

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS PELO TERCEIRO SETOR: A IMPORTÂNCIA DE UM INTERMEDIÁRIO COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO ENTRE DOADOR E TOMADOR**

Fernando Ramos Lengler\*  
Ricardo de Lima Caiubi Cruz\*\*  
Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr<sup>a\*\*\*</sup>

**RESUMO**

Este trabalho propõe-se a identificar as características da captação de recursos e da estrutura organizacional do Terceiro Setor. Foi realizado um estudo teórico, buscando-se na literatura temas como Terceiro Setor, marketing em empresas sem fins lucrativos e a captação de recursos. Os estudos indicam a presença de características estruturais semelhantes entre organizações sem fins lucrativos e organizações estatais e privadas, destacando-se o planejamento e a necessidade de recursos para investimentos. As principais fontes de recursos das organizações pesquisadas são organizações públicas e privadas. Identificou-se que o resultado das empresas sem fins lucrativos, esperado pelos órgãos financiadores públicos é a qualidade do cumprimento do projeto, enquanto que para os órgãos privados é a melhoria de sua imagem no mercado. Com isso, verificou-se a necessidade de haver um intermediador para ambos os casos, que facilitasse a negociação e a identificação dos resultados para cada financiador e investidor.

**PALAVRAS-CHAVE:** TERCEIRO SETOR; ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL; MARKETING SOCIAL.

---

\* Especialista em Gestão e Marketing Estratégico de Negócios – FEPESE/UFSC e Bacharel em Ciências Econômicas – PUCRS. E-mail: fernandolengler@gmail.com

\*\* Especialista em Gestão e Marketing Estratégico de Negócios – FEPESE/UFSC e Graduado em Publicidade e Propaganda – USMP. E-mail: rcaiubi@gmail.com

\*\*\* Mestrado em Administração – UFSC e Doutora em Engenharia de Produção - UFSC. E-mail: oajac@newsite.com.br

## INTRODUÇÃO

Como efeito do agravamento recente das desigualdades sociais e da incapacidade do Estado de promover com eficácia a justiça social, desenvolveu-se um novo Setor, de onde surgiram propostas alternativas, sendo as organizações não governamentais (ONGs) uma das mais significativas (TENÓRIO, 2002).

Muitos autores, ao contextualizar os agentes econômicos e sociais, adotam a divisão clássica entre Estado, como agentes públicos para fins públicos, e mercado, como agentes privados para fins privados. Seriam esses os dois Setores da sociedade.

Com o surgimento de entidades que, apesar de seu caráter privado, buscavam atender demandas públicas, adveio a necessidade de novo conceito que abarcasse essa nova realidade. De acordo com Fernandes (1994), o conceito desse Terceiro Setor “denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”.

Uma das principais vantagens desse tipo de entidade é o envolvimento de pessoas verdadeiramente interessadas numa causa específica, o que amplia o engajamento dos seus participantes. Porém, a plena realização de seus propósitos depende, como qualquer outra entidade jurídica, de recursos proporcionais aos seus objetivos e projetos, cuja captação adequada demanda um planejamento estratégico, concebido e executado por profissionais do ramo. A partir disto surge a oportunidade e necessidade da participação de intermediários capacitados para realizar o elo entre os donos dos recursos e os respectivos projetos ligados ao Terceiro Setor.

Este presente trabalho apresenta noções sobre o Terceiro Setor, como está inserido no país, suas diretrizes, características do marketing no segmento e, principalmente, propõe-se a identificar e analisar as características da captação de recursos e da estrutura organizacional do Terceiro Setor, para embasar a análise de um caso concreto de intermediação na captação de recursos.

Na seção 2 apresentam-se alguns conceitos relativos ao Terceiro Setor, contextualizando-o. Na mesma seção faz-se uma descrição do Setor no Brasil, e apresenta-se a importância da aplicação do planejamento estratégico para entidades do Terceiro Setor.

Na seção seguinte aborda-se a inserção do marketing no segmento em estudo. Com base em todos os conceitos apresentados, na seção 4 faz-se uma descrição mais detalhada das questões ligadas à captação de recursos, enfatizando seus mecanismos, dificuldades e opções.

Por fim, na seção 5, é apresentado o caso de um banco de dados criado com o objetivo de criar um elo de ligação entre os doadores e os captadores de recursos.

