

VOL. 2

COLEÇÃO
MOBILIZA

CONECTANDO PESSOAS,
MOBILIZANDO RECURSOS

MODELO DE FINANCIAMENTO AUTÊNTICO

OPORTUNIDADES PARA AVANÇAR

SUMÁRIO

ESPECIAL

04. Do plano de captação a uma estratégia de financiamento autêntica para fortalecer a sustentabilidade das organizações

EM DEBATE

08. O jogo mudou: caminhos para a captação em tempos de crise

CONEXÕES

10. Explorar todas as oportunidades

IDEIA

12. Avaliação: é preciso se conhecer melhor para captar mais

RADAR

13. Onde mobilizar recursos

EXPEDIENTE

Este fascículo é um produto que faz parte da Coleção Mobiliza.

Projeto editorial e realização: Estúdio Cais
- Projetos de Interesse Público

Redação e produção: Daniele Próspero
(Mtb 39.137) e Rodrigo Bueno

Projeto gráfico e diagramação - Gláucia Cavalcante

EDITORIAL

MODELO HÍBRIDO (E AUTÊNTICO) DE FINANCIAMENTO

A crise política e econômica impactou o volume de doações no Brasil. É o que mostra o *World Giving Index 2017*, que aponta a diminuição do percentual de brasileiros que indicam que doaram para uma organização da sociedade civil (OSC) em 2016 (21%) em relação a 2015 (30%). Também podemos comprovar o fato pelas percepções gerais de conversas com clientes e colegas consultores que apontam que, de fato, o momento do país é desafiador para as organizações da sociedade civil.

Seja pela crise financeira, que atinge a população e os cofres públicos, seja pelos retrocessos nas pautas sociais e ambientais, o cenário requer cuidados e ação.

Este segundo fascículo da Coleção Mobiliza apresenta um conteúdo que pretende ampliar a concepção do tradicional plano de mobilização de recursos. Acreditamos que, mais do que um simples plano, as OSC precisam de modelos sólidos para se financiar ou se sustentar. E os modelos precisam atender a seu propósito, e não o contrário. Mas o que isso significa?

Em primeiro lugar, entendemos que um modelo de financiamento difere de um plano de captação de recursos por dois motivos principais: 1. Considera uma ampla possibilidade de atração de capitais, que vai desde a doação até a busca de investimentos ou empréstimos; e 2. Olha o longo prazo, buscando recursos para projetos e para o fortalecimento institucional.

Em segundo lugar, nossa preocupação é que o desenho do modelo de financiamento seja autêntico, com sentido: "Diga-me como tu te financia e te direi quem és" é a máxima.

Em tempos de recursos escassos e de supervalorização de negócios em detrimento de modelos de transformação social, o risco que corremos é que, em busca de manter equipes, as organizações procurem diversificar as fontes de receitas sem pensar se essa diversificação as fortalecem de verdade ou as enfraquecem no longo prazo.

Para isso, vale a regra de ouro: primeiro saiba o que você quer fazer, depois pense como vai se financiar. A inversão dessa equação pode ser perigosa.

Aproveite a leitura desta nova edição da Coleção Mobiliza e conheça também o primeiro fascículo no nosso site.

Rodrigo Alvarez - Diretor-executivo da Mobiliza

ESPECIAL

Do plano de captação a uma estratégia de financiamento autêntica para fortalecer a sustentabilidade das organizações

Diante de um contexto atual em que os recursos estão mais escassos, as organizações da sociedade civil têm sido desafiadas a pensar e a se estruturar para ir além de atividades pontuais de captação. Garantir a sua sustentabilidade financeira não depende apenas da ação de uma área específica, tendo em vista que a forma como mobiliza recursos deve ser coerente e parte integrante da estratégia geral da instituição.

Assim, cada vez mais, é preciso que as organizações criem modelos de financiamento que as ajudem a cumprir com mais impacto o seu propósito, a partir do aproveitamento de todas as suas competências – o que faz e como faz – e da diversificação dos mecanismos de geração de receitas, gerando, com isso, um fluxo alinhado entre entrada de recursos e realização da missão.

Nell Edgington, da Social Velocity - consultoria americana em inovação social e sustentabilidade para organizações sem fins lucrativos -, destaca justamente que a estratégia de financiamento é diferente de um plano de captação de recursos por diversos aspectos. Entre eles estão: inclui todas as atividades com potencial de gerar receitas (doações individuais, patrocínios de empresas, convênios com o poder público, receitas com prestação de serviços ou venda de produtos, empréstimos, investimentos semente etc.); integra essas atividades numa estratégia única, com um plano de implementação; considera metas de curto e longo prazo; inclui o financiamento de projetos e a infraestrutura institucional da organização (equipe, treinamento etc.); e valoriza receitas que estejam alinhadas (e não opostas) às competências principais da organização e de sua equipe.

