

POTENCIALIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E FIDELIZAÇÃO DE DOADORES RECORRENTES DA INSTITUIÇÃO BENEFICENTE NOSSO LAR

Marcello Navega Soares - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Nos últimos anos, amplificado pela crise mundial em decorrência da pandemia da COVID19, o terceiro setor foi impactado diretamente com a evasão dos doadores recorrentes e queda significativa das receitas oriundas de doação. O objetivo deste trabalho é o de propor uma nova estratégia para potencializar a captação de recursos financeiros e fidelização de doadores recorrentes em OSCs (Organizações da Sociedade Civil), a partir da compreensão das práticas e dos gaps nos processos atuais da Instituição Beneficente Nosso Lar IBNL). Para isso, o presente trabalho apresenta um relato técnico que parte de um diagnóstico com pesquisas de campo junto a doadores e dirigentes da IBNL, visando o entendimento de sua atuação e confrontação com as melhores práticas de mercado extraídas de pesquisas anteriores realizadas com as mais respeitadas OSCS brasileiras. A partir disso, foram analisadas alternativas culminando com a elaboração de proposta de intervenção na INBL, particularmente por meio nova estratégia de Inbound Marketing para potencializar a captação e fidelização de doadores, reposicionamento da entidade junto ao mercado, produção de marketing de conteúdo, e recomendação de utilização de indicadores financeiros para medição da eficiência das ações.

Palavras-chave: ONGs, Fidelização, Captação de Doadores

Abstract

In recent years, amplified by the global crisis resulting from the COVID19 pandemic, the third sector has been directly impacted by the evasion of recurring donors and a significant drop in revenue from donations. The objective of this work is to propose a new strategy to enhance the capture of financial resources and loyalty of recurring donors in CSOs (Civil Society Organizations), from the understanding of practices and gaps in the current processes of the Beneficent Institution Nosso Lar IBNL). For this, the present work presents a technical report that starts from a diagnosis with field research with donors and directors of IBNL, aiming at understanding its performance and confrontation with the best market practices extracted from previous research carried out with the most respected Brazilian OSCS. Based on this, alternatives were analyzed culminating in the elaboration of a proposal for intervention in the INBL, particularly through a new Inbound Marketing strategy to enhance the capture and loyalty of donors, repositioning of the entity in the market, production of content marketing, and recommendation use of financial indicators to measure the efficiency of actions.

Keywords: NGOs, Loyalty, Attracting Donors

POTENCIALIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E FIDELIZAÇÃO DE DOADORES RECORRENTES DA INSTITUIÇÃO BENEFICENTE NOSSO LAR

INTRODUÇÃO

Nos últimos 2 (dois) anos, impulsionadas pela crise mundial em decorrência da pandemia da COVID-19, o terceiro setor tem sido impactado diretamente com a evasão dos doadores recorrentes e queda significativa das receitas oriundas de doação. Cassef (2020) destaca que manter o ritmo de doações é o grande desafio para metade das organizações sociais do Brasil após a pandemia.

Souza e Omena (2021) destacam que no início da pandemia, em março de 2020, viu-se uma espécie de corrida solidária entre as empresas brasileiras. Grandes doações foram feitas para mitigar os efeitos da crise sanitária no Brasil. Segundo dados do Monitor das Doações Covid-19 (ferramenta da ABCR, a Associação Brasileira de Captadores de Recursos, que reúne números das doações realizadas em razão do coronavírus), cerca de R\$ 6,5 bilhões foram doados pelas companhias privadas ao longo de 2020. Cassef (2020) reforça, entretanto, que a maioria dessas doações ocorreu nos 2 (dois) primeiros meses de Pandemia. Em junho de 2020 o montante de doações caiu para R\$ 270 milhões. Em outubro de 2020 o número de doações já estava em R\$ 134 milhões, e continuou a cair gradativamente mês após mês.

Se por um lado a iniciativa privada têm se conscientizado da importância da sua participação em ações de responsabilidade social, ele não tem ocorrido quando se trata de doadores pessoa física. Os impactos da Pandemia na economia afetaram significativamente a taxa de desemprego no país, o que têm gerado instabilidade, insegurança e têm impacta negativamente na manutenção dos doadores Pessoa Física.

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é o de propor uma nova estratégia para potencialização da captação de recursos financeiros e fidelização de doadores recorrentes da Instituição Beneficente Nosso Lar, a partir da compreensão das práticas e dos gaps nos processos atuais da instituição. Para isso, o estudo conta com a análise de dados primários, através da realização de entrevistas com a administração e corpo diretivo da entidade, visando identificar as práticas e estratégias de comunicação e captação/fidelização de doadores utilizadas, e entrevistas com os doadores recorrentes da entidade, mapeando o perfil deles, potencial e frequência de doação, bem como questões relacionadas a engajamento e fidelização (ou não) dos mesmos a entidade e a causa. O estudo conta também com fontes secundárias de informação relevantes para o aproveitamento da oportunidade. Foram utilizadas ferramentas como benchmark com grandes entidades assistenciais do Brasil, além da análise dos dados secundários de pesquisas sobre o perfil do doador no Brasil, engajamento do brasileiro com causas sociais e práticas de comunicação e marketing utilizadas pelas entidades para captação de recursos.

A partir do cruzamento dos dados obtidos junto à Instituição Beneficente Nosso Lar, e da análise de dados do perfil do doador no Brasil e do benchmark com as principais entidades assistenciais, identificou-se a oportunidade de desenvolver e promover uma nova estratégia de comunicação e marketing que visa potencializar a captação de doadores de recursos financeiros, bem como aprimorar a forma de fidelização dos mesmos, implementando ações de

comunicação e engajamento com a causa, com a instituição, e aprimorando a transparência e retorno aos mesmos quanto as ações, iniciativas, projetos e utilização adequada dos recursos.