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Conforme conceitua Tenório (2002), as entidades do Terceiro Setor “não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculados, mas se revestem de caráter público na medida que se dedicam a causas e problemas sociais [...]”.

Com o capitalismo a economia desenvolveu um conceito de acumulação de capitais, que proporcionou o surgimento da concorrência e das iniciativas privadas, que buscam otimizar ao máximo a utilização de recursos no mercado. Esse modelo de economia tende a ficar evidente na disparidade do acúmulo de propriedades e renda pela sociedade, empobrecendo uma fração e enriquecendo outra.

A conjuntura atual globalizada, de grande competitividade comercial, cria no Estado uma fragilidade no que diz respeito ao atendimento a necessidades da sociedade civil, uma vez que as atenções e esforços são voltados para outros segmentos econômicos. Com as desigualdades sociais, os governos não conseguem suprir os interesses coletivos. (CAMARGO *et al*, 2001). Além disto, o governo não consegue executar todas as tarefas sociais que a sociedade necessita, sua atuação pode ser considerada limitada.

A ineficiência do Poder Público desperta na sociedade a busca por soluções privadas para problemas públicos. A partir daí começa um esboço do que será o Terceiro Setor. Quando se forma através de uma iniciativa privada uma organização que tem por objetivo suprir necessidades públicas, geralmente ligadas ao interesse coletivo, estas são denominadas Terceiro Setor.

Associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas, e finalmente ONGs. O termo Terceiro Setor pode abranger todas essas entidades, inclusive considerando as ONGs como uma das suas formas (CAMARGO *et al*, 2001). Essas instituições, também conhecidas como instituições sem fins lucrativos, realizam atividades que vão além de atender para necessidades específicas (DRUCKER, 1997). Outros estudiosos, no entanto, entendem as ONGs como sendo seu sinônimo.

Os Estados Unidos passou a classificá-las como Setor não lucrativo (*nonprofit sector*), a partir dos anos de 1970, já que estavam produzindo ou distribuindo bens e serviços públicos, e que não tinham como objetivo o lucro (SMITH, 1991).

Segundo Salamon e Anheier (1992), as ONGs para serem consideradas organizações não lucrativas, devem ter uma estrutura que referencie cinco características:

- a) constituídas formalmente;
- b) sua base estrutural deve ser não governamental, ou em outras palavras privada;
- c) devem ser autogovernadas;
- d) não podem distribuir lucros a seus sócios ou membro;
- e) contar com a participação voluntária.

Foi somente em 1999 que essas entidades foram legalmente reconhecidas no Brasil, por meio da Lei n. 9.790 de 23/03/99, que institui as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) (MARTINS, 2002).

## **1.2 TERCEIRO SETOR NO BRASIL**

De acordo com uma pesquisa divulgada no final de 2004 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004), realizada em parceria com o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), ABONG (Associação Brasileira de ONGs) e GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), com base no Cadastro Central de Empregos (Cempre) e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), em 2002, existiam mais de 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos no país. Nos últimos seis anos, o número de organizações sociais no Brasil subiu 157%: pulou de 107 mil para 276 mil, sendo que São Paulo é o Estado com o maior número de entidades: 21% do total das ONGs. (IBGE, 2002, 2008).

Além disso, as entidades que têm como foco o desenvolvimento e defesa dos direitos quadruplicaram no período: 11 mil para 45 mil. Entre as que defendem direitos, destacam-se as associações de moradores (14,6 mil em 2002, crescimento de 337%) e centros e associações comunitárias (23,1 mil, com crescimento de 335%). O estudo do IBGE aponta que as organizações do Terceiro Setor em geral são novas: 62% foram criadas após 1990 (IBGE, 2004).

Vislumbrado esse cenário, percebe-se que o segmento das organizações que compõem o Terceiro Setor cresce a cada ano. Com isso, as necessidades e oportunidades para parceiros e adeptos ficam mais evidentes e abertas para a sociedade e empresas.

