrar a atenção das pessoas em metas específicas, que a organização (...) deseja atingir num determinado período de tempo” (CANTON, *op. cit.*, p.34).

As estratégias consistem na definição do modo como a organização pretende aplicar seus recursos financeiros e humanos para concretizar seus objetivos e, por consequência, suas missões. Buscam, portanto, delinear o campo de ação a fim de se alcançar os objetivos anteriormente estabelecidos.

Há ainda um fator que desempenha papel crucial para o sucesso na captação: a capacidade de estabelecer parcerias e atuar juntamente com outras ONGs, com instituições governamentais e com o setor privado. A parceria é uma relação de cooperação entre organizações. Tem como pressuposto uma ação

conjunta em prol de interesses e objetivos comuns que permite compartilhar recursos e habilidades, acarretando sinergia a todos os envolvidos.

O desenvolvimento de parcerias é essencial para que as instituições atinjam metas com eficiência, de modo a aumentar o impacto e o alcance de suas performances (SCHEARER, OLIVEIRA, M., TANDON, *op. cit.*). “A valiosa troca de informações entre parceiros é que sustenta a organização em rede bem-sucedida e, conseqüentemente, permite que todos os membros da cadeia operem melhor” (CANTON, *op. cit.*, p.46).



## **Etapas de Captação**

Conforme GRONBJERG (1993) apresenta, a captação de recursos envolve uma série de atividades, tais como: redigir os pedidos de financiamento, estabelecer relações contratuais, organizar eventos especiais, pedir doações, cumprir as obrigações para com os demais, “vender-se” para os usuários e a sociedade, manter cadastros dos doadores, entre outros. A fim de exercer de modo eficiente todas essas atividades, é preciso que a organização desenvolva uma estratégia.

Uma boa estratégia de captação de recursos contribui para aumentar a autonomia de uma organização em relação às mudanças ou exigências dos doadores, permitindo-lhe manter sua missão e valores. Uma estratégia mal elaborada, por sua vez, resulta em perda de dinheiro e, sobretudo, perda de oportunidades e de futuros doadores (ESPY, 1993).

Dentro desse contexto, planejar a campanha de arrecadação, organizar as atividades e saber priorizá-las é extremamente importante para o sucesso de uma instituição. O plano de ação envolve quatro etapas: planejamento e preparação, implementação da estratégia de captação e recursos, execução dos projetos e avaliação e fechamento do período (CRUZ, 2000).

A primeira fase consiste em desenvolver um plano de ação com as atividades e colocá-las em um cronograma. Deve-se levantar todas as necessidades e seus respectivos custos de modo a encontrar a meta ideal de captação. Faz-se, então, a avaliação da capacidade de arrecadação (pessoal, recursos, contatos, arrecadação do ano anterior), chegando-se a uma meta realista de captação.

Com os objetivos dos programas e os financeiros estabelecidos, parte-se para a escolha das fontes a serem trabalhadas. É feita uma pesquisa a fim de determinar os doadores potenciais e os respectivos valores com que estes podem contribuir. Define-se a forma de contato (mala direta, contato pessoal, telemarketing) a ser utilizada e cria-se a metodologia de contato, que consiste em

projetos a serem encaminhados a fundações e cartas-modelo para empresas e indivíduos.

CRUZ (*op. cit.*) destaca também a importância dos processos de agradecimento, reconhecimento e fidelização dos doadores para fortalecer o relacionamento entre estes e a organização. Ainda nessa fase de planejamento e preparação, é preciso criar os indicadores de sucesso para avaliar a captação, bem como treinar todo o pessoal envolvido com a campanha.

Cumpridas essas ações iniciais, parte-se para a implementação da estratégia de captação de recursos. A organização deve contatar os doadores potenciais: desenvolver projetos para as fundações, enviar cartas para os indivíduos e marcar reuniões com as empresas. A equipe de captação deve se reunir periodicamente a fim de discutir os progressos e as dificuldades. Pode-se organizar “eventos de solicitação e captação e jantares de reconhecimento” (CRUZ, *op. cit.*).

Conseguidos os recursos, parte-se para a execução dos projetos. Nesta fase é importante manter os doadores informados sobre o andamento dos projetos. Pode-se até mesmo convidar os doadores a visitarem o projeto. Trata-se do momento de fidelizar os doadores e oferecer-lhes os benefícios a que têm direito. A instituição pode organizar eventos homenageando os doadores. As conquistas do projeto devem ser documentadas a fim de serem utilizadas como ferramenta na captação para outros projetos. Os doadores atuais podem ser incentivados a indicar novos.

A última fase corresponde à avaliação e fechamento do período. CRUZ (*op. cit.*) observa que terminado um projeto, é importante identificar os problemas e desafios, bem como rever as ações para o próximo ano. Deve-se verificar se as metas foram alcançadas, se todas doações acordadas foram pagas. Deve-se analisar os gastos e, se for o caso, criar metas de redução para o próximo período. É importante realizar planejamento de curto e de longo prazo.

Todos os que doaram e alguns potenciais doadores devem receber relatório de avaliação das doações recebidas e dos resultados. Essas informações devem ser divulgadas em todos os materiais (brochuras, *folders*, revistas) da



entidade. Esse é o momento de construir relacionamentos. Pode-se convidar as pessoas da comunidade e os doadores para eventos de homenagem. Deve-se agradecer a todos os que colaboraram. É importante atualizar o banco de dados para as próximas ações.

KELLEY (1994) apresenta de forma simples e direta as etapas para se realizar uma campanha. A primeira é o planejamento, que envolve: fixação da meta de arrecadação, previsão de prazos, seleção de fontes, determinação da lista de prospecção e da quantia a ser solicitada a cada um, divisão de tarefas e definição de metas individuais e preparação de impressos – folhetos apresentando a instituição e os objetivos do projeto, além das propostas e cartas de agradecimento. A outra fase é a da execução, abarcando a solicitação de doação, o envio de cartas de agradecimento, a cobrança da doação acordada e reuniões periódicas de acompanhamento e controle. Após a campanha, é feita uma avaliação dos resultados.

## Fontes de captação de recursos

Como todas as organizações, as do Terceiro Setor têm de administrar continuamente seus recursos. Há, no entanto, significativas diferenças. As ONGs têm acesso a uma variedade maior de fontes de recursos que as empresas, mas, por outro lado, têm menor controle sobre a continuidade desses recursos.

Com o objetivo de concretizarem suas missões e se destacarem pela qualidade de suas realizações, as organizações sem fins lucrativos devem manter um equilíbrio financeiro. Com isso demonstram a seriedade da organização, aumentam a credibilidade da comunidade na execução de serviços e viabilizam a execução ou a continuidade dos projetos.

Para que uma organização sem fins lucrativos consiga manter o equilíbrio de suas contas, ela deve conseguir uma base diversificada de fontes de recursos. Além de gerar os recursos de que necessita, ela pode recorrer a indivíduos; empresas; governo e fundações.

Ao se buscar financiamento de empresas ou indivíduos, é interessante observar o que os motiva a doar parte de seus recursos a instituições. CRUZ (2000) aponta entre as razões que os levam a doar:

- Credibilidade na instituição e nos propósitos (93%)
- Crença de que as necessidades são importantes (74%)
- Responsabilidade comunitária/ orgulho civil/ ganho social
- Promoção institucional
- Obrigação
- Identidade com a causa
- Amizade e respeito pelos que pedem
- Fazem ou fizeram parte da organização
- Lealdade, gratidão, afeição
- Reconhecimento público
- Imortalidade
- Isenções fiscais

Nas páginas a seguir cada uma dessas fontes será analisada mais profundamente. Cabe observar que cada fonte difere quanto à previsibilidade e ao grau de controle e, conseqüentemente, quanto à incerteza que ela introduz no processo de tomada de decisão das entidades. Diferem também quanto à natureza das atividades administrativas que exigem e, logo, quanto à quantidade de esforço que as organizações precisam dedicar a essas atividades e quanto ao grau de rotina dessas atividades. Também diferem quanto ao fato de os usuários serem, ou não, ao mesmo tempo fonte de recursos. Isso, certamente afeta o quão sensíveis as organizações são frente às forças do mercado ou às estratégias de estabelecer a qualidade e o custo dos serviços (GRONBJERG, 1993).

### ***Recursos gerados pela própria organização***

Uma das formas de captação de recursos existentes refere-se ao lucro proveniente da comercialização de produtos e serviços. Durante muito tempo o estereótipo acerca da divisão entre o setor empresarial, visando ao lucro, e o das organizações sem fins lucrativos não permitiu que estas auferissem receitas derivadas de práticas comerciais. Essa visão, no entanto, modificou-se ao longo dos anos, sendo que hoje muitas entidades gozam dos benefícios oriundos dessa prática.

Essa estratégia apresenta benefícios como a diminuição da dependência de ajuda de doadores. A auto-sustentabilidade financeira leva a maior autonomia, pois permite a alocação dos recursos arrecadados sem condições ou restrições impostas, podendo ser percebida como uma forma de preservar a integridade das organizações. Alguns críticos, no entanto, argumentam que existe o risco de se corromper os valores e princípios característicos das organizações do setor.

De acordo com CRUZ (*op. cit.*), "entre as organizações sem fins lucrativos, 68,3% dos recursos que as financiam vêm de receitas próprias, como

taxas de associados ou venda de bens e serviços no mercado ou rendimento de patrimônio". É importante lembrar que nesses 68,3% estão inseridos escolas e hospitais, os quais têm a maior parte de seus recursos provenientes de mensalidades ou taxas.

Com relação a esse método de obtenção de receita, as organizações do Terceiro Setor podem optar por três diferentes abordagens: cobrança de taxa, práticas comerciais relacionadas à missão da entidade e práticas não relacionadas à missão. Juntamente à lucratividade que acompanha esses métodos, surgem as complicações legais. Estas variam de país a país e são mais acentuadas no caso de práticas não relacionadas à missão (MORALES Jr., 1997).

A primeira abordagem consiste em cobrar dos beneficiários o custo total ou parcial do produto/ serviço oferecido. Nesse caso, a instituição deve analisar seu mercado quanto à capacidade de seus clientes potenciais de pagar. Essa é uma questão crítica principalmente nos países em desenvolvimento, tal como o Brasil, em que a maior parte dos clientes não tem condições de arcar com as despesas. Essa realidade de pobreza torna prática e moralmente injustificável a cobrança de tarifas. Uma solução interessante que tem sido adotada por algumas entidades é a de "subsídio-cruzado", isto é, subsidiar os economicamente desfavorecidos através da taxação dos clientes que têm condições de cobrir os gastos.

A outra abordagem incide na obtenção de lucro através de empresas e atividades relacionadas à missão da organização. Em muitos casos, essa estratégia envolve a venda de produtos e serviços – às vezes produzidos pelos próprios beneficiários – com o intuito de financiar os principais serviços oferecidos. Tem como vantagem o fato de a atividade desenvolvida ser uma extensão do trabalho realizado pela instituição, o que implica na redução dos riscos envolvidos, considerando-se a familiaridade com o campo de atuação. É uma estratégia menos utilizada que a de cobrança de taxas e é empregada, sobretudo por instituições melhor estabelecidas e de maior porte.

A terceira abordagem é a da obtenção de lucro através de empresas e atividades que não apresentem qualquer relação com a missão da organização.

Busca-se a geração de recursos financeiros ou de capital de investimento. Uma vez que essa estratégia envolve a atuação em uma área estranha às atividades da instituição, os riscos e os investimentos são muito mais elevados. O fato de a organização enfrentar um mercado altamente competitivo aumenta ainda mais os riscos.