Mariana Gauche, coordenadora do Núcleo de Gestão do



Crédito: Paulo Pereira

Instituto Elos, conta como a organização tem lidado com esse desafio no cotidiano: “A questão central é pensar profundamente na equação de como sair do vermelho e conseguir investir cada vez mais no propósito, sem que isso dependa tanto da prestação de serviços. Por outro lado, as organizações que têm alto índice de captação de recursos via doações têm um alto custo em campanhas publicitárias, equipes para conseguir mais doadores, e isso pode custar até 45% do que é captado. Queremos escapar desse modelo, procurando alternativas alinhadas à nossa forma de trabalhar, onde a maior parte do nosso esforço, tempo e energia são investidos no trabalho com as comunidades e com jovens empreendedores”, comenta.

MODELO DE FINANCIAMENTO AUTÊNTICO



Diversificar fontes e recursos

Investir mais na diversificação das fontes de receitas para garantir a menor vulnerabilidade financeira é ponto a ser olhado com muita atenção pelas organizações, destacam os especialistas do setor. “As organizações têm que ter

uma lógica mais avançada de não colocar ‘todos os ovos na mesma cesta’. Elas não podem correr o risco de perder um **financiamento** e, com isso, diminuir o seu impacto”, pondera João Paulo Vergueiro, diretor-executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR). Além de diversificar fontes - captar com empresas, governos ou pessoas físicas, por exemplo, - diferenciar os tipos de recursos hoje disponíveis também é fundamental. Isso porque muitos recursos são vinculados a projetos, o que não permite às organizações investirem na sua operação e na manutenção da sua estrutura com custos fixos.

Por isso, como apontam os autores da publicação ‘*Measuring Fundraising Effectiveness*’ (Medindo a Eficiência na Captação de Recursos), produzida pela *Association of Fundraising Professionals* (AFP), as organizações precisam construir um modelo de financiamento robusto, por meio de uma estratégia híbrida. Para eles, um programa saudável de mobilização de recursos leva em conta dois aspectos: recursos suficientes para financiar seus programas (recursos líquidos captados) e modelo que equalize risco e recompensa (quociente de dependência e custo da captação de recursos).

O material completo do estudo pode ser acessado em: bit.ly/2x7LG1h

Caminhos possíveis

Todas as propostas desenvolvidas pelas organizações para diversificar sua fonte de receita são bem-vindas. Porém, é preciso ter em mente que não há melhor ou único modelo que sirva para todas. Promover bazares, por exemplo, funciona para aquelas que têm sede e funcionários ou voluntários atuando presencialmente. Já a prestação de consultoria cabe bem para as OSC que desenvolvem tecnologias sociais que podem ser replicadas a fim de aumentar o seu impacto de atuação. Por fim, talvez uma organização que atue na recuperação de pessoas em situação de drogadição precise mais de doações de materiais para sua subsistência. A receita é saber equilibrar sua missão, suas competências e seu modelo de financiamento.

Uma dúvida, entretanto, de diversas organizações é se elas podem ou não oferecer determinados serviços ou até realizar a venda de produtos ou se beneficiar de incentivos fiscais. Danilo Tiisel, advogado e diretor da Social Profit, esclarece que há uma estruturação específica do que é atividade-fim da organização, ou seja, a sua missão, e o que é atividade-meio, aquelas atividades realizadas para gerar renda visando ajudar a organização na sua atuação.

“O que precisa ter muito claro é qual a finalidade da OSC e como as **atividades econômicas** estão inseridas dentro da



“A CAPTAÇÃO COM INDIVÍDUOS EXIGE MAIS TEMPO, ESTRUTURA, EQUIPE E UM RELACIONAMENTO ATENCIOSO. JÁ A CAPTAÇÃO COM INSTITUIÇÕES (EMPRESAS, FUNDAÇÕES), É MAIS OBJETIVA, DIRETA. PORÉM, INVESTIR NA CAPTAÇÃO COM PESSOAS FÍSICAS DÁ MUITOS FRUTOS PORQUE O INDIVÍDUO TENDE A FICAR COMO DOADOR MAIS TEMPO PORQUE ACREDITA NA CAUSA. A EMPRESA, SE TIVER UMA CRISE OU MUDAR DE FOCO, DEIXA DE DOAR MAIS FACILMENTE. E ESTAMOS FALANDO DE UM POTENCIAL DE 85 MILHÕES DE BRASILEIROS QUE PODERIAM DOAR – É O NÚMERO DE POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA”

JOÃO PAULO VERGUEIRO - DIRETOR-EXECUTIVO DA ABCR

captação. Assim, se ela fizer tudo de maneira estruturada juridicamente, é totalmente possível. O que as organizações não podem é distribuir lucro. Elas têm que investir o recurso para a sua perenidade”, explica o advogado.