## **1.3 ATITUDES E DIRETRIZES**

A atuação das entidades que compõem o Terceiro Setor, visando preencher uma lacuna de presença do Setor público, tende a proporcionar, conforme a eficácia de seus programas, maiores e menores transformações da sociedade. Kotler (1978) classifica-as em quatro tipos de mudanças, que são:

- a) Mudança cognitiva: acontece quando o foco da ação está na informação e na alteração do nível de conhecimento da sociedade sobre determinada causa social. Exemplo: campanha valorizando e esclarecendo sobre o valor nutritivo do leite materno;
- b) Mudança de ação: o objetivo é mudar a atitude das pessoas, induzindo-as a realizar alguma ação específica. Exemplo: campanha para racionalizar o uso da água;
- c) Mudança de comportamento: tem como intuito ajudar as pessoas a modificarem algum aspecto de seu comportamento. Exemplo: campanha pela direção responsável nas rodovias;
- d) Mudança de valor: buscar a mudança de crenças e valores dos públicos almejados. Exemplo: programas estimulando a adoção de crianças com deficiência.

Além dessas atividades, que visam mudar conceitos e atitudes na sociedade, as entidades do Terceiro Setor procuram promover resultados diretos e concretos mediante suas ações, sejam assistenciais, humanitárias ou de inclusão social.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Na medida em que o Terceiro Setor é reconhecido pela sociedade, cada vez mais é necessário um planejamento estratégico e processual por parte das organizações. O planejamento pode contribuir efetivamente para atingir seus objetivos e aperfeiçoar o seu potencial. Segundo Voltolini (2004), o Terceiro Setor precisa de uma reflexão adequada sobre o verdadeiro propósito da organização, de uma leitura apropriada do ambiente e suas possibilidades, da construção de um futuro que venha a mobilizar recursos e do alinhamento e integração das ações exercidas.

Essas características de organização são cada vez mais importantes devido ao crescimento da “concorrência” por recursos destinados a esse Setor, sendo assim, cada vez mais são cobrados eficiência e resultados. Tachizawa (2002) identifica que os recursos para organizações do Terceiro Setor são provenientes, principalmente, de comercialização de produtos e serviços, de órgãos governamentais federais e estaduais, empresas privadas, contribuições associativas, institutos empresariais, doações de indivíduos, entre outros. Por isso, a necessidade e importância de um planejamento estratégico claro e bem conciso, onde gere expectativas positivas, quanto aos resultados esperados, nos financiadores. Afinal, uma organização do Terceiro Setor é tipicamente mais complexa do que uma organização empresarial, no tipo e variedade de serviços prestados, na relação com múltiplos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos e outras dimensões.

Ademais, por natureza, o desenvolvimento social pressupõe uma visão holística, integrada e integradora, o que torna a atuação social complexa. Nesse sentido, a gestão organizacional dessas entidades gera uma reflexão sobre a emergência de um processo específico, com influências de modelos adotados por organizações estatais e privadas, aliada a busca de sustentabilidade. Isso implica a necessidade de diversificar fontes, desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial realmente eficiente (CARVALHO; FELIZOLA, 2009).

De acordo com Cicca (2009), antes do processo de captação de recursos, é importante efetuar uma análise da organização para saber se ela está ou não pronta para implementar suas atividades ou um determinado projeto. Nesse processo de análise da organização, devem ser definidos claramente a missão da organização, o seu público-alvo e como a entidade atua.

Mesmo tendo sido constatado o considerável crescimento das ONGs, demonstrando que este perfil começa a mudar, ainda são muitas as dificuldades encontradas, como: "obtenção de recursos, financeiros ou não, busca de apoio

institucional, na criação de um corpo efetivo de voluntários, na falta de apoio da população a questões consideradas polêmicas." (TEIXEIRA, 2004, p.6). Talvez até pela inexistência de modelos de gestão próprios à sua natureza, apesar de assumirem, cada vez mais, novas funções de interesse público e ganhando complexidade tanto nos aspectos organizacionais como administrativos. Tornam-se, assim, vulneráveis quanto às limitações, também vivenciadas pelas instituições tradicionais, relacionadas à falta de sensibilidade, morosidade e rotinização (SALAMON, 1998).

Conforme as entidades do Terceiro Setor vão assumindo posturas mais profissionais de gestão, como condição essencial de sobrevivência, inevitavelmente necessitam divulgar de forma honesta e convincente sua atuação, com vistas a ampliar seu leque de parceiros.

