

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Da estratégia à prática para
organizações que querem durar



Manual prático para gestores
e captadores de OSCs



GOVERNANÇA
E CONFORMIDADE



TRANSPARÊNCIA
E PRESTAÇÃO
DE CONTAS



RELACIONAMENTO
E CONFIANÇA



SUSTENTABILIDADE
E IMPACTO



Marcelo Lessa

Pós-doutor em Sustentabilidade • Doutor em Direito Constitucional • MBA em Gestão Pública



Mais de 30 anos de experiência em gestão pública,
projetos, convênios e segurança jurídica institucional

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Da estratégia à prática para organizações que querem durar

Manual prático para gestores e captadores de OSCs

Marcelo Lessa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Lessa, Marcelo

Captação de recursos para o terceiro setor : da estratégia à prática para organizações que querem durar : manual prático para gestores e captadores de OSCs / Marcelo Lessa. -- Ariquemes, RO : Ed. do Autor, 2026.

ISBN 978-65-02-14950-8

1. Captação de recursos 2. Organizações da sociedade civil 3. Terceiro setor I. Título.

26-366516.0

CDD-658.15224

Índices para catálogo sistemático:

1. Captação de recursos : Administração 658.15224

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

Ficha técnica

Título	Captação de Recursos para o Terceiro Setor — Da estratégia à prática para organizações que querem durar
Autor	Marcelo Lessa da Silva
Edição	1ª edição revista · 2026
Fechamento técnico	maio de 2026
Idioma	Português (Brasil)
Público-alvo	Gestores, dirigentes, conselheiros, equipes administrativas e captadores de Organizações da Sociedade Civil de pequeno e médio porte.
Abordagem	Teoria e prática, com foco na realidade legal, fiscal, institucional e operacional brasileira.

Nota legal e informativa

Este material tem caráter educativo e informativo. As referências a leis, programas de incentivo, limites de dedução fiscal, exigências de habilitação, regras de prestação de contas e obrigações de proteção de dados refletem o entendimento geral vigente na data de fechamento técnico desta edição e podem sofrer alterações. Antes de tomar decisões com efeitos jurídicos, fiscais, contábeis, trabalhistas, tributários ou de proteção de dados, consulte sempre a legislação atualizada, a fonte oficial do mecanismo e profissionais habilitados, especialmente contador e assessoria jurídica. Os estudos de caso são fictícios e ilustrativos, construídos a partir de situações típicas do setor; qualquer semelhança com organizações reais é coincidência.

Sobre o autor

Marcelo Lessa da Silva é pós-doutor em Métodos Jurídicos e Sociais para a Sustentabilidade pela Università del Salento, Itália; doutor em Direito Constitucional e Teoria Política pela Universidade de Fortaleza; mestre em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis e pela Universidade Veiga de Almeida; MBA em Gestão Pública; especialista em Direito Público, Direito Civil e Direito Internacional; e bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ao longo de mais de três décadas de atuação pública e institucional, exerceu funções de coordenação, chefia, docência, assessoria, gestão municipal, elaboração de projetos, acompanhamento de instrumentos públicos e participação em conselhos e políticas públicas.

Sua trajetória combina direito público, gestão pública, governança, políticas sociais, docência, pesquisa acadêmica e experiência em estruturas institucionais que exigem documentação, conformidade, prestação de contas e segurança jurídica. Essa combinação dá a este livro uma perspectiva própria: a captação de recursos não é tratada apenas como técnica de arrecadação, mas como função estratégica apoiada em legitimidade, governança, regularidade, confiança e capacidade de execução.

Prefácio — por que este livro existe

Toda Organização da Sociedade Civil nasce de uma inquietação: alguém olhou para um problema e decidiu não aceitá-lo como inevitável. O que quase ninguém avisa é que manter viva essa resposta exige uma segunda habilidade, tão importante quanto a causa em si: a capacidade de mobilizar recursos de forma contínua, ética e sustentável.

Se você dirige ou trabalha em uma OSC de pequeno ou médio porte, provavelmente conhece esta cena: o projeto funciona, transforma vidas, tem resultados concretos, mas todo fim de ano reaparece a angústia sobre como pagar a equipe, manter o aluguel, renovar materiais, cumprir obrigações e continuar atendendo. A captação de recursos costuma ser tratada como apêndice, algo que se faz “quando sobra tempo”, quase sempre no susto, quando o caixa já está apertado. Este livro parte de uma convicção oposta: captar recursos é função estratégica e permanente, tão central quanto executar projetos.

A experiência em gestão pública, direito, políticas públicas, documentação institucional e prestação de contas mostra uma lição simples: nenhuma organização se sustenta apenas por ter uma boa causa. A causa abre portas, mas quem mantém essas portas abertas é a combinação de confiança, método, regularidade, transparência, governança e capacidade de demonstrar resultados.

A boa notícia é que captar não é um dom misterioso reservado a poucos. É um conjunto de práticas que podem ser aprendidas, organizadas e melhoradas. Você não precisa começar com equipe grande nem com orçamento sofisticado. Precisa de cla-

reza sobre sua missão, conhecimento mínimo das fontes de recurso, documentos em ordem, narrativa coerente, disciplina de relacionamento e compromisso com prestação de contas.

O contexto brasileiro torna esse aprendizado urgente e promissor. A Pesquisa Doação Brasil 2024, do IDIS, estimou em R\$ 24,3 bilhões o volume de doações institucionais em dinheiro feitas por indivíduos naquele ano. O país também conta com mecanismos legais de incentivo fiscal, parcerias públicas reguladas pelo MROSC, plataformas digitais, fundos, editais, empresas interessadas em investimento social privado e comunidades dispostas a apoiar causas confiáveis. Há mais portas do que muitas organizações imaginam. O problema raramente é apenas a falta de oportunidades; é a falta de preparo para acessá-las com segurança.

Este livro foi escrito para quem acumula funções, tem pouco tempo e precisa de respostas aplicáveis. Por isso, combina o porquê de cada tema — conceito, contexto e cautelas — com o como — passos práticos, checklists, modelos e exemplos. A intenção é que o leitor termine a obra com um plano possível, não com uma coleção de ideias soltas.

Captar bem não é transformar a organização em máquina de arrecadação que esquece a missão. É justamente o contrário: captar bem é o que permite cumprir a missão com continuidade, independência e dignidade. Uma OSC financeiramente saudável consegue dizer “não” a recursos que desviam seu propósito, investir em sua equipe, atravessar crises, prestar contas com tranquilidade e planejar o futuro.

Captação, no fundo, é sobre liberdade institucional para continuar fazendo o bem — sem improviso, sem opacidade e sem depender de sorte.

Como usar este livro

Este livro foi pensado para ser prático e modular. Você pode lê-lo do começo ao fim, construindo conhecimento camada por camada, ou ir direto ao capítulo que resolve sua necessidade imediata.

A estrutura em cinco partes

A Parte I estabelece os fundamentos: o que é o setor, o que é captação e o que a organização precisa ter em ordem antes de pedir o primeiro real. A Parte II ensina a planejar: diagnóstico, metas, orçamento e construção do argumento de apoio. A Parte III percorre as principais fontes de recurso disponíveis no Brasil. A Parte IV trata de sustentar o que foi conquistado, com relacionamento, transparência, dados e conformidade. A Parte V transforma tudo em roteiro de implementação, estudos de caso e ferramentas.

A estrutura recorrente dos capítulos

Os capítulos seguem uma estrutura recorrente. Você encontrará conceitos, passos práticos, exemplos, alertas jurídicos ou fiscais, checklists, erros comuns e pontos-chave. Nem todo capítulo contém os mesmos boxes na mesma ordem, mas a lógica é sempre a mesma: entender, aplicar, verificar e evitar riscos.

Como ler conforme sua situação

Se sua organização está começando do zero, leia em ordem. Se já capta, mas depende demais de uma única fonte, vá à Parte III e depois ao Capítulo 3. Se o problema é reter doadores, comece pelos capítulos 9, 17 e 19. Se precisa organizar documentos, vá aos capítulos 4, 13, 20 e Apêndice C. Se quer ação imediata, use o Capítulo 21 como roteiro de 90 dias.

PONTOS-CHAVE

- O livro é modular: leia em ordem ou vá direto ao tema urgente.
- Cada capítulo combina conceito, prática e cautela.
- Os boxes destacados sinalizam exemplos, alertas, listas de verificação, erros e resumos.
- Os modelos são pontos de partida: adapte e valide antes de usar.

Conteúdo

Ficha técnica	ii
Sobre o autor	iv
Prefácio — por que este livro existe	v
Como usar este livro	vii
0.1 A estrutura em cinco partes	vii
0.2 A estrutura recorrente dos capítulos	vii
0.3 Como ler conforme sua situação	viii
 Parte I — Fundamentos: entender antes de captar	 1
 1 O terceiro setor no Brasil hoje	 3
1.1 O que é o terceiro setor	3
1.2 As formas jurídicas mais comuns	4
1.3 O tamanho e a importância do setor	4
1.4 O panorama da doação no Brasil	5
1.5 O paradoxo da confiança	6
 2 O que é captação de recursos	 9
2.1 Uma definição de trabalho	9
2.2 Recursos vão além do dinheiro	9

2.3	Mitos que atrapalham	10
2.4	O ciclo da captação	10
2.5	Quem capta?	11
3	Sustentabilidade financeira e diversificação	13
3.1	O que é sustentabilidade financeira	13
3.2	O risco da fonte única	13
3.3	O conceito de mix de receitas	14
3.4	Receita livre e receita vinculada	14
3.5	Fundo de reserva	15
4	Arrumando a casa antes de captar	17
4.1	Por que isso vem antes	17
4.2	Os quatro pilares da prontidão	17
4.3	O kit de credibilidade	18
	Parte II — Planejamento da captação	21
5	Diagnóstico institucional e prontidão	23
5.1	Para que serve o diagnóstico	23
5.2	Quatro dimensões para olhar	23
5.3	A análise SWOT/FOFA adaptada	25
6	O plano de captação de recursos	28
6.1	O que é um plano de captação	28
6.2	Componentes do plano	28
6.3	Priorizando onde investir energia	30

7	Orçamento e precificação de projetos	32
7.1	Por que orçamento é assunto de captação	32
7.2	Custos diretos e indiretos	32
7.3	Rateio de custos indiretos	33
7.4	Precificar um projeto, passo a passo	33
7.5	Orçamento institucional anual	34
8	A causa que convence: storytelling e case for support	36
8.1	Por que história importa	36
8.2	Elementos de uma boa história de impacto	36
8.3	O case for support	37
8.4	Mensagem por público	38
8.5	Uma palavra sobre dignidade	38
Parte III	— As fontes de recurso	40
9	Doadores individuais	42
9.1	Por que apostar em pessoas físicas	42
9.2	Modalidades de doação individual	42
9.3	Régua de relacionamento	43
10	Captação digital	46
10.1	O funil digital	46
10.2	O caminho de doação	46
10.3	Plataformas	47
10.4	Conteúdo e canais	47
10.5	Segurança digital	47

11 Empresas e investimento social privado	50
11.1 Por que empresas apoiam causas	50
11.2 Formas de parceria	50
11.3 Como abordar uma empresa	51
12 Incentivos fiscais: foco Brasil	54
12.1 A ideia central: imposto que pode virar projeto .	54
12.2 Fundos da Criança e do Adolescente e Fundos da Pessoa Idosa	55
12.3 Lei de Incentivo à Cultura	56
12.4 Lei de Incentivo ao Esporte	56
12.5 Saúde: PRONON e PRONAS/PCD	56
12.6 Como a OSC capta por incentivo	57
13 Recursos públicos e o MROSC	60
13.1 O que é o MROSC	60
13.2 Instrumentos de parceria	60
13.3 Chamamento público	61
13.4 Requisitos	61
13.5 Como participar	61
14 Editais e fundos	64
14.1 O universo dos editais	64
14.2 Onde encontrar editais	64
14.3 Aderência antes de escrita	65
14.4 Anatomia de boa proposta	65
14.5 Relacionamento com financiadores	66

15 Eventos e mobilização comunitária	68
15.1 Por que fazer eventos	68
15.2 Tipos de evento	68
15.3 Planejando um evento	69
15.4 Mobilização comunitária	69
16 Geração de receita própria	72
16.1 O que é receita própria	72
16.2 Caminhos	72
Parte IV — Gestão e relacionamento	75
17 Relacionamento e fidelização de doadores	77
17.1 Por que reter vale mais	77
17.2 Confiança como ativo central	77
17.3 A jornada do doador	77
17.4 Pilares práticos	78
18 Transparência, prestação de contas e impacto	80
18.1 Três conceitos	80
18.2 Transparência como estratégia	80
18.3 O que divulgar	81
18.4 Medir sem se perder	81
19 Gestão da captação: CRM, dados e indicadores	84
19.1 CRM: coração organizacional da captação	84
19.2 Colunas mínimas	84

19.3 Indicadores essenciais	84
19.4 Dados e inteligência artificial	85
20 Aspectos jurídicos e tributários	87
20.1 Recibos e documentação de doações	87
20.2 Imunidade e isenção	87
20.3 Certificações e registros	88
20.4 Como decidir quais certificações buscar	89
 Parte V — Mãos à obra	 91
 21 Seu plano de captação em 90 dias	 93
21.1 Pré-condições mínimas	93
21.2 Mês 1 — Fundação	93
21.3 Mês 2 — Estrutura	94
21.4 Mês 3 — Tração	94
 22 Erros comuns e como evitá-los	 96
22.1 Erros de estratégia	96
22.2 Erros de execução	96
22.3 Erros de conformidade	96
22.4 Erros de comunicação	97
 23 Estudos de caso brasileiros	 98
23.1 Caso 1 — Da fonte única à diversificação	98
23.2 Caso 2 — A virada da recorrência	98
23.3 Caso 3 — Incentivo fiscal destrava projeto	99

24 Kit de ferramentas	100
24.1 Ferramenta 1 — Plano de captação em uma página	100
24.2 Ferramenta 2 — Estrutura do case for support . . .	100
24.3 Ferramenta 3 — Régua de relacionamento básica	101
24.4 Ferramenta 4 — Colunas mínimas do CRM	101
24.5 Ferramenta 5 — Estrutura de orçamento de projeto	101
24.6 Ferramenta 6 — Kit de credibilidade	102
24.7 Ferramenta 7 — Matriz de aderência a edital . . .	102
 Apêndices — Material de apoio	 103
A Glossário do captador	104
 B Leis, programas e referências úteis	 106
B.1 Marcos legais	106
B.2 Incentivos fiscais — fontes oficiais	106
B.3 Dados do setor	107
B.4 Plataformas privadas	107
B.5 Onde monitorar oportunidades	107
 C Modelos de documentos	 108
C.1 Modelo 1 — Recibo de doação financeira comum	108
C.2 Modelo 2 — Registro de doação de bens	109
C.3 Modelo 3 — E-mail de agradecimento	109
C.4 Modelo 4 — Convite à doação recorrente	109
C.5 Modelo 5 — Proposta para empresa	110
C.6 Modelo 6 — Esqueleto de projeto para edital . . .	110

C.7	Modelo 7 — Autorização de uso de imagem, voz e depoimento	111
C.8	Modelo 8 — Política mínima de dados de doadores	112
	Encerramento	114

PARTE I

Fundamentos: entender antes de captar

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Antes de pedir o primeiro real, é preciso compreender o terreno em que se pisa, o que significa captar recursos e o que a organização precisa ter em ordem para inspirar confiança. Esta parte constrói o alicerce sobre o qual todo o restante se apoia.