De acordo com os especialistas, nenhum desses modelos estará acessível a todas as organizações. O desafio é justamente encontrar, a partir das suas características, o seu próprio modelo, entendendo que não pode perder nunca de vista o foco na causa e na sua missão e não no produto, na venda. Isso tudo é meio.



“CASO A ORGANIZAÇÃO OPTE POR VENDER PRODUTOS, POR EXEMPLO, PRECISARÁ DE UM PLANO DE NEGÓCIO ESPECÍFICO PARA TAL. PARA A ORGANIZAÇÃO COMEÇAR A ATUAR DESSA MANEIRA, NECESSITA SE PLANEJAR E TER SEGURANÇA, LIDANDO, INCLUSIVE, COM AS REGRAS DE MERCADO, COM DEMANDAS ESPECÍFICAS. SENÃO, ELA CHEGA A INVESTIR TANTO TEMPO EM ALGO QUE NÃO É A SUA FINALIDADE E ACABA SE DESVIANDO DE SEU PROPÓSITO. É PRECISO CUIDADO PARA NÃO CAIR EM UMA ARMADILHA”

DANILO TIISEL – ADVOGADO E DIRETOR DA SOCIAL PROFIT

Modelos jurídicos

Mas, afinal, qual seria então a melhor constituição jurídica: associação, fundação ou empresa com impacto social?

“Não existe um formato melhor. O que existe é o seu propósito, o impacto social que quer realizar e como espera operar para alcançar seus objetivos. Aí, alguém pode ajudar a desenhar o modelo que melhor se adequa a esse propósito e não o contrário”, pondera Danilo Tiisel, lembrando que há, inclusive, modelos híbridos, nos quais se alinham estratégias diversas.

Há casos, por exemplo, de escolas de idiomas que são constituídas como associação, mas que é possível as pessoas serem sócias da rede por meio de cotas, sendo uma forma de captar recursos. Há outras organizações que atuam na área de cultura, por exemplo, que são sócias de uma companhia de teatro. Assim, a companhia, que é uma empresa, distribui o lucro que ajuda a sustentar as atividades da organização com crianças e adolescentes. Existe uma gama imensa de possibilidades.

Crédito: Divulgação



INVESTIMENTO DE IMPACTO

Um grupo formado por 22 fundações e institutos se uniu para aprender de forma conjunta sobre como diversificar sua forma de investimento social e, agora, direcionar recursos também ao campo de negócios de impacto.

No FIIMP (Fundações e Institutos de Impacto), cada organização aportou 10 mil dólares, que foram direcionados a instituições intermediárias - Bemtevi Investimento Social, Sitawi - Finanças do Bem e Din4mo - responsáveis por selecionar três negócios em estágio adequado para receber os recursos. A operação será feita a partir de instrumentos selecionados: dívida conversível, garantia e empréstimo.

Segundo Fábio Deboni, gerente-executivo do Instituto Sabin – um dos participantes do FIIMP –, esse processo tem trazido mudanças internas às próprias organizações, no sentido de repensar suas práticas. “O olhar agora é se o projeto que eu desenvolvo ou apoio está, de fato, gerando impacto social. Não é apenas mais verificar os resultados, por

exemplo, da quantidade de horas de cursos oferecidos ou de pessoas atendidas. Mas, sim, o que aconteceu com os públicos que atendemos. O que eles fizeram com esse aprendizado que tiveram. Isso muda o foco”, aponta.

Outro aspecto também trazido por essa agenda, acredita Fábio, é a importância de investir em iniciativas de longo prazo, a fim de que os resultados de fato possam ser medidos. “Eu, como financiador, vou precisar aceitar esse tempo maior de relacionamento com cada parceiro. Isso faz com que iniciativas ou demandas muito pontuais percam a força. Esse cenário coloca em cheque, inclusive, a atuação individual. Será que o projeto é o que vai me gerar mais impacto na agenda de educação que eu quero promover ou existem outras organizações que eu poderia me associar para tal? Será preciso desaparecer ou reinventar os projetos que há anos as organizações já fazem. E isso não é trivial.”

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: RESPONSABILIDADE DE TODOS NA ORGANIZAÇÃO

A diversificação da forma de mobilização de recursos sempre foi parte do dia a dia do Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), uma das maiores organizações ambientais do Brasil, com sede em Nazaré Paulista (SP). O Instituto conta com mais de 80 profissionais trabalhando em 30 projetos por ano, em locais como o Pontal do Paranapanema e Nazaré Paulista (SP), Baixo Rio Negro (AM), Pantanal e Cerrado (MS).