CONTEXTO INVESTIGADO

A Instituição Beneficente Nosso Lar, também denominada IBNL, foi fundada em 1946, por um grupo de pessoas, sob a liderança das senhoras Maria Augusta F. Puhlmann e Nair Ambra Ferreira. A Instituição nasceu como um orfanato. Seu propósito inicial era ser uma associação para o atendimento e defesa de crianças órfãs e/ou abandonadas. Durante 20 anos, a IBNL funcionou como uma residência que acolheu e educou centenas de crianças até estarem aptas a conduzirem suas próprias vidas. Em 1967 a diretoria da IBNL iniciou um período de transição para adaptação estrutural da entidade e preparação da equipe de recursos humanos para o atendimento de Pessoas com Deficiência Intelectual. Nesses últimos 53 anos a IBNL vêm atuando sem interrupção no Atendimento de Habilitação e Reabilitação para Pessoas com Deficiência Intelectual e/ou Múltiplas e para suas Famílias, bem como o apoio na garantia de direitos, para corresponder a grande demanda social, conforme previsto no artigo 2º, inciso IV da Lei 8742/93 (LOAS).

A IBNL atua no segmento B2C (*business to consumer*), atendendo de forma contínua até 120 (cento e vinte) pessoas com deficiência intelectual, associada ou não a outras deficiências, por meio de atividades socioeducacionais, na área de habilitação e reabilitação, visando a inclusão social. O acesso aos serviços prestados pelas Pessoas com Deficiência Intelectual e seus familiares ocorre através de indicação da Secretaria de Assistência Social, que leva em consideração a localização geográfica da entidade e a quantidade de vagas disponíveis para atendimento.

Com atuação discreta na comunidade, a IBNL mal é conhecida pela vizinha no bairro onde está situada. A comunicação dos seus serviços e eventos beneficentes se dá basicamente pelos frequentadores do Centro Espírita de mesmo nome, que suporta a entidade. A qualidade do atendimento e/ou serviço prestado pela IBNL é similar a todas as outras ONGs (organizações não governamentais) que atendem o mesmo público-alvo. A capacitação técnica e atualização dos profissionais que lidam diretamente com os PCDIs (pessoas com deficiência intelectual) é regulada pela Secretaria de Assistência Social do Governo do Estado de São Paulo. Cabe a IBNL a remuneração e administração desses colaboradores em sua folha de pagamento, bem como captar e gerenciar doadores recorrentes, promover eventos beneficentes, bazares e outras ações de voluntariado, de forma a complementar a renda da Instituição.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Pretendeu-se descobrir o perfil do doador (Pessoa Física), o potencial de doação mensal/anual, faixa etária, engajamento com ONGs e causas assistenciais, como tomaram ciência das instituições, fator de decisão por uma entidade ou causa, entre outros.

Neste diagnóstico, foram analisados também a forma de divulgação dos serviços assistenciais e captação de doações das principais ONGs, como utilização do boca-a-boca, eventos à sociedade, mídias impressas e sociais, internet, telefone, entre outros.

O objetivo foi entender a dinâmica de comunicação entre as principais instituições e seus potenciais doadores, identificando os principais canais de divulgação das causas sociais e necessidades de doação, versus os fatores motivadores para que o potencial doador se torne um doador recorrente.

Foram utilizados como principal fonte de informação dados primários de 2 (duas) pesquisas distintas junto à Instituição Beneficente Nosso Lar (IBNL), com foco no perfil do doador da entidade, e nas práticas de marketing e comunicação na visão da Administração e Dirigentes, conforme detalhada na Figura 1. As pesquisas foram desenvolvidas utilizando a ferramenta *Google Forms*, e disponibilizadas pelo autor à entidade para serem aplicadas junto aos seus Doadores, bem como junto à administração e corpo diretivo.

Fonte	Pesquisa	O que trata?	Método e Amostragem
Elaborado pelo Autor	Pesquisa junto aos doadores Pessoa Física da IBNL	Busca identificar o perfil do doador e potencial de doação. Foi realizada pesquisa quantitativa online com questionário de autopreenchimento voluntário, sem incentivo aos respondentes, obtendo 87 (oitenta e sete) respostas entre novembro e dezembro de 2021.	Quantitativo 120 entrevistas (base de doadores cadastrados)
Elaborador pelo Autor	Pesquisa junto a Administração e Dirigentes da IBNL	Busca identificar a estratégia de comunicação e marketing utilizada pela IBNL, canais de divulgação, frequência de atualização, público a quem as comunicações são dirigidas, bem como outras questões relativas a lições aprendidas. Foi realizada pesquisa quantitativa online com questionário de autopreenchimento voluntário, sem incentivo aos respondentes, obtendo 3 (três) respostas em dezembro de 2021.	Quantitativo 6 entrevistas (administração e Direção da entidade)

Figura 1: Fontes primárias de informação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa Doadores IBNL (2021) demonstra que a faixa etária dos atuais doadores é em sua grande maioria da melhor idade (ou terceira idade). 91,7% dos entrevistados possuem mais do que 50 anos de idade, sendo 25% destes entre 50 e 59 anos, 50% entre 60 e 69 anos de idade e 16,7% com 70 anos ou mais. Apenas 8,3% dos entrevistados possuem menos do que 40 anos, indicando uma certa carência da entidade em captar e fidelizar doadores nessa faixa etária, conforme demonstrado na Figura 2.