Com relação à captação por meio da venda de produtos e serviços, é importante destacar a existência de barreiras internas e organizacionais, além de externas, criadas pelo ambiente político e pela legislação que regula o Terceiro Setor. Os obstáculos internos são: conflito de cultura, necessidade de habilidade e experiência na administração de empresas, planejamento e alocação de recursos humanos e financeiros, adoção de estruturas organizacionais adequadas. Quanto aos entraves externos, temos: dificuldade de acesso ao capital, percepção do público, relação com doadores, competição com a esfera empresarial, benefícios fiscais e legislação (MORALES Jr., *op. cit.*).

Em muitos países, o governo regula o ambiente legal e fiscal, determinando o que as instituições podem fazer. Assim, a legislação estabelece regras como registro legal, isenção de taxas, formas de captar recursos, delimitando inclusive a geração própria de receitas. O dilema do governo consiste na necessidade de impedir práticas ilícitas de captação e, ao mesmo tempo, proteger os comportamentos legítimos. Quanto ao controle fiscal, o principal ponto diz respeito a isenções de taxas para os doadores com o intuito de incentivar a doação (MIXER, 1993).

### **Indivíduos**

De acordo com pesquisa realizada por Leilah LANDIM e Neide BERES em parceria com a John Hopkins University (1999), 29% da população brasileira faz doações em bens, com destaque para alimentos, roupas e calçados, nesta ordem; 21% faz doações em dinheiro, o que corresponde a uma quantia de cerca de R\$ 1.703.000.000,00, sendo o valor médio da doação de R\$ 158,00 por ano.



Duas áreas prevaleceram quanto ao destino das doações: instituições religiosas (44%) e assistência social (43%).

Conforme apontou a pesquisa, os indivíduos são responsáveis por 81% (R\$ 1,7 bilhão) das doações privadas no Brasil. Trata-se, obviamente, de uma fonte de recursos extremamente importante para as organizações do Terceiro Setor. Uma ampla base de indivíduos doadores fornece a única fonte de recursos confiável, sendo primordial para a sustentabilidade da organização.

Em sua concepção mais pura, a filantropia individual significa a doação de recursos pessoais, sem o envolvimento de interesses, como uma expressão da solidariedade humana. Um grande desafio para as organizações do Terceiro Setor consiste em descobrir o que motiva um doador em potencial a transformar uma boa intenção em uma doação efetiva.

De acordo com dados coletados pela Gallup Organization, em 1992, os indivíduos possuem inúmeras razões para a doação de dinheiro. Dentre os onze motivos apresentados na pesquisa, os mais apontados foram: aqueles com maior poder aquisitivo devem ajudar os menos favorecidos (55%); satisfação pessoal (43%); o comportamento caridoso condiz com suas crenças religiosas e comprometimentos (41%).

As demais razões foram: devolver à sociedade benefícios dela derivados (39%); um amigo ou colega de trabalho ter pedido sua colaboração (36%); garantir a continuidade de atividade ou instituição da qual se beneficia (34%); servir de exemplo (31%); completar uma obrigação de negócios ou comunitária (19%); criar uma lembrança de alguém ou da família de alguém (17%); redução de impostos (12%); encorajamento pelo patrão (10%).

O estudo indicou também que entre os que atuaram como voluntários, os principais motivos – todos citados por 86% ou mais dos entrevistados – foram a importância de ajudar outras pessoas, a compaixão pelos necessitados e fazer algo por uma causa importante para o voluntário.

Diferentemente dos resultados encontrados nessa pesquisa, CANTON (2002) diz que os voluntários doam “seu tempo por necessidade de amizade e atividade social”. Quanto aos doadores, além das motivações altruísticas e

filantrópicas, pode-se destacar: desejo de integrar o conselho administrativo (em organizações de maior visibilidade) a fim de obter reconhecimento, estima e *status*; busca por benefícios em relações públicas e ter maior influência nas decisões.

Segundo MIXER (1993), o ato da filantropia é resultado de motivações internas e de influências externas. A primeira apresenta três dimensões: pessoal, social e negativa. A pessoal engloba auto-estima, conquistas, interesses cognitivos, crescimento pessoal, redução ou fuga da culpa, sentido ou objetivo da vida, ganho ou benefício pessoal, espiritualidade, imortalidade e sobrevivência. A dimensão social envolve status, afiliação, independência, engajamento grupal, altruísmo, família e poder. A motivação não deriva somente de fatores positivos, mas também de aspectos negativos como frustração, insegurança, medo e ansiedade, complexidade da vida e situações desconhecidas.

Há ainda a influência do ambiente externo, que pode ser classificada em três categorias principais: recompensas, estímulos e situações. As recompensas podem ser de reconhecimento, pessoais e sociais. O efeito da resposta à recompensa de reconhecimento dependerá da percepção desta pelo doador: quanto maior o significado da recompensa percebido pelo doador, maior o reforço do seu comportamento de doação ou voluntariado (MIXER, *op. cit.*).

Recompensas pessoais variam desde cartas de agradecimento a telefonemas, prêmios, participação em grupos de elite. As recompensas sociais são menos tangíveis e incluem o desenvolvimento de relações pessoais, um maior senso de comunidade e status e uma nova noção de coesão de grupo.

Os estímulos, por sua vez, consistem em ações que incluem a demonstração de necessidades humanas, a realização de pedidos diretos, a apresentação de imagens atraentes, a promoção de iniciativa privada, provas da eficiência da organização, e ofertas de reduções de impostos. Já os fatores situacionais abrangem envolvimento pessoal, planejamento e decisão, grupos de pressão, envolvimento da família, tradição, redes de relacionamentos, cultura e disponibilidade de dinheiro.

Além dos motivos pelos quais as pessoas doam, a compreensão das principais causas das pessoas não doarem traz grandes desafios para as entidades sem fins lucrativos. Os porquês podem estar relacionados a preferências, crenças, finanças ou situações pessoais; a problemas de comunicação (ineficiência e falta de informação); a reações aos pedidos de doação; e a problemas quanto à imagem da organização. Em relação às questões pessoais, destacam-se a existência de outras prioridades, a ausência de interesse, a discordância com as políticas, a descrença nas causa e a insuficiência financeira para doar.

Em se tratando de problemas quanto à imagem da organização, tem-se que uma imagem negativa desencoraja doações. Mesmo quando não há fatos que embasem a opinião negativa, seu efeito pode ser devastador. Percepções de comportamentos organizacionais reprováveis podem surgir de más experiências pessoais ou de indivíduos que acreditem na percepção de outros. Cada instituição deveria se preocupar com a integridade de todas as demais, pois a cultura de doação depende da imagem pública, da credibilidade de toda sociedade civil.

Em seu processo de comunicação, as instituições do Terceiro Setor podem cometer erros e omissões, tal como a falha em fornecer informações suficientes aos potenciais doadores. Outro grave problema é a comunicação ineficiente, a qual não é capaz de provocar respostas por parte daqueles que a recebem. Em relação às reações aos pedidos de doação, a maior parte das pessoas menciona a alta frequência dos pedidos, o excesso de correspondência com pedidos de doação, pedidos feitos pelas pessoas erradas, e o fato de simplesmente não terem sido demandados a doar (MIXER, *op. cit.*).

Jorge SANTACANA, citado por CRUZ (2000, p.79), classifica os doadores de acordo com alguns perfis:

- Pró-ONGs: contribuem de forma espontânea co diversas instituições. São sócios de pelo menos uma organização. Reagem positivamente a solicitações;
- Colaboradores: doam e participam ativamente da organização. Geralmente são sócios de apenas uma organização. Tendem a ser os melhores captadores de



novos sócios. Assim como os Pró-ONGs, são os vendem de forma mais ativa os projetos.

- Livres de consciência: são sócios e contribuem com apenas uma organização. Tendem a não contribuir com outras.
- Eventuais: doam diante de pedidos de ajuda referentes a grandes calamidades divulgadas pelos meios de comunicação, independentemente da organização.
- Telemaratonianos: só reagem a eventos divulgados em TV e rádio, como Teleton e Criança Esperança. São movidos pela emoção, esquecendo sua ação em seguida.

### **Empresas**

A doação empresarial é uma transação entre organizações com e sem escopo lucrativo, que possuem diferentes missões e objetivos operacionais, mas que no fundo buscam a mesma coisa: a sobrevivência e o crescimento. As instituições do Terceiro Setor apresentam necessidades financeiras, pessoais e administrativas. Buscam, assim, fundos que financiem suas despesas. As empresas fornecem esses fundos porque percebem que essas instituições podem criar um ambiente melhor para seus empregados, além de promover melhorias em sua imagem perante o público. “Uma empresa pode apoiar uma entidade se percebe que esta tem credibilidade e se a causa é realmente importante” (CRUZ, *op. cit.*).

Não se pode esquecer que as empresas têm como premissa básica auferir lucro. Dessa forma, conforme KLEIN (1994) constata, ao doar dinheiro a empresa está, direta ou indiretamente, esperando um retorno financeiro. Uma prática bastante comum consiste no “*cause-related marketing*”, em que uma empresa doa parte de seus lucros ou vendas a uma determinada instituição. Ambas divulgam o acordo e encorajam as pessoas a escolher os produtos e serviços dessa empresa que beneficia a entidade.

No caso acima citado, a doação serve como uma ferramenta de marketing que tem como objetivo potencializar os produtos e serviços perante o

mercado. Assim, é importante que a organização estude previamente as empresas de modo a encontrar pontos comuns entre os serviços que ela oferece e os produtos da empresa. A entidade deve estabelecer de forma clara os benefícios que têm para oferecer. Além disso, é essencial que a organização apresente de forma clara sua missão, "os projetos que desenvolve, cartas de apoio, recursos já obtidos, gráficos, relatórios, informativos, etc" (CRUZ, *op. cit.*).

REELBRUGGE (1997) observa que a atuação em conjunto de empresas e organizações permite a construção de um cenário em que ambas as partes saem ganhando. É um mecanismo segundo o qual as empresas praticam cidadania e responsabilidade e são, ao mesmo tempo, beneficiadas pela relação. Há evidências de que a responsabilidade social constituirá fator cada vez mais determinante para a competitividade das empresas.

As empresas estão se tornando mais conscientes quanto à importância do investimento e justiça social na busca de um crescimento sustentável. No longo prazo, a esfera dos investimentos sociais oferece amplas oportunidades para o setor privado. Os investimentos sociais estratégicos podem ser definidos como a participação no desenvolvimento, na manutenção e na saúde das comunidades e indivíduos, os quais representam condições indispensáveis para o bom andamento dos negócios. Dizem respeito, portanto, a investimentos na infraestrutura – social e física – da comunidade.

O melhor lugar para se começar a procurar empresas que apoiem a organização pode ser na própria região em que esta atua. Isso porque muitas empresas sentem uma certa responsabilidade para com a comunidade em que suas instalações estão localizadas. Outra opção consiste em buscar empresas que tenham particular interesse na atividade realizada pela entidade. É importante também que as organizações prestem atenção à legislação fiscal de modo a solicitar os recursos antes de as empresas realizarem o planejamento de seus gastos para o ano seguinte (SMITH, BUCKLIN & ASSOCIATES, 1994).

KEEGAN (1990) ressalta que o contato com a empresa deve começar a partir de pessoas já conhecidas por algum membro, o que aumenta significativamente a chance de se conseguir desenvolver um relacionamento com

a empresa. A valorização dos contatos é também enfatizada por CRUZ (*op. cit.*). A autora diz que o profissional se sente na obrigação de receber uma instituição indicada por um amigo ou familiar.

A fim de conseguir o engajamento das empresas, as entidades devem preocupar-se com alguns pontos. O primeiro passo é a identificação de interesses comuns que ofereçam a oportunidade de se formar uma parceria. É preciso, então, conhecer muito bem a empresa. Para tanto, a organização pode se valer da pesquisa, a qual deve ser utilizada antes mesmo dos primeiros contatos. Isso ocasionará economia de recursos, principalmente tempo, para as duas partes.