A responsabilidade pela captação de recursos é compartilhada por toda a equipe. “Quando um profissional novo chega ao IPÊ, procuramos ensinar não só as tarefas técnicas, mas também a como mobilizar os recursos para as iniciativas. Aqui, tudo é bem horizontal”, comenta Eduardo Humberto Ditt, secretário-executivo da organização.

Sendo assim, cada equipe capta para seus projetos, buscando articular com universidades, quando a iniciativa é mais focada em pesquisas; com empresas, para ações de educação ambiental; e com órgãos e instâncias governamentais, em iniciativas de desenvolvimento nos territórios, com intensa articulação de parceiros. 10% dos recursos captados pelos projetos são direcionados para as despesas institucionais. “Esse é sempre um desafio, pois alguns dos financiadores não aceitam a taxa”, comenta Eduardo.

Para complementar os recursos, o IPÊ desenvolve outras estratégias de captação, como a Unidade de Negócios Sustentáveis, com equipe e responsabilidade de fazer captação de recursos irrestritos, que não estejam atrelados aos projetos. Nessa frente, entram as ações de marketing relacionado a causas. Um dos casos mais emblemáticos é com o grupo Alpargatas, no qual, todos os anos, é lançada uma coleção de sandálias Havaianas cujos desenhos são temas ligados à fauna brasileira, escolhidos pelo IPÊ. A organização recebe 7% do lucro da venda do produto.



*Projeto Mico Leão-Preto
desenvolvido pelo IPÊ*

Crédito: Kate Garrett

Outra iniciativa é a parceria com o Movimento Arredondar, que já tem trazido bons frutos. Pelo movimento, os consumidores são convidados, em lojas parceiras, a arredondar a sua compra e, com isso, direcionar os recursos para organizações sociais do país. O IPÊ é uma delas.

Uma das preocupações do Instituto desde a sua criação é a transferência do conhecimento adquirido em suas pesquisas de campo. Para isso, em 1996, criou o Centro Brasileiro de Biologia da Conservação, para cursos de curta duração, que evoluiu, em 2006, para a ESCAS - Escola Superior de Conservação Ambiental e Sustentabilidade, oferecendo Mestrado Profissional e MBA. A ESCAS tem sido também um espaço para aproximar, cada vez mais, novas pessoas da organização, trazendo mais reconhecimento e legitimidade e, com isso, novos apoios.

Porém, como destaca Eduardo Ditt, manter as ações funcionando não é tarefa fácil, pois, apesar da questão socioambiental ter crescido na lista de preocupação das pessoas, isso não tem se revertido, necessariamente, em mais recursos. “No momento de crise do país, as pessoas tendem a enxugar. E, como não consideram a área socioambiental uma prioridade, perdemos recursos. Por isso, acredito que as organizações precisam intensificar a participação do setor privado neste debate e, consequentemente, no financiamento das iniciativas. Temos que aproveitar que as novas gerações estão mais preocupadas com esse tema e mostrar que não é possível separar a questão econômica da ambiental”, alerta.

EM DEBATE

O jogo mudou: caminhos para a captação em tempos de crise

Desafio para todas as organizações da sociedade civil, encontrar a estratégia de financiamento mais eficiente não tem fórmula. E, em momentos de instabilidade política e econômica, tudo parece ficar mais difícil.

Para entender o cenário atual e fazer emergir novas reflexões sobre caminhos para o desenvolvimento organizacional, conversamos com Leila Novak, fundadora e mentora da **Rede Papel Solidário**. Leila é formada em Serviço Social, especialista em Captação de Recursos pela Indiana University Center on Philanthropy e em Administração de Organizações Sociais pela Procura A.C. do México, além de ser empreendedora social da Ashoka.



Crédito: Divulgação

Para ela, o momento é delicado, porém também de transformação – pautado pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e por outras maneiras de mobilizar recursos que estão mudando o campo. Confira o bate-papo:

Mobiliza - Para começar, a pergunta de um milhão de dólares: é muito difícil mobilizar recursos?

Leila Novak - No atual momento político e econômico de nosso país, está cada vez mais difícil para as organizações da sociedade civil captar recursos. Tenho uma vivência de 46 anos na área social e posso afirmar que nunca foi tão complicado buscar financiamento, tanto na esfera pública como na privada.

Mobiliza - O cenário é delicado, mas também podemos crescer em momentos de crise, não? Para além do ambiente externo, planejar novos modelos de financiamento é também um exercício de autoavaliação?