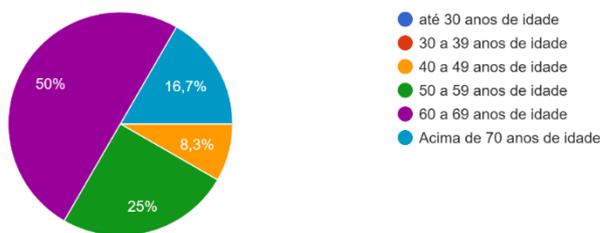


Figura 2: Faixa etária dos doadores IBNL

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa Doadores IBNL (2021).

Com relação ao perfil dos mesmos, há um equilíbrio entre homens (50% dos entrevistados) e mulheres (50% dos entrevistados). 63% dos entrevistados são casados, 12% divorciados e 22% viúvos. Apenas 3% dos entrevistados são solteiros.

Comparando-se a faixa etária dos doadores versus seu estado civil, há indícios de que eventualmente a estratégia de comunicação e marketing esteja focada nas faixas etárias mais elevadas, não conseguindo ter sucesso no público mais jovem e economicamente ativo. Há equilíbrio entre doadores do sexo masculino e feminino.

Com relação a periodicidade das doações, 58,3% dos entrevistados disseram efetuar doações mensais à entidade. 8,3% dos entrevistados informaram efetuarem doações anuais e 33,3% aleatoriamente. Esse cenário pode ser impactado das incertezas geradas pela pandemia COVID-19, onde as doações passam a ser mais espaçadas. 2% dos doadores informaram efetuar doações semanais, ou mais do que uma vez no mês, e nenhum entrevistado informou nunca ter realizado doações a IBNL, conforme Figura 3.

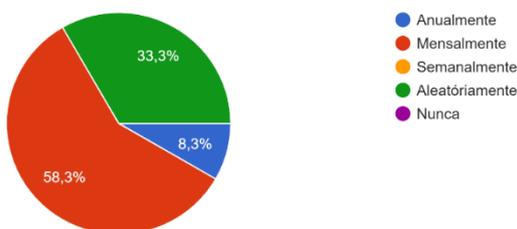


Figura 3: Periodicidade de doação IBNL

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa Doadores IBNL (2021).

No que tange ao tempo de relacionamento com a instituição, a grande maioria dos entrevistados efetuaram a primeira doação há mais do que 5 anos. 57% dos entrevistados efetuaram a primeira doação entre 5 e 10 anos atrás e 14% há mais de 10 anos. 28% dos entrevistados efetuaram a primeira doação entre 1 e 5 anos, e apenas 1% dos entrevistados há menos do que 1 ano.

Essa informação reforça a análise inicial, comprovando que os doadores que permanecem na IBNL relacionam-se com a entidade a muito tempo. Há uma possível deficiência na captura e fidelização de novos doadores recorrentes, tanto em tempo de relacionamento com a instituição, quanto com relação a faixa etária.

Já com relação ao nível de satisfação dos doadores com relação aos métodos utilizados pela IBNL para solicitar doação, as decisões da entidade sobre o uso dos fundos, e as informações

fornecidas sobre o uso das doações, vemos uma tendência dos doadores a se posicionarem como Neutros ou Insatisfeitos, conforme Figura 4.

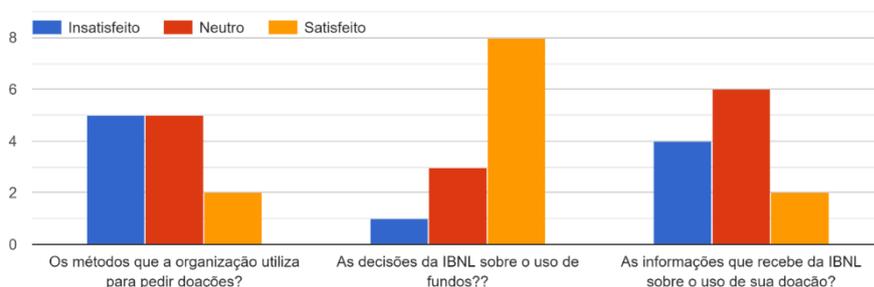


Figura 4: Satisfação com os métodos utilizados para pedir doações

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa Doadores IBNL (2021).

A pesquisa também trouxe outras informações relevantes, que auxiliaram no diagnóstico da oportunidade. 83,3% dos entrevistados confirmam ter recebido todas as informações necessárias para que pudesse tomar a decisão em fazer uma doação, enquanto 75% se consideram satisfeitos com os benefícios que recebe em ser um doador. Esse dado traz um panorama interessante. Apesar da deficiência da entidade em se comunicar corretamente com os seus doadores, sua imagem perante os mesmos não está desgastada. Os doadores acreditam no bom uso dos recursos pela entidade, bem como na obra social.