### **3 MARKETING E TERCEIRO SETOR**

Conforme Carvalho e Felizola (2009, p. 1), "o marketing e a forma de captação de recursos no Terceiro Setor diferem da forma em que são praticados em empresas", pois o beneficiário dessas entidades quase certamente não é aquele que financiou o bem o serviço prestado, e mesmo quando os serviços são cobrados do usuário, dificilmente estes são os únicos responsáveis pelo seu custeio.

Os mesmos autores afirmam que

uma ação de marketing que tem como alvo o financiador difere profundamente de uma campanha de arrecadação de fundos junto a cidadãos. Estas ações, por sua vez, diferem de uma atuação de marketing que tem como objetivo promover uma causa social, como a erradicação do trabalho infantil, ou de proteção ao meio ambiente. Em suma, o chamado marketing social é mais complexo do que a relação comercial cliente-fornecedor que, tipicamente, caracteriza os mercados onde atuam empresas e apesar do parentesco com o

marketing de empresas, envolve um conjunto de técnicas e metodologias distintas (CARVALHO; FELIZOLA, 2009, p. 1-2).

Dessa forma, o marketing social se distingue do marketing comercial por beneficiar em primeira instância o indivíduo ou a sociedade. O objetivo do marketing social é modificar atitudes ou comportamentos atendendo interesses do mercado ou sociedade, que se dá pela concretização de idéias e serviços. Esta afirmação pode ser reforçada com os conceitos a seguir:

- a) Marketing social é um modelo de gestão voltada para as transformações sociais com base na mudança de comportamentos e atitudes, individuais e coletivas. (KOTLER, 1978)
- b) “Marketing social é o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional, para promover a adoção de comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar de um público-alvo específico ou da sociedade como um todo” (SINA; SOUZA, 1999, p.27).

Resumidamente pode-se afirmar que o marketing para o Terceiro Setor ou marketing social é a gestão estratégica do processo de mudança social, a partir da aquisição de novos comportamentos, atitudes e práticas, nos âmbitos individual e coletivo, orientados por determinações éticas, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social.

O marketing nesse tipo de entidade pode ser classificado em filantrópico, campanhas sociais, de patrocínio, de relacionamento e de promoção social, conforme o objetivo específico traçado por ela (CARVALHO; FELIZOLA, 2009).

Os mesmos autores descrevem em seu estudo as características de cada tipo:

O marketing da filantropia promove a imagem da empresa como benfeitora e sensível às causas sociais, sendo normalmente utilizado por empresas e corporações em benefício das causas de algumas instituições.

O marketing das campanhas sociais tem características muito peculiares. Possuem um forte apelo emocional, contribui para um movimento sério, que rapidamente obtém a adesão de empresas, governo e sociedade civil, geralmente conta com apoio da mídia, valoriza o produto e constrói uma imagem positiva da empresa para

o consumidor. São campanhas neste sentido as contra a fome, contra violência, a favor do desarmamento e valorização da cidadania.

O marketing de patrocínio de projetos sociais as empresas buscam retorno de imagem, promoção da marca e/ou do produto, bem como a fidelização e captação de clientes. É dividido em dois tipos: o patrocínio de projetos de terceiros e de patrocínios de projetos próprios. No primeiro caso as empresas ou instituições atuam em parceria com o governo no financiamento de suas ações sociais. Alguns exemplos: Petrobrás, Fundação Boticário, etc. No segundo caso, as empresas, por meio de seus institutos e fundações sociais, criam seus próprios projetos e os implementam com recursos próprios, como exemplo a Fundação Roberto Marinho, das Organizações Globo. Como ressaltam Melo Neto e Froes (1999), nos projetos de patrocínio a empresa busca alavancar e desenvolver o seu negócio, fazendo uso das potencialidades do marketing social. O marketing de relacionamento com base em ações sociais é utilizado por empresas e instituições que utilizam o uso da força de vendas ou de representantes como prestadores de serviços sociais para orientar seus clientes como usuários de serviços sociais, estreitando o seu relacionamento com clientes e parceiros, visando a fidelização dos clientes, a promoção da marca e/ou produto.