Leila Novak - De positivo nesse esforço constante de buscar recursos, percebo que as organizações estão

dando atenção especial para sua governança mais ativa, e isso é um bom caminho. Os conselheiros e associados estão mais engajados em suas funções e colocando foco maior na gestão eficiente para que atuem com poucos recursos, porém alcançando algum impacto social. O olhar para dentro da organização nesse momento é fundamental.

Mobiliza - Muitas organizações têm migrado para o modelo de negócio social ou negócio de impacto. É uma tendência? Como você avalia esse movimento?

Leila Novak - Ainda percebo que esse modelo no Brasil está frágil. Acredito que o país está avançando no campo da inovação social, mas sem legislação específica não vejo como criar escala. Ainda noto que algumas consultorias e aceleradoras desse novo campo estão ignorando as organizações da sociedade civil [de caráter

mais tradicional] e até insistindo na tese que o “sem fins lucrativos” está com seus dias contados no Brasil. Não consigo enxergar dessa maneira, até porque cada caso deve ser analisado e refletido dentro das expectativas dos envolvidos. Não existe, para mim, certo ou errado. Existem várias possibilidades para serem analisadas. As formas de constituição jurídica no campo social são diversas e, a cada dia, novas regras e leis são implementadas no Brasil, dificultando muitas vezes o conhecimento do campo.

Mobiliza - Realmente o campo social é um ambiente muito diverso e, por vezes, falta diálogo e cooperação. Você vê uma ação em rede se fortalecendo? Dá para captar recursos junto com pares?

Leila Novak - Vejo um movimento, até mesmo do poder público, para atuação em rede. O novo marco regulatório [MROSC] define com clareza essa possibilidade que até então era excluída dos relacionamentos da sociedade civil com poder público. O cenário está favorável para a atuação conjunta e, no caso específico de minha atuação, sempre defendi a união e o compartilhamento, evitando pulverizar recursos que não geram impactos em larga escala. Acredito que vamos evoluir para o desenvolvimento de várias tecnologias sociais aplicadas em maior escala mediante redes de fomento ao campo social.

Mobiliza - Muito se fala em diversificar fontes de recursos; que esta pode ser estratégia central para alcançar uma sustentabilidade financeira. Você concorda?

Leila Novak - Sim, concordo e faço essa reflexão com as organizações desde sua constituição, pois fazer o sonho se tornar realidade depende de recursos financeiros e materiais. Além de fontes de recursos a fundo perdido, seja do poder público ou de empresas privadas, precisamos desenvolver fontes de receitas mais efetivas como prestação de serviços ou comercialização de produtos. O que ocorre até hoje no Brasil é um olhar equivocado de muitos agentes públicos, que acabam desanimando os gestores das organizações a caminharem nesse sentido, talvez por ignorância em entender que uma organização nasce com finalidades definidas em seu estatuto social, porém, pode - e deve - atuar com outras atividades como “meio”, ou seja, para garantir a sustentabilidade de suas finalidades. Isso, por incrível que possa parecer, até hoje não está tão claro para o setor público.

Mobiliza - Toda organização é capaz de captar recursos com pessoas físicas?

Leila Novak - É possível, desde que tenha transparência em seu processo de gestão e governança. O que percebe é que atuar com pessoas físicas dá muito trabalho, as doações são menores e envolvem muitas vezes o empenho pessoal dos conselheiros e isso não é muito fácil de acontecer, principalmente com organizações de pequeno porte. Vejo que, em geral, essas organizações são compostas por pouco mais de 10 associados, o que inviabiliza a criação de conselhos mais atuantes - geralmente são compostas por uma pequena diretoria, além do conselho fiscal (exigência legal no caso de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP). Defendo a necessidade da criação, desde o início da constituição de uma organização da sociedade civil, de um plano mínimo de mobilização de recursos, mas na prática isso pouco acontece. Curioso que, em sua maioria, os estatutos sociais preveem a categoria de associado contribuinte, mas quando pergunto quem são os associados que contribuem mensalmente com a organização vem o espanto: nenhum.

Mobiliza - Realmente, exceto no caso de grandes organizações, a estratégia de captação com pessoas físicas parece desejável, porém uma tarefa difícil de ser implantada.

Leila Novak - Exato. Isso me faz refletir que ainda não temos no Brasil a contribuição associativa como cultura e isso precisa mudar urgente.

A Rede Papel Solidário é uma associação sem fins lucrativos criada em 2006 que oferece consultoria e capacitação para organizações da sociedade civil e negócios sociais. Com seu trabalho, busca promover a conexão entre seus membros em busca de soluções comuns.

Acesse: redepapelsolidario.org.br.