Um outro dado interessante é que nenhum dos entrevistados conseguiu definir de forma assertiva e direta para qual finalidade a sua doação é utilizada pela entidade. Ao serem questionados de forma aberta, a pesquisa trouxe uma diversidade de respostas:

- *Serviços e programas inclusivos para pessoas especiais e seus familiares;*
- *Para manutenção dos trabalhos da casa;*
- *Cuidados amplos a pessoas portadoras de deficiências graves;*
- *Ajudar o caixa da instituição;*
- *Não sei exatamente, mas sei que vai para os assistidos da instituição e manutenção dela;*
- *É utilizada nas necessidades da Instituição (pagamento de funcionários, pagamento de contas, etc.);*
- *Manter a continuidade dos Serviços ativos da área socioassistencial;*
- *É utilizado com as crianças;*
- *Complementar os Recursos \$ mínimos necessários à manutenção da Instituição, e possibilitar sua permanência no segmento em atendimento aos mais necessitados.*

Com relação a satisfação dos entrevistados pelos métodos utilizados pela IBNL para pedir doações, os entrevistados citaram:

- *Não recebimento de informações periódicas sobre o uso das doações;*
- *Pouca divulgação dos trabalhos e da obra assistencial;*
- *O fato de a IBNL trabalhar apenas com uma instituição financeira (Itaú) e só aceitar transferências (DOC/TED) ou depósitos;*
- *Desatualização do site e/ou indisponibilidade dele;*
- *Falta de um setor de captação de recursos, que faça um trabalho organizado e centralizado;*
- *Não existência de comunicação institucional direta e objetiva referente à utilização dos recursos provenientes dos associados;*
- *Oportunidade de melhorar a transparência da utilização dos recursos segregados.*

Com relação às informações recebidas pela entidade para se fazer uma doação, os entrevistados citaram:

- *As informações foram prestadas pessoalmente pelo sr. Marcos (maio/2002);*
- *Trabalho próximo a Instituição a bastante tempo;*
- *Informativo e os vídeos;*
- *É imperioso implantar o PIX como forma de recebimento. Caso já tenha PIX, não fui notificado... Se existem empecilhos contábeis ou legais precisam ser contornados urgente.... uma campanha PIX é muito bem-vinda;*
- *Através da presença e convivência na Instituição;*
- *Filmes, palestras, conversas com colegas, etc.;*
- *Propostas, Volantes e Campanhas Pontuais;*
- *Pessoalmente.*

A segunda pesquisa, de caráter mais qualitativo, foi direcionada à seis Dirigentes da Instituição Beneficente Nosso Lar. Destes, quatro atuam há mais de 6 anos junto à entidade e dois há mais do que 20 anos.

Eles foram questionados quanto à avaliação da qualidade da Comunicação Externa da IBNL. 83,3% avaliaram a mesma como “Falha”, enquanto 16,7% avaliaram como “Inexistente”. As qualidades “Mediana” e “Forte” não tiveram votos, conforme Figura 5.

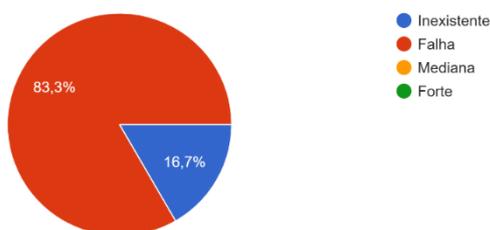


Figura 5: Qualidade da Comunicação Externa da IBNL

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa aos Dirigentes IBNL (2021).

Foi solicitado aos entrevistados ainda que justificassem ou detalhassem sua resposta, a qual trouxe os seguintes pontos relevantes para o diagnóstico:

- *A falta de um profissional para desenvolver a comunicação da instituição em geral que hoje é praticamente inexistente;*
- *Comunicação voltada aos eventos da instituição (bazar, feijoada), sem se preocupar em defender a causa, prestar contas ou angariar novos doadores;*
- *A não utilização das mídias modernas de forma competente;*
- *A necessidade de uma comunicação mais ativa, que provoque as pessoas a doar. Também um pouco agressiva ao se comunicar com empresas que poderiam ser parceiras. Todos precisam conhecer melhor ou ao menos conhecer o trabalho de assistência aos Deficientes Intelectuais atendidos pela entidade;*
- *A comunicação atual não é profissional, e também não é centralizada.*

Já quanto à qualidade na Captação de Recursos da entidade, 66,7% dos entrevistados avaliaram como “Inexistente”, enquanto 33,3% como “Falha”. Novamente “Mediana” e “Forte” não tiveram votos. Ainda neste item, os entrevistados citaram os seguintes pontos, justificando suas respostas:

- *O Nosso Lar precisa contratar um profissional para a área de Captação de Recursos, mas primeiro precisa ter claro o que gostaria de receber (dinheiro, material para venda em bazar, produtos alimentícios, de higiene, manutenção predial, etc) e o setor deveria estar alinhado ao profissional de Comunicação, pois acredito que as duas áreas devem caminhar juntas, onde uma depende da outra, como por exemplo o site que precisa estar sempre atualizado e bem desenhado, redes sociais, cartas de agradecimento, apresentação, etc.;*
- *A captação se dá mais pelo doador do que por alguma ação específica da entidade;*
- *Não temos departamento e nenhum funcionário;*
- *Necessidade de pessoa especializada para analisar e adquirir um aplicativo adequado para facilitar essa abordagem com os colaboradores;*
- *Temos poucas alternativas para que as pessoas participem, poucas doações particulares, feiras e brechó;*
- *Não existe captador de recursos na IBNL*

De acordo com os entrevistados, o principal canal de comunicação e marketing utilizado pela Instituição Benficiente Nosso Lar para se comunicar com seus doadores é a rede social Facebook. 83,3% dos entrevistados elencaram este como o principal canal de comunicação, seguido pela divulgação interpessoal (50% das respostas) e website na internet (33,3%). Um dos entrevistados citou também a utilização de faixas na entidade.

Porém, ao consultar o principal canal citado pelos Dirigentes da entidade, constatou-se que há uma preocupação muito forte na divulgação do Bazar Benficiente e dos eventos da entidade (ex. Feijoada Benficiente), porém não há nada direcionado a captação de novos doadores, ou divulgação dos projetos ou necessidades específicas da entidade.