CAPÍTULO 1

O terceiro setor no Brasil hoje

Para captar bem, uma organização precisa compreender o ecossistema em que atua: quem são os atores, como o setor se organiza juridicamente, quanto se doa no Brasil, quem doa e — talvez o mais importante — o que faz uma pessoa confiar recursos à sua causa.

O que é o terceiro setor

A expressão terceiro setor descreve o conjunto de organizações privadas, sem finalidade lucrativa, que atuam em prol de finalidades de interesse público. O nome vem de uma divisão didática da sociedade em três esferas: o primeiro setor é o Estado; o segundo setor é o mercado; e o terceiro setor é privado em sua origem, mas voltado a finalidades públicas ou coletivas.

No Brasil, essas organizações costumam assumir a forma de associações ou fundações. Também existem organizações religiosas e determinadas cooperativas que, conforme sua atuação e enquadramento legal, podem integrar o universo das Organizações da Sociedade Civil. “Instituto”, por sua vez, costuma ser denominação institucional: na prática, um instituto pode ser juridicamente uma associação, uma fundação ou outra estrutura admitida pela legislação.

No vocabulário atual — especialmente no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, o MROSC — usa-se o termo Organização da Sociedade Civil (OSC). Para fins da Lei

nº 13.019/2014, esse conceito inclui entidades privadas sem fins lucrativos, determinadas sociedades cooperativas e organizações religiosas que se dediquem a atividades ou projetos de interesse público e cunho social, nos termos da lei.

O ponto comum entre essas organizações é que eventual resultado econômico não é distribuído a dirigentes, associados ou mantenedores: ele deve ser reinvestido nas finalidades institucionais.

As formas jurídicas mais comuns

A associação é a união de pessoas em torno de objetivos comuns. É governada por seus associados, geralmente por meio de assembleia, diretoria e conselho fiscal. É a forma mais frequente em organizações comunitárias, culturais, socioassistenciais, ambientais e de defesa de direitos.

A fundação nasce da destinação de um patrimônio a uma finalidade determinada. Por sua natureza patrimonial, tem regras próprias e fiscalização do Ministério Público.

~~Busca de certificações e registros~~ Busca de certificações e registros uma organização pode buscar certificações e registros específicos, como OSCIP, CE-BAS, inscrições em conselhos de direitos ou reconhecimentos estaduais e municipais de utilidade pública. Esses instrumentos não devem ser buscados por status, mas por estratégia: cada um pode abrir determinadas portas, exigir obrigações próprias e demandar manutenção documental.

O tamanho e a importância do setor

O terceiro setor brasileiro é grande, diverso e essencial para a vida pública. Suas organizações atuam em assistência social, saúde, educação, cultura, esporte, meio ambiente, defesa de

direitos, desenvolvimento comunitário, proteção animal, pesquisa, inovação social e muitas outras áreas.

A quantidade de organizações varia conforme a base de dados e o critério usado. O Mapa das OSCs/Ipea registrou 897.054 OSCs ativas em 2024. Já a FASFIL/IBGE, com outro recorte metodológico, contabilizou 596,3 mil unidades de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em 2023. A lição para o captador é simples: números do setor devem sempre vir acompanhados de fonte, ano-base e metodologia.

O protagonismo das OSCs convive com uma fragilidade recorrente: muitas organizações têm impacto real, mas financiamento instável. Esse contraste — relevância pública e vulnerabilidade financeira — é o ponto de partida deste livro.

O panorama da doação no Brasil

A Pesquisa Doação Brasil 2024, realizada pela Ipsos a pedido do IDIS, estimou em R\$ 24,3 bilhões o volume de doações institucionais em dinheiro feitas por indivíduos em 2024. Esse recorte é importante: o dado se refere a doações financeiras direcionadas a ONGs, campanhas e/ou projetos socioambientais, e não inclui toda forma de ajuda, como dízimo, esmola, doação a conhecidos, doação de bens ou trabalho voluntário.

A mesma pesquisa indica que a prática geral de doação no Brasil inclui dinheiro, bens e tempo voluntário, mas a captação profissional de uma OSC deve olhar com atenção especial para a doação institucional em dinheiro: é ela que pode se transformar em base de relacionamento, recorrência e sustentabilidade.

Alguns traços desse comportamento interessam diretamente a quem capta:

Doação mais estratégica. Muitos doadores escolhem com

cuidado as causas que apoiam, pesquisam informações e valorizam confiança, clareza e prestação de contas.

Valores maiores, frequência mais espaçada. A mediana das doações institucionais anuais cresceu em 2024, mas a frequência mensal não deve ser presumida. Isso reforça a importância da doação recorrente bem estruturada.

Influência de redes pessoais e comunitárias. Indicações de pessoas de confiança, comunidades, igrejas e redes locais continuam relevantes. A credibilidade raramente nasce de um anúncio isolado; ela se constrói em relações.

Maior exigência de transparência. O doador tende a perguntar: “Quem é essa organização?”, “O que ela faz?”, “Como usa o dinheiro?”, “Que resultado entrega?”.

NA PRÁTICA

O Instituto Semear (fictício), que atua com reforço escolar, percebeu que suas campanhas por e-mail rendiam cada vez menos. Ao conversar com seus apoiadores, descobriu que muitos haviam conhecido a organização por indicação de amigos ou da igreja do bairro. Em vez de insistir apenas em mensagens frias, passou a estimular que apoiadores convidassem conhecidos e criou um pequeno programa de embaixadores. Em um ano, as doações recorrentes cresceram — não por causa de uma ferramenta nova, mas por ativar uma fonte antiga de confiança: a relação entre pessoas.

O paradoxo da confiança

A confiança é, ao mesmo tempo, o maior ativo e um dos maiores gargalos do terceiro setor. A Pesquisa Doação Brasil 2024 aponta que a confiança na instituição é fator decisivo para a de-

cisão de doar, mas também evidencia desconfiança relevante em relação às organizações.

A leitura prática é direta: existe disposição para doar, mas ela esbarra na dúvida. Para uma OSC, transparência e prestação de contas não são apenas obrigações administrativas; são estratégia de captação. Cada relatório claro, cada recibo correto, cada explicação honesta sobre resultados e limitações reduz uma barreira de desconfiança.

EVITE ESTES ERROS

- Achar que não há disposição para doar no Brasil.
- Usar dados da Pesquisa Doação Brasil sem explicar o recorte metodológico.
- Tratar “instituto” como natureza jurídica autônoma.
- Ignorar a desconfiança do público e tratar transparência como detalhe administrativo.
- Copiar estratégias de grandes organizações sem adaptá-las à realidade da causa, do território e do público.

PONTOS-CHAVE

- O terceiro setor é privado na origem e voltado a finalidades públicas ou coletivas.
- No MROSC, “OSC” tem definição legal própria.
- Associação e fundação são formas jurídicas comuns; “instituto” costuma ser denominação institucional.
- O dado de R\$ 24,3 bilhões da Pesquisa Doação Brasil 2024 deve ser citado como doações institucionais em dinheiro feitas por indivíduos.
- Confiança, transparência e prestação de contas são ferramentas diretas de captação.

CAPÍTULO 2

O que é captação de recursos

Captar recursos é muito mais do que pedir dinheiro. É o processo de mobilizar meios financeiros e não financeiros para que uma causa se realize. Entender isso muda a forma como a organização trabalha e conversa com quem apoia.

Uma definição de trabalho

Captação de recursos, ou mobilização de recursos, é o conjunto de estratégias e ações por meio das quais uma organização obtém os recursos necessários ao cumprimento de sua missão, construindo e mantendo relações com quem provê esses recursos.

A definição contém duas ideias centrais: recursos, no plural, e relações. Recurso não é apenas dinheiro. Relação não é apenas contato pontual. Captação é um sistema contínuo de confiança, convite, entrega e prestação de contas.

Recursos vão além do dinheiro

As organizações se sustentam por diversas formas de recurso:

- **Financeiros:** doações, patrocínios, editais, termos de fomento, termos de colaboração, contratos de prestação de serviços, incentivos fiscais e receita própria.
- **Humanos:** voluntariado, mentoria, trabalho pro bono e participação de conselheiros.

- **Materiais:** equipamentos, alimentos, espaço, mobiliário, imóveis, transporte e insumos.
- **Conhecimento e rede:** capacitações, acesso a contatos, apoio técnico, visibilidade e reputação.

Uma boa estratégia combina essas fontes. Às vezes, conseguir que um escritório de contabilidade apoie a organização gratuitamente vale tanto quanto uma doação em dinheiro, porque libera caixa e aumenta a qualidade da gestão.

Mitos que atrapalham

“Captação é só pedir.” Pedir é uma etapa do processo, não o processo inteiro. Antes do pedido vêm diagnóstico, estratégia, identificação de apoiadores e construção de confiança. Depois vêm agradecimento, prestação de contas e fidelização.

“Pedir dinheiro é constrangedor.” A organização não pede para si; convida alguém a participar de uma transformação. O pedido é legítimo quando é claro, honesto e proporcional.

“Só capta quem tem equipe grande.” Equipes pequenas captam todos os dias. O que elas precisam é de método, prioridade e disciplina.

“Captação desvia da missão.” Sem recursos, a missão não se sustenta. Captação bem feita dá estabilidade para executar com qualidade.

O ciclo da captação

Etapa	O que acontece	Pergunta-guia
Planejar	Definir metas, orçamento e fontes	De quanto precisamos e de onde pode vir?

Etapa	O que acontece	Pergunta-guia
Identificar	Mapear doadores, empresas, editais e parceiros	Quem tem interesse e capacidade de apoiar?
Cultivar	Construir relação antes do pedido	Como gerar confiança e conexão?
Pedir	Fazer o convite com clareza	O que pedimos, para quê e por que agora?
Agradecer	Reconhecer rapidamente o apoio	Como fazer o apoiador se sentir valorizado?
Registrar	Atualizar o histórico no CRM ou planilha	O que aprendemos sobre essa relação?
Prestar contas	Mostrar uso do recurso e resultados	O que mudou graças ao apoio?
Fidelizar	Manter vínculo para próximos apoios	Como transformar apoio em parceria duradoura?

Organizações que dominam apenas o pedido vivem recomeçando do zero. As que dominam o ciclo constroem base estável.

NA PRÁTICA

A Associação Raízes Urbanas (fictícia) recebia doações pontuais, mas não agradecia nem dava retorno. Ao mapear o ciclo, percebeu que pulava direto do “pedir” para o “pedir de novo”. Implantou duas mudanças simples: agradecimento em até 48 horas e e-mail trimestral com resultados. Sem captar um único doador novo, aumentou a chance de novas doações porque os apoiadores passaram a se sentir parte da história.

Quem capta?

Em organizações pequenas, uma mesma pessoa pode coordenar projeto, responder telefone e cuidar da captação. Ainda assim, os papéis precisam estar claros:

- **Direção e conselho:** abrem portas, legitimam a causa e acionam redes.
- **Captador ou mobilizador:** coordena o processo, escreve propostas, organiza informações e cuida do relacionamento.
- **Equipe de projetos:** fornece histórias, dados e evidências.
- **Administrativo/financeiro:** controla recibos, contratos, prestação de contas e conformidade.

Captação é responsabilidade coletiva, com liderança envolvida.

EVITE ESTES ERROS

- Tratar captação como tarefa isolada de uma pessoa.
- Agir apenas em emergência de caixa.
- Concentrar energia no pedido e negligenciar agradecimento e prestação de contas.
- Não registrar histórico de doadores e parceiros.

PONTOS-CHAVE

- Captação é mobilizar recursos por meio de relacionamentos.
- Dinheiro é apenas uma forma de recurso.
- Pedir é uma etapa; fidelizar depende do ciclo completo.
- Liderança, conselho, equipe técnica e financeiro participam da sustentabilidade.

CAPÍTULO 3

Sustentabilidade financeira e diversificação

Uma organização sustentável não é a que tem muito dinheiro hoje, mas a que consegue manter recursos amanhã. O segredo está na diversificação.

O que é sustentabilidade financeira

Sustentabilidade financeira é a capacidade de gerar e administrar recursos de forma contínua e previsível, cumprindo a missão hoje sem comprometer o futuro. Não significa acumular riqueza, mas ter equilíbrio: receitas que cobrem despesas, alguma reserva, capacidade de planejar e liberdade para recusar recursos incompatíveis com a missão.

