



Gerando Receitas através de Produtos e da Prestação de Serviços

Extraído do capítulo **Mobilizando Recursos e Apoio**,
do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um
guia para profissionais com base em experiências
na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina
Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço
www.synergos.org/globalphilanthropy/

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela
Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga
Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium,
Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
email: synergos@synergos.org

Seção 7 Gerando Receita Através de Produtos e da Prestação de Serviços

Esta seção explora duas abordagens usadas por fundações para gerar recursos próprios.

Exemplo 1 Produtos com uma mensagem
Child Relief And You (Índia)

Exemplo 2 Uma companhia de investimentos
Kagiso Trust (África do Sul)

Qual é a função da receita gerada através de produtos e da prestação de serviços?

Ainda não são muitas as fundações que se utilizam de abordagens mercadológicas para gerar receitas que vão além do investimento da parte principal de seu fundo patrimonial. Isso pode estar relacionado ao cenário jurídico de alguns países que desestimulam as organizações sem fins lucrativos a competirem com as empresas, à falta de acesso a boas oportunidades e de habilidades empresariais ou a uma decisão estratégica por parte do conselho. Apesar disso, é cada vez mais reconhecido que a receita gerada através da venda de produtos, serviços ou propriedade intelectual pode ser uma fonte de financiamento e pode ajudar a expandir a base de financiamento de uma organização. Como os lucros das atividades empresariais não estão vinculados a programas em particular ou aos desejos dos doadores, esse dinheiro pode ser usado a critério da fundação e, portanto, representa um fluxo de receita muito desejável.

Por outro lado, tentar ganhar dinheiro é uma aposta. Para ganhá-la são necessários talentos e habilidades adequados e disponibilidade para se dedicar ao que é em si um trabalho em tempo integral. Além disso, a fundação deve identificar um nicho importante no qual possa ser competitiva. Ela deve estar preparada para se destacar em um ambiente empresarial. Para isso, precisa investir capital, tempo e esforço em suas atividades. O sucesso não é garantido.

Como as fundações podem gerar receitas através de produtos ou prestação de serviços?

As fundações citadas nesta seção tiraram partido de algo que sabiam fazer bem. Elas tomaram emprestados conhecimentos do setor privado através de sua rede (conselho, equipe e voluntários) para iniciar ou participar de iniciativas de geração de receita. Alguns dos elementos de seus programas foram:

- Tirar partido do conhecimento da equipe
- Tirar partido de um nicho ou de uma ineficiência do mercado
- Oferecer benefícios ou serviços específicos aos associados ou à clientela da fundação

Elas procuraram gerar receita através de práticas que também contribuíssem para o desenvolvimento de sua agenda social. Em alguns países, um pré-requisito para dedução ou isenção fiscal sobre o dinheiro ganho é demonstrar que essa condição é atendida. Quando a atividade proposta está mais próxima da missão organizacional, isso geralmente significa que a fundação terá mais acesso aos talentos, habilidades e

recursos de que necessita para tornar sua missão lucrativa. Ela também será mais capaz de mobilizar o apoio de sua clientela se as pessoas acreditarem que a atividade comercial complementar os projetos sem fins lucrativos da fundação. Um inconveniente da adoção de abordagens que visam o lucro direcionadas à missão da fundação é que ela pode desviar recursos para atividades que são soluções menos eficazes para os problemas sociais com o objetivo de mobilizar novos recursos.

Que tipos de atividades geradoras de receitas foram implementadas por fundações?

Os tipos de atividades que uma fundação pode implementar serão tão diversificados quanto permitirem o ambiente legal e de mercado. Uma atividade óbvia é um programa de crédito. Algumas instituições como, por exemplo, a Fundación para la Educación Superior, da Colômbia, vêem os empréstimos e o crédito como um complemento lógico às doações, já que eles levam as ONGs parceiras a levantar fundos adicionais e a devolver o financiamento, que será então usado por outras ONGs. O uso de abordagens de crédito por fundações é discutido no capítulo 3