Ao serem questionados sobre a periodicidade de atualização do Facebook, os Dirigentes responderam cada qual uma resposta diferente, conforme Figura 6.

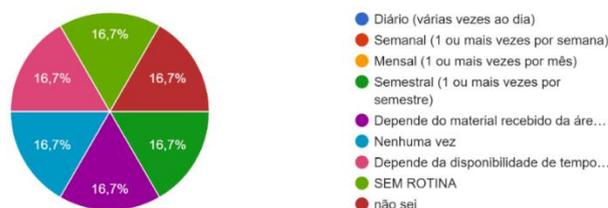


Figura 6: Periodicidade de atualização do Facebook

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa aos Dirigentes IBNL (2021).

Quanto ao público ao qual as comunicações da entidade são dirigidas, 100% dos entrevistados concordam que são principalmente ao Público Geral. Voluntários, equipe interna e dirigentes participam com 50% das escolhas, assim como o pessoal atendido pela entidade. Associados, Doadores e Parceiros tiveram 2 votos cada (33,3%).

A IBNL não possui estrutura formal de comunicação e marketing. Todas as ações são feitas *part-time* pela equipe Administrativa da entidade. Ao serem questionados sobre este tema, 66,6% dos entrevistados confirmaram essa informação, enquanto 16,7% informaram ser executado por pessoal de outras áreas, ou por 2 ou mais colaboradores voluntários.

Por fim, os Dirigentes foram questionados sobre como a IBNL avalia a efetividade das estratégias de comunicação adotadas. 83,3% confirmaram não haver uma avaliação específica, enquanto 16,7% informaram que a efetividade das estratégias de doação é medida pelo volume de doações

Como complemento ao Diagnóstico, foram utilizadas como fonte de informação, dados secundários de pesquisas realizadas no Brasil com foco no engajamento em causas assistenciais, perfil do doador e práticas de marketing e comunicação das principais Instituições do Brasil, conforme Figura 7.

Fonte	Pesquisa	O que trata?	Método e Amostragem
IPSOS	PULSO BRASIL (edição 158, 2018)	Busca identificar o engajamento em Causas e ONGs. Foram realizadas 1.200 (mil e duzentas) entrevistas pessoais e domiciliares, em 72 municípios em todo o Brasil. Amostra probabilística, com cota no último estágio de seleção e margem de erro de ± 3 pontos percentuais, representativa da população brasileira de áreas urbanas de acordo com dados oficiais do IBGE (Censo 2010 e PNAD 2014).	Quantitativo 1.200 entrevistas (72 municípios)
ABCR	Festival ABCR (edição 2019)	Busca identificar o perfil do doador e potencial de doação. Foi realizada pesquisa quantitativa online com questionário de autopreenchimento voluntário, sem incentivo aos respondentes, obtendo 1.212 (mil duzentos e doze) respostas entre 17 de março e 25 de maio de 2019.	Quantitativo 1.212 entrevistas
ESPM ABCR IPSOS	Práticas de Marketing e Comunicação para Captação de Recursos. (2019)	Pesquisa realizada pelo Grupo de Pesquisa Social da ESPM (ESPM Social) em parceria com o CEDS (Centro de desenvolvimento socioambiental), ABCR e IPSOS, com o assunto "Comunicação externa e seus impactos na captação de recursos de organização sem fins lucrativos". O objetivo da pesquisa foi compreender tal relação e as principais implicações que este tema tem no Terceiro Setor, assim como a sua influência no cenário atual das organizações beneficentes.	Quantitativa Pesquisa com 360 ONGs. Qualitativo Entrevista com 7 maiores ONGs

Figura 7: Fontes secundárias de informação

Fonte: Elaborado pelo autor.

IPSOS (2018), ABCR (2019) e ESPM *et al* (2018) nos ajudam a compreender a dinâmica de Comunicação e Captação de Doadores das organizações não governamentais, através de análises quantitativas que nos trazem a perspectiva do engajamento às Causas Sociais (IPSOS, 2018), o perfil socioeconômico dos potenciais Doadores (ABCR, 2019), e a forma como as Entidades se posicionam com relação a estratégia de comunicação e marketing (ESPM *et al*, 2018), conforme demonstrado na Figura 8.

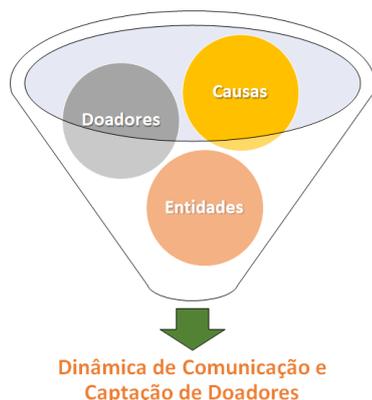


Figura 8: Dinâmica de comunicação e captação de doadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, ESPM *et al* (2018) conduziu um estudo de caso (*benchmark*) com 7 (sete) organizações de causas variadas com comunicação e captação de recursos bem estruturados e um alto reconhecimento público. Por meio de entrevistas, buscou-se compreender como tal sucesso foi

atingido. As organizações que participaram deste estudo de caso foram a Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), a Fundação ABRINQ, o Instituto Ayrton Senna, a Liga Solidária, a Fundação *Make a Wish* e a Fundação SOS Mata Atlântica

A primeira questão levantada teve como objetivo compreender como a organização entrevistada havia atingido sua solidez na visão do seu representante. Os principais motivos para o sucesso dessas organizações foram a causa, a história/tradição da entidade, a profissionalização da gestão, a inovação, a qualidade e/ou impacto do serviço prestado e a credibilidade da entidade. Percebeu-se que a causa teve um grande papel neste processo, já que a sensibilização do público era essencial para que se garantissem doações (Figura 9).