CONEXÕES

Explorar todas as oportunidades

Conheça três iniciativas que têm buscado novas formas de garantir a sua sustentabilidade, tendo sempre o olhar direcionado para o fim maior: a sua missão de transformação social.



Crédito: Julia Toro

O segredo está no propósito

“Após alguns anos de trabalho, chegamos à conclusão de que é necessário equilibrar melhor a energia e a dedicação da equipe entre prestação de serviço e projetos autorais do Elos que, em geral, envolvem a inovação e a criação de ferramentas e metodologias antes da existência da demanda para elas. Começamos a pensar em estratégias para mudar essa situação. Um dos jeitos-chave para garantir a continuidade do trabalho é criar uma base sólida e sustentável do nosso propósito, por meio de um programa de doação recorrente chamado Guardiões de Transformação. Com isso, poderemos realizar muitos sonhos, incluindo edições contínuas de projetos de formação.”

Mariana Gauche e Ricardo Oliveros
Coordenadora do Núcleo de Gestão e Estrategista de Comunicação do **Instituto Elos**

O **Instituto Elos** é uma organização que trabalha com estratégias para o desenvolvimento humano e comunitário a partir de intervenções coletivas. Sua metodologia já foi aplicada em mais de 360 comunidades, de 43 países do mundo. Em suma, as experiências buscam mobilizar ativos do território, identificando as potencialidades de pessoas e organizações em prol de processos de transformação. Hoje, como estratégia de sustentabilidade, desenvolve projetos para empresas, governos e outras organizações, como institutos e fundações.

Esse trabalho gera recursos financeiros e, ao mesmo tempo, permite colocar sua filosofia a serviço de ações que estão alinhadas ao seu propósito. Em 2016, suas receitas vieram 66% de prestação de serviços, 25% de convênios e projetos, 8% de doações e 1% de aplicação financeira. Com isso, consegue, ainda, oferecer formações gratuitas em comunidades onde atuam. Uma estratégia inovadora foi adotada pelo Programa Guerreiros Sem Armas, um curso internacional que reúne 60 jovens de diferentes países que aprendem a como mobilizar um território. Atualmente, a maioria dos participantes lança campanhas de financiamento coletivo para captar recursos e viabilizar a sua formação.

institutoelos.org

De mulheres para mulheres

“Desde o primeiro *crowdfunding* que fizemos e conseguimos captar os R\$52 mil previstos, ficou confirmada a nossa suspeita de que realmente estávamos oferecendo um tipo de material que viria preencher um buraco existente: as pessoas queriam um veículo que conversasse com mulheres e sobre mulheres. Temos mais de 125 mil curtidas na nossa página no Facebook. Mas, não é fácil converter estes seguidores em doadores. Já fizemos outros *crowfundings* para produzirmos novas reportagens e é sempre muito difícil. É um trabalho infinito da equipe, de mobilizar, de divulgar. O bom é que, os recursos que passam da meta, ficam livres para colocarmos em qualquer projeto e investir na manutenção da organização. Agora, estamos com um financiamento coletivo recorrente e temos o apoio de um profissional para ajudar na articulação com possíveis novos parceiros, como fundações e empresas. Porém, não é tão simples, pois como financiar um jornalismo independente? Essa é a nossa principal discussão interna. Estamos estabelecendo quais seriam as contrapartidas, sem impacto na produção editorial!”

Letícia Bahia

Diretora institucional da **AzMina**

A **Associação AzMina** foi criada em 2015 com o objetivo de combater os diversos tipos de violência que atingem as mulheres brasileiras, considerando as diversidades de raça, classe e orientação sexual. A organização nasceu a partir de um financiamento coletivo, que ajudou a criar o site, a estrutura burocrática e financiar as primeiras reportagens da revista online, o projeto carro-chefe. Até a primeira metade de 2016, o trabalho da equipe foi praticamente voluntário e o apoio dos leitores ajudaram a manter a revista funcionando.

No segundo semestre, a organização conquistou novas parcerias de empresas e editais, o que permitiu ampliar os investimentos em reportagens e criar uma nova área dentro d’AzMina, o Educacional, que oferece palestras, oficinas, workshops e cursos presenciais e online. Além disso, uma porcentagem dos valores recebidos de empresas por palestras realizadas pelo Educacional é revertido para financiar reportagens independentes. A organização ainda promove eventos para aprofundar a discussão sobre os direitos da mulher e combater o machismo, além de criar campanhas de conscientização nas redes sociais.

azmina.com.br

A **Associação Missionária dos Franciscanos Menores Conventuais**, ou apenas “Cidade dos Meninos”, como é popularmente conhecida em Santo André, na região do ABC Paulista, faz de tudo um pouco por sua comunidade. Seu modelo de atuação se reproduz Brasil adentro em tantas outras organizações da sociedade civil de perfil de assistência básica à população. Em seu espaço de mais de 50 mil metros quadrados – uma verdadeira cidade de atividades – possui uma creche, um centro esportivo e de convivência, espaço para realização de cursos profissionalizantes e até um centro de reabilitação com atividades de hidroterapia, acupuntura e equoterapia para pessoas com deficiência.