O risco da fonte única

Imagine uma organização que depende de um único patrocinador, de uma única parceria pública ou de um único edital anual. Enquanto a fonte existe, tudo parece bem. Mas uma mudança de gestão, corte orçamentário ou alteração de prioridade pode gerar colapso. Concentração de receita é concentração de risco.

Como regra de bolso, acompanhe com atenção quando uma única fonte se aproxima de 30% a 40% do orçamento. O percentual aceitável varia conforme porte, maturidade e estratégia, mas dependência alta deve ser tratada como risco institu-

cional.

O conceito de mix de receitas

Mix de receitas é a combinação de origens diferentes de recursos, que se comportam de forma distinta diante das crises.

Família de fonte	Exemplos	Característica
Indivíduos	Doação única, recorrente, campanhas, legados	Pulverizada, resiliente e exige relacionamento
Empresas	Doação, patrocínio, voluntariado, marketing de causa	Pode gerar volume maior e depende de alinhamento
Incentivos fiscais	Fundos, cultura, esporte, saúde	Exigem projeto ou fundo habilitado e regra fiscal
Recursos públicos	Termos de fomento, colaboração, acordos de cooperação	Relevantes e altamente regulados
Fundações e editais	Institutos, fundos nacionais e internacionais	Competitivos e bons para projetos específicos
Receita própria	Produtos, serviços, negócios sociais	Mais autonomia, mas exige gestão

Não existe mix universal. O equilíbrio depende da causa, do território e da capacidade da OSC.

Receita livre e receita vinculada

Nem todo dinheiro pode ser usado para qualquer coisa. Recursos de editais, parcerias públicas e incentivos fiscais costumam ser vinculados ao objeto aprovado, às rubricas e ao plano de trabalho. Já doações sem destinação específica tendem a ser recursos livres, que podem sustentar a estrutura.

Recurso livre é estratégico porque paga o que muitos financiadores esquecem: contador, aluguel, coordenação, sistemas, comunicação, manutenção, reserva e equipe de base.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Recursos vinculados exigem rastreabilidade. Muitas vezes pedem conta bancária específica, documentos por rubrica, comprovantes, cronograma e prestação de contas formal. Misturar recursos de um projeto com caixa geral pode gerar glosa, devolução de valores e responsabilização.

Fundo de reserva

Organizações sustentáveis buscam constituir reserva financeira. O ideal varia, mas a meta de alguns meses de operação é referência útil. A política de uso da reserva deve ser aprovada pela direção ou conselho, indicando quando pode ser usada e como será recomposta.

CHECKLIST – SAÚDE FINANCEIRA DA OSC

- Nenhuma fonte concentra risco excessivo sem plano de mitigação.
- Existe pelo menos uma fonte de recurso livre.
- Receita e despesa mensal médias são conhecidas.
- Há ou está sendo construída reserva de emergência.
- Recursos vinculados são controlados separadamente.
- Existe plano para perda da maior fonte.

EVITE ESTES ERROS

- Comemorar um grande financiamento e parar de captar.
- Desprezar doações pequenas.
- Financiar custos fixos permanentes apenas com recursos temporários.
- Nunca formar reserva.

PONTOS-CHAVE

- Sustentabilidade é previsibilidade de recursos no tempo.
- Fonte única é o maior risco financeiro do setor.
- Diversificação reduz vulnerabilidade.
- Recurso livre sustenta a estrutura; recurso vinculado financia o que foi aprovado.

CAPÍTULO 4

Arrumando a casa antes de captar

Antes de bater à porta de doadores, empresas ou editais, a organização precisa estar preparada para receber e merecer o recurso. Doadores e financiadores olham a causa, mas também olham a casa.

Por que isso vem antes

Financiadores institucionais fazem análise prévia, pedem documentos, avaliam governança e verificam capacidade de execução. Muitas propostas são eliminadas não pela causa, mas por falhas de documentação, certidões vencidas, contabilidade frágil ou falta de clareza institucional.

O olhar jurídico e de gestão pública ensina uma regra simples: recurso sem estrutura vira risco. A organização preparada não apenas capta melhor; ela executa melhor e presta contas com menos sofrimento.

Os quatro pilares da prontidão

1. Clareza de propósito

A organização precisa explicar, em poucas frases, qual problema enfrenta, para quem atua e como sua ação gera transformação. Missão, visão e teoria da mudança devem estar claras.

2. Governança

Governança é o conjunto de regras e órgãos que dirigem e controlam a organização. Inclui estatuto atualizado, diretoria vigente, conselho fiscal atuante, atas registradas, separação entre patrimônio institucional e pessoal, e critérios claros de decisão.

3. Transparência

Transparência é tornar acessível, por iniciativa própria, como a organização funciona e usa recursos. Relatórios, demonstrações financeiras, projetos, parceiros e contatos institucionais devem estar disponíveis em linguagem compreensível.

4. Conformidade

Conformidade é estar em dia com obrigações legais, fiscais, contábeis, trabalhistas e, quando aplicável, setoriais. Isso inclui OSCJ, declarações e registros, escrituração contábil, vigentes.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Sem organização documental, a OSC pode não conseguir firmar parcerias públicas, emitir recibos adequados, receber recursos de editais ou demonstrar regularidade para empresas. Certidões e comprovantes variam conforme fonte, edital, ente público e mecanismo. Mantenha um calendário de validade e renovação.

O kit de credibilidade

Reúna em um só lugar, físico e digital, os documentos e materiais que comprovam a seriedade da organização. Isso permite responder a oportunidades em horas, não em semanas.

CHECKLIST – KIT DE CREDIBILIDADE

- Estatuto atualizado e registrado.
- CNPJ e comprovante de inscrição.
- Ata de eleição da diretoria vigente.
- Documentos de governança e conselho.
- Certidões e comprovantes de regularidade exigidos conforme a fonte.
- Demonstrações financeiras do último exercício.
- Relatório anual de atividades.
- Apresentação institucional em uma página e em slides.
- Teoria da mudança em uma página.
- Certificações e registros se houver.
- Banco de fotos, histórias e depoimentos com autorização adequada.
- Política ou procedimento mínimo de proteção de dados.

EVITE ESTES ERROS

- Procurar documentos só depois que a oportunidade aparece.
- Deixar certidões vencerem.
- Ter discurso bonito sem contabilidade e governança.
- Usar imagem de pessoas atendidas sem autorização específica.

PONTOS-CHAVE

- Doadores e financiadores avaliam a casa antes da causa.
- Prontidão envolve propósito, governança, transparência e conformidade.
- Teoria da mudança ajuda a explicar por que o apoio gera resultado.
- Kit de credibilidade economiza tempo e aumenta confiança.

PARTE II

Planejamento da captação

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Captar sem plano é remar sem direção. Esta parte ensina a diagnosticar onde você está, definir para onde quer ir, calcular do que precisa e construir o argumento que ajuda pessoas e instituições a entenderem por que apoiar.

Ao final desta parte, você terá quatro entregáveis: diagnóstico, plano de captação, orçamento-base e case for support.

CAPÍTULO 5

Diagnóstico institucional e prontidão

Todo bom plano começa por uma pergunta honesta: onde estamos agora? Um diagnóstico sincero evita metas irreais, revela bloqueios e mostra quais ajustes precisam vir antes de captar mais.

Para que serve o diagnóstico

O diagnóstico institucional é uma fotografia, com data de corte definida, da situação da organização. Observa finanças, captação, governança, comunicação, documentação, equipe e relacionamento com apoiadores.

Ele cumpre três funções. Primeiro, dá realismo: a meta nasce de dados, não de desejo. Segundo, revela prioridades: mostra o que precisa ser corrigido antes de investir em novas frentes. Terceiro, cria linha de base: sem saber de onde partiu, é impossível medir evolução.

Quatro dimensões para olhar

1. Dimensão financeira

Qual é a receita anual? Qual é a média mensal? Como a receita se divide por fonte? Qual percentual é recurso livre e qual é vinculado? Existe reserva? Há meses fortes e fracos? Quanto custa manter a organização funcionando por mês?

Se esses dados não estão disponíveis, a primeira tarefa do plano de captação não é pedir dinheiro: é organizar a informação financeira mínima.

2. Dimensão de captação

Existe base de doadores? Há doadores recorrentes? Alguém é responsável pela captação? A organização já acessou empresas, editais, recursos públicos, incentivos fiscais, doações individuais ou receita própria? Há materiais institucionais prontos?

A pergunta central é: a captação hoje é improvisada ou existe algum sistema, mesmo simples?

3. Dimensão de gestão e governança

O estatuto está atualizado e registrado? A diretoria vigente está formalizada? O conselho fiscal funciona? A contabilidade está em dia? As certidões exigidas estão válidas? Existem políticas mínimas de transparência, proteção de dados e prestação de contas?

Lacunas aqui costumam bloquear recursos antes mesmo da análise do projeto.

4. Dimensão de comunicação e relacionamento

Como a organização se apresenta ao público? Tem site, redes, lista de contatos, relatório de atividades, fotos autorizadas, histórias de impacto e canais de doação? Mantém contato com quem já apoiou?

Captação e comunicação são inseparáveis: quem não é visto não é lembrado; quem não é lembrado dificilmente é apoiado.

A análise SWOT/FOFA adaptada

A matriz SWOT, conhecida em português como FOFA, organiza quatro dimensões: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A interpretação correta é essencial.

- Forças e Fraquezas olham para dentro da organização. São fatores internos, sobre os quais a OSC tem maior controle ou influência direta.
- Oportunidades e Ameaças olham para fora. São fatores externos, ligados ao contexto, território, comportamento dos doadores, editais, legislação, economia ou financiadores.

Dimensão	Pergunta-guia	Exemplos
Forças	O que fazemos bem?	Vínculo com a comunidade, equipe experiente, resultados comprovados.
Fraquezas	O que nos limita internamente?	Dependência de uma fonte, contabilidade atrasada, falta de equipe de captação.
Oportunidades	Que aberturas externas podemos aproveitar?	Novos editais, crescimento da doação recorrente, empresas locais sensíveis à causa.
Ameaças	Que riscos externos podem nos afetar?	Corte de financiamento, crise econômica, mudanças de regras, concorrência por recursos.

A força da matriz está no cruzamento. Como usar forças para aproveitar oportunidades? Como corrigir fraquezas que expõem a ameaças? O diagnóstico vira plano quando essas perguntas geram prioridades concretas.

NA PRÁTICA

A Casa Acolher (fictícia) fez seu primeiro diagnóstico em uma tarde, com equipe e conselheiros. Descobriu três pontos críticos: 70% da receita vinha de uma única parceria pública, havia base com mais de 800 contatos nunca utilizada, e uma certidão vencida poderia impedir novas parcerias. O plano se desenhou a partir daí: regularizar documentação, ativar a base de contatos e reduzir dependência da fonte pública.

CHECKLIST – DIAGNÓSTICO MÍNIMO

- Receita anual e média mensal calculadas.
- Composição da receita por fonte.
- Percentual de recurso livre e vinculado.
- Número de doadores ativos e recorrentes.
- Maior fonte de receita e grau de dependência.
- Despesa fixa mensal e custo de operação.
- Situação da diretoria, conselho, estatuto e atas.
- Contabilidade e certidões verificadas.
- Base de contatos organizada e tratada conforme a LGPD.
- Canais de comunicação mapeados.
- Matriz SWOT/FOFA preenchida com equipe e, quando possível, conselho.
- Principais riscos e pendências documentais identificados.

EVITE ESTES ERROS

- Fazer diagnóstico “de cabeça”.
- Diagnosticar sozinho.
- Confundir oportunidade com força ou ameaça com fraqueza.
- Transformar o diagnóstico em relatório de gaveta.
- Captar antes de resolver bloqueios básicos de governança e documentação.

PONTOS-CHAVE

- Diagnóstico dá realismo, prioridade e linha de base.
- Olhe finanças, captação, governança e comunicação.
- Na FOFA, Forças e Fraquezas são internas; Oportunidades e Ameaças são externas.
- Lacunas documentais e de dados devem entrar no plano como pré-requisitos.

CAPÍTULO 6

O plano de captação de recursos

O plano de captação transforma intenção em ação. Ele responde: quanto precisamos, de onde virá, quem fará, quando e como saberemos se deu certo.

O que é um plano de captação

Um plano de captação não precisa ser um calhamaço. Para uma OSC pequena ou média, pode caber em poucas páginas ou em uma planilha bem feita. O que importa é ser específico, realista e usado.

Um plano que não orienta decisões é enfeite. O bom plano fica visível, é revisado periodicamente e serve como bússola quando surgem distrações.

Componentes do plano

1. Meta financeira

A meta nasce do orçamento, não de um número solto. Separe a meta total em metas por fonte: indivíduos, empresas, editais, incentivos, recursos públicos, receita própria.

2. Metas SMART

Cada meta deve ser:

- **S — específica:** diz exatamente o que será feito.
- **M — mensurável:** tem número.

- **A — atingível:** é realista diante da capacidade da organização.
- **R — relevante:** contribui para sustentabilidade.
- **T — temporal:** tem prazo.

Exemplo: “Conquistar 100 novos doadores recorrentes de R\$ 30 por mês até 31 de dezembro, gerando R\$ 36 mil em receita livre anualizada, caso todos permaneçam ativos por 12 meses.”

3. Estratégias e ações por fonte

Para cada fonte, defina estratégia e ações. Se a fonte é doadores individuais, a estratégia pode ser campanha de recorrência; as ações podem ser página de doação, vídeos curtos, e-mails, mensagens e régua de relacionamento.

4. Responsáveis

Toda ação precisa de dono, prazo e custo estimado. Mesmo em equipe pequena, atribuir nome evita o limbo do “alguém faz”.

5. Calendário

Distribua ações ao longo do ano. Considere sazonalidade de campanhas, datas comunitárias, janelas de editais, aprovação de projetos e calendário fiscal aplicável a cada mecanismo.

6. Indicadores

Acompanhe valor captado por fonte, número de doadores, recorrência, retenção, custo de captação, retorno por canal e avanço das propostas.