O passo seguinte consiste na construção do relacionamento através da compreensão das forças e necessidades de cada parceiro e da exploração conjunta das possibilidades de colaboração. A relação não deve ficar restrita ao dinheiro, mas envolver pessoas, equipamentos e serviços. Os funcionários de uma empresa podem ser peças valiosas para as ONGs.

O relacionamento de parceria exige também uma comunicação clara. As instituições têm de apresentar à empresa informações atualizadas sobre o andamento das atividades a fim de que esta sinta que o investimento valeu a pena. Um dos objetivos da empresa ao estabelecer esse tipo de parceria é o de obter visibilidade e crédito por seu envolvimento, de modo que este deve ser claramente comunicado.

Existem três formas de relacionamento entre empresas e ONGs. Uma se baseia no interesse estratégico da empresa. Muitas empresas desenvolvem essas iniciativas sociais como parte de sua estratégia corporativa. Outra forma de relacionamento é a construção de parceria com empresas e comunidade. Neste caso, o processo decisório é colaborativo. A terceira forma é a da filantropia empresarial, a qual se diferencia das duas outras pelo fato de não se caracterizar por uma interação contínua. Uma vez feita a doação, a empresa não mais participa ativamente no processo decisório.

A concepção de estratégias bem definidas para a constituição de um relacionamento duradouro se justifica na medida em que os recursos financeiros das empresas sofrem enorme pressão, fazendo com que os fundos disponíveis

para as ONGs sejam sempre extremamente limitados. Soma-se a isso a proliferação de organizações no Terceiro Setor que disputam por esses escassos recursos.

### **Governo**

Atualmente, observa-se nos países em desenvolvimento uma tendência de redução das estruturas governamentais e, conseqüentemente, dos serviços sociais por ele oferecidos (MAZA, HOLLOWAY e N'DIAME, 1997). Sobra, assim, um extenso campo para a atuação do Terceiro Setor. Os recursos públicos serão considerados menos monopólio do governo e mais um recurso a ser utilizado por organizações eficientes no atendimento às necessidades sociais.

Mesmo que indiretamente, todas as organizações do Terceiro Setor de utilidade pública gozam de financiamento do governo através de algum tipo de isenção (CRUZ, *op. cit.*). Em relação aos tipos de recursos governamentais, tem-se: doações, empréstimos e subsídios (MIXER, 1993).

As doações geralmente são feitas a organizações que trabalham nas áreas de serviços sociais não oferecidos pelo governo, seja por causa de cortes no orçamento, ou pela ausência de pessoal qualificado. Conforme observa CRUZ (*op. cit.*), essa doação funciona como uma remuneração paga pelo governo a entidades que prestam determinado serviço à comunidade. Nada mais é que uma terceirização de uma obrigação do governo.

O financiamento por meio de empréstimos é uma ferramenta raramente utilizada pelo governo. Quanto a esse tipo de recurso, as ONGs deparam com uma barreira no momento de saldar o empréstimo, tendo em vista que pouquíssimas são capazes de gerar recursos e pagar.

Já os subsídios são, via de regra, fornecidos para instituições com as quais o governo mantém boa relação de trabalho. Trata-se principalmente de oferta de recursos não financeiros, como equipamentos, prédios e terrenos. Embora não gere recursos, o subsídio muitas vezes reduz bastante as despesas, o que é tão valioso quanto (MIXER, *op. cit.*).

## **Fundações**

Conforme já definido anteriormente, as fundações têm como objetivo apoiar atividades filantrópicas. No Brasil, são congregadas pelo GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). O GIFE elabora um relatório anual com as atividades de cada associado, o que facilita no momento de se escolher possíveis financiadores. Tais informações estão disponíveis no site [www.gife.org](http://www.gife.org). No caso de busca por fundações norte-americanas, pode-se consultar o site [www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org) da Foundation Center em Nova Iorque (CRUZ, *op. cit.*).

As fundações dispõem de relativamente pouco dinheiro e a demanda por seus recursos é muito grande (KLEIN, 1994). Respondem apenas por cerca de 5% das doações (KEEGAN, 1990). As fundações têm maior interesse em iniciar novos projetos, inovadores, que no futuro próximo possam se autofinanciar. Geralmente preferem subvenções de curto prazo (de 1 a 3 anos). Raramente contribuem para cobrir custos operacionais (KELLEY, 1994).

De acordo com GARONZIK (1997), estima-se que 90% dos pedidos de financiamento para fundações são, de início, negados. A maior parte dos casos ocorre por estarem fora da área de interesse da fundação ou pelo fato de os pedidos terem sido mal formulados. Tais erros, por sua vez, têm como principal motivo a falta de critérios na abordagem das fundações. É muito comum as instituições pegarem uma lista de fundações e enviar o mesmo pedido para todas da lista.

Essa abordagem não traz os melhores resultados. É importante levar em consideração as características e interesses peculiares a cada fundação. Assim, antes de requisitar recursos, a ONG tem de conhecer bem a fundação, se certificar de que suas atividades estão alinhadas com o programa de interesse desta. Além disso, é importante se informar sobre o processo de requisição de financiamento da fundação almejada. Cada uma costuma ter exigências próprias, não havendo um padrão uniforme.



A melhor forma de se aproximar de uma fundação é começando por uma exaustiva pesquisa. A ONG interessada deve procurar saber tudo sobre o funcionamento e o procedimento de aprovação de financiamento. Uma das melhores fontes de informações costuma ser materiais publicados pela própria fundação, tais como relatórios anuais, jornais informativos, listas dos financiados, *press releases* entre outros documentos.

Ao buscar recursos de fundações, as entidades têm de ter a responsabilidade de estabelecer um relacionamento de longo prazo. Isso envolve manter a fundação bem informada através de relatórios periódicos sobre o andamento do projeto. Com o tempo, a comunicação eficaz entre a fundação e a ONG poderá evoluir para uma relação mutuamente benéfica de modo que ambas trabalhem a fim de atingir objetivos específicos em suas áreas de interesse (GARONZIK, *op. cit.*).

É importante ressaltar que a escolha de uma fonte de financiamento não necessariamente implica na rejeição de outras. A diversificação e ampliação da base de financiamento das ONGs é, na realidade, objeto de consenso para a maior parte dos autores. Cada fonte apresenta suas próprias características, diferindo quanto a vantagens, desafios, motivações, entre outros. E a ampliação da base de doadores aumenta a independência e a capacidade auto-sustentação das ONGs. CRUZ (*op. cit.*) apresenta um quadro comparativo entre as diversas fontes de financiamento, o que facilita a análise e a escolha das mais adequadas para cada organização.

## Métodos de Captação

### ***Mala Direta***

Muitas organizações têm um certo receio quanto à mala direta como ferramenta de captação, pois ela gera doações de baixo valor e possui custos relativamente altos (CRAVER, 1991). A mala direta, no entanto, continua sendo a forma mais eficiente de se atingir um grande número de novos doadores (GREENFIELD, 1994). Além de permitir a captação de recursos para causas filantrópicas, ela possibilita troca de informações, educação contínua, construção de imagem, construção de respeito e confiança, novos simpatizantes.

A mala direta é indicada para ser utilizada principalmente em dois casos: atração e retenção de doadores. Em se tratando de novos doadores, uma mala direta bem escrita, enviada para uma lista bem selecionada tem uma taxa de retorno de 1%. Embora pareça pequena, essa taxa é de longe muito maior que qualquer outra estratégia de se atingir um grande grupo que não conhece a instituição. Ademais, pessoas que não responderam não necessariamente são fontes a serem desconsideradas, pois podem vir a responder a um segundo apelo. Muitas vezes é preciso repetir o apelo uma, duas ou até mais vezes (GREENFIELD, *op. cit.*).

Uma vez que a pessoa se torne doadora, a instituição deve se assegurar de que ela se mantenha leal e volte a fazer novas doações. Para tanto, é preciso solicitar outras vezes, seja através da mala direta, seja através de uma combinação de mala direta e telefone ou mesmo um evento. No caso da mala direta, pode-se esperar uma taxa de resposta de 10% – muito maior que a taxa esperada no caso de primeiro contato (KLEIN, 1994). As malas diretas são mais eficientes se utilizadas em um esforço coordenado, com as mensagens

complementando umas às outras, reforçando a validade e a urgência do apelo (GREENFIELD, *op. cit.*).

O principal objetivo de qualquer mala direta é gerar uma resposta. A mala direta deve comunicar de forma clara e eficiente as necessidades da organização para os potenciais doadores. É importante apresentar a causa e as necessidades, informar sobre problemas da comunidade e as respectivas propostas de solução, e mostrar o comprometimento da organização em oferecer os serviços demandados.

O principal elemento do sucesso de qualquer mala direta é a lista de pessoas que vai recebê-la. Essa seleção deve ser feita com muito cuidado. De nada adianta uma carta bem elaborada se a pessoa que vai recebê-la nem ao menos vai abri-la. Existem três tipos de listas – quente, morna e fria. A lista quente é formada por pessoas que têm ou já tiveram algum comprometimento com a instituição. Em ordem decrescente de comprometimento, tem-se: os doadores atuais (10 a 66% resposta), os que não contribuíram nos últimos dois anos (5 a 10%), os voluntários e membros do conselho que ainda não são doadores (no mínimo 5%), os amigos próximos de todos os outros que compõem essa lista, mas que não são doadores (2 a 5%).

A lista morna é formada por pessoas que já tenham usufruído ou ouvido falar dos serviços oferecidos pela instituição, ou doadores de instituições similares que ainda não a conheçam. O retorno dessa lista varia entre 1 a 3%. A lista fria é aquela com mais de um ano, sem atualização, ou aquela formada por pessoas sobre as quais a organização tenha pouca ou nenhuma informação. Um exemplo seria a lista telefônica (KLEIN, *op. cit.*).

Existem algumas variações que podem ser aplicadas ao apelo da mala direta a fim de torná-la mais atraente aos potenciais doadores. Podem também ser utilizados itens promocionais. KLEIN (*op. cit.*) sugere algumas opções para se utilizar os princípios da captação por meio da mala direta. Observa que elas não servem para todas as ONGs, que existem outras e que as opções apresentadas podem inspirar as instituições a criarem suas próprias variações.



A primeira opção consiste no catálogo de doações. São enviados catálogos com os itens que as entidades precisam e seus respectivos custos. As pessoas podem doar tanto o item como o dinheiro para que as próprias entidades o comprem. O orçamento de uma entidade que queira utilizar essa ferramenta tem de ser facilmente divisível em grupos de categorias que possam ser listados. A aparência do catálogo pode variar desde uma simples folha de papel até um livrinho com layout diferenciado. Um catálogo com uma aparência diferenciada tende a ser mais efetivo, além de se diferenciar de outras malas diretas (KLEIN, *op. cit.*).

Outra alternativa é fazer das próprias publicações da organização uma mala direta. Se uma entidade publica revistas ou jornais que contenham artigos ou informações úteis, pode aproveitá-las como ferramentas de publicidade e de captação. Pode enviar um exemplar da publicação a doadores potenciais para que eles a conheçam e solicitar que eles a assinem. Se as publicações forem de fato interessantes, novas doações certamente serão conseguidas.

Se a organização, sua missão e trabalho forem bastante conhecidos, ao invés de uma carta escrita, pode-se optar pelo envio de mensagens curtas, de forte impacto. Para tanto, é preciso se dirigir de forma direta à pessoa que vai recebê-la. KLEIN (*op. cit.*, p.87) cita o exemplo de um apelo utilizado por uma instituição norte-americana, a *United Negro College Fund*, que mostrava um afro-americano bonito, parecendo estar em depressão com a breve mensagem: "Sua Matemática o trouxe à faculdade. A Economia pode excluí-lo. Doe à *United Negro College Fund*".