E por fim, o marketing de promoção social de produtos e marcas, também chamado de marketing de causa, é o licenciamento do nome ou da logomarca de uma entidade ou de uma campanha social do governo à empresa, em troca de uma porcentagem de faturamento. Ao utilizar o nome da entidade ou sua logo na campanha, a empresa agrega valor social ao negócio e aumenta as vendas de seu produto (CARVALHO; FELIZOLA, 2009, p.7)

Mais importante do que definir a tipologia da ferramenta de marketing utilizada, é a entidade desenvolver um trabalho profissional que, mediante a adequação das ferramentas disponíveis, transmita à sociedade corretamente seus ideais, ações e resultados, de forma que possa encontrar sempre parceiros dispostos a se envolver com a sua causa.

#### **4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

A grande diferença entre a origem de recursos entre empresas privadas tradicionais, que obtém seus recursos como resultado direto dos bens e/ou serviços

oferecidos, em relação ao Terceiro Setor é a desvinculação que este apresenta entre os financiadores de suas ações e os beneficiários destas ações.

Conforme preceituam Speak, McBride e Shipley (2002) captação ou mobilização de recursos é denominação para o processo de geração de recursos das organizações sem fins lucrativos, sem distinção de qual fonte foi angariado. O objetivo é a manutenção de sua finalidade principal.

Atualmente a expressão “mobilização de recursos”, que tem um sentido mais amplo do que “captação de recursos”, atende melhor a conceituação que o Setor envolve. “Mobilizar recursos” não significa apenas assegurar recursos novos ou adicionais, mas também otimizar os recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos); conquistar novas parcerias e encontrar fontes alternativas de recursos financeiros. O termo recursos pode ser usado para representar recursos financeiros ou pessoas (recursos humanos), materiais e serviços (SPEAK; MCBRIDE; SHIPLEY, 2002).

Os recursos, físicos (como dinheiro e doações de produtos) e humanos (trabalho voluntário) devem ser captados e mobilizados de forma eficaz, sendo que especialistas do Terceiro Setor recomendam que a execução dessas atividades envolva os seguintes aspectos: Análise, planejamento, pesquisa de fonte de recursos e estratégias de captação de recursos.

A captação de recursos, além de financiar o trabalho desenvolvido, promove a ONG. Por isso, a organização é a chave do sucesso de qualquer trabalho. É preciso manter um arquivo, sempre atualizado, com os dados dos doadores, o histórico de suas doações, as formas como a pessoa prefere colaborar, entre outros, como também os dados financeiros da entidade devidamente comprovados (CICCA, 2009).

O início do processo de captação deve contar com um profissional capacitado para desenvolver da melhor forma um plano de captação. A tendência é que as organizações pequenas terceirizem a área, por meio de consultores, e as entidades maiores criem um departamento interno de captação, tanto contratando profissionais especializados ou remanejando voluntários ou profissionais que já atuam em outras áreas e projetos (DIMENSTEIN, 2005).

A Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR) estabelece um Código de ética do captador de recursos, apresentando as seguintes bases:

**1. Sobre a legalidade**

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

**2. Sobre a remuneração**

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

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

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

**4. Sobre a transparência nas informações**

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

**5. Sobre conflitos de interesse**

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

**6. Sobre os direitos do doador**

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

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

O captador de recursos, seja funcionário ou autônomo ou voluntário, deve estar comprometido com o progresso das condições de sustentabilidade da organização. (ABCR, 2007)

De acordo com a ABCR (2007), além da ética, o captador deve ter transparência, respeito à legislação vigente no país, confidencialidade das informações, honestidade em relação à intenção do doador, compromisso com a missão e a sustentabilidade da organização. Além disso, paixão pela causa, sensibilidade, entusiasmo, persistência, paciência e muita criatividade são essenciais. Como esta é uma área nova, hoje, os profissionais estão vindo de outras áreas, como Administração, Economia, Direito, Comunicação e Marketing. Ou seja, é um profissional multidisciplinar, que precisa estar bem informado e manter bons relacionamentos (DIMENSTEIN, 2005).

#### **4.1 FORMAS DE CAPTAÇÃO**

Em relação às fontes de recursos, estas podem ser oriundas de empresas, fundações, pessoas, agências internacionais de financiamento, instituições locais, governo, venda de serviços e eventos.

Segundo Cicca (2009), não se pode deixar de considerar que para a saúde da organização devem-se captar recursos de diferentes fontes e que nenhuma delas represente 60% ou mais da receita.