NA PRÁTICA – UM PLANO EM UMA PÁGINA

Meta anual: R\$ 300 mil. Mix-alvo: 35% indivíduos, 25% empresas, 25% editais/incentivos, 15% receita própria. Metas: 100 doadores recorrentes, 3 parcerias empresariais, 1 projeto aprovado em fundo, 4 ações de receita própria. Responsáveis: coordenação, direção, financeiro e conselho. Indicadores: receita mensal por fonte, número de recorrentes, custo de captação e taxa de retenção.

Priorizando onde investir energia

Priorize por potencial e prontidão. Fontes de alto potencial e alta prontidão são prioridade imediata. Fontes de alto potencial e baixa prontidão entram como projeto de médio prazo. É melhor executar duas frentes com qualidade do que abrir dez pela metade.

CHECKLIST – MEU PLANO CONTÉM

- Meta financeira total e por fonte.
- Metas SMART.
- Estratégias e ações concretas.
- Responsável, prazo e custo estimado.
- Calendário anual.
- Indicadores e rotina de acompanhamento.
- Premissas e riscos.
- Plano B para fontes incertas.

EVITE ESTES ERROS

- Definir meta sem orçamento.
- Listar muitas frentes e executar mal.
- Plano sem responsáveis e datas.
- Confundir receita anualizada com receita recebida no período.

PONTOS-CHAVE

- O plano responde quanto, de onde, quem, quando e como medir.
- Use metas SMART.
- Priorize por potencial e prontidão.
- Revise o plano ao longo do ano.

CAPÍTULO 7

Orçamento e precificação de projetos

Saber quanto custa o que você faz é pré-requisito para captar com segurança. Orçar mal, quase sempre para menos, é uma forma silenciosa de comprometer a organização.

Por que orçamento é assunto de captação

A meta de captação nasce do orçamento. Sem saber quanto custa operar e quanto custa cada projeto, não há como pedir o valor correto. Financiadores também avaliam a qualidade do orçamento: um orçamento coerente transmite competência; um orçamento genérico levanta suspeitas.

Custos diretos e indiretos

Custos diretos são ligados claramente a um projeto: equipe, material, transporte, alimentação, serviço contratado. Custos indiretos, custos de gestão ou custos de estrutura mantêm a organização inteira funcionando: aluguel, contador, energia, coordenação geral, sistema de gestão, comunicação e administração.

O erro clássico é orçar apenas o custo direto e “esquecer” a estrutura. Resultado: a organização capta para o projeto, mas sufoca no funcionamento.

Rateio de custos indiretos

Rateio é a distribuição de parte da estrutura entre projetos, segundo critério justo e documentado. Critérios possíveis:

- proporção do orçamento;
- horas ou pessoas dedicadas;
- uso de espaço ou serviços;
- percentual de custos de gestão, quando permitido.

Use sempre memória de cálculo. Alguns financiadores aceitam percentual fixo; outros exigem rubricas detalhadas; outros limitam ou vedam determinados custos.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Cada edital, parceria ou mecanismo define despesas elegíveis. Recursos públicos, fundos e incentivos costumam delimitar rubricas com rigor. Leia a regra antes de montar o orçamento. Custos indiretos só devem ser incluídos quando permitidos e justificados.

Precificar um projeto, passo a passo

1. Liste atividades do início ao fim.
2. Levante custos diretos.
3. Inclua tributos, encargos, benefícios e provisões conforme o vínculo.
4. Some custos indiretos permitidos, com memória de cálculo.
5. Preveja atualização de custos, reserva técnica ou margem apenas quando autorizada.
6. Revise a viabilidade: o valor permite entregar com qualidade?

NA PRÁTICA

O Coletivo Florescer (fictício) orçou uma oficina em R\$ 12 mil, considerando apenas material e remuneração do oficinheiro. Ao revisar, percebeu que faltavam transporte, coordenação, uso do espaço, prestação de contas e custos incidentes conforme o tipo de contratação. O custo real era R\$ 19 mil. Orçar certo evitou que a organização financiasse o projeto com recursos próprios escassos.

Orçamento institucional anual

Além dos orçamentos por projeto, mantenha orçamento institucional anual. Ele mostra todas as receitas e despesas previstas e revela o gap de captação: despesa planejada menos receita garantida. Se houver déficit acumulado ou meta de reserva, apresente separadamente.

CHECKLIST – ORÇAMENTO SAUDÁVEL

- Custos diretos levantados.
- Custos de pessoas calculados conforme vínculo.
- Custos indiretos identificados e rateados.
- Memória de cálculo documentada.
- Regras do financiador verificadas.
- Orçamento institucional consolidado.
- Fluxo de caixa avaliado.
- Meta de captação definida com base no orçamento.

EVITE ESTES ERROS

- Orçar só custo direto.
- Subestimar encargos, tributos e provisões.
- Subprecificar para parecer competitivo.
- Criar margem genérica onde o edital não permite.
- Não diferenciar orçamento de projeto e fluxo de caixa.

PONTOS-CHAVE

- A meta de captação nasce do orçamento.
- Custos indiretos são reais e devem ser tratados com técnica.
- Memória de cálculo protege a organização.
- Orçamento bem feito transmite competência.

CAPÍTULO 8

A causa que convence: storytelling e case for support

Dados informam, mas histórias movem. Para captar, a organização precisa traduzir a missão em narrativa que toque o coração e convença a razão, sempre preservando dignidade e verdade.

Por que história importa

Diante de números grandes, muitas pessoas têm dificuldade de criar conexão emocional imediata. Uma história concreta ajuda a tornar o problema compreensível. Mas história sem dado pode parecer caso isolado; dado sem história pode parecer frio. Boas captações combinam narrativa humana, contexto e evidência.

Elementos de uma boa história de impacto

- Pessoa, família ou comunidade apresentada com contexto e dignidade.
- Desafio concreto antes da atuação.
- Ação da organização.
- Resultado observado, de preferência com indicador.
- Papel do apoio como contribuição para tornar a transformação possível.

Evite linguagem salvacionista. O doador não é “herói” que resolve sozinho; ele contribui para uma rede de transformação que envolve beneficiários, equipe, comunidade e instituição.

NA PRÁTICA – DO DADO À HISTÓRIA

Versão fraca: “Atendemos 320 idosos em situação de isolamento.”

Versão melhor: “Seu Antônio, personagem fictício inspirado em situações típicas, passava dias sem conversar com ninguém. Depois de ingressar no programa de convivência, retomou vínculos e passou a participar de atividades semanais. Como ele, 320 idosos foram acompanhados este ano. Cada novo apoiador ajuda a ampliar esse cuidado.”

A segunda versão informa o número e mostra por que ele importa.

O case for support

O case for support é o documento-mãe da captação. Ele reúne, de forma persuasiva, o que alguém precisa saber e sentir para decidir apoiar.

Um bom case responde:

1. Qual é o problema?
2. Por que é urgente e relevante?
3. Qual é a solução?
4. Por que esta organização é confiável?
5. Por que agora?
6. O que está sendo pedido?
7. Que resultado ou impacto o apoio ajuda a viabilizar?

Mensagem por público

Público	Valoriza	Ênfase
Doador individual	Emoção, propósito, pertencimento	História humana + contribuição concreta
Empresa	Valores, reputação, território, colaboradores	Alinhamento estratégico + entrega séria
Fundação ou edital	Método, aderência, indicadores	Teoria da mudança + evidências
Poder público	Interesse público, conformidade, capacidade	Política pública + plano de trabalho
Grandes doadores	Confiança, legado, visão de longo prazo	Relação individual + governança

Uma palavra sobre dignidade

Contar histórias de pessoas vulnerabilizadas exige responsabilidade ética. Evite imagens e relatos que exploram sofrimento para chocar. Mostre pessoas como protagonistas de suas trajetórias, não como objetos de comoção.

ATENÇÃO JURÍDICA / ÉTICA

Obtenha autorização por escrito, específica quanto a finalidade, canais, prazo e possibilidade de revogação. Quando envolver crianças, adolescentes, pessoas sob tutela/curatela ou pessoas em situação de vulnerabilidade, obtenha autorização do responsável legal quando aplicável e avalie risco de exposição. Mesmo com autorização, evite divulgar informação que possa gerar estigma, constrangimento ou risco.

CHECKLIST – MEU CASE FOR SUPPORT

- Responde problema, solução, por que nós, por que agora, pedido e resultado.
- Combina história e dado.
- Usa dados com fonte e ano.
- Preserva dignidade das pessoas retratadas.
- Tem autorização adequada.
- Tem versões por público.
- Está atualizado com resultados recentes.

EVITE ESTES ERROS

- Falar só da organização, não da transformação.
- Afogar a mensagem em números.
- Usar a mesma mensagem para todo público.
- Explorar sofrimento.
- Usar imagem, nome ou depoimento sem autorização.

PONTOS-CHAVE

- História cria conexão; dado dá dimensão.
- O case for support organiza a captação.
- Mensagem muda conforme público.
- Dignidade e autorização são condições éticas da narrativa.

PARTE III

As fontes de recurso

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Chegamos ao coração prático do livro. Os próximos capítulos percorrem as principais fontes de recurso para uma OSC no Brasil: como funcionam, para quem servem, como acessá-las com segurança e quais cuidados tomar. Nem toda fonte serve para toda organização. Escolha conforme aderência à missão, maturidade institucional, custo de captação e capacidade de prestação de contas.

CAPÍTULO 9

Doadores individuais

Indivíduos são uma das fontes mais resilientes e democráticas de recursos. Construir uma base de pessoas que doam, especialmente de forma recorrente, pode transformar a sustentabilidade de uma OSC.

Por que apostar em pessoas físicas

Doações individuais são pulverizadas: se uma pessoa sai, a base permanece. Tendem a ser mais flexíveis quando não vinculadas a campanhas ou projetos específicos. E criam vínculo social com a causa.

Essa fonte se constrói no tempo. Não há atalho: relacionamento, confiança, facilidade de doar e retorno frequente são indispensáveis.

Modalidades de doação individual

Doação única

É a contribuição pontual, geralmente motivada por campanha, emergência ou convite específico. É porta de entrada. O erro é deixar o doador desaparecer depois.

Doação recorrente

É a contribuição automática e periódica, normalmente mensal, por cartão, plataforma ou funcionalidade disponível no banco. É valiosa porque gera previsibilidade. Pix Automático e outras

soluções de recorrência podem ser usados quando disponíveis e integrados de forma segura.

Campanhas

Têm meta e prazo: reformar um espaço, comprar equipamento, custear atendimento por determinado período. Funcionam melhor quando há história forte, meta clara e prestação de contas.

Legados

Doação testamentária ou planejamento de legado é fonte de longo prazo, ainda pouco explorada no Brasil. Exige confiança profunda e orientação jurídica.

Régua de relacionamento

Momento	Ação	Objetivo
Até 48h	Agradecer	Reconhecimento
Semana 1	Boas-vindas	Mostrar impacto inicial
Mês 1	História ou resultado	Conexão
Mês 3	Convite à recorrência	Aprofundar vínculo
Trimestral	Relatório acessível	Transparência
Anual	Prestação de contas	Renovação e fidelização

Doar não pode ser a última interação. A doação inicia uma relação.

NA PRÁTICA

A ONG Ler é Voar (fictícia) tinha 1.200 doadores pontuais e nenhum recorrente. Criou agradecimento em 24 horas, uma história por mês e, no terceiro contato, convite simples à doação mensal. Em seis meses, parte dos doadores pontuais virou recorrente. A mudança não veio de doadores novos, mas de relacionamento com quem já confiava.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Doações de pessoa física a uma OSC comum, sem mecanismo de incentivo, em regra não geram dedução no imposto de renda do doador. Ainda assim, emita recibo de doação comum. Ao coletar dados de doadores, tenha base legal adequada, finalidade clara, minimização, segurança e canal para exercício de direitos do titular.

CHECKLIST – CAPTAÇÃO COM INDIVÍDUOS

- Forma fácil de doar.
- Opção de recorrência quando disponível.
- Base de doadores organizada.
- Agradecimento rápido.
- Régua de relacionamento.
- Plano para converter pontuais em recorrentes.
- Taxa de retenção acompanhada.
- LGPD observada.

EVITE ESTES ERROS

- Só falar com o doador quando precisa de dinheiro.
- Agradecer tarde ou não agradecer.
- Abandonar retenção.
- Não oferecer recorrência.
- Tratar dados sem segurança.

PONTOS-CHAVE

- Indivíduos geram base pulverizada.
- Doação recorrente dá previsibilidade.
- Retenção é tão importante quanto aquisição.
- Relacionamento transforma doação em vínculo.

CAPÍTULO 10

Captação digital

O digital democratizou a captação: uma organização pequena pode alcançar, engajar e receber de doadores com baixo custo. Mas ferramenta sem estratégia é só barulho.

O funil digital

Pense no digital como funil:

- **Atrair:** redes, busca, indicações e conteúdo.
- **Engajar:** histórias, e-mails, mensagens e conversas.
- **Converter:** página de doação, QR Code, Pix, cartão, plataforma.
- **Fidelizar:** agradecimento, régua, relatórios e recorrência.

O erro é cuidar apenas da página de doação e esquecer que alguém precisa chegar até ela com confiança.

O caminho de doação

A organização precisa de forma simples, segura e clara para receber doações. O ideal é poucos cliques, valores sugeridos, opção de recorrência quando disponível, múltiplos meios de pagamento, boa experiência no celular e confirmação imediata.

Plataformas

Exemplos de plataformas brasileiras incluem Apoia.se, Catarse, Benfeitoria, Vakinha e Kickante. Elas podem acelerar primeiros passos, mas suas taxas, regras de saque, funcionalidades, emissão de recibos, exportação de base e políticas de dados mudam. Verifique antes de escolher.

Conteúdo e canais

- **Redes sociais:** mostram trabalho e criam comunidade.
- **E-mail:** canal direto e controlável.
- **Mensageria:** útil para mobilização próxima.
- **Site:** casa digital da credibilidade.
- **Indicação:** apoiadores convidando apoiadores.

A maior parte do conteúdo deve informar, emocionar e prestar contas. Pedido é importante, mas não pode ser a única mensagem.