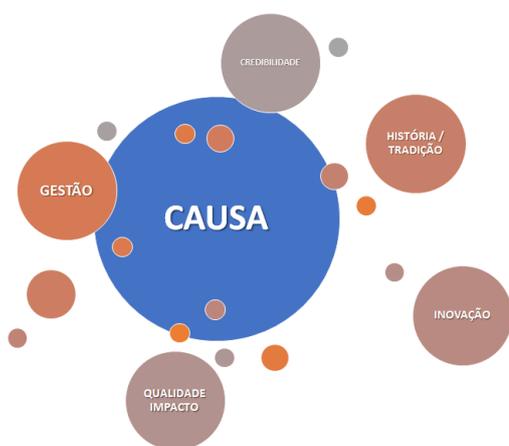


Figura 9: Motivos para o sucesso da Entidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no ESPM *et al* (2018).

A segunda questão levantada pelo *benchmark* teve como objetivo compreender o funcionamento do departamento de comunicação, suas funções e impacto dentro de cada uma das organizações. O estudo de caso constatou que todas as instituições entrevistadas possuíam funcionários contratados em regime CLT e/ou parceria com agências de comunicação e marketing para cuidar desta área. A Figura 10 demonstra as principais funções do departamento de comunicação, com base no estudo de caso.



Figura 10: Funções do departamento de comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no ESPM *et al* (2018).

No que tange a captação de recursos, o estudo de caso explorou a maneira como estas instituições realizavam a captação de recursos, e quais os principais fatores que a influenciavam, conforme sintetizado na Figura 11.

Principais Financiadores	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre doadores • Doadores físicos ou jurídicos • Eventos promovidos pela entidade
Abordagem de Doadores	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas físicas: <i>storytelling</i> • Pessoas jurídicas: comprovação de resultados + garantia para investimentos • Ambos: <i>storytelling</i> + comprovação de resultados + garantia para investimentos + comunicar projetos
Temas mais financiados	<ul style="list-style-type: none"> • Temas tangíveis e palpáveis
Departamento de Captação	<ul style="list-style-type: none"> • Gerências Únicas • Comunicação e Marketing + Captação de Recursos • Captação para pessoa jurídica + Captação para pessoa física

Figura 11: Dinâmica da captação de recursos (benchmark).

Fonte: Elaborado pelo autor com base no ESPM *et al* (2018).

Outro ponto abordado no estudo de caso foi como a comunicação impactava na captação de recursos destas Organizações. O benchmark com estas instituições explorou a relação entre as áreas de comunicação externa e captação de recursos, compreendendo como elas se influenciavam, e como se dava essa relação. O resultado deste tópico foi uma lista com os principais fatores que demonstravam uma comunicação de impacto, que são:

- Atingir o público-alvo;
- Aumentar a visibilidade de projetos destinados à captação de recursos;
- Expor as causas da organização;
- Aumentar a possibilidade de negócios;
- Sensibilizar os doadores através do *storytelling*;
- Dar mais credibilidade à organização.

Por fim, o estudo de caso abordou a questão da transparência, verificando as ferramentas utilizadas por estas organizações para comunicar a transparência no uso dos recursos. Percebeu-se no *benchmark* que havia uma grande preocupação destas organizações com esse assunto, sobretudo devido ao impacto que ele gera na captação de doadores. A Figura 12 traz os principais aprendizados sobre este tema.



Figura 12: Formas para comunicar a transparência.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no ESPM *et al* (2018).

ESPM *et al* (2018) conclui que a comunicação social no Terceiro Setor é essencial para a divulgação da causa e das atividades das organizações, alcance do público-alvo e arrecadação de recursos. O estudo de caso (*benchmark*) realizado junto a 7 (sete) importantes entidades evidenciou que estas ONGs, ao obterem visibilidade, conquistaram um número significativo de doadores físicos e jurídicos, além de novas possibilidades de parcerias.

No entanto, como demonstrado na pesquisa quantitativa com diversas outras Organizações, ter uma plataforma digital não é o bastante para a Organização possuir uma comunicação eficiente. Um site pouco atualizado e um departamento de marketing mal estruturado não conseguiram

suprir a demanda de informação dos potenciais doadores ESPM *et al* (2018) constatou que foram estas as falhas que impossibilitaram as ONGs de obterem reconhecimento e expandirem suas áreas de atuação em questões sociais e ambientais.

A questão da transparência também foi essencial para que a confiança do doador fosse adquirida e mantida. A prestação de contas e um relatório anual evidenciaram a integridade e competência de uma determinada ONG para realizar as mudanças e os projetos desejados. Além disso, a transparência possibilitou que as organizações tivessem um planejamento estratégico em como gastarem os seus recursos, possibilitando desenvolverem seus planos de negócio.

INTERVENÇÃO PROPOSTA

“Desenvolver estratégia inovadora de comunicação e marketing para Instituição Beneficente Nosso Lar, com o foco na potencialização da captação de recursos, fidelização dos doadores recorrentes, e geração de visibilidade da entidade e das ações assistenciais, prestação de contas à sociedade e eventos promovidos pela entidade, utilizando os fundamentos presentes no *Inbound Marketing*.”