As estratégias de captação de recursos devem ser aplicadas de acordo com o tipo de fonte, que podem ser institucionais, empresariais, ou individuais. Assim, Dimenstein (2005) destaca que a captação de recursos deve se pautar em alguns princípios básicos, quais sejam:

- a) Definição exata da verba necessária para realizar a ação;
- b) Pesquisa dos potenciais doadores;
- c) Levantamento dos contatos no entorno da entidade;
- d) Confeção de uma lista ou banco de dados;
- e) Elaboração de uma proposta bem estruturada, com orçamento;
- f) Montagem de uma apresentação sobre a proposta;
- g) Abordagem clara e objetiva;
- h) Realização de contato de retorno;
- i) Encaminhamento de agradecimento;
- j) Prestação de contas.

Um plano sólido é uma ferramenta essencial para o captador de recursos. Quanto ao assunto, Speak, McBride e Shipley (2002) compreendem que um plano de captação deve ter as diretrizes para nortear as ações. A missão da organização é o ponto de partida para a construção do plano de captação. Residindo aí, portanto, a sua importância.

Outra referência deve ser o planejamento estratégico da organização, que orienta o estabelecimento da meta anual da captação de recursos. Por isso, uma visão geral do Setor de captação de recursos deve constar do planejamento

estratégico. Os referidos autores (SPEAK; MCBRIDE; SHIPLEY, 2002) definem alguns elementos essenciais de um plano de captação de recursos, como segue:

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

Esse planejamento deve ser adequado à realidade de cada entidade, de modo a evitar-se que as eventuais dificuldades na aplicabilidade de uma plano de captação não se sobreponham aos benefícios obtidos.

#### **4.2 DIFICULDADES NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO**

O processo de Captação de Recursos apresenta-se como um dos principais desafios do gerenciamento destas organizações, tendo em vista a necessidade de obter sustentabilidade de seus projetos.

De acordo com Carvalho e Felizola (2009, p. 10) “sustentabilidade é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido aqui como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada (...)”

No entanto, é preciso destacar que, como a forma de captação de recursos faz parte da estratégia de atuação das organizações, o que funciona para algumas não funciona necessariamente para outras. O Greenpeace, por exemplo, não aceita

doações de empresas privadas ou de governos. Sua base de captação de recursos são doações de pessoas físicas identificadas com sua causa e com seu modo de ação (DIMENSTEIN, 2005). Outras organizações, como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, têm como base de sua captação de recursos a doação e patrocínio de atividades por parte de empresas privadas (DIMENSTEIN, 2005).

Dentre as inúmeras dificuldades encontradas pelas entidades do Terceiro Setor nesse processo, podem-se citar a necessidade de explicitar expectativas, identificar motivações e interesse de ambas as partes e definir objetivos comuns. Outra barreira a ser enfrentada pelo Terceiro Setor no momento da captação é, principalmente, para cobrir custos administrativos.

Além disso, existe uma questão ligada ao apelo emocional que determinadas causas conseguem junto à sociedade, gerando uma divisão desigual dos recursos disponíveis. Há, por essa razão, algumas áreas que conseguem captar mais. Outros programas, no entanto, como aqueles que trabalham com a inclusão de egressos ou jovens em conflitos com a lei e até mesmo para a inclusão de idosos, acabam não conseguindo tanto apoio (DIMENSTEIN, 2005).

Como é importante fazer com que os doadores sintam-se como parte integrante e ativa do trabalho e o quanto o seu envolvimento faz a diferença no trabalho da organização. A entidade precisa adotar várias estratégias para divulgar esses resultados entre os seus colaboradores, como, por exemplo, informativos, boletins, cartas, eventos comunitários, entre outros. Isso necessariamente requer a disponibilização de parte dos recursos arrecadados (CICCA, 2009).

#### **4.3 PROPOSTAS**

Conforme reforçam Carvalho e Felizola (2009) uma das competências mais necessárias para o gestor do Terceiro Setor é a capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos. Desta

maneira a tê-los, os recursos, em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.

As fontes de recursos podem ser filantrópicas ou comerciais, volumosas ou pequenas, pontuais ou de longo prazo: cada qual tem o seu potencial, suas limitações e seus caminhos mais adequados para sua obtenção. A sustentabilidade financeira se atinge através da combinação habilidosa destas fontes.