Segurança digital

Página de doação deve identificar claramente a organização, CNPJ, canais oficiais, política de privacidade e meios de pagamento idôneos. Evite vaquinhas ou links sem validação institucional.

NA PRÁTICA

O Instituto Maré (fictício) lançou crowdfunding para comprar uma embarcação de apoio. Antes de divulgar publicamente, mobilizou pessoas próximas para as primeiras doações. Essa tração inicial, somada a um vídeo curto e objetivo, gerou confiança. O segredo não foi apenas a plataforma; foi preparação, história e rede.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Na captação digital, a organização trata dados pessoais e, às vezes, dados de pagamento. Use meios seguros, não armazene dados completos de cartão em planilhas, respeite a LGPD e informe corretamente se a doação gera ou não benefício fiscal.

CHECKLIST – PRONTIDÃO DIGITAL

- Página ou canal de doação seguro.
- CNPJ e identificação visíveis.
- Pix/cartão/plataforma conforme público.
- Experiência mobile testada.
- Confirmação e agradecimento automático.
- Política de privacidade.
- Conteúdo de impacto e prestação de contas.
- Mecanismo para apoiadores convidarem outros.

EVITE ESTES ERROS

- Criar página e não trabalhar atração.
- Usar redes só para pedir dinheiro.
- Lançar crowdfunding sem tração inicial.
- Ignorar segurança e LGPD.

PONTOS-CHAVE

- Digital potencializa relacionamento, não o substitui.
- Funil completo: atrair, engajar, converter, fidelizar.
- Plataformas são ferramentas, não estratégia.
- Segurança e clareza aumentam confiança.

CAPÍTULO 11

Empresas e investimento social privado

Empresas podem ser parceiras poderosas — não apenas como fonte de dinheiro. A relação precisa fazer sentido para os dois lados: a empresa busca alinhamento, reputação, engajamento e impacto; a OSC oferece causa legítima, gestão séria e entrega confiável.

Por que empresas apoiam causas

Empresas se aproximam de causas por convicção de lideranças, cultura organizacional, engajamento de funcionários, reputação, relação com comunidade, agenda ESG, cumprimento de compromissos sociais e, quando aplicável, incentivo fiscal.

Quanto mais a causa dialoga com o negócio, território ou valores da empresa, maior a chance de parceria.

Formas de parceria

Doação corporativa

A empresa doa recursos financeiros ou materiais, sem contrapartida promocional relevante. Pode ser pontual ou recorrente.

Patrocínio

A empresa apoia projeto ou evento em troca de visibilidade e associação de marca. Como envolve contrapartidas, deve ser documentado e contabilizado de forma distinta da doação pura.

Marketing relacionado à causa

A empresa vincula venda de produto ou serviço a doação. A comunicação ao consumidor precisa dizer quanto será doado, para quem, por quanto tempo, com qual limite e como o resultado será comprovado.

Voluntariado e pro bono

A empresa mobiliza funcionários ou especialistas. Apoio jurídico, contábil, tecnológico e de comunicação pode valer muito para OSCs pequenas.

Matching e campanhas internas

A empresa dobra doações de funcionários ou promove campanha interna. Essa modalidade combina cultura corporativa e doação individual.

Como abordar uma empresa

1. Pesquise valores, território, histórico e temas apoiados.
2. Encontre a conexão real.
3. Busque porta de entrada confiável.
4. Prepare proposta sob medida.
5. Ofereça modalidades de apoio.
6. Formalize.

7. Entregue e preste contas.

NA PRÁTICA

A Trilha Viva (fictícia), de educação ambiental, queria patrocínio. Em vez de disparar proposta genérica, listou empresas locais com relação com natureza e sustentabilidade. Por indicação de conselheiro, apresentou três cotas com contrapartidas realistas. Fechou a cota intermediária, entregou relatório final e renovou a parceria.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Formalize parcerias empresariais em contrato ou termo adequado. Diferencie doação, patrocínio, marketing de causa, prestação de serviço e cooperação. Benefício fiscal só deve ser mencionado quando houver mecanismo aplicável, requisitos cumpridos e validação contábil.

CHECKLIST – PRONTO PARA EMPRESAS

- Lista de empresas com afinidade real.
- Proposta personalizável.
- Plano de cotas ou modalidades.
- Contrapartidas possíveis e permitidas.
- Política de uso de marca.
- Modelo de contrato ou termo.
- Processo de prestação de contas.

EVITE ESTES ERROS

- Enviar proposta genérica.
- Prometer contrapartidas impossíveis.
- Confundir doação e patrocínio.
- Não formalizar.
- Falhar na entrega e matar renovação.

PONTOS-CHAVE

- Empresas apoiam por valores, reputação, território, pessoas e, às vezes, fiscal.
- Proposta precisa ser aderente.
- Formalização protege ambos os lados.
- Prestação de contas garante continuidade.

CAPÍTULO 12

Incentivos fiscais: foco Brasil

As leis de incentivo permitem que contribuintes direcionem parte do imposto devido para fundos ou projetos previamente autorizados. Para a OSC, essa pode ser uma fonte poderosa. Para o captador, é também uma das áreas que mais exige precisão, documentação e validação contábil.

A ideia central: imposto que pode virar projeto

Em determinados mecanismos legais, a pessoa física ou jurídica pode destinar parte do imposto de renda devido para projetos sociais, culturais, esportivos ou de saúde previamente aprovados, ou para fundos públicos específicos, observados os limites e requisitos de cada regra.

A mensagem correta não é “doe sem custo” de forma genérica. A formulação segura é: quando o contribuinte cumpre os requisitos, tem imposto devido suficiente, usa o regime de declaração adequado e respeita limites aplicáveis, a destinação pode reduzir imposto a pagar ou aumentar restituição, conforme o caso.

Nunca prometa benefício fiscal sem verificar:

- perfil do contribuinte;
- regime tributário;
- imposto devido disponível;
- limite específico e eventual limite global;

- aprovação prévia do projeto ou habilitação do fundo;
- prazo de destinação;
- recibo e comprovação exigidos.

Fundos da Criança e do Adolescente e Fundos da Pessoa Idosa

Esses fundos financiam políticas e projetos relacionados à proteção de crianças, adolescentes e pessoas idosas. Podem existir em âmbito nacional, estadual, distrital ou municipal.

Para pessoas físicas, distinga dois momentos:

1. Destinações feitas durante o ano-calendário, observando o limite global aplicável às deduções incentivadas.
2. Destinações feitas diretamente na declaração, em que o programa da Receita permite até 3% para Fundos da Criança e do Adolescente e até 3% para Fundos da Pessoa Idosa, observadas as regras da declaração.

Para pessoas jurídicas, em regra, apenas empresas tributadas pelo lucro real conseguem usar os principais mecanismos federais de dedução do IRPJ. Nos fundos da criança/adolescente e da pessoa idosa, é comum a referência ao limite de 1% do imposto devido para cada fundo, conforme regras vigentes.

A OSC se conecta ao mecanismo quando possui projeto aprovado ou chancela do conselho/fundo competente, conforme a norma local. Inscrição em conselho, sozinha, não garante captação.

Lei de Incentivo à Cultura

A Lei de Incentivo à Cultura permite que pessoas físicas e pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real apoiem projetos culturais aprovados pelo órgão competente, por doação ou patrocínio, com possibilidade de dedução dentro dos limites legais.

Como referência geral, pessoas físicas podem direcionar até 6% do imposto devido e pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real até 4%, mas o enquadramento do projeto, a modalidade de apoio e as regras vigentes devem ser confirmados no sistema oficial e com apoio contábil.

Lei de Incentivo ao Esporte

A Lei de Incentivo ao Esporte permite destinação para projetos desportivos e paradesportivos aprovados. Conforme norma oficial publicada em 2026, a dedução para pessoas físicas fica limitada a 7% do imposto devido; para pessoas jurídicas, o limite é de 2% até o ano-calendário de 2027 e passa a 3% a partir do ano-calendário de 2028, observadas condições legais.

Saúde: PRONON e PRONAS/PCD

O PRONON e o PRONAS/PCD financiam projetos previamente aprovados pelo Ministério da Saúde nas áreas de atenção oncológica e atenção à saúde da pessoa com deficiência.

Cada doador pode destinar 1% do imposto de renda devido ao PRONON e 1% ao PRONAS/PCD, observadas regras vigentes, perfil tributário, aprovação prévia do projeto e documentação correta.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL – LEIA COM CUIDADO

Esta é uma das áreas mais sensíveis do livro. Percentuais, tetos, prazos, limites globais, regras de dedução, formulários, recibos, contas bancárias, sistemas e exigências de prestação de contas podem mudar.

Antes de planejar ou comunicar captação incentivada:

- confirme a regra vigente na fonte oficial;
- valide o caso com contador;
- não some percentuais mecanicamente;
- diferencie pessoa física e jurídica;
- confirme se a empresa é do lucro real;
- verifique se há projeto aprovado ou fundo habilitado;
- não use “sem custo”, “custo zero” ou “dedução garantida” sem condicionantes.

Como a OSC capta por incentivo

1. Verifique aderência da causa.
2. Confirme elegibilidade da organização.
3. Estructure projeto conforme regras.
4. Submeta e aguarde aprovação ou autorização de captação.
5. Prepare material claro e cauteloso.
6. Oriente o doador a consultar sua contabilidade.
7. Receba pelo canal autorizado.
8. Emita documentos conforme o mecanismo.
9. Execute conforme o plano aprovado.
10. Preste contas rigorosamente.

NA PRÁTICA

O Instituto Crescer (fictício) aprovou projeto junto ao conselho municipal competente. Antes de procurar empresas, revisou com contador quais perfis poderiam destinar recursos. Na abordagem, evitou prometer “dedução automática” e usou mensagem precisa: “Empresas tributadas pelo lucro real, observadas as regras vigentes e o limite disponível, podem destinar parte do imposto devido para projetos aprovados pelo fundo. Consulte sua contabilidade para verificar a possibilidade.”

CHECKLIST – CAPTAÇÃO INCENTIVADA

- Mecanismo aderente identificado.
- Elegibilidade confirmada.
- Projeto, chancela ou autorização verificados.
- Fonte oficial consultada.
- Limites e prazos validados com contador.
- Comunicação sem promessa automática.
- Pessoa física e jurídica diferenciadas.
- Recibos/documentos corretos.
- Controle financeiro separado quando exigido.
- Prestação de contas planejada.

EVITE ESTES ERROS

- Prometer benefício fiscal sem confirmar requisitos.
- Dizer que toda doação à OSC é dedutível.
- Somar limites sem validação.
- Captar antes de aprovação.
- Usar recibo genérico onde há documento específico.

PONTOS-CHAVE

- Incentivo fiscal permite destinar parte do imposto devido para fundos ou projetos aprovados.
- O efeito fiscal depende do contribuinte, imposto devido, limites e comprovação.
- Cada mecanismo tem regras próprias.
- Confirme sempre em fonte oficial e com contador.

CAPÍTULO 13

Recursos públicos e o MROSC

O poder público é um dos maiores financiadores de OSCs. Acessá-lo de forma segura passa por entender o MROSC — Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

O que é o MROSC

A Lei nº 13.019/2014 estabelece o regime jurídico das parcerias entre Administração Pública e OSCs, envolvendo ou não transferência de recursos, em regime de mútua cooperação e para finalidades de interesse público.

Antes do MROSC, muitas parcerias eram formalizadas por convênios ou instrumentos pouco adequados à natureza das OSCs. O marco trouxe regras mais claras, valorizou o trabalho das organizações e reforçou transparência.

Instrumentos de parceria

Instrumento	Quem propõe	Recursos financeiros?	Em poucas palavras
Termo de colaboração	Administração pública	Sim	O poder público define a política ou objeto e a OSC executa.
Termo de fomento	OSC	Sim	A iniciativa parte da organização.
Acordo de cooperação	Qualquer parte	Não há transferência financeira	Cooperação sem repasse financeiro, podendo envolver ações, bens ou apoio técnico conforme a regra.

Chamamento público

Como regra geral, a seleção ocorre por chamamento público. O edital deve apresentar objeto, requisitos, prazos, critérios, valores e forma de julgamento. Respeite prazos mínimos previstos em lei, regulamento e edital.

Requisitos

A lei prevê exigências como tempo mínimo de existência, experiência prévia, capacidade técnica e operacional, regularidade documental e plano de trabalho. Verifique também decretos e regulamentos do ente federativo.

Como participar

1. Monitore portais oficiais, conselhos e secretarias.
2. Leia o edital completo.
3. Cheque elegibilidade.
4. Elabore plano de trabalho.
5. Prepare documentos.
6. Submeta dentro do prazo.
7. Execute conforme aprovado.
8. Preste contas continuamente.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Recursos públicos exigem controle rigoroso: conta específica quando exigida, rastreabilidade, despesas conforme rubricas, comprovantes, relatórios e guarda documental. Despesas fora do plano podem ser glosadas e gerar devolução de valores.

NA PRÁTICA

A Associação Bem Viver (fictícia) encontrou chamamento estadual alinhado à sua atuação. Antes de concorrer, conferiu tempo mínimo, certidões e experiência. Montou plano de trabalho seguindo as rubricas do edital. Na execução, abriu conta específica, controlou cada despesa e guardou comprovantes em pasta digital. A prestação de contas foi aprovada sem ressalvas.

CHECKLIST – PARCERIA PÚBLICA

- Tempo mínimo cumprido.
- Experiência comprovável.
- Documentos e certidões em dia.
- Regulamento local verificado.
- Edital lido integralmente.
- Plano de trabalho alinhado.
- Controle por rubrica.
- Conta específica quando exigida.
- Processo de guarda de comprovantes.

EVITE ESTES ERROS

- Concorrer sem ler o edital.
- Gastar fora da rubrica.
- Misturar recurso público com caixa geral.
- Deixar prestação de contas para o fim.

PONTOS-CHAVE

- MROSC rege parcerias públicas com OSCs.
- Instrumentos: colaboração, fomento e cooperação.
- Chamamento público é regra geral.
- Prestação de contas precisa ser planejada desde o início.