Uma opção bastante interessante é a do evento fantasma. As pessoas são convidadas a um evento especial que não irá ocorrer. O evento é descrito em detalhes e potenciais doadores são convidados a ficar em casa e perdê-lo. O apelo é enviado na forma de um convite, sendo o RSVP (*Répondez S'il Vous Plaît*) o formulário de retorno, com a doação. Essa ferramenta tende a produzir bons resultados, pois pegam as pessoas desprevenidas e o apelo é diferente e divertido.

Nos Estados Unidos, muitas instituições sólidas utilizam ações promocionais para conseguir as doações. Esse método funciona, pois a pessoa abre o envelope para pegar o brinde (caneta, adesivo etc.) e se sentem obrigadas a retribuir com uma doação. O custo dessa alternativa é alto, de modo que mesmo com o aumento gerado nas doações dificilmente compensa. É mais indicado para agradecimentos (KLEIN, *op. cit.*).

### ***Solicitação Pessoal***

A solicitação pessoal é o método mais eficiente para se solicitar uma doação. Ao se solicitar um valor condizente com a sua realidade, a uma pessoa conhecida que se identifique com a missão da entidade, a possibilidade dela doar a quantia solicitada é de 25%. Outros 25% responderão positivamente ao pedido, doando uma quantia menor que a solicitada (KLEIN, *op. cit.*).

Esse método passa para o doador a mensagem de que ele é muito admirado e valorizado pela instituição. Geralmente é utilizado na renovação e no *upgrade* de doadores. É indicado, sobretudo para doações de maior valor, em que as pessoas precisam de atenção mais personalizada, pois envolve decisões que costumam demandar maior reflexão (GREENFIELD, *op. cit.*). É importante esclarecer todas as dúvidas e preocupações do doador.

Na reunião, é aconselhável começar escutando, perguntando sobre o indivíduo, empresa ou fundação. Assim, o potencial doador pode falar sobre a situação atual, seus projetos e prioridades. Essas informações podem auxiliar o captador a apresentar seu projeto. CRUZ (*op. cit.*) recomenda que se inicie a apresentação com estatísticas, indicadores de qualidade e sucesso, dados que mostrem os resultados atingidos pela organização. Se a reunião tiver sido conseguida por meio de um contato, diga a pessoa que seu amigo mandou lembranças. Após solicitar, é recomendável esperar que o potencial doador se manifeste. Se for o caso, responsabilize-se por ligar para saber a resposta.

## Telefone

O telefone é um instrumento importante para captar doações de amigos, bem como para construir relacionamentos com doadores atuais e potenciais e voluntários. Permite a rápida troca de informações, o compartilhamento de emoções. Em ordem crescente de eficácia, GREENFIELD (*op. cit.*) aponta as situações em que o telefone pode ser utilizado: captação de novos doadores, agradecimento de doações efetuadas, tentativa de fazer com que ex-doadores voltem a contribuir, vender convites de eventos e encorajar a presença, convidar e renovar a associação anual, pedir uma doação maior, renovar a doação, recrutar voluntários, agradecer pelo serviço prestado ou noticiar um prêmio, manter contato mais próximo com doadores.

O telefone pode ajudar a melhorar a efetividade e a eficiência dos diversos programas de captação de uma campanha anual. Embora seja eficaz quando empregado sozinho, em conjunto ele gera resultados muito melhores. Em um programa de mala-direta, pode-se, após um certo período, ligar para aqueles que não contribuíram. O objetivo é aumentar o retorno da mala direta (KLEIN, *op.cit.*).

Existem dois tipos de solicitação por telefone: telemarketing e *phonatons*. No primeiro, as pessoas são pagas para fazer as solicitações e são, via de regra, contratadas e administradas por empresas especializadas. Os profissionais têm como base uma lista morna, com algumas informações demográficas. Já nos *phonatons*, os próprios voluntários fazem as ligações a partir de uma lista geralmente menor (KEEGAN, 1990).

Por ser uma importante ferramenta, as instituições têm que tomar bastante cuidado ao utilizar o telefone, dada a crescente resistência das pessoas (GREENFIELD, *op. cit.*). A utilização do telemarketing pode motivar percepções negativas nas pessoas. A maior parte se incomoda pelo fato de uma parcela da arrecadação ser destinada a empresas de telemarketing. Apesar de possíveis dificuldades em se conseguir voluntários para realizar o *phonaton*, KEEGAN (*op. cit.*) recomenda esta prática em detrimento da contratação de terceiros.

### ***Televisão***

Embora exija esforço e capital muito grande para a produção, a televisão proporciona retornos bastante expressivos. A televisão, como meio de captação, funciona de forma similar ao telefone.

### ***Eventos***

### ***Benefícios e Prêmios***

Como se pode notar, há uma variedade de opções, cabendo a cada organização definir a estratégia de captação de recursos mais adequada à sua realidade. Dada a variabilidade da natureza humana, é importante também que as organizações estejam atentas ao ambiente dinâmico em que estão inseridas, antecipando-se aos novos desafios. Mudanças nas condições econômicas e demográficas e nas necessidades e valores das pessoas acarretam modificações das técnicas de captação.

## **Gerenciamento de informações e relacionamentos**

O gerenciamento de informações sobre doadores e potenciais doadores é primordial para qualquer organização do Terceiro Setor. Estas devem procurar obter o máximo de informações úteis que lhes sirva de apoio tanto no momento da solicitação de fundos, quanto para o gerenciamento do relacionamento com os doadores.

O processo de gerenciamento de informações envolve registrar as informações, organizar, selecionar, disponibilizá-las em um sistema e utilizá-las sempre. A criação de um banco de dados é importante porque registra informações úteis que pertencem à organização. Para que de fato auxilie e facilite as atividades de captação e relacionamento com os doadores, o banco de dados precisa ser sempre atualizado. Manter e alimentar os cadastros deve se tornar um hábito para todos. Com isso, evita-se eventuais perdas de informações importantes pela saída de pessoas da instituição ou pelo simples esquecimento de informações não registradas (CRUZ, 2000).

A determinação das informações que devem ser registradas cabe a cada organização. Um exemplo de informação útil é sobre os eventos realizados e as pessoas que compareceram a cada evento. Isso pode indicar os interesses de cada um. E essa informação pode vir a ajudar em futuras solicitações ou convites para novos eventos. CRUZ (*op. cit.*) apresenta algumas idéias de informações importantes.

No caso de indivíduos, tem-se o nome, o valor e a periodicidade da doação, endereço, empresa em que trabalha, cargo, nome da secretária, endereço e telefone comerciais, e-mail, aniversário, naturalidade, nível educacional, nome do cônjuge e filhos e respectivos aniversários, data do primeiro contato com a organização, tipo de relação com a organização (doador, ex-doador, voluntário, paciente, etc), como chegou à instituição, se contribui para outras ONGs, salários, contatos dentro da organização e histórico dos contatos.



Já no caso de empresas, deve-se incluir dados sobre a situação financeira (lucro, faturamento, etc), o ramo de atividade, os diversos profissionais, status (parceiro, potencial, financia projeto X), histórico dos contatos, nível da parceria e valor doado a cada ano. De qualquer forma, conforme ressalta CRUZ (*op. cit.*, p.35), “é importante lembrar que sempre lidamos com pessoas e não com instituições”. Outro dado importante consiste em pesquisar que tipos de atividade de marketing social a empresa realiza, quais suas áreas de maior interesse. Essa informação pode servir como uma ferramenta a mais no momento da solicitação de recursos.

Uma vez definidas as informações relevantes, a organização precisa construir seu banco de dados. As informações podem ser buscadas em guias e publicações que listem pessoas, empresas e fundações próximas à entidade ou que partilhem do mesmo interesse. Outras importantes fontes são a imprensa escrita (jornais e revistas) e a internet. Esta última trouxe maior facilidade e velocidade para a realização de pesquisas. Assim, as organizações podem obter informações sobre a empresa, os profissionais que nela atuam, o foco de suas doações, os prazos de entrega de projetos entre outros (CRUZ, *op. cit.*).

“Uma instituição que tem informações em um cadastro pode trabalhar com dados que permitam manter relações com sua população atendida, fornecedores, empresas e outras instituições” (CRUZ, *op. cit.*, p.31). O banco de dados atualizado constitui a base de relacionamentos da organização. Com a ajuda de um software, pode-se cruzar dados e emitir relatórios que podem auxiliar nas ações de captação. Uma instituição poderia, por exemplo, fazer uma busca das empresas de um determinado ramo que estão localizadas próximas à entidade.

Há basicamente três categorias de estratégias de relacionamento – atrair, reter e “*upgrade*”. A primeira consiste em atrair novos doadores, conseguir que pessoas que nunca tenham contribuído com a organização façam sua primeira doação. Essa estratégia envolve doações por impulso, sendo a receita utilizada para campanhas anuais.

A segunda é a estratégia de retenção de doadores. Visa fazer com que os doadores doem pela segunda vez, terceira e assim por diante, até que se tornem doadores habituais. Recursos obtidos através dessa categoria costumam também ser destinados para campanhas anuais. Já a estratégia de *upgrade* tem o objetivo de fazer com que os doadores aumentem sua contribuição, primeiramente através de maiores doações regulares e, então, através de doações de bens e parte de seus patrimônios. Essas doações são usadas em campanhas anuais, capitais e no fundo patrimonial (KLEIN, 1994).

As campanhas anuais “são organizadas com o intuito de angariar fundos para o funcionamento da instituição pelo período de um ano (...) são realizadas para assegurar o bom desempenho econômico e administrativo das instituições” (NORIEGA e MURRAY, 1997, p.49). Têm como objetivo financiar despesas ordinárias. Essas campanhas podem ocorrer uma vez ao ano ou durante todo o ano e diversos métodos de solicitação podem ser utilizados, embora as mais comuns sejam mala-direta, telemarketing e eventos especiais (KLEIN, *op. cit.*).

“As campanhas financeiras de fundos capitais devem ser organizadas sempre e quando se tenha um projeto especial, como a construção de um edifício, sua reforma ou ampliação, ou projetos muito ambiciosos de pesquisa, investimento em equipamento de alto custo, ou necessidades de grandes investimentos de capital” (NORIEGA e MURRAY, *op. cit.*, p.54). As empresas tendem a preferir projetos desse tipo, pois os resultados são mais tangíveis (CRUZ, *op. cit.*). Já os indivíduos, muitos dos que contribuem para campanhas capitais são doadores assíduos das campanhas anuais, que conhecem a organização e acreditam na causa. O método de solicitação é quase sempre pessoal (KLEIN, *op. cit.*).

O fundo patrimonial é formado por recursos que a organização não gasta. Os juros que o fundo patrimonial rende é utilizado pelas organizações para aumentar as campanhas anuais. O fundo tem como objetivo assegurar a estabilidade financeira e apoiar o planejamento de longo prazo. Sua principal forma de arrecadação é através de doações planejadas, principalmente heranças.

No Brasil, poucas organizações desenvolvem fundo patrimonial (KLEIN, *op. cit.*). De modo geral, não pensam em constitui-lo, pois há necessidades mais urgentes e os brasileiros não têm a cultura de doar para dar segurança às organizações (CRUZ, *op. cit.*).

## ANÁLISE DOS CASOS: AACD E APAE

A captação de recursos é uma ferramenta essencial para possibilitar a administração das organizações sem fins lucrativos. No Terceiro Setor a AACD e APAE-SP destacam-se, na área de assistência a portadores de deficiências. Ambas possuem bastante experiência acumulada na captação de recursos destinados à questão da deficiência. Ademais, apresentam experiências similares quanto à natureza e porte e, portanto, são casos comparáveis no contexto das organizações do Terceiro Setor.