Contudo, é na estratégia de financiamento que a associação se diferencia de tantas outras. Por meio de uma equipe dedicada e de alguns voluntários, mobiliza recursos via doações dos instituidores, convênios públicos, parcerias com empresas, captação com pessoa física e até com a oferta de serviços a partir de um negócio que gera receitas para a entidade. A Cidade dos Meninos possui uma academia de ginástica com piscina semiolímpica aquecida e oferece aulas (a preços mais acessíveis do que a média de mercado) regularmente à população. São dois mil alunos atualmente. Com tantas fontes de recurso – e muito esforço –, mantêm um custo mensal fixo de 500 mil reais.

cidademeninos.org.br

Crédito: Divulgação



Diversificando fontes para se fortalecer

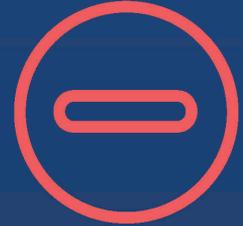
“São 57 anos de trabalho. Conforme fomos nos desenvolvendo, veio o desafio sobre como manter os programas – que também não paravam de crescer. A preocupação com uma estratégia de autofinanciamento vem desde a década de 1990. Queríamos uma frente de negócios que garantisse nossa operação. Com o apoio da Fundação Salvador Arena e a ideia da academia – que já foi ampliada três vezes –, nosso projeto virou realidade. Acho que as organizações sociais precisam desenvolver formas de sustentação que vão além dos convênios públicos. Foi dessa maneira que passamos por todos os altos e baixos.”

Carlos Alberto Alborquete

Coordenador administrativo da **Associação Cidade dos Meninos**



AVALIAÇÃO



É PRECISO SE CONHECER MELHOR PARA CAPTAR MAIS

A Mobiliza, em parceria com a TrackMob, desenvolveu um método exclusivo para autoavaliação das organizações da sociedade civil, que analisa se a OSC tem os requisitos fundamentais para mobilizar recursos de forma eficiente e eficaz, a fim de garantir a sua sustentabilidade. A partir das respostas, o usuário poderá obter sua pontuação e se comparar com outras organizações nos seguintes aspectos:

Identidade e Inovação

Avalia se a OSC valoriza seu passado, tem clareza da sua atuação presente e está aberta à inovação

Gestão e Governança

Avalia se a OSC gere bem os recursos que mobiliza e se mantém uma estrutura de governança confiável

Comunicação e Transparência

Avalia se a OSC é aberta e atua em conexão com seus públicos de interesse, se valoriza a transparência e se usa as redes e mídias sociais para ampliar seu impacto

Modelo de financiamento sustentável

Avalia se a OSC tem um modelo de financiamento seguro e se atua de maneira profissional com seus doadores

ACESSE O DIAGNÓSTICO COMPLETO EM
WWW.AVALIACAODEONGS.COM.BR

RADAR

Onde mobilizar recursos

Ou como se preparar para viabilizar novos modelos de financiamento

Ao longo desta edição do fascículo, buscamos abordar as diferentes formas de captar recursos nos dias de hoje. Se buscar maneiras genuínas de atrair apoiadores é a chave-mestra, entender o ecossistema das fontes para organizações da sociedade civil é tarefa básica para caminhar rumo a tão sonhada sustentabilidade financeira. Nesta seção, apresentamos algumas dicas. Confira e compartilhe com sua rede.

TRANSPARÊNCIA



Mapa das Organizações da Sociedade Civil

A plataforma georreferenciada é uma iniciativa do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada que apresenta dados relativos às organizações brasileiras, agrupados por região, atividade ou área de atuação, por exemplo. Trata-se de um espaço em ambiente virtual acessado por investidores de todo o país. Cabe às OSC manterem seus cadastros atualizados.

 mapaosc.ipea.gov.br

VOLUNTARIADO



Atados

Plataforma social que conecta pessoas e organizações, facilitando o engajamento nas mais diversas possibilidades de voluntariado.