CAPÍTULO 14

Editais e fundos

Editais são chamadas competitivas em que organizações apresentam projetos para concorrer a recursos. Dominar a busca e a escrita de propostas abre acesso a fundações, institutos e fundos nacionais e internacionais.

O universo dos editais

Além dos chamamentos públicos, há editais privados e híbridos. Financiadores comuns:

- fundações e institutos empresariais;
- fundações independentes e familiares;
- fundos socioambientais e temáticos;
- cooperação internacional;
- editais governamentais setoriais.

A cooperação internacional pode ser relevante, mas é volátil e pode exigir compliance, auditoria, moeda estrangeira, contrapartidas, idioma e regras próprias.

Onde encontrar editais

- Sites e newsletters de fundações e institutos.
- Redes e associações do setor.
- Portais oficiais e diários oficiais.

- Sites de conselhos de direitos.
- Secretarias setoriais.
- Plataformas agregadoras.
- Transferegov.br, quando aplicável.

Aderência antes de escrita

Não concorra a edital desalinhado apenas porque há dinheiro. Antes de escrever, faça matriz de aderência: critérios, evidências, documentos, riscos e responsáveis.

Anatomia de boa proposta

1. Aderência total ao edital.
2. Diagnóstico com dados.
3. Objetivos claros.
4. Metas mensuráveis.
5. Metodologia consistente.
6. Cronograma realista.
7. Orçamento por rubrica com memória de cálculo.
8. Indicadores e monitoramento.
9. Capacidade institucional.
10. Sustentabilidade pós-projeto.

NA PRÁTICA

O Coletivo Semente (fictício) perdeu três editais porque enviava sempre o mesmo projeto. No quarto, leu o edital linha a linha, montou matriz de aderência e respondeu cada exigência. A causa era a mesma; a diferença foi a aderência.

Relacionamento com financiadores

Editais parecem impessoais, mas reputação conta. Participe de eventos, tire dúvidas por canais oficiais e, quando permitido, peça feedback. Após aprovação, comunique-se e entregue com excelência.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Cada edital tem regras de despesa, prestação de contas, propriedade intelectual, comunicação, auditoria e transparência. Em recursos internacionais, verifique câmbio, tributos, sanções, compliance e contrato antes de assinar.

CHECKLIST – ANTES DE ENVIAR

- Edital lido integralmente.
- Elegibilidade confirmada.
- Matriz de aderência preenchida.
- Objetivos e indicadores claros.
- Orçamento dentro das rubricas.
- Documentos anexados.
- Revisão por outra pessoa.
- Riscos mapeados.

EVITE ESTES ERROS

- Reaproveitar proposta sem adaptar.
- Escrever na última hora.
- Ignorar detalhes formais.
- Concorrer desalinhado à missão.
- Depender de um único financiador.

PONTOS-CHAVE

- Editais vencem por aderência, qualidade e capacidade de execução.
- Monitoramento deve ser rotina.
- Matriz de aderência economiza tempo.
- Boa execução gera reputação.

CAPÍTULO 15

Eventos e mobilização comunitária

Eventos captam recursos, mas fazem mais que isso: aproximam pessoas da causa, geram visibilidade e fortalecem comunidade. Bem planejados, são motor de relacionamento. Mal planejados, dão prejuízo.

Por que fazer eventos

Eventos têm valor duplo: captar e cultivar. Um evento pode gerar receita pequena, mas conquistar novos doadores, parceiros e voluntários. Antes de fazer, pergunte: o objetivo principal é arrecadar, dar visibilidade, agradecer apoiadores ou engajar comunidade?

Tipos de evento

- Jantares, bazares, shows, leilões e festas beneficentes.
- Lives e eventos digitais.
- Eventos híbridos.
- Desafios esportivos ou comunitários.
- Mobilizações peer-to-peer, em que apoiadores captam entre conhecidos.

Planejando um evento

1. Defina objetivo e meta.
2. Faça orçamento completo.
3. Busque patrocínio para cobrir custos.
4. Capture contatos com transparência e base legal adequada.
5. Ofereça formas fáceis de doar.
6. Conte a causa durante o evento.
7. Faça pós-evento com agradecimento e prestação de contas.

NA PRÁTICA

A Casa do Caminho (fictícia) fazia jantar anual que quase não gerava resultado. Mudou a lógica: buscou patrocinador para cobrir custos, usou QR Codes nas mesas, exibiu vídeo curto e convidou participantes à recorrência. A maior vitória não foi só a arrecadação do dia, mas a base de apoiadores que nasceu do evento.

Mobilização comunitária

Comércio local, igrejas, escolas, lideranças, associações e vizinhos formam rede de apoio difusa e resiliente. Mobilização comunitária funciona porque confiança circula por relações próximas.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Eventos podem envolver alvarás, autorizações, contratos, notas fiscais, direitos autorais, uso de imagem, seguro, responsabilidade civil e registro contábil. Rifas e sorteios exigem cautela especial: a Fazenda informa que rifas, entendidas como sorteios com venda de bilhetes numerados, são proibidas no Brasil, salvo hipóteses e formatos permitidos para entidades beneficentes nos termos da legislação específica. Antes de qualquer ação desse tipo, confirme possibilidade jurídica e eventual autorização no órgão competente.

CHECKLIST – EVENTO

- Objetivo e meta definidos.
- Orçamento completo.
- Ponto de equilíbrio calculado.
- Patrocínio buscado.
- Contratos e autorizações verificados.
- Meios de doação no local.
- Momento de contar a causa.
- Captura de contatos conforme LGPD.
- Pós-evento planejado.

EVITE ESTES ERROS

- Fazer evento sem orçamento.
- Não capturar contatos.
- Fazer festa sem causa.
- Não fazer pós-evento.
- Usar rifa ou sorteio sem validação jurídica.

PONTOS-CHAVE

- Eventos captam e cultivam.
- O maior ativo pode ser o relacionamento gerado.
- Patrocínio de custos aumenta resultado líquido.
- Mobilização comunitária multiplica alcance.

CAPÍTULO 16

Geração de receita própria

E se parte dos recursos viesse do que a própria organização gera? Receita própria amplia autonomia, mas exige maturidade de gestão.

O que é receita própria

Receita própria é recurso gerado por atividade econômica da organização: venda de produtos, prestação de serviços, exploração de ativo, licenciamento de metodologia ou fundo patrimonial. A vantagem é autonomia; a contrapartida é complexidade jurídica, tributária, contábil e operacional.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Uma OSC pode gerar receita, desde que o resultado seja reinvestido na missão e que a atividade seja compatível com estatuto e regime tributário. Atividades econômicas podem afetar imunidades, isenções ou certificações se mal estruturadas. Consulte contador e advogado antes de iniciar operação recorrente.

Caminhos

Venda de produtos

Produtos feitos pela organização, por pessoas atendidas ou com marca da causa. Quando envolver beneficiários, observe remuneração, direitos, proteção de crianças/adolescentes e

repartição justa.

Prestação de serviços

Cursos, consultorias, capacitações e licenciamento de metodologia. Verifique compatibilidade com estatuto.

Negócios sociais

Modelos que geram impacto e receita simultaneamente. Exigem visão empreendedora e estrutura jurídica adequada.

Fundos patrimoniais

Fundos patrimoniais, ou endowments, são estruturas de longo prazo para arrecadar, gerir e destinar doações privadas a finalidades de interesse público. No Brasil, há marco legal específico na Lei nº 13.800/2019. Em regra, o patrimônio principal é preservado conforme política do fundo, e rendimentos ou parcelas autorizadas financiam a causa.

NA PRÁTICA

A Oficina Esperança (fictícia), que forma costureiras, começou a vender peças produzidas em atividades formativas. Com orientação contábil e regras claras de remuneração e reinvestimento, criou pequena marca social. Em três anos, parte do orçamento passou a vir da receita própria. A atividade fortaleceu autonomia sem desviar a missão.

CHECKLIST – AVALIANDO RECEITA PRÓPRIA

- A atividade tem relação com a missão?
- Está prevista ou é compatível com o estatuto?
- Há capacidade de gestão?
- Custos e preços foram calculados?
- Contador e jurídico avaliaram?
- O resultado será reinvestido?
- A operação não compromete benefícios fiscais ou certificações?
- Há diferença clara entre receita da OSC e geração de renda dos beneficiários?

EVITE ESTES ERROS

- Iniciar venda sem enquadramento.
- Desviar foco da missão.
- Subestimar custos.
- Confundir fundo patrimonial com caixa livre.
- Explorar produção de beneficiários sem regras justas.

PONTOS-CHAVE

- Receita própria gera autonomia.
- Exige gestão e enquadramento cuidadoso.
- Resultado deve ser reinvestido.
- Fundos patrimoniais são estratégia de longo prazo.

PARTE IV

Gestão e relaciona- mento

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Captar é só metade do trabalho; a outra metade é sustentar o que foi conquistado. Esta parte trata de transformar doadores em parceiros, usar transparência como motor de confiança e organizar captação com dados, indicadores, segurança jurídica e proteção de dados.

CAPÍTULO 17

Relacionamento e fidelização de doadores

Conquistar um novo doador costuma exigir mais esforço do que manter um relacionamento já iniciado. A fidelização transforma captação pontual em base estável.

Por que reter vale mais

O doador atual já conhece a organização e decidiu apoiar uma vez. Se for bem cuidado, tem mais chance de doar novamente, tornar-se recorrente ou indicar outras pessoas. Perder doadores significa desperdiçar confiança, tempo e investimento.

A Pesquisa Doação Brasil 2024 indica queda na fidelidade institucional em relação a anos anteriores. Isso torna retenção uma prioridade estratégica.

Confiança como ativo central

Cada interação constrói ou corrói confiança. Agradecimento rápido, relatório claro, resposta a dúvidas e transparência são depósitos na conta da confiança. Silêncio, opacidade e descaso são saques.

A jornada do doador

Estágio	Como se sente	O que fazer
Conhece	Curioso	Informar e facilitar primeira doação
Doa pela primeira vez	Testando	Agradecer e mostrar valor
Doa de novo	Mais confiante	Convidar à recorrência
Recorrente	Parte da causa	Prestar contas e reconhecer
Embaixador	Orgulhoso	Dar voz e envolver

Pilares práticos

- Agradecer sempre e rápido.
- Mostrar impacto mais do que pedir.
- Personalizar quando possível.
- Cuidar de falhas técnicas de cobrança.
- Reconhecer publicamente apenas com autorização.

NA PRÁTICA

O Lar dos Bichos (fictício) perdia doadores recorrentes porque cartões venciam. Criou aviso antes do vencimento e mensagem amigável após falha de cobrança. A perda mensal caiu. A solução não foi campanha nova, mas cuidado com o vínculo existente.

ATENÇÃO A DADOS E PAGAMENTOS

Não armazene dados completos de cartão em planilhas. Use plataformas seguras, controle de acesso e registros adequados. Reconhecimento público de doadores envolve dados pessoais e deve ter finalidade e autorização adequadas.

CHECKLIST – FIDELIZAÇÃO

- Agradecimento em até 48 horas.
- Comunicação de impacto.
- Régua de relacionamento ativa.
- Falhas de cobrança acompanhadas.
- Mensagens personalizadas.
- Reconhecimento com autorização.
- Taxa de retenção medida.
- Churn e reativação acompanhados.

EVITE ESTES ERROS

- Só procurar doador para pedir.
- Ignorar falhas técnicas.
- Tratar todos de forma impessoal.
- Investir tudo em conquista e nada em retenção.

PONTOS-CHAVE

- Retenção sustenta crescimento.
- Confiança se constrói em interações pequenas.
- Doador pode evoluir para recorrente e embaixador.
- Agradecer e prestar contas são pilares.

CAPÍTULO 18

Transparência, prestação de contas e impacto

Transparência deixou de ser virtude acessória e se tornou condição prática para captar com confiança. Quem mostra o que faz, como usa recursos e que resultados gera reduz barreiras à doação.

Três conceitos

Transparência é tornar informação acessível por iniciativa própria.

Prestação de contas é explicar e justificar o uso dos recursos a doadores, financiadores, órgãos públicos e sociedade.

Impacto é a mudança mais profunda e duradoura atribuível, ao menos em parte, à atuação da organização. Muitas OSCs começam medindo produtos e resultados antes de avançar para avaliação de impacto propriamente dita.

Transparência como estratégia

Doadores valorizam confiança e clareza. A organização que publica informações compreensíveis diferencia-se em ambiente de desconfiança. Transparência é marketing de confiança.

O que divulgar

- Relatório anual de atividades.
- Demonstrações financeiras em linguagem acessível.
- Estatuto, diretoria e conselho.
- Projetos em execução.
- Parceiros e financiadores.
- Indicadores e resultados.
- Canal de contato.

Medir sem se perder

Distinga níveis:

- **Atividades:** o que foi feito.
- **Produtos/entregas:** o resultado imediato.
- **Resultados:** mudanças de curto ou médio prazo.
- **Impacto:** transformação duradoura.

Escolha poucos indicadores que importam e que a organização consegue medir.

NA PRÁTICA

O Instituto Ponte (fictício) definiu três indicadores: jovens formados, taxa de conclusão e jovens empregados após seis meses. Com planilha simples e formulários, produziu relatório de quatro páginas. O material aumentou confiança de financiadores.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Parcerias públicas, editais, certificações e registros em conselhos podem impor obrigações específicas de publicidade, relatórios, manutenção documental e prestação de contas. Não publique dados pessoais de beneficiários, doadores ou equipe sem base legal, finalidade e necessidade.

CHECKLIST – TRANSPARÊNCIA E IMPACTO

- Seção de transparência acessível.
- Relatório anual publicado.
- Demonstrações financeiras compreensíveis.
- Indicadores-chave definidos.
- Indicadores conectados à teoria da mudança.
- Histórias e dados combinados.
- Prestações obrigatórias em dia.

EVITE ESTES ERROS

- Tratar transparência como burocracia.
- Tentar medir tudo.
- Só apresentar números ou só histórias.
- Atrasar prestações obrigatórias.