As pessoas portadoras de deficiências são aquelas que possuem alguma deficiência que se desvie do padrão médio, pelas suas características físicas, mentais, sensoriais, emocionais ou sociais. Exigem, conforme o caso, modificações ou adaptações nos serviços de educação, formação, colocação profissional, previdência social ou situação legal especial, notadamente nos setores do trabalho e da vida civil (PEREIRA *et al.*).

Segundo estimativas da ONU (Organização das Nações Unidas) e OMS (Organização Mundial da Saúde) em países onde não há incidência de guerra, cerca de 10% da população é portadora de algum tipo de deficiência. No Brasil, estima-se que 16 milhões de pessoas sejam deficientes, sendo 3,5 milhões com problemas físicos.

### ***Metodologia de análise***

Para analisar a realidade das instituições, realizou-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica para um melhor conhecimento das instituições. Após a compilação de informações, foram feitas entrevistas individuais em profundidade com as pessoas responsáveis pela área de captação de recursos. Nas entrevistas, procurou-se saber quais as fontes de financiamento, os métodos utilizados, como é feito o gerenciamento de informações, bem como

informações sobre a instituição e a área de marketing. Com os resultados das entrevistas, pôde-se comparar as práticas realizadas pelas entidades com a estrutura teórica estudada.



## AACD

A AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente – foi fundada em 1950 pelo Dr. Renato da Costa Bonfim com o intuito de reabilitar e incluir socialmente crianças, adolescentes e adultos portadores de deficiência física. A instituição tem como missão “manter um amplo serviço de assistência médica, pedagógica e social às pessoas portadoras de deficiências físicas, principalmente às crianças e adolescentes”, bem como “promover sua integração social após a recuperação”.

A instituição é a décima primeira maior entidade beneficente do Brasil, segundo a pesquisa Filantropia 400. Ainda segundo esta pesquisa, a AACD encontra-se na segunda posição dentre as entidades que atuam na área de assistência a portadores de deficiências. Segundo seu *site* institucional, a organização atende aproximadamente 1.500 pessoas diariamente, sendo 65% delas crianças. No ano de 2.001, foram 110.293 beneficiados, atendidos por 1.184 funcionários e 1.054 voluntários. De acordo com a pesquisa Filantropia 400, o dispêndio social da instituição nesse ano foi de R\$ 42.399.000.

O trabalho da AACD inclui atendimento médico, terapias de reabilitação, fabricação de aparelhos e acessórios ortopédicos para portadores de deficiência física causadas por acidentes ou anomalias congênitas, de caráter permanente ou não. A reabilitação consiste em explorar toda a capacidade residual do paciente, desenvolvendo habilidades que superam suas limitações, sejam estas físicas, sociais ou emocionais. Além disso, a entidade também proporciona, para crianças até quatorze anos, ensino básico, do jardim à 4ª série, em salas adaptadas em quatro unidades em São Paulo.

Os números da instituição são expressivos e dimensionam o trabalho executado anualmente. No ano 2000, segundo o Prêmio Bem Eficiente, foram mais de 31 mil consultas médicas; 73.600 sessões de fisioterapia; 23.300 de terapia ocupacional; 1.100 de hidroterapia; 8.200 de fonoaudiologia; 24.100 de psicologia.

Em sua oficina ortopédica são confeccionados 35.400 aparelhos por ano. Seu hospital e centro de diagnóstico, com apartamentos e enfermaria totalizando 70 leitos, e um centro cirúrgico com 6 salas, realizam mais de 3.500 cirurgias, além de contar com um moderno Laboratório de Marcha e equipamentos para tomografias e exames cardiológicos.

A AACD é um centro de referência na América Latina na área de ortopedia e reabilitação. O Centro de Reabilitação, idealizado para atender pacientes carentes, dispõe das seguintes áreas de atendimento médico e terapêutico: Arte-Terapia, Assistência Social, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Hidroterapia, Laboratório de Bioengenharia, Musicoreabilitação, Odontologia, Orientação Profissional, Oftalmologia e Ortóptica, Pedagogia, Psicologia, Setor Escolar, Terapia Ocupacional e etc. O centro de reabilitação AACD é composto por uma equipe multidisciplinar onde muitos dos profissionais têm especialização no exterior.

### ***Histórico***

O início da história da AACD ocorreu em 1944, quando o Dr. Renato da Costa Bonfim teve a iniciativa de criar um Centro de Reabilitação no Brasil semelhante aos existentes nos Estados Unidos. A entidade começou suas atividades em 1950 no Salão Nobre da Associação Comercial de São Paulo.

Em 1957, iniciam-se as Campanhas de Arrecadação de Fundos, com o objetivo de possibilitar a continuação dos serviços assistenciais prestados à comunidade. A Oficina Ortopédica da AACD, que produz 35.434 aparelhos ortopédicos por ano, foi inaugurada em 1962.

Em 17 de abril de 1963, tiveram início as atividades do Centro de Reabilitação na Vila Clementino, em terreno doado pela Prefeitura de São Paulo. Nesse ano, iniciaram-se as atividades referentes ao tratamento de reabilitação e ensino.

## **Estrutura**

Atualmente a AACD conta com uma ampla estrutura a fim de satisfazer as necessidades de seu público e da comunidade. Possui hospital, oficina ortopédica, diversos centros de reabilitação e escola.

### **■ Hospital**

Com o passar dos anos AACD cresceu e diversificou os serviços para melhor atender à sua clientela sem, contudo, alterar a sua filosofia de trabalho. E foi com essa perspectiva que em 1993 foi inaugurado o Hospital da AACD, com um Centro Cirúrgico, contendo as mais modernas instalações e considerado por muitos como um dos melhores centros cirúrgicos na área de ortopedia. Em 1995 deu-se início as atividades da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) que complementou a estrutura instalada.

O hospital da AACD, através da equipe de profissionais que nele estão inseridos, atende a diversas patologias da área ortopédica (lesão medular, paralisia cerebral, mielomeningocele, malformações, amputações, etc.), bem como aquelas das disciplinas correlatas (urologia, neurologia, oftalmologia, odontologia, otorrinolaringologia e cirurgia plástica corretiva e estética).

Sua clientela é composta de pacientes do SUS, conveniados e particulares e hoje dispõe de 14 leitos (sendo 12 leitos de enfermaria e 02 apartamentos) para internação de reabilitação, 28 leitos de enfermarias de internações cirúrgicas e 31 apartamentos utilizados tanto para internações cirúrgicas como para reabilitação.

O hospital conta com uma equipe multifuncional (médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, fisioterapeutas, nutricionistas...) que avalia aos serviços de apoio da Instituição (limpeza, lavanderia, manutenção, voluntariado, etc), buscando sempre a excelência nos resultados.

## ■ Escola

A Escola do Centro de Reabilitação da AACD tem como objetivo amplo e geral proporcionar ao educando, portador de deficiência física, condições de aproximar ao máximo dos padrões normais, promovendo sua independência física, emocional e intelectual.

O trabalho desenvolvido na escola da AACD tem as mesmas finalidades acadêmicas, tendo conteúdos iguais aos das escolas regulares, mas respeitando o ritmo mais lento das crianças. A grande maioria dos alunos é formada por portadores de paralisia cerebral, sem comprometimento mental, com seqüelas motoras.

A Escola da AACD Central atende 14 classes, sendo 7 classes em cada período, com uma média de 10 a 12 alunos por sala. A pré-escola é composta de jardim I (classe de adaptação), jardim II e pré-primário. O ensino fundamental vai da 1ª até a 4ª série. Na medida que os alunos vão progredindo, as famílias são orientadas a procurar escolas regulares perto de suas residências, para assim incentivar a adaptação em escolas comuns.

Visa-se sempre a inclusão dos alunos, tendo consciência, porém, que em alguns casos isso não é possível dada a gravidade das seqüelas motoras, neurológicas e de comunicação oral.

## ■ Oficina Ortopédica

Inaugurada em 1962, a oficina ortopédica da AACD está localizada em uma área de 1.500m<sup>2</sup>, e possui uma moderna filosofia de trabalho e de técnicas. Dispõe de equipamentos da mais alta tecnologia e mais de 70 técnicos especializados produzindo órteses e próteses, e todo tipo de acessórios para reabilitação, seguindo sempre rigorosamente a prescrição médica.

Graças ao alto nível de especialização de seus técnicos, a oficina ortopédica como um centro internacional para a formação de técnicos em órteses e próteses, e por isso, realiza cursos a cada dois anos, que já

graduaram mais de 700 técnicos de 72 países das América, Europa, Ásia, Oceania e 30 cidades do Brasil.

#### ■ Centro de Reabilitação

A equipe de reabilitação da AACD trabalha diretamente com o deficiente físico, visando a sua reintegração à vida produtiva. Os pacientes são atendidos por equipes multidisciplinares, especializadas nas diversas áreas de reabilitação constituídas pelas diferentes clínicas. As clínicas de atendimento às diversas patologias têm como objetivo proporcionar uma assistência especializada e uniforme e, hoje, são divididas de acordo com o público infantil e adulto.

#### ***Práticas de Captação***

O departamento de Marketing da AACD é formado por oito profissionais, sendo cada um responsável por uma atividade específica. Há um gerente que, juntamente com as agências, define as questões relacionadas a propagandas, veiculação da imagem e participações em rádio e televisão. Com o suporte de uma assessoria de imprensa, ele também gerencia a divulgação de imagens e filmes da AACD e do Teleton. A designer cuida dos folhetos e panfletos, sinalização e, junto à agência, dos *lay-outs*. As assistentes de marketing auxiliam na realização dos eventos, tal como a Festa dos 50 Anos. Há ainda um responsável por todos os assuntos relacionados à internet (*web design*, textos e e-mails) e duas pessoas responsáveis pelo Teleton, sendo que uma cuida dos arranjos e outra do financiamento.

As atividades de arrecadação começaram em 1957, com a formação da "Equipe Social", constituída por médicos, voluntários, pessoas da comunidade e até mesmo "exército" e banda. O grupo desfilava pelas ruas do centro da cidade de São Paulo pedindo doações. Esse ato ficou conhecido com



“Parada”. Além de arrecadar dinheiro no ato, distribuíam-se panfletos solicitando contribuições mensais. Posteriormente, passou-se a enviar cartas apelando para que as pessoas se tornassem sócias contribuintes da AACD. Com isso, o número de contribuintes foi aumentando gradualmente, sendo que no final dos anos 70, a associação já contava com 8.589 sócios.

A AACD é financiada pela receita proveniente dos serviços que oferece, bem como por recursos arrecadados, os quais advêm de doações espontâneas, dos sócios contribuintes, de empresas privadas, de campanhas realizadas durante o ano e também de convênios realizados na área da saúde. Há ainda o apoio governamental. As Demonstrações Financeiras referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2001 divulgadas no *site* da AACD permitem identificar as principais receitas desta instituição.

DEMONSTRAÇÃO DOS EXERCÍCIOS - 2001		% do total
(Valores expressos em milhares de reais - R\$)		
	2001	
RECEITAS OPERACIONAIS		
Centro de Reabilitação	25.048	35%
Internações	20.071	28%
Contribuições de associados	2.918	4%
Vendas de cartões de Natal	5.035	7%
Vendas da oficina ortopédica	6.421	9%
Donativos:		
Teleton	5.189	7%
Outros	2.085	3%
Rendas de aplicações financeiras	1.997	3%
Convênios e subvenções de órgãos governamentais	893	1%
Reversão de provisão para contingências trabalhistas	0	
Rendas diversas	1.071	2%
TOTAL	70.728	

A AACD possui uma estratégia clara de sustentabilidade. Sua principal fonte de receitas é, de longe, o lucro proveniente da oferta de serviços e produtos, atribuindo maior autonomia à organização. A afirmação de CRUZ e ESTRAVIZ (2000) de que entre as organizações sem fins lucrativos a maior parte dos recursos que as financiam vêm de receitas próprias enquadra-se

perfeitamente ao caso da AACD. Somando-se as receitas provenientes dos serviços prestados pelo centro de reabilitação, das internações, da venda de produtos da oficina ortopédica e das rendas de aplicações financeiras, tem-se um valor correspondente a 76% do total de receitas (R\$ 53.537.000).