O que se pode perceber é que a entidade deveria concentrar seus esforços e sua estrutura na execução das atividades para as quais foi constituída, pois no momento em que passa a dividir suas potencialidades entre sua atividade fim com atividades intermediárias perde-se parte de sua eficácia.

Uma maneira de reduzir esse esforço na captação de recursos seria a criação de canais específicos de comunicação entre financiadores e entidades, permitindo que todas as organizações sem fins lucrativos possam, sem alocar esforço próprio especializado, divulgar seu trabalho, suas necessidades e seus resultados. Nesse mesmo espaço, os entes, privados ou públicos, que tenham interesse em participar em algum programa vinculado ao Terceiro Setor poderiam disponibilizar suas informações ou buscar projetos já existentes e que atendam aos seus interesses.

Uma forma de viabilizar esse mecanismo seria a adoção de ferramentas virtuais, através da internet, onde equipes devidamente qualificadas intermediariam o contato entre doadores e tomadores, além de oferecer suporte técnico especializado para aumentar a transparência de todo o processo de prestação de contas e divulgação de resultados.

Nestes termos, a seguir é apresentada a abordagem de um mecanismo baseado no uso de ferramentas virtuais para estabelecer comunicação entre financiadores e entidades, implantados em 2008.

## **5 PROCESSO DE INTERMEDIÇÃO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS: uma realidade**

Para ilustrar a potencialidade que a utilização de uma intermediação bem dirigida pode representar no processo de captação de recursos pelas entidades do Terceiro Setor, foi escolhida uma iniciativa recente promovida por uma entidade de amplo alcance e com grande respeitabilidade no Setor de investimentos.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Fundação Avina criaram um novo banco de dados no qual é possível encontrar informações sobre 547 investidores sociais da América Latina e do Caribe. O site [www.lacdonors.org](http://www.lacdonors.org) é de acesso gratuito e irrestrito a qualquer interessado. Neste site é possível encontrar dados sobre fundações privadas e familiares, institutos, organizações de fomento, programas corporativos de doação, agências de desenvolvimento, entre outras instituições sociais que praticam investimento social.

A idéia amadureceu no momento que o BID, em 2008, teve acesso ao estudo da Fundação Avina - *Doadores para a Sociedade Civil Latinoamericana: Doadores Europeus, ONGs Internacionais, Doadores Latinoamericanos e Fundações dos Estados Unidos* -, realizado entre 2007 e 2008. A pesquisa serviu de base para o projeto.

O site é uma ferramenta interativa, capaz de encurtar a distância entre a organização que procura um apoiador e o investidor social que procura parceiro para uma determinada causa, onde estão informações como: tipo de instituição, país de origem, endereço, telefone e e-mail para contato, área de atuação, número de escritórios, áreas de interesse de atuação, montante de investimento social, entre outros.

Além do benefício que uma concentração de informações numa única base de dados é capaz de proporcionar, outra grande vantagem de um sistema desse tipo, ancorado em uma instituição de reconhecimento internacional, é a garantia de credibilidade e seriedade dos programas relacionados, gerando muito mais segurança nos aplicadores de recursos. A análise de projetos, o estudo de

prestação de contas, dentre outras atividades inerentes ao processo, podem ser realizadas uma só vez, evitando-se que haja desperdício de recursos, com repetição de estudos, que pode demandar um tempo precioso tanto do investidor quanto do tomador.

## CONCLUSÃO

O Brasil, como uma Nação em desenvolvimento, possui um débito histórico com a população menos favorecida, que não encontra no Poder Público condições de atender plenamente suas enormes necessidades sociais. Além disso, a grande preocupação ambiental também pauta a agenda de todos o que aqui habitam.

As entidades do Terceiro Setor vieram preencher uma parte dessa lacuna. Porém, este País vive um paradoxo em nível mundial. Mesmo com muito a ser feito, e com enorme necessidade de recursos, o ingresso de recursos para essas entidades vindos do exterior tem se reduzido bastante nos últimos anos, porque os interesses das fundações internacionais no Brasil estão caindo cada vez mais, devido a outros focos de atenção, como a Ásia, a África e o Leste Europeu.