PONTOS-CHAVE

- Transparência, prestação de contas e impacto se complementam.
- Clareza remove barreiras à doação.
- Meça poucos indicadores relevantes.
- Prestação de contas é ferramenta de confiança.

CAPÍTULO 19

Gestão da captação: CRM, dados e indicadores

O que não se organiza, não se gerencia; o que não se mede, não se melhora. Profissionalizar captação passa por registrar relações, acompanhar indicadores e usar dados com responsabilidade.

CRM: coração organizacional da captação

CRM, neste livro, significa sistema ou planilha usada para registrar e gerir relacionamento com doadores, voluntários, parceiros e potenciais apoiadores. Registra histórico, preferências, doações, contatos e próximos passos.

Uma planilha pode ser CRM inicial, desde que tenha controle de acesso, backup, padronização e proteção de dados.

Colunas mínimas

Nome, contato, tipo de relação, origem do cadastro, data e valor de doações, recorrência, último contato, próximos passos, preferência de comunicação, base legal/finalidade registrada, status de descadastro ou oposição.

Indicadores essenciais

Indicador	O que mostra
Receita por fonte	Dependência e equilíbrio do mix
Doadores ativos	Tamanho real da base
Retenção	Permanência dos doadores
Recorrência	Previsibilidade mensal
Ticket médio	Valor médio doado
Custo de captação	Quanto custa captar
Retorno por canal	O que funciona melhor
LTV do doador	Valor estimado ao longo do relacionamento

Escolha 3 a 5 indicadores no início e use-os para decidir.

Dados e inteligência artificial

Ferramentas de IA podem ajudar a redigir textos, resumir informações e organizar dados. Mas tecnologia serve ao relacionamento, não o substitui.

ATENÇÃO JURÍDICA / LGPD

Não insira em ferramentas de IA dados pessoais sensíveis, dados de pagamento, documentos de beneficiários, informações de saúde, dados de crianças/adolescentes ou bases completas de doadores sem avaliação prévia de segurança, contrato, finalidade, base legal e política de retenção.

Ao tratar dados pessoais, observe a LGPD: finalidade, necessidade, base legal adequada, transparência, segurança, direitos do titular e cuidado com ferramentas de terceiros.

CHECKLIST – GESTÃO DA CAPTAÇÃO

- CRM único e atualizado.
- Controle de acesso.
- Backup.
- Cada doação registrada.
- Indicadores definidos.
- Custo de captação acompanhado.
- Base segmentada.
- Política mínima de dados.
- Uso de IA com salvaguardas.

EVITE ESTES ERROS

- Dados espalhados em várias pessoas.
- Captar no escuro.
- Medir e não decidir.
- Usar IA com dados sensíveis.
- Guardar dados além do necessário.

PONTOS-CHAVE

- CRM é base da captação profissional.
- Dados ajudam a decidir.
- IA exige cautela.
- LGPD é parte da confiança.

CAPÍTULO 20

Aspectos jurídicos e tributários

Captar com segurança exige conhecer o básico do arcabouço legal das OSCs: como documentar doações, o que são imunidade e isenção, quais certificações podem habilitar oportunidades e quais cuidados evitam promessas fiscais indevidas. Este capítulo é mapa inicial, não substitui contador, advogado ou fonte oficial.

Recibos e documentação de doações

Toda doação deve ser documentada. O recibo registra quem doou, quanto, quando e com qual finalidade. Cumpre três papéis: transparência ao doador, organização contábil e, quando houver incentivo, comprovação fiscal.

Doações comuns, incentivadas, de bens, patrocínios, marketing relacionado à causa, recursos públicos e repasses via fundos não devem ser tratados como se fossem iguais. Cada situação pode exigir documento, conta, rubrica, recibo, contrato ou prestação de contas próprios.

Imunidade e isenção

Imunidade é proteção prevista na Constituição: certos tributos não podem incidir sobre determinadas entidades ou situações, desde que cumpridos requisitos constitucionais e legais.

Isenção é benefício concedido por lei infraconstitucional, sob condições específicas.

A diferença importa porque nenhum desses benefícios dispensa gestão. Mesmo entidades imunes ou isentas continuam sujeitas a obrigações contábeis, trabalhistas, previdenciárias, fiscais e acessórias.

ATENÇÃO JURÍDICA / FISCAL

Imunidade e isenção não significam dispensa geral de obrigações. A organização deve manter escrituração regular, aplicar recursos nas finalidades, preservar documentos, cumprir obrigações acessórias e comprovar requisitos.

Certificações e registros

Instrumento	Em poucas palavras	Para que ajuda
OSCP	Qualificação federal prevista na Lei nº 9.790/1999 para pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que cumpram requisitos legais e estejam em funcionamento regular há, no mínimo, três anos.	Pode habilitar instrumentos e oportunidades específicas, como Termo de Parceria, conforme legislação aplicável. Efeitos fiscais devem ser validados caso a caso.
CEBAS	Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social para entidades das áreas de assistência social, saúde ou educação que cumpram requisitos legais.	Relaciona-se à imunidade de contribuições à seguridade social, nos termos da LC nº 187/2021 e regulamentação aplicável.
Utilidade Pública estadual ou municipal	Reconhecimento previsto em algumas legislações locais.	Pode facilitar parcerias ou benefícios. O reconhecimento federal foi revogado pela Lei nº 13.204/2015.
Inscrições em conselhos	Registros em conselhos setoriais.	Podem ser pré-requisito para projetos, fundos ou editais. A inscrição sozinha nem sempre basta.

1. Que fonte queremos acessar?
2. A certificação é requisito?
3. A organização cumpre os requisitos?
4. Há capacidade de manutenção?
5. O benefício compensa o custo administrativo?

Uma certificação que não se consegue manter vira passivo Estratégia vem antes de status.

NA PRÁTICA

A Associação Novo Tempo (fictícia) queria captar via Fundo da Criança e do Adolescente. Identificou que precisava de inscrição no conselho e aprovação de projeto conforme regras locais. Organizou documentos, registrou-se no conselho e só então estruturou a captação. O caminho foi mais lento, mas abriu a porta correta.

CHECKLIST – SAÚDE JURÍDICO-TRIBUTÁRIA

- Recibos adequados para doações comuns.
- Diferença entre doação, patrocínio, bens, incentivo e recurso público.
- Imunidades/isenções aplicáveis conhecidas.
- Obrigações acessórias e contabilidade em dia.
- Certificações necessárias definidas por estratégia
- Obrigações de certificações acompanhadas
- Apoio contábil e jurídico disponível.
- Benefícios fiscais não são prometidos sem validação.

EVITE ESTES ERROS

- Achar que imunidade/isenção dispensam todas as obrigações.
- Tratar CEBAS como simples “isenção”.
- Buscar Utilidade Pública Federal antiga.
- Prometer dedução sem base legal.
- Usar um único recibo para tudo.

PONTOS-CHAVE

- Use documento correto para cada tipo de recurso.
- Imunidade e isenção têm requisitos.
- Certificações abrem oportunidades mas geram obrigações.
- Contador e jurídico são parte da estratégia.

PARTE V

Mãos à obra

Captação de Recursos para o Terceiro Setor

Conhecimento sem ação não capta um real. Esta parte final traduz tudo em roteiro de implementação, erros comuns, estudos de caso e ferramentas prontas para adaptar e validar.

CAPÍTULO 21

Seu plano de captação em 90 dias

Noventa dias podem ser suficientes para sair da improvisação e estruturar uma base inicial de captação. O roteiro abaixo divide a jornada em três blocos de 30 dias.

Pré-condições mínimas

Antes de começar, verifique se há CNPJ ativo, diretoria vigente, contabilidade minimamente acessível, responsável interno definido, canal oficial de comunicação e documentos básicos localizados. Se não houver, o primeiro ciclo deve priorizar regularização.

Mês 1 — Fundação

Semana 1 — Diagnóstico. Faça diagnóstico financeiro, de captação, governança e comunicação.

Semana 2 — Casa em ordem. Monte kit de credibilidade e identifique pendências críticas.

Semana 3 — Case for support. Escreva argumento de apoio e reúna histórias com autorização por escrito.

Semana 4 — Plano e orçamento. Calcule meta a partir do orçamento e escreva plano de captação em uma página.

Mês 2 — Estrutura

Semana 5 — CRM. Crie cadastro único com controle de acesso, backup e campos mínimos.

Semana 6 — Canal de doação. Configure Pix, cartão, página ou plataforma, com recorrência quando disponível.

Semana 7 — Primeira fonte. Escolha a fonte de maior potencial e prontidão.

Semana 8 — Régua. Defina agradecimento, boas-vindas e primeira prestação de contas.

Mês 3 — Tração

Semana 9 — Campanha. Lance campanha com meta e prazo.

Semana 10 — Segunda fonte. Mapeie empresas, editais ou mecanismo de incentivo, conforme prontidão.

Semana 11 — Recorrência. Convide doadores pontuais a apoiar continuamente.

Semana 12 — Medir e ajustar. Calcule indicadores e ajuste o plano.

NA PRÁTICA

A Rede Florescer (fictícia) seguiu o roteiro. No primeiro mês, organizou documentos e caso de apoio. No segundo, estruturou base, canal de doação e régua. No terceiro, lançou campanha e iniciou conversas com empresas locais. Em 90 dias, não resolveu tudo, mas deixou de improvisar.

CHECKLIST — AO FIM DOS 90 DIAS

- Diagnóstico feito.
- Pendências críticas identificadas.
- Kit de credibilidade organizado.
- Case for support escrito.
- Plano de captação em uma página.
- CRM inicial alimentado.
- Canal de doação no ar.
- Régua ativa.
- Primeira campanha realizada.
- Indicadores medidos.

PONTOS-CHAVE

- Mês 1 prepara.
- Mês 2 estrutura.
- Mês 3 ganha tração.
- Método e constância valem mais que genialidade.

CAPÍTULO 22

Erros comuns e como evitá-los

Aprender com erro dos outros é atalho barato. Abaixo estão armadilhas que mais derrubam organizações.

Erros de estratégia

Captar só no susto. Solução: plano e calendário.

Depender de uma fonte só. Solução: diversificar e monitorar concentração.

Querer fazer tudo. Solução: priorizar por potencial e prontidão.

Desprezar doações pequenas. Solução: cultivar indivíduos.

Erros de execução

Só pedir. Solução: agradecer, registrar, prestar contas e fidelizar.

Reaproveitar proposta. Solução: aderência ao edital.

Orçar só custo direto. Solução: custos indiretos com memória de cálculo quando permitidos.

Negligenciar recorrência. Solução: facilitar apoio mensal.

Erros de conformidade

Casa desarrumada. Solução: kit de credibilidade.

Misturar recurso vinculado com caixa geral. Solução: controle separado.

Prometer benefício fiscal sem base. Solução: fonte oficial e contador.

Tratar dados sem cuidado. Solução: base legal adequada, finalidade, segurança e direitos do titular.

Erros de comunicação

Falar só de si. Solução: foco na transformação.

Só números ou só histórias. Solução: combinar ambos.

Explorar sofrimento. Solução: dignidade e protagonismo.

Sumir entre pedidos. Solução: comunicação contínua.

PONTOS-CHAVE

- Erros estratégicos custam caro.
- O pecado clássico é só pedir.
- Conformidade bloqueia ou libera captação.
- Comunicação sem dignidade corrói confiança.

CAPÍTULO 23

Estudos de caso brasileiros

As histórias a seguir são fictícias e ilustrativas, construídas a partir de situações típicas do setor. Nomes, números e resultados são exemplos pedagógicos, não benchmarks garantidos.

Caso 1 – Da fonte única à diversificação

O Instituto Raiz (fictício), de educação no campo, dependia de uma única parceria pública que representava 80% do orçamento. Quando o repasse atrasou, quase fechou.

Fez diagnóstico, identificou dependência e definiu mix-alvo. Arrumou documentos, escreveu case for support e montou plano. Em dois anos, reduziu a dependência da parceria pública para faixa menos concentrada e criou doadores recorrentes, parcerias empresariais e edital privado.

Princípio em ação: diversificação é seguro de vida institucional.

Caso 2 – A virada da recorrência

A ONG Cuidar (fictícia) tinha 900 doadores pontuais. Toda campanha recomeçava do zero.

Organizou CRM, implantou régua, comunicou impacto e criou forma de doação recorrente por cartão e recurso de recorrência disponível na plataforma utilizada. Em um ano, parte dos doadores pontuais virou recorrente.

Princípio em ação: relacionamento transforma esforço pontual em base previsível.

Caso 3 — Incentivo fiscal destrava projeto

A Casa da Criança (fictícia) queria financiar projeto novo. Identificou aderência ao Fundo da Criança e do Adolescente, providenciou inscrição no conselho, estruturou projeto e obteve aprovação conforme regras locais.

Com projeto aprovado, procurou empresas tributadas pelo lucro real com mensagem técnica: “observados requisitos, limites e perfil tributário, sua empresa pode destinar parte do imposto devido a projetos aprovados pelo fundo. Consulte sua contabilidade.”

Princípio em ação: incentivo fiscal exige sequência correta: aderência, habilitação, aprovação, captação, execução e prestação de contas.

PONTOS-CHAVE

- Diversificar protege contra choques.
- Recorrência cria base estável.
- Incentivo fiscal exige cuidado técnico.
- Em todos os casos, o método é diagnóstico, plano, execução e contas.

CAPÍTULO 24

Kit de ferramentas

Este capítulo reúne ferramentas práticas como modelos-base para adaptar, revisar e validar antes de usar.