A ideia é manter uma rede ativa para mobilizar voluntários que ampliem o impacto das organizações. Neste espaço é possível cadastrar vagas ou buscar oportunidades para atuar em diferentes organizações.

 atados.com.br

CENTRAL DE EDITAIS



Prosas

Trata-se de um portal que conecta proponentes com organizações – públicas, privadas e internacionais – que estão selecionando iniciativas para investimento. Na plataforma é possível, inclusive, fazer buscas por localidade, tipo de fonte de financiamento ou área de interesse. Você também pode criar um alerta para saber das últimas novidades.

 prosas.com.br/editais

APOIO À MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Confira as principais questões jurídicas que as organizações devem ficar atentas e que apoiam o seu planejamento e modelo de mobilização de recursos e são fundamentais na busca e concretização de parcerias:

Eixo 1: Institucional - Definir claramente o seu modelo, que deve estar indicado no estatuto (tanto a atividade fim como as atividades meio para geração de receitas), as relações trabalhistas, as relações com outras organizações etc.

Eixo 2: Títulos e qualificações - É preciso definir se será OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), por exemplo, se tentará algum título, como CEBAS (Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência), quais benefícios eles trazem ou não. Aqui inclui também os registros nos conselhos municipais (Criança e Adolescente, Idoso etc.), que são fundamentais nas relações com o poder público e trazem benefícios fiscais e legitimidade para atuação.

Eixo 3: Tributos, imunidade e incentivos fiscais - De acordo com o que foi definido no eixo institucional, a organização poderá pleitear os benefícios. Se for uma entidade na área de educação, saúde, assistência social, entre outras, pode ser imune de tributos.

Eixo 4: Contratos, tanto privados quanto públicos - É preciso ter clareza do tipo de parceria que será feita: termo de doação, patrocínio, prestação de serviço, termo de colaboração técnica, termo de cooperação etc. Isso porque, sobre uma doação, por exemplo, incidem tributos diferentes de um patrocínio.

DOAÇÕES INDIVIDUAIS ONLINE



Joyz

A ideia é conectar organizações ou indivíduos que precisam de algum tipo de apoio para uma ação com pessoas dispostas a dedicar tempo, trabalho ou dinheiro a uma iniciativa. A plataforma já conta com mais de 10 mil usuários ativos. É muito fácil de usar e serve para pequenas doações ou ações pontuais.

 joyz.me



Trackmob

A empresa desenvolveu algumas soluções para as organizações para atrair, converter e engajar doadores, como CRM, que permite a gestão do processamento das doações e do relacionamento com os doadores, assim como aplicativos e páginas de doação.

 trackmob.com.br

FINANCIAMENTO COLETIVO



Juntos.com.vc, Benfeitoria e Kickante

Se a estratégia é captar recursos via financiamento coletivo, já existem boas alternativas para tal, como estas três plataformas. Os sites ajudam as organizações a se aproximarem de possíveis doadores para captação de iniciativas pontuais ou recorrentes.

 juntos.com.vc
benfeitoria.com
kickante.com.br

CONHECIMENTO



ABCR e Captamos

Para entender melhor este ecossistema, os sites da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) e da Captamos oferecem uma série de reportagens e artigos sobre o tema, assim informações sobre cursos e outras atividades relacionados ao assunto.

 captadores.org.br
captamos.org.br



ELOS ENTRE OSC E NEGÓCIOS DE IMPACTO

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), a Ashoka e o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), desenvolveram uma pesquisa-ação com objetivo de analisar e sistematizar as práticas adotadas por OSC para assegurar sustentabilidade financeira a partir da estruturação de produtos e serviços voltados para o mercado. Foram realizadas entrevistas com 12 empreendedores sociais e gestores de OSC, assim como workshops e webinar com estes atores sociais.

Entre as principais lições observadas nessas práticas, percebe-se que há abertura por parte de OSC para desenvolverem iniciativas de mercado a partir de diversos formatos e modelos. Foram identificados quatro caminhos possíveis, não excludentes: mudança no modelo de atuação; criação de unidade de negócios; criação de uma empresa para a prestação de serviços; e prestação direta de serviços.

A pesquisa identificou ainda os aspectos que motivaram o desenvolvimento de iniciativas de mercado por parte de organizações sem fins lucrativos. Os gestores sinalizaram, por exemplo, que estas estratégias foram adotadas para trazer novas alternativas de geração de renda, devida a restrição financeira, ou até mesmo pela demanda de empresas e/ou fundações que reconheceram a capacidade da organização e passaram a solicitar a prestação de serviços na forma de consultoria. Já, internamente, percebeu-se também que parte das mudanças nas organizações foi provocada pelo próprio reconhecimento de que elas detinham competências e que poderiam ser transformadas em produtos/serviços "vendáveis" ao mercado.

Confira entrevista exclusiva com Graziella Comini, coordenadora do CEATS, a respeito da pesquisa no site da Mobiliza: bit.ly/2jYi9l7

REALIZAÇÃO



PRODUÇÃO



APOIO IMPRESSÃO