***Inbound Marketing* ou Marketing de Atração**

Peçanha, Vitor (2020) define que o *Inbound Marketing* é um conjunto de estratégias de marketing que se baseia na ideia de criação e compartilhamento de conteúdo voltado para um público-alvo específico, para conquistar a permissão de comunicar com seu potencial cliente de forma direta, criando um relacionamento que pode ser duradouro.

Segundo Peçanha (2020), o *Inbound Marketing* vem sendo praticado há bastante tempo por profissionais de marketing, mesmo de forma inconsciente. Peçanha destaca que o marketing que tem foco em gerar conexões, oferecer conteúdo relevante, de publicar algo de valor, tangível ou intangível, ao cliente em potencial, pode ser considerado *Inbound Marketing*. O termo *Inbound Marketing* começou a ser usado por Brian Halligan, cofundador da empresa Hubspot. Porém, segundo o guru americano Peter Druker, os princípios do *Inbound Marketing* já se desenvolvem há décadas e tem sua fundação principal no conceito de Seth Godin, o Marketing de Permissão, presente no livro “*Permission Marketing*” de 1999.

A grande diferença do *Inbound Marketing* (marketing de atração) para o *Outbound Marketing* (marketing digital tradicional) é a forma como a empresa se conecta e se comunica com o mercado. Peçanha (2020) destaca que as principais estratégias de *Outbound Marketing* estão anúncios em publicações impressas e digitais (desde jornais e revistas a blogs e redes sociais), bem como comerciais de TV e rádio. Por conta disso, as principais características do *Outbound* são:

- Comunicação unilateral: em um anúncio há pouca ou nenhuma interação. A marca fala e o público ouve;
- Interrupção constante: a experiência de consumo é pausada (muitas vezes a contragosto) para que a mensagem de venda seja divulgada;
- Menor engajamento: se o produto vendido não for o que a pessoa precisa, no momento certo, o anúncio vai ter pouco efeito sobre ela.

Por outro lado, o *Inbound Marketing* permite uma abordagem mais intimista e conectada com o público se deseja atingir. Peçanha (2020) destaca que essa estratégia se vale de oferecer

conteúdo que satisfaça as dúvidas que o público traz, há mais abertura para um relacionamento próximo possibilitando aumentar a taxa de conversão de clientes a um custo menor. As principais características do *Inbound* são:

- Comunicação aberta: marca e cliente se engajam em discussões e iniciativas, a interação é aberta e constante;
- Continuidade (ou fidelização): em vez de interromper as pessoas, a mensagem da marca é passada de forma contínua, nos momentos mais convenientes para elas;
- Maior engajamento: a partir de um relacionamento de confiança criado pela constante geração de valor sem interrupções, o engajamento é maior.

RESULTADOS ESPERADOS

Aumentar a visibilidade autoridade da Instituição Beneficente Nosso Lar no médio e longo prazo na sociedade, à medida que a entidade passar a compartilhar novos conteúdos e atrair novos potenciais doadores;

Maior nível de fidelização e engajamento por parte de seus doadores recorrentes e novos, que se sentirão satisfeitos com a jornada de doação;

Maior conhecimento sobre seus potenciais doadores, desenvolvendo *buyer personas* fiéis ao perfil do seu público-alvo ideal;

Implementar indicadores efetivos de performance que possibilitem avaliar a efetividade das estratégias de *inbound marketing* adotadas, possibilitando ajustes de rota e medição efetiva do retorno sobre o investimento realizado (ROI).

Ações Previstas

- Estruturação de um departamento de marketing dedicado a captação e fidelização de doadores;
- Desenvolvimento de *canvas* para captação de recursos, usando como base as fontes primárias e secundárias de informação, e definição do mapa de empatia da entidade, definindo as *personas* dos potenciais doadores;
- Contratar uma agência/plataforma de marketing digital focada no terceiro setor para apoiar à entidade com as ferramentas e métricas necessárias para medição dos resultados;
- Criar um blog e investir em desenvolvimento de marketing de conteúdo;
- Renovar a identidade visual da IBNL (logotipo, materiais de comunicação, website, presença nas redes sociais);
- Desenvolver anúncios online com links patrocinados (*landing pages*);
- Investir em publicidade nas mídias sociais (*facebook, instagram, tiktok*);
- Criar um canal no YouTube e produzir vídeos da instituição;
- Criar uma estratégia de e-mail marketing para se relacionar com os potenciais doadores;
- Otimizar o conteúdo para SEO para atrair mais tráfego;
- Participar ou organizar eventos (congressos, seminários, conferências, etc.).

Intervenção

Em função da pandemia mundial causada pela disseminação do vírus COVID19, e a necessidade de isolamento social para evitar a aceleração da curva de contágio no Brasil e a superlotação dos Hospitais e UTIs durante o ano de 2020 e meados de 2021, a situação do mercado mudou radicalmente a partir da semana de 17/março/2020, forçando às empresas a se adequarem a uma nova realidade, e reverem todas as suas prioridades.

Para a Instituição Beneficente Nosso Lar, a entidade foi fechada durante o ano de 2020, e foram suspensos todos os atendimentos presenciais. A instituição aderiu a todas as MPs do Governo, e efetuou cortes de pessoal. Após meados de 2021 as atividades da instituição foram voltando gradativamente ao modo presencial, porém devido ao quadro reduzido de colaboradores em função dos cortes resultantes da Pandemia, todas as prioridades foram revistas, com foco nas atividades existentes para continuidade dos serviços assistências, deixando para um segundo momento novas iniciativas e investimentos.