Ferramenta 1 — Plano de captação em uma página

Campo	Preencha
Meta financeira anual	R\$ ____ = despesa planejada - receita garantida
Mix-alvo por fonte	Indivíduos __; empresas __; incentivo __; público __; editais __; própria __
Metas SMART	1) ____ 2) ____ 3) ____
Ações por fonte	Fonte $\rightarrow$ ação $\rightarrow$ responsável $\rightarrow$ prazo $\rightarrow$ custo
Calendário	Sazonalidade, campanhas, editais e calendário fiscal aplicável
Indicadores	O que medir e com que frequência
Riscos	O que pode dar errado e plano B

Ferramenta 2 — Estrutura do case for support

1. Problema.
2. Solução.
3. Por que nós.
4. Por que agora.
5. Pedido.

6. Resultado ou impacto que o apoio ajuda a viabilizar.
7. Evidências e fontes.

Ferramenta 3 – Régua de relacionamento básica

Quando	Ação
Até 48h	Agradecer
Semana 1	Boas-vindas
Mês 1	História ou resultado
Mês 3	Convite à recorrência
Trimestral	Relatório acessível
Anual	Prestação de contas

Ferramenta 4 – Colunas mínimas do CRM

Nome; contato; tipo; origem; datas e valores de doação; recorrente; último contato; próximos passos; preferência de comunicação; base legal/finalidade; autorização de comunicação; status de cadastro/exclusão; observações.

Ferramenta 5 – Estrutura de orçamento de projeto

Rubrica	Itens
Pessoas/equipe	Remuneração, contratação, tributos, encargos e provisões conforme vínculo
Atividades	Materiais, serviços, transporte, alimentação
Custos indiretos	Rateio de aluguel, contador, energia, coordenação, sistemas
Custos de gestão	Percentual ou rubricas detalhadas, quando permitido
Atualização/reserva técnica	Apenas quando permitida
Memória de cálculo	Quantidade, valor unitário, fonte de preço e justificativa

Ferramenta 6 – Kit de credibilidade

Estatuto; CNPJ; ata de diretoria; certidões exigidas; demonstrações financeiras; relatório anual; apresentação institucional; teoria da mudança; certificações e registros banco de fotos e histórias autorizadas; política mínima de dados.

Ferramenta 7 – Matriz de aderência a edital

Exigência	Resposta no projeto	Documento	Responsável	Status	Risco
Tempo mínimo	Item 13	CNPJ/ata	Coordenação	Pendente	Alto
Experiência	Item 13	Relatórios	Projetos	Em revisão	Médio
Orçamento	Item 10	Planilha	Financeiro	Pronto	Baixo

PONTOS-CHAVE

- Ferramentas são pontos de partida.
- Adapte à realidade da organização.
- Valide modelos com contador e jurídico quando houver efeito fiscal, contratual ou de prestação de contas.

Apêndices — Material de apoio

Glossário, referências e modelos para consulta rápida.

CAPÍTULO A

Glossário do captador

Accountability: responsabilidade de explicar e justificar uso de recursos.

Base legal: fundamento jurídico que autoriza determinado tratamento de dados pessoais.

Case for support: documento-mãe com razões para apoiar a causa.

CEBAS: Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social, relacionada à imunidade de contribuições à seguridade social quando cumpridos requisitos legais.

Chamamento público: processo seletivo pelo qual o poder público escolhe OSCs para parcerias.

CRM: cadastro vivo de doadores, voluntários, parceiros e potenciais apoiadores.

Crowdfunding: financiamento coletivo por muitas contribuições.

Dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável.

Dado sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, religião, opinião política, saúde, vida sexual, dado genético ou biométrico, entre outros previstos na LGPD.

FIA/FDCA: Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente; recebe destinações incentivadas de imposto de renda, observadas regras.

Fundo patrimonial: estrutura de longo prazo para arrecadar,

gerir e destinar doações privadas a finalidades de interesse público.

Glosa: rejeição de despesa na prestação de contas.

Imunidade: proteção constitucional contra incidência de certos tributos, sob requisitos.

Isenção: dispensa legal de pagamento de tributo, sob condições.

Investimento social privado: uso planejado de recursos privados em causas de interesse público.

LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados.

MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, Lei nº 13.019/2014.

OSC: Organização da Sociedade Civil; no MROSC, inclui entidades privadas sem fins lucrativos, determinadas sociedades cooperativas e organizações religiosas que executem atividades de interesse público e cunho social.

OSCIP: qualificação federal prevista na Lei nº 9.790/1999.

Recurso livre: recurso não vinculado a finalidade específica.

Recurso vinculado: recurso que só pode ser usado conforme projeto, rubrica, plano ou regra.

Régua de relacionamento: sequência planejada de contatos com apoiadores.

Teoria da mudança: raciocínio que conecta atividades, resultados e impacto pretendido.

Utilidade Pública: reconhecimento previsto em algumas leis locais; o antigo reconhecimento federal foi revogado

CAPÍTULO B

Leis, programas e referências úteis

As referências abaixo apoiam atualização. Confirme sempre nas fontes oficiais antes de decisões com efeitos jurídicos, fiscais ou contábeis.

Marcos legais

- Lei nº 13.019/2014 — MROSC.
- Decreto nº 8.726/2016 — regulamentação federal do MROSC.
- Lei nº 13.204/2015 — alterações no MROSC e revogação da antiga Utilidade Pública Federal.
- Lei nº 9.790/1999 — OSCIP e Termo de Parceria.
- Lei Complementar nº 187/2021 — CEBAS e imunidade de contribuições à seguridade social.
- Lei nº 13.800/2019 — fundos patrimoniais.
- Lei nº 13.709/2018 — LGPD.

Incentivos fiscais — fontes oficiais

- Receita Federal — destinação de imposto de renda e deduções incentivadas.
- Conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente e da Pessoa Idosa — fundos e regras locais.
- Ministério da Cultura — Lei de Incentivo à Cultura.
- Ministério do Esporte — Lei de Incentivo ao Esporte.

- Ministério da Saúde — PRONON e PRONAS/PCD.

Dados do setor

- IDIS — Pesquisa Doação Brasil 2024.
- Ipea — Mapa das OSCs.
- IBGE — FASFIL.
- ABCR — conteúdos e tendências em captação.

Plataformas privadas

Apoia.se, Catarse, Benfeitoria, Vakinha, Kickante e outras plataformas podem ser úteis, mas são exemplos de mercado. Taxas, regras, funcionalidades e políticas de dados mudam.

Onde monitorar oportunidades

- Sites de fundações e institutos.
- Portais oficiais de governos.
- Diários oficiais.
- Conselhos de direitos.
- Redes e associações do setor.
- Plataformas agregadoras de editais.

CAPÍTULO C

Modelos de documentos

Modelos enxutos para adaptar. Não substituem orientação contábil ou jurídica. Valide antes de usar em situações com efeito fiscal, contratual ou de prestação de contas.

Modelo 1 – Recibo de doação financeira comum

Este modelo serve apenas para doações financeiras comuns, sem incentivo fiscal, sem contrapartida promocional e sem vinculação a recurso público.

RECIBO DE DOAÇÃO FINANCEIRA Nº ____

[Nome da Organização], pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, inscrita no CNPJ nº _____, com sede em _____, declara ter recebido de [nome do doador], CPF/CNPJ nº _____, em [data], doação financeira no valor de R\$ _____ ([valor por extenso]).

A doação destina-se a [finalidade geral ou específica], observada a missão institucional.

Este recibo não representa, por si só, reconhecimento de benefício fiscal ao doador, salvo quando houver mecanismo legal específico e documentação própria aplicável.

Local e data: _____

Assinatura do responsável: _____

Nome e cargo: _____

Modelo 2 — Registro de doação de bens

TERMO/RECIBO DE DOAÇÃO DE BENS Nº ____

[Nome da Organização], CNPJ nº _____, declara ter recebido de [nome do doador], CPF/CNPJ nº _____, em [data], os seguintes bens: [descrição, quantidade, estado de conservação, valor estimado se informado].

Os bens serão utilizados para [finalidade], em conformidade com a missão institucional.

Local e data: _____

Assinatura do responsável: _____

Modelo 3 — E-mail de agradecimento

Assunto: Obrigado, [nome]! Seu apoio ajuda a transformar histórias

Olá, [nome],

Recebemos sua doação de R\$ ____ e queremos agradecer pela confiança.

Seu apoio ajuda a viabilizar [resultado concreto]. Pessoas como você tornam possível a continuidade do nosso trabalho.

Em breve, enviaremos notícias sobre o que essa mobilização ajudou a realizar.

Com gratidão,

[Nome]

[Organização]

Modelo 4 — Convite à doação recorrente

Assunto: Transforme seu apoio em continuidade

Olá, [nome],

Você já apoiou nossa causa. Queremos convidá-lo(a) a transformar esse gesto em apoio contínuo.

Com R\$ ____ por mês, você ajuda a viabilizar [resultado concreto mensal estimado]. A contribuição é recorrente e pode ser alterada, pausada ou cancelada conforme as regras do canal de doação utilizado.

[Botão/link: Quero apoiar todo mês]

Com gratidão,

[Nome]

[Organização]

Modelo 5 — Proposta para empresa

1. Quem somos.
2. O problema.
3. Nossa solução.
4. Conexão com a empresa.
5. Tipo de parceria.
6. Proposta de apoio.
7. Contrapartidas permitidas.
8. Governança e prestação de contas.
9. Cuidados fiscais.
10. Próximos passos.

Modelo 6 — Esqueleto de projeto para edital

1. Identificação.

2. Aderência ao edital.
3. Justificativa.
4. Objetivo geral.
5. Objetivos específicos.
6. Metas e indicadores.
7. Metodologia.
8. Público beneficiário.
9. Cronograma.
10. Orçamento com memória de cálculo.
11. Monitoramento e avaliação.
12. Sustentabilidade pós-projeto.
13. Capacidade institucional.
14. Riscos e mitigação.
15. Anexos obrigatórios.

Modelo 7 – Autorização de uso de imagem, voz e depoimento

Eu, [nome], CPF nº _____, autorizo [organização], CNPJ nº _____, a utilizar minha imagem, voz e/ou depoimento para a finalidade específica de [finalidade], nos seguintes canais: [canais].

A autorização é concedida pelo prazo de [prazo] e poderá ser revogada mediante solicitação pelo canal [contato], observadas limitações técnicas e materiais já produzidos ou distribuídos.

Declaro que fui informado(a) sobre a finalidade do uso e que a organização deverá utilizar o material com respeito, dignidade e sem exposição indevida.

Quando aplicável:

Nome da pessoa retratada: _____

Nome do responsável legal: _____

CPF do responsável: _____

Assinatura: _____

Local e data: _____

Modelo 8 – Política mínima de dados de doadores

A [organização] coleta e utiliza dados de doadores, voluntários e parceiros apenas para finalidades relacionadas à gestão do relacionamento, emissão de recibos, prestação de contas, comunicação institucional e cumprimento de obrigações legais.

Dados coletados: nome, contato, CPF/CNPJ quando necessário, histórico de doações, preferência de comunicação e informações indispensáveis à finalidade informada.

Finalidades: registrar doações, agradecer, prestar contas, enviar comunicações institucionais, cumprir obrigações legais e manter relacionamento.

Base legal: a organização registrará a base legal adequada para cada tratamento, conforme orientação jurídica.

Acesso interno: somente pessoas autorizadas acessam a base.

Segurança: senha forte, controle de acesso, backup e cuidado com ferramentas de terceiros.

Direitos do titular: confirmação de tratamento, acesso, correção, atualização, descadastro ou eliminação quando cabível, pelo canal [contato].

Prazo de retenção: os dados serão mantidos pelo período necessário às finalidades e obrigações legais.

Encerramento

A captação de recursos não começa no pedido e não termina no depósito. Ela nasce da missão, passa pela organização interna, exige domínio das fontes, depende de relacionamento e se sustenta em confiança. Para gestores do terceiro setor, a pergunta decisiva não é apenas “quanto conseguimos captar?”, mas “que estrutura estamos construindo para durar?”.

Boa captação — com método, prudência e compromisso público.

Captação de Recursos

para o

Terceiro Setor

Da estratégia à prática para organizações que querem durar

Captar recursos não é sorte. É método, relacionamento, governança e confiança.

Este livro oferece um caminho completo e prático para gestores e captadores de OSCs que desejam estruturar sua organização, diversificar fontes de recurso e construir sustentabilidade financeira com transparência e impacto.



Você encontrará neste manual:



Planejamento estratégico da captação



Fontes de recurso: doações, empresas, incentivos fiscais, editais e recursos públicos



Prestação de contas, transparência e impacto



Governança, conformidade e segurança jurídica



Relacionamento com doadores e fidelização



Ferramentas, modelos e práticas aplicáveis

Com linguagem clara, exemplos brasileiros, estudos de caso e um kit de ferramentas, a obra conecta fundamentos legais, gestão e relacionamento para transformar a captação em uma função estratégica que fortalece a missão, gera impacto e assegura a continuidade das iniciativas que mudam vidas.

“Boas causas merecem boas organizações.

Organizações sustentáveis transformam realidades.

Sobre o autor

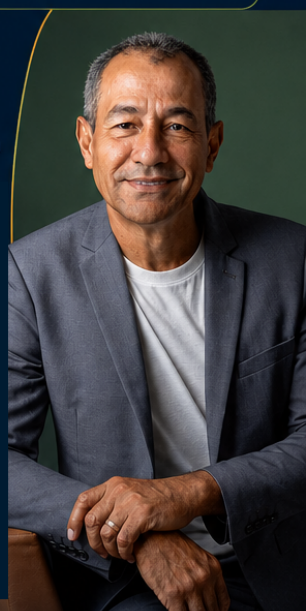
Marcelo Lessa

Pós-doutor em Sustentabilidade
• Doutor em Direito Constitucional
• MBA em Gestão Pública

Mais de 30 anos de experiência em gestão pública, projetos e convênios.

Especialista em captação de recursos, gestão pública e fortalecimento de OSCs.

Sua trajetória combina governança, políticas sociais e experiência institucional para oferecer método e resultados às organizações.



Para quem é este livro

Gestores, dirigentes, conselheiros, equipes administrativas e captadores de Organizações da Sociedade Civil de pequeno e médio porte.



FORTALEÇA SUA ORGANIZAÇÃO.
MULTIPLIQUE IMPACTOS.

ISBN: 978-65-02-14950-8



9 786502 149508