Dessa forma, a dificuldade de captação de recursos cresce ainda mais, comprometendo os resultados de organismos com menor estrutura, ou menor apelo junto à mídia.

A única tendência estrutural do Setor que pode fazer frente à essa dificuldade crescente é a profissionalização e a concentração da intermediação entre doadores e tomadores. Dentre as várias formas disto acontecer, vislumbrou-se mediante o estudo apresentado nesse trabalho, a potencialidade da internet como base para um grande banco de recursos e de projetos.

O caso apresentado, com uma entidade do porte do BID, apresenta uma tendência que deve se consolidar nos próximos anos, já que os benefícios de economia de esforços, facilidade de acesso e aumento de credibilidade podem resultar em efetivo aumento da efetividade das ações desenvolvidas. Esse efeito

pode vir a ser um multiplicador de projetos e de alcance do Terceiro Setor, criando condições para que as entidades e os investidores enxerguem-se mutuamente, numa ótica inédita de profissionalismo, amplitude e eficiência.

**FUNDRAISING FOR THE THIRD SECTOR:** the importance of a party as a channel of communication between donor and taker

### ABSTRACT

This study aims to identify the characteristics of fundraising and organizational structure of the Third Sector. We conducted a theoretical study, searching for themes in the literature as the third sector, marketing in nonprofit organizations and fundraising. Studies indicate the presence of similar structural characteristics between nonprofit organizations and state and private organizations, highlighting the need for planning and investment resources. The main funding sources of organizations surveyed are public and private organizations. It was found that the result of nonprofit organizations, expected by public funding agencies is the quality of the completion of the project, while for the private agencies is to improve its image in the market. Thus, there was a need for an intermediary to both cases, which would facilitate the negotiation and identification of the results for each donor and investor.

**Palavras-chave:** Third sector, non-governmental organization, Social Marketing.

### REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Captadores de Recursos. **Código de ética**. Disponível em: <http://captacao.org/recursos/institucional/codigo-de-etica.html>. Acesso em 13 ago 2009.

CAMARGO, M F et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, C M S; FELIZOLA, M P M. **A Importância do Marketing na Captação de Recursos para o Terceiro Setor**. Universidade Tiradentes, UNIT, SE. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XI Congresso

---

Volume 1 - Número 1

de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste – Brasília/DF – 04 a 06 de junho de 2009.

CICCA, I. Captação de Recursos: fontes distintas exigem estratégias diferentes.

Disponível em

[http://www.guiame.com.br/m5.asp?cod\\_noticia=254&cod\\_pagina=1082](http://www.guiame.com.br/m5.asp?cod_noticia=254&cod_pagina=1082). Acesso em: 13 ago 2009.

DIMENSTEIN, G. Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>>. Acesso em: 13 ago. 2009.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Brasileiro de 2002. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>. Acesso em 13/08/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Indicadores de desenvolvimento sustentável : Brasil 2008. disponível em <http://www.ibge.org.br>. Acesso em 13/08/2009.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

MARTINS, P. H. O Certificado de Utilidade Pública Federal. Tema do mês de junho de 2002. Disponível em: <<http://www.iets.inf.br/acervo/Legislacao-Artigos/Certificado%20de%20utilidade%20publica>>. Acesso em: 30 out. 2004.

MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.33, n.1, p.5-11, jan-mar. 1998.

SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. In search of the non-profit sector. *Voluntas – International Journal of Voluntary and non-profit organization*. Manchester, Inglaterra: **Manchester University Press**, v.13, 2, p. 125-152, 1992

SINA, A.; SOUZA, P.S.B.. **Marketing social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no Terceiro Setor**. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

Volume 1 - Número 1

SMITH, D. H. **Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quartely.** v.20 n.2, pp 137-50, Summer 1991.

SPEAK, A.; MCBRIDE, B.; SHIPLEY, K.. Captação de Recursos. Da teoria à prática. Trabalho baseado em **United Way of Canada**. Canada: Graphbox Coran, 2002. Disponível em: <http://www.movimentoglobal.org.br>. Acesso em: 13 ago. 2009.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, R.F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração, **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.11, n.1, p.1-15, jan-mar. 2004

TENÓRIO, F.G. (org) **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

VOLTOLINI, R. (org.) **Terceiro Setor:** planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.