Com isso, não foi possível a intervenção junto a IBNL, bem como as demais fases deste trabalho, como a estratégia de mudança, evolução do processo e avaliação também foram prejudicadas. A expectativa é que seja possível a retomada das ações com a eleição e posse da nova Diretoria, prevista para acontecer no 3º trimestre de 2022, onde haverá a normalização e priorização dos novos projetos estratégicos.

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Com este trabalho foi possível aprender e aprimorar novos conceitos e metodologias para a identificação e aproveitamento de uma oportunidade. No caso em questão, foi possível trabalhar ideias e entender melhor o funcionamento interno da empresa e como o mercado está evoluindo, lidando com seus desafios diários.

No estudo, foram incorporadas inovações como: implementação de *canvas* para captação de recursos, utilização de estratégias de marketing de conteúdo e ferramentas de *inbound marketing* adequadas ao terceiro setor, e redesenho da identidade corporativa e posicionamento da entidade nas mídias sociais.

Com as mudanças propostas à Instituição Beneficente Nosso Lar, espera-se que haja potencialização na captação e fidelização de novos doadores, melhorando o engajamento à causa, às necessidades da entidade, e a percepção de imagem da mesma perante ao mercado. Do ponto de vista econômico, as novas estratégias para captação e fidelização de doadores proporcionará recursos extras para manutenção e revitalização da Instituição, viabilizará a execução de novos projetos e aumentará a capacidade de atendimento assistencial.

Diante do exposto, é recomendável às entidades do terceiro setor que utilizem os aprendizados obtidos com esse trabalho para potencializar a forma como captam e fidelizam os doadores, utilizando metodologias e ferramentas modernas de *inbound marketing*, totalmente aderentes a realidade digital em que a sociedade se encontra.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

- AAIDD – American Association on Intellectual and Developmental Disabilities. *Definition of Intellectual Disability*. Recuperado em 15 de abril de 2021 de <https://www.aaidd.org/intellectual-disability/definition>
- ABCR, Associação Brasileira de Captadores de Recursos (2019). *Perfil do Doador e Potencial de Doação – Segmento Maturidade*. Recuperado em março de 2021 de <http://www.festivalabcr.org.br/>.
- Benetti, Rodolfo (2022). *Manual do inbound marketing. Tudo o que você precisa saber sobre este conceito!* Recuperado de <https://www.organicadigital.com/> em 02 de maio de 2022.
- Casf, G. (2020). *Metade das organizações sociais brasileiras afirma ter dificuldades para se manter após a pandemia*. Recuperado em 04 de outubro de 2021 de <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2020/12/metade-das-organizacoes-sociais-brasileiras-afirma-ter-dificuldades-para-se-manter-apos-a-pandemia.shtml>
- CNM – Confederação Nacional de Municípios (2021). *Demanda por assistência social cresce durante a pandemia e se torna desafio fiscal para os municípios*. Recuperado de <https://brasil61.com/noticias/demanda-por-assistencia-social-cresce-durante-a-pandemia-e-se-torna-desafio-fiscal-para-os-municipios-bras213743/>
- Decreto Federal Nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm
- Dimenstein, G. (2005). *Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação*. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>
- ESPM, Escola Superior de Propaganda e Marketing; ABCR, Associação Brasileira de Captadores de Recursos & IPSOS (2018). *Práticas de Marketing e Comunicação para Captação de Recursos (Organizações do Terceiro Setor)*. Recuperado em março de 2021 de <https://sinapse.gife.org.br/>.
- Fischer, H. (1979). *101 dicas para captação de recursos*. Recuperado em 26 de janeiro de 2006 de <http://www.abcr.com.br/101dicas.htm>.
- FMI - Fundo Monetário Internacional (2021). Recuperado em 13 de outubro de 2021 de <http://www.imf.org/>.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016). *FASFIL – Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos do Brasil*. Recuperado em 15 de abril de 2021, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas.html>
- IPEA - Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada (2020). *Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSC)*. Recuperado em 15 de abril de 2021, de <https://mapaosc.ipea.gov.br/>
- IPSOS Public Affairs (2018). *Pulso Brasil – Engajamento em Causas e ONGs, edição 158 (maio de 2018)*. Recuperado em março de 2021 de <http://captadores.org.br/>.
- Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (2014). *Lei No. 13.019 de 31 de julho de 2014 complementada pela Lei No. 13.205 de 2015 e Lei No. 13.800 de 2019*. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/>
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*.

Recuperado de <https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro Metodologia trabalhos praticos.pdf>

NEON (2022). *Marketing para pequenas empresas: passo-a-passo que cabe no orçamento*. Recuperado de <https://neon.com.br/aprenda/empreender/marketing-para-pequenas-empresas-passo-a-passo/> em 24 de maio de 2022.

Peçanha, Vitor (2020). *O que é inbound marketing*. Recuperado de <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-inbound-marketing/> em 01 de maio de 2022.

Sousa, C. & Omena, M. (2021). *Agravamento da pandemia faz doações corporativas acelerarem, mas entidades temem que ajuda não seja suficiente*. Recuperado em 13 de abril de 2021 em <https://forbes.com.br/forbesesg/2021/04/agravamento-da-pandemia-faz-doacoes-corporativas-acelerarem-mas-entidades-temem-que-ajuda-nao-seja-suficiente/>

Statista - *Number of social network users in selected countries in 2021 and 2026*. Recuperado em 24 de maio de 2022 de <https://www.statista.com/>

Tachizawa, T. *Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação, 6ª edição (ed. Atlas, 2014)*.

Vaz, A. P. B. & Oliveira, T. G. B. (2021). *ONG, OSC e OCIP, qual a diferença?* Recuperado de <https://es360.com.br/ong-osc-e-oscip-qual-a-diferenca/>