A AACD utiliza as três abordagens (MORALES Jr., 1997) de financiamento por meio de recursos gerados pela própria organização: a de cobrança do custo total ou parcial do produto ou serviço oferecido, a de venda de produtos e serviços relacionados à missão da organização com o intuito de financiar os principais serviços oferecidos e a de atividades não relacionadas à missão da organização. No último caso, enquadram-se as rendas provenientes de aplicações financeiras.

Com relação à primeira abordagem, a AACD segue o critério do "subsídio-cruzado", isto é, subsidia os economicamente desfavorecidos através da taxação dos clientes que têm condições de arcar com os gastos. A AACD atende a pacientes particulares, conveniados e, principalmente, carentes. As assistentes sociais analisam o perfil sócio-econômico da família do paciente. Aqueles que não têm condições de arcar com as despesas são isentos de qualquer cobrança.

A segunda abordagem, de obtenção de lucro através de atividades relacionadas à missão da organização, segundo MORALES Jr. (op. cit.), é empregada, sobretudo por instituições melhor estabelecidas e de maior porte, caso da AACD. Um exemplo da aplicação dessa abordagem é a Oficina Ortopédica, a qual oferece produtos à comunidade a preços acessíveis, sendo que seu lucro é também utilizado para ajudar a manter outros setores.

Outra significativa fonte de receitas refere-se às contribuições dos associados que correspondem a cerca de 4% do total. Os indivíduos que se associam a uma organização geralmente são aqueles que conhecem a organização, acreditam na missão e confiam no trabalho por ela executado. A captação através de contribuintes permanentes é extremamente importante, pois constitui uma fonte periódica de recursos. A AACD conta atualmente com 35.500 sócios que contribuem para o atendimento anual de 3.730 pacientes. A AACD

possibilita a interessados, a associação através do *site*. Basta preencher o cadastro on-line e definir a periodicidade: mensal ou trimestral. A contribuição pode ser realizada por meio de boleto bancário ou cartão de crédito.

No decorrer do ano, são realizadas diversas campanhas, entre elas a dos cartões de natal, correspondendo a 7% da receita e a do cofrinho que foi lançada em 1995 e representa 1% da receita. No final do ano, são veiculadas propagandas com o objetivo de auxiliar na divulgação da campanha de cartões de natal.

A campanha do cofrinho busca desenvolver parcerias com estabelecimentos de diversos segmentos que, preocupados com o tratamento das crianças deficientes, queiram disponibilizar um pequeno espaço em suas lojas para a instalação de um cofrinho, possibilitando a colaboração de seus clientes com a causa. Hoje há aproximadamente 5.900 estabelecimentos colaboradores. O objetivo é obter recursos por meio do depósito de moedas nos cofres, de modo a alcançar um número cada vez maior de crianças deficientes e carentes atendidas.

Outra estratégia de sustentabilidade da AACD é o Projeto Teleton. Este foi lançado em 1998, tendo como objetivo a expansão da AACD pelo país. O Teleton é um projeto desenvolvido especialmente para levantar recursos, visando o tratamento de pessoas portadoras de deficiências físicas. Sua arrecadação é dirigida unicamente, para a construção e manutenção de centros de reabilitação. Trata-se de um evento anual que busca também conscientizar a população a respeito das possibilidades de um deficiente físico. O programa é apresentado por no mínimo 24 horas ininterruptas, em rede nacional de televisão, acompanhado por diversos veículos de comunicação como: rádios, revistas e jornais.

Realizado em 1998, o I Teleton teve 27 horas de programação. Arrecadou R\$ 13.662.870, sendo a maior parte utilizada para a construção de um Centro de Reabilitação em Recife e a outra parte para a reestruturação de sua Unidade Moóca (SP). O II Teleton foi realizado em 1999 e arrecadou mais

de 9 milhões de reais, que foram utilizados na construção do terceiro Centro de Reabilitação, na cidade de Porto Alegre (RS).

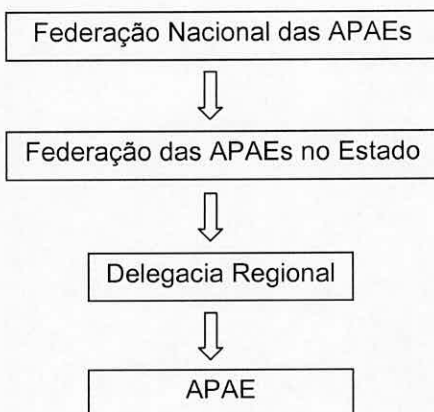
O III Teleton aconteceu no ano de 2000 e arrecadou R\$ 10.111.437, utilizados na construção do quarto Centro de Reabilitação, em Minas Gerais, na cidade de Uberlândia. O IV Teleton ocorreu em 2001 e contou com a participação de cerca de 150 artistas e com mais de mil colaboradores, entre pessoas contratadas e voluntários. Foram arrecadados R\$ 10.165.053, destinados à manutenção e ampliação do atendimento dos cinco centros de reabilitação já em funcionamento.

Além de projetos específicos para a captação de recursos, a AACD realiza parcerias para desenvolver e aperfeiçoar alguns setores da Instituição. Nos últimos dois anos, firmou parceria com a Fundação Vitae (instalação nas salas de aula equipamentos de informática destinados à aplicação de projetos pedagógicos, a fim de aprimorar o conhecimento dos alunos) e com a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos (implementação do Centro de Pesquisa em Bioengenharia).

## APAE-SP

A APAE-SP – Associação dos Pais e Amigos do Excepcional de São Paulo – foi fundada em 1961 por um grupo de Pais e Amigos dos Excepcionais, tendo à frente Jô Clemente e Cybele Motta. Sua missão é prevenir a deficiência, facilitar o bem estar e a inclusão social da pessoa deficiente mental. A entidade faz parte de um movimento maior, que começou no Rio de Janeiro, em 1955, quando foi criada a APAE/RJ. No estado de São Paulo, a primeira instituição do grupo surgiu em 1957, em Jundiaí.

A APAE-SP é filiada às Federações Nacional e Estadual das APAEs. A estrutura hierárquica compreende a Federação Nacional, 21 Federações Estaduais, 157 Delegacias Regionais e mais de 1700 APAEs filiadas. No estado de São Paulo, há 21 Delegacias Regionais e 287 APAEs filiadas.



As duas Federações não atendem diretamente os deficientes, mas colaboram com a causa e a luta dos portadores de deficiência de forma indireta: a Nacional, na sua função principal de mostrar o trabalho institucional junto aos órgãos governamentais e na divulgação de temas relacionados à deficiência, através de eventos e publicações; já as Federações Estaduais trabalham na construção de um elo de ligação entre as APAEs de cada estado, além de promoverem a conscientização da sociedade a respeito da deficiência. As Delegacias Regionais têm a função de organizar as APAEs nas macro-regiões,



orientando seus rumos. É o contato mais direto entre cada APAE e sua Federação Estadual. As APAEs são responsáveis pela prestação de serviços e atendimento diretos, articulação e defesa de direitos da pessoa portadora de deficiências nos municípios.

A APAE-SP oferece atendimento a cerca de 1.500 pessoas deficientes mentais, do nascimento à idade adulta, através de programas de diagnóstico, estimulação precoce, educação infantil, ensino fundamental, preparação e encaminhamento ao mercado de trabalho. Desde 1987, a APAE-SP conta com o Instituto APAE, que realiza estudos e pesquisas na área de Deficiência Mental, capacitação de pessoas e desenvolvimento de tecnologia de ponta na área das deficiências. Centro de estudos freqüentado por mais de 3 mil profissionais e técnicos de todo o Brasil, o Instituto é único na América Latina. Seu programa foi reconhecido pela Organização dos Estados Americanos (OEA), que conferiu à APAE-SP o prêmio "Heloísa de Lorenzo".

Hoje, a APAE-SP é reconhecida como entidade referência em diagnóstico, tratamento e acompanhamento de portadores de deficiência mental. A instituição é a quarta maior na área de assistência a portadores de deficiências, e 31ª dentre as entidades beneficentes do Brasil, segundo a pesquisa Filantropia 400. Em 2001, a entidade beneficiou 18.000 deficientes com seus serviços. A equipe de trabalho conta com 422 funcionários e 235 voluntários. O dispêndio social, em 2001, foi de R\$ 14.781.000, de acordo com a pesquisa Filantropia 400.

### ***Estrutura***

A APAE-SP vem promovendo o constante aprimoramento de seu quadro funcional, buscando oferecer um atendimento de primeira linha. A partir do processo de estruturação que a entidade promoveu, alocando suas atividades em áreas específicas, sob a direção de nove coordenadorias, as ações empreendidas pela APAE-SP ganharam maior alcance e eficiência. Desta

forma, presta serviço de alto padrão a portadores de deficiências, dentro dos princípios de inclusão social apregoados pela entidade.

#### ■ **Coordenadoria de Saúde**

Criada em 1987, a Coordenadoria de Saúde reúne os serviços de prevenção e diagnóstico da deficiência mental, em seus sentidos mais amplos. Através de três setores de atuação: o Centro de Diagnóstico, o Laboratório e a Estimulação Precoce.

- Centro de Diagnóstico: tem como principal objetivo a orientação familiar e o encaminhamento dos portadores de deficiência mental a recursos adequados ao seu atendimento. Realiza estudo diagnóstico multidisciplinar de casos, seguido de orientação familiar e encaminhamento adequado.
- Laboratório: está entre os cinco maiores centros mundiais de triagem neonatal para a detecção e tratamento precoce da Fenilcetonúria e do Hipotireoidismo Congênito. Suas atividades concentram-se em dois pólos: prevenção e diagnóstico laboratorial complementar. A prevenção consiste na realização da "triagem neonatal para erros inatos do metabolismo", chamada de Teste do Pezinho: um exame de sangue feito nos recém-nascidos que possibilita o diagnóstico de doenças que, se não tratadas precocemente, levam à deficiência mental. O laboratório da APAE-SP foi o pioneiro no Brasil na aplicação desse teste e é responsável pela sua realização em mais de 45 mil crianças por mês, sendo considerado o maior do mundo em triagem neonatal. O diagnóstico laboratorial complementar consiste da realização de exames específicos de maior complexidade (biologia celular e molecular), para apoio diagnóstico, oferecendo elementos para o aconselhamento genético e para pesquisa dos erros inatos do metabolismo, que podem causar diversas lesões quando não detectadas e tratadas.

- Estimulação precoce: programa de estimulação global para crianças de 0 a 5 anos, conduzido por equipe multidisciplinar, que promove a aceitação e o estímulo ao restabelecimento dos vínculos afetivos, assim como trabalham para valorizar o equilíbrio da dinâmica familiar.

#### ■ **Coordenadoria de Educação**

Deve permitir o autoconhecimento do aluno, propiciando as bases para uma adaptação progressiva no contexto social. Partindo do princípio de que escola é o espaço privilegiado, onde devem ser lançadas as bases para a formação do indivíduo, a APAE-SP desenvolve os seguintes projetos:

- Programa de Educação Infantil: oferece um programa que atende 40 alunos, de 5 a 7 anos, propiciando o desenvolvimento da linguagem, sensório-perceptivo-motor e sociabilidade.
- Programa de Ensino Fundamental: atende 240 alunos, entre 8 e 16 anos, desenvolvendo uma proposta adaptada de educação, propiciando a aquisição de habilidades cognitivas, motoras, afetivas e sociais.
- Centro de Orientação Profissional Helena Antipoff – COHA: oferece um programa de capacitação profissional para 100 jovens, a partir dos 15 anos, propondo o desenvolvimento das habilidades básicas e específicas necessárias para inserção no mercado de trabalho. É baseado em parcerias com instituições profissionalizantes e empresas.
- Centro Educacional Lauro Costa: oferece um programa de pré-profissionalização, na faixa etária de 15 a 25 anos, visando o desenvolvimento integral nos aspectos físico, psicológico, cognitivo, vocacional e social, explorando suas potencialidades para o desempenho de tarefas e/ou preparação para o trabalho.

- Projeto inclusão: oferece apoio aos pais e estabelecimentos de ensino regular, no atendimento de alunos portadores de necessidades especiais, ampliando suas oportunidades de evolução com os demais.
- Centro sócio Ocupacional Zequinha: atende cerca de 150 pessoas portadoras de deficiência mental, entre 25 e 60 anos, que tenham resguardado a independência de hábitos da vida diária e de locomoção.

#### ■ **Coordenadoria de Trabalho**

Empenhada na luta para derrubar o errôneo conceito de que o portador de deficiência é incapaz de desempenhar atividades profissionais, a entidade mantém um programa de preparação e qualificação para o trabalho, que focaliza as habilidades básicas e específicas, de modo a facilitar a colocação do excepcional no mercado.

Assim, com o objetivo de oferecer oportunidade de preparação para o trabalho aos portadores de deficiência mental, a APAE-SP desenvolve o projeto NAAP (Núcleo de Aprendizagem e Atividades Profissionais), atendendo 440 pessoas a partir de 15 anos.

#### ***Práticas de Captação***

Conforme observado a partir das entrevistas, a Federação do Estado de São Paulo possui estrutura e práticas bastante distintas das APAEs a ela filiadas. A APAE-SP destaca-se das demais pela infra-estrutura, serviços oferecidos, recursos financeiros, número de voluntários, entre outros. Trata-se de uma realidade totalmente diferente.

A captação de recursos ocorre de forma independente. As APAEs têm autonomia de decisão em relação às formas de atuação. Cada uma escolhe

os métodos mais eficientes de acordo com as necessidades de capital, com as fontes disponíveis e as características e limitações do “mercado” de doadores. Os recursos arrecadados por cada APAE pertencem exclusivamente a ela, exceto por uma parcela das mensalidades que são pagas à Federação. Já os recursos obtidos pela Federação são parcialmente utilizados para cobrir suas despesas, sendo a outra parte distribuída, de acordo com as necessidades específicas de cada filiada.

#### ■ **Federação das APAEs do Estado de São Paulo**

A Federação de São Paulo foi criada em 1993, de modo a coordenar e apoiar o crescimento sustentado das APAEs do estado. Seu trabalho consiste em procurar permanentemente proporcionar o melhor atendimento possível às APAEs de todo o estado. Dentre as funções inerentes à Federação, está a de realizar campanhas financeiras de âmbito estadual e colaborar na organização de campanhas nacionais e locais, com o objetivo de levantamento de fundos destinados a auxiliar as obras de assistência à pessoa portadora de deficiência.

O desenvolvimento da área de Marketing na Federação começou, de fato, há cerca de 1 ano e meio. A captação, mais especificamente, é realizada por colaboradores que, no início, pouco conheciam sobre o assunto. Não são profissionais que têm formação teórica sobre captação de recursos, mas que aprenderam, e estão aprendendo, com a prática.

No início de cada ano é realizada a “Campanha Volta às Aulas”, que tem como objetivo conseguir o material escolar a ser utilizado pelos alunos dos núcleos de cada APAE do estado de São Paulo. O projeto viabiliza à pessoa portadora de deficiência alcançar o desenvolvimento necessário com o auxílio de professores especializados.

Nos meses de abril e maio tem-se a “Campanha da Informatização Educacional”. Trata-se de um projeto que está sendo desenvolvido por todos os núcleos das APAEs, visando preparar portadores de deficiência mental para o ingresso no mercado de trabalho.



No meio do ano é realizada a "Olimpíada Especial Estadual". Esta tem por finalidade promover a inclusão social das pessoas deficientes por meio do esporte. A Olimpíada possibilita integrar o deficiente de um modo profissional e competitivo na sociedade, propiciando conhecimentos específicos sobre sua forma de se relacionar com o mundo. Permite ainda desenvolver potencialidades que podem alicerçar a consciência do lugar que ocupam na sociedade.

Em agosto, é organizada a "Campanha da Prevenção e Maternidade sem risco". Esta é amplamente divulgada através de televisão, rádio e mídia escrita. São utilizados folhetos, cartilhas ilustrativas, *banners*, filmes, outdoors e palestras de profissionais nas escolas e universidades de todo o país. O escopo dessa campanha é orientar as pessoas sobre como prevenir deficiências e gestações de risco.

No mês de setembro ocorre o "Projeto Nossa Arte". O objetivo é fazer com que as pessoas portadoras de deficiência realizem e conheçam atividades artísticas, percorrendo trajetos de aprendizagem que propiciam conhecimentos específicos sobre suas relações com o mundo. O desenvolvimento da percepção estética, alimentado pelo contato com o fenômeno artístico, possibilita aos portadores perceber a importância e o significado de suas realizações.

Em outubro é desenvolvido o "Projeto Dignidade Infantil", que envolve a organização de excursões, acampamentos, visitas culturais e recreativas, de modo a permitir a integração de crianças portadoras de deficiência com a sociedade. O objetivo é que essas crianças sejam vistas apenas como crianças, não sendo excluídas por suas limitações.

No final do ano é feita a "Campanha de Natal". O trabalho profissionalizante e cultural realizado durante o ano letivo é divulgado através de produtos feitos pelas pessoas atendidas pelas APAEs. Os recursos obtidos com a venda desses produtos (cartões de Natal, camisetas, calendários, agendas entre outros) são utilizados para comprar cestas básicas, brinquedos pedagógicos e para manter e dar todo o suporte necessário para a continuidade do trabalho desenvolvido pelas instituições.

Durante todo o ano há também a "Campanha do Alimento" e a "Campanha do Remédio". A primeira visa a sustentação das 287 APAEs no estado de São Paulo. Para tanto, conta-se com doações de alimentos de todos os gêneros. A segunda tem por finalidade arrecadar recursos para arcar com os altos volumes de remédios demandados diariamente. O atendimento ambulatorial feito pelas APAEs necessita constantemente de reposição. Parte dos custos é garantido pelo Ministério da Saúde, mas a maior parte fica por conta das APAEs.

Desde junho deste ano (2002), a Federação está com uma campanha de captação de fundos para auxiliar a APAE de Ribeirão Pires na construção do Hospital Dia. Esse projeto beneficiará crianças e adolescentes portadores de deficiências severas e profundas.

A Federação das APAEs de São Paulo arrecada recursos com o recebimento de 20% das mensalidades pagas pelas APAEs filiadas. Outras fontes de receitas são campanhas lançadas em nível estadual, cujas arrecadações são sempre rateadas entre as APAEs.

A Federação estabelece parcerias com empresas, mas a maior parte dos recursos arrecadados provém de pessoas físicas. Isso está diretamente relacionado ao principal método de arrecadação utilizado: o telemarketing. A Federação possui uma central de telemarketing localizada na sede, formada por funcionários da própria instituição.

O telemarketing ainda não é informatizado. Para se atingir o público alvo, que são as pessoas físicas, são utilizadas listas telefônicas e alguns *mailings* comprados. Para cada campanha é desenvolvido um script. Desde junho vem sendo utilizado o script referente ao projeto do Hospital Dias. Os atendentes apresentam a Federação, explicam o projeto e dizem como as pessoas podem colaborar.

Uma estratégia que vem sendo cada vez mais empregada é a do desenvolvimento de produtos. São desenvolvidos *botons*, camisetas e outros brindes para as campanhas. Assim, ao invés de ligar e pedir doações, os atendentes de telemarketing pedem a colaboração através da compra do

produto. Por mais simples que seja o produto, esse método tem apresentado uma melhora significativa nos resultados obtidos.

Embora em menor escala, o telemarketing, acompanhado de outras ações como mala direta, também é utilizado na captação de empresas. Nesses casos, busca-se estabelecer parcerias, ressaltando-se os benefícios obtidos, tais como utilização do logo, divulgação da empresa no *site*, e outros.

Além do telemarketing, são também realizados bazares, em que são vendidos produtos arrecadados não utilizáveis para Federação, bem como duas rifas anuais – APAE Junina e APAE Noel. No ano passado, a Federação passou a utilizar duas outras ferramentas de captação: o Teleapae e leilões pela internet.

O Teleapae está baseado na exibição de shows que visam atrair o público e, então, obter doações. Em sua primeira exibição, contava apenas com o apoio de rádios e da imprensa escrita, não tendo veiculado em nenhum canal de televisão. Em julho de 2002, foi realizado novamente e, com o apoio do Canal 21, obteve visibilidade e retornos expressivamente maiores.

Em 2001, a Federação estabeleceu uma parceria com o *site* Mercado Livre. Foram leiloadas diversas camisetas de times de futebol assinadas. Em setembro e dezembro deste ano serão novamente realizados leilões. O primeiro leilão vai ser realizado com peças doadas por atores e atrizes famosos, sendo o dinheiro arrecadado direcionado para a construção do Hospital Dia. O leilão de dezembro será novamente de camisas de times assinadas, com a diferença de que aquele que adquirir o produto ganhará um almoço ou jantar (ainda a ser definido) com seu jogador preferido. A promoção do encontro do fã com o ídolo gera um valor agregado que certamente refletirá no preço final do leilão. É uma idéia criativa que não incorre em aumento de custos para a Federação, mas que alavanca a arrecadação.

Atualmente a Federação de São Paulo está implementando um projeto de reformulação do seu *site* ([www.apae.org.br](http://www.apae.org.br)). Considerando que a informação constitui o primeiro passo para a doação, o objetivo é facilitar a busca de informações. Além disso, o *site* passará a conter todos os projetos,

além da doação on-line por meio de cartão de crédito ou boleto bancário. Trata-se de mais um método de captação que, em relação aos demais métodos, tem como vantagens menores custo para a instituição e maior comodidade e facilidade para o doador que também conta com informações completas e detalhadas.

A Federação possui poucas ferramentas de gerenciamento de informações e relacionamentos. A única ferramenta é uma lista de doadores com algumas informações, armazenada no computador. Essa lista costuma ser utilizada para gerenciar aqueles que fazem doações periódicas. Praticamente inexistente o acompanhamento dos perfis de cada doador ou de pessoas que deixaram de contribuir.

#### ■ APAE-SP

O enfoque prioritário do Marketing da APAE de São Paulo está dirigido para o fortalecimento da imagem institucional da entidade e a divulgação de suas prestações de serviço. Procura reafirmar as relações da entidade na comunidade e o posicionamento da APAE de São Paulo como referência nacional em deficiência mental.

Na vertente institucional, destacaram-se em 2001 o trabalho de prevenção, melhoria de qualidade de vida e a inclusão social dos portadores de deficiência mental. A comunicação institucional tem como objetivo transmitir com transparência à sociedade a qualidade e a seriedade do trabalho realizado pela APAE-SP. Seus canais de comunicação são as revistas, jornais, impressos (*folders* de apresentação) e o *web site* APAE-SP.

Em relação à prestação de serviços, busca-se prestar esclarecimentos sobre a deficiência mental para todas as pessoas que tenham ou possam vir a ter contato com a deficiência, de modo a facilitar os relacionamentos. É importante mostrar que a deficiência mental deve ser tratada da forma mais natural possível, permitindo que seus portadores tenham acesso

às escolas regulares e ao mercado de trabalho. Para comunicar essa mensagem, os canais utilizados são: impressos, televisão e cinema.

Tanto para a construção da imagem da APAE-SP como para a difusão de suas realizações, o composto de comunicação consiste em propaganda, relações públicas e assessoria de imprensa. A presença da APAE-SP em feiras, exposições, convenções e simpósios com estandes promocionais e material informativo amplia ainda mais a inserção da associação em segmentos de grande potencial.

O plano de comunicação envolve, além dos dois segmentos citados (institucional e de serviços prestados), a comunicação com o público alvo da captação de recursos. Neste caso, ele varia, de acordo com a campanha, entre pessoas pertencentes às classes sociais A e B, empresas, escolas e maternidades.

De forma semelhante à AACD, a maior parte dos recursos da APAE-SP provém de recursos gerados a partir de serviços prestados. Os exames laboratoriais respondem por cerca de 60% da receita da instituição. É realizada mensalmente uma média de 25.000 Testes do Pezinho. Ainda dentro da categoria de recursos gerados pela própria organização, destacam-se as aplicações financeiras, aluguéis, entre outros, que respondem por 13% do total de recursos.

A arrecadação da APAE-SP está baseada na contribuição espontânea, de modo que não utiliza telemarketing na captação. Os interessados podem fazer doações on-line a partir do *site* da Kanitz e Associados ([www.filantropia.org.br](http://www.filantropia.org.br)) e, em breve, a partir do *site* da própria instituição ([www.apaesp.org.br](http://www.apaesp.org.br)), o qual está sendo reformulado. Outra possibilidade é realizar depósitos bancários nas contas fornecidas pela instituição.

As contribuições de pessoas físicas constituem importante fonte de receitas (12%) para a manutenção e desenvolvimento de atividades. Já as empresas, representam apenas 2,67% dos recursos de manutenção. Outras



importantes fontes são os eventos e campanhas realizados pela entidade no decorrer do ano; estes respondem por 12,33% das arrecadações.

A APAE-SP desenvolve estratégia de sustentabilidade. Esta é de fato necessária uma vez que 90% dos atendidos possuem gratuidade total pelos serviços recebidos e, dos 10% restantes, alguns arcam integralmente com os custos, enquanto que outros pagam apenas uma parcela. A definição dos que têm gratuidade total ou parcial é feita por assistentes sociais que fazem um estudo sócio-econômico dos pacientes.

A entidade possui diversas ferramentas de captação. Conta com doações únicas em dinheiro, bem como contribuições em espécie, tais como materiais escolares, roupas, brinquedos, além de materiais de higiene pessoal, materiais esportivos e de recreação, materiais de escritório, equipamentos de informática, entre outros.

A arrecadação através de sócios mantenedores é outro método dentro da estratégia de sustentabilidade. A APAE-SP conta com doações regulares de cerca de 3.000 sócios. São pessoas e empresas que contribuem financeiramente por acreditar na causa e no trabalho da instituição.

Outra fonte de arrecadação ainda pouco adotada no Brasil é a do cartão de crédito. A APAE-SP desenvolveu em parceria com o Bradesco um cartão de afinidade. Uma porcentagem dos ganhos obtidos com o uso desse cartão é revertida para a instituição.

Continuamente são desenvolvidos novas campanhas e eventos. Os novos projetos são divulgados principalmente através do jornal, mas também por meio do *site* e de malas diretas. As listas de potenciais doadores geralmente são obtidas através dos cadastros efetuados em eventos. Assim, as malas diretas são enviadas a um público específico, já selecionado.

Em 2000 foi lançada a campanha de doação de cartuchos de impressora e *toners* usados. Desde então, esta garante uma importante receita através da arrecadação e revenda de cartuchos vazios. Hoje essa campanha conta com cerca de 400 doadores, sendo a maior parte empresas (90%).

Constantemente são enviadas malas diretas a potenciais doadores a fim de lembrá-los e estimulá-los a participar da campanha.

A APAE-SP tem como objetivo captar e, principalmente fidelizar doadores. Assim, ao longo do projeto os doadores são informados sobre os resultados que estão sendo obtidos com o seu apoio. A cada etapa vencida, são enviados materiais com informações e, se for o caso, fotos e imagens. Ao final do projeto, a entidade mostra aos doadores a realidade antes e depois da contribuição. Dependendo do projeto, são convidados a conhecer os resultados.

Em 2001, foi realizada no Parque do Ibirapuera a “Festa do Melhor Amigo”, com a presença de mais de 80.000 pessoas. Nessa ocasião foi apresentado o Zequinha, personagem portador de deficiência mental criado por Ziraldo. O evento teve como objetivo a sensibilização da sociedade para a inclusão social. A captação de fundos ocorreu através da venda de camisetas com o Zequinha na APAE-SP e nas lojas Petistil e Gregory.

Baseada no personagem e com o mesmo objetivo – inclusão social, foi desenvolvida, este ano, a campanha “Vista Essa Idéia”. Ela consiste na venda de camisetas com o desenho do Zequinha, abraçado ao Menino Maluquinho, e a frase “Ele pode ser o seu melhor amigo”. A APAE-SP conseguiu novamente o apoio de empresas, de modo que as camisetas estão à venda na instituição e nas lojas Fio a Fio.

No ano passado foi também organizada a mostra fotográfica “O Tempo do Olhar”. Este evento contou com a participação de 224 fotógrafos brasileiros que, através de 50 painéis fotográficos, fizeram registros especiais sobre o mundo dos portadores de deficiência mental. A exposição itinerante percorreu os principais espaços culturais de São Paulo. Além da exposição, o projeto envolveu a elaboração de um catálogo fotográfico que está atualmente à venda.

Todo ano é realizado o “Agulhas da Alta Moda Brasileira”. Criado há cinco anos, segue sempre um tema diferente. Consiste em desfile de modelos criados por estilistas de todo o Brasil, num ambiente especialmente decorado, para mais de mil convidados. Sua finalidade é, além da captação de recursos, a

divulgação da obra da APAE-SP e a sensibilização da sociedade para a causa da deficiência mental, com o intuito de conquistar novas parcerias para a realização de projetos.

Como pode ser observado, a APAE-SP promove grandes eventos que atraem a atenção não só do público em geral, como também da imprensa. A "Festa do Melhor Amigo", por exemplo, obteve ampla cobertura da mídia. Além disso, através do seu trabalho, a instituição conquistou, e continua conquistando, o respeito e a admiração da sociedade, de modo a conseguir facilmente o apoio e a adesão de muitas celebridades às suas causas. Para a campanha "Vista Essa Idéia" diversos famosos (Maria Lúcia Alckmin, João Paulo Diniz, Patrícia de Sabrit, entre outros) foram fotografados com o objetivo de ceder seu carisma e prestígio.

Outro resultado do trabalho desenvolvido pela APAE-SP é a existência de convites de diversas empresas convidando a instituição a participar de seus eventos através de apresentações artísticas. Através das apresentações de bandas, corais e peças de teatro feitas por alunos, a instituição conscientiza a sociedade quanto à capacidade dos portadores de deficiência mental.

A APAE-SP conta com uma assessoria de imprensa terceirizada que a auxilia na comunicação. Além disso, a instituição desenvolve o jornal "Notícias da APAE-SP", o qual constitui a principal ferramenta de comunicação com a comunidade, profissionais da área de educação, saúde e trabalho e formadores de opinião. Com tiragem de 25.000 exemplares, é distribuído gratuitamente e trata de temas da atualidade da instituição.

No momento a APAE-SP está começando um processo de reestruturação na área de marketing. O *site*, que também constitui um importante instrumento de comunicação, vai ser reformulado e passará a oferecer a opção de doação on-line. Além disso, serão agregadas novas ferramentas que permitirão fazer o gerenciamento das informações. Até o momento, a entidade não utiliza as informações que possui sobre os doadores na tomada de decisões. O novo sistema permitirá cruzar dados e obter

informações valiosas, de modo a facilitar as ações quanto ao relacionamento com os doadores. Uma das idéias é classificar os doadores em categorias e desenvolver estratégias adequadas a cada uma delas.

## Bibliografia

ARMANI, D. *Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras*.

CANTON, A. M. *Eventos: Ferramenta de Sustentação para as Organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: Roca; 2002

COSTA REIS, L.

CRUZ, C. M. & ESTRAVIZ, M. *Captação de Diferentes Recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000

DRUCKER, P.

EDLES, P. *Fundraising: hands-on tactics for nonprofit groups*. Nova Iorque: McGraw-Hill; 1993

ESPY, S. *Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*. Chicago: Lyceum Books, 1993

FALCONER, A. *One Sector or Many: nonprofits in Brazil*. Rio de Janeiro; 1998

FERNANDES, R. C. *Privado, porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; 1994

GAEDEKE, R. *Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations: Perspectives and Illustrations*. Goodyear Publishing Company; 1997

GARONZIK, E. Foundation Funding: Venture Capital for Civil Society. In: *Sustaining Civil Societies: Strategies for Resource Mobilization*. Civicus; 1997

GREENFIELD, J. M. *Fund-raising fundamentals: a guide to annual giving for professionals and volunteers*. John Wiley & Sons, Inc; 1994

GRONBJERG, K. *Understanding Nonprofit Funding*. Jossey-Bass; 1993



KANITZ, S. *O que é o Terceiro Setor?*.

Disponível em: [www.filantropia.org/oqueeterceirosetor.htm](http://www.filantropia.org/oqueeterceirosetor.htm). Acesso em 10 nov.

2001

KEEGAN, P. B. *Fundraising for Non-profits*. HarperPerennial Publishers; 1990

KLEIN, K. *Fundraising for Social Change*. Inverness: Chardon Press; 1994

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Rio de Janeiro: Atlas; 1998

KOTLER, P. Strategies for Introducing Marketing Into Nonprofit Organizations. In: LOVELOCK, C. e WEINBERG, C., *Public & Nonprofit Marketing: Cases & Readings*. The Scientific Press e John Wiley & Sons; 1984

KOTLER, P. ANDREASEN, A. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Ed. Prentice Hall; 1996

LANDIM, L. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER; Junho 1993

LINDAHL, W. *Strategic planning for Fund Raising*. São Francisco: The Jossey-Bass nonprofit sector series; 1992

LOVELOCK, C., WEINBERG, C. *Public & Nonprofit Marketing: Cases & Readings*. The Scientific Press e John Wiley & Sons; 1984

McLEISH, B. J. *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*. Nova Iorque: John Wiley & Sons; 1995

MIXER, J. *Principles of professional fundraising*. São Francisco: The Jossey-Bass nonprofit sector series; 1993

MORALES Jr., H. Earning Income Through Trade and Exchange. In: *Sustaining Civil Societies: Strategies for Resource Mobilization*. Civicus; 1997

SALOMON, L., ANHEIER, H. *The emerging nonprofit sector: an overview*. Manchester: Manchester University Press; 1996

SEMENIK, R., BAMOSSY, G. *Princípios de Marketing: uma Perspectiva Global*. Makron Books, 1996

SHAPIRO, Benson P. Marketing for Nonprofit Organizations; 1973. In: GAEDEKE, R. *Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations: Perspectives and Illustrations*. Goodyear Publishing Company; 1997, 103-115p.

SMITH, BUCKLIN & ASSOCIATES. *The Complete Guide to Nonprofit Management*. Nova Iorque: John Wiley & Sons; 1994

TENÓRIO, F. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; 1997

VALARELLI, L. *Uma noção ampliada de captação de recursos*. In: Apoio à gestão . Rio de Janeiro; 1999. Disponível em: [Site da Rits](#); Acesso em 21dez. 2001

400 Maiores Entidades Beneficentes do Brasil. Disponível em: [www.filantropia.com.br/maiores\\_indice1.htm](http://www.filantropia.com.br/maiores_indice1.htm). Acesso em 15 ago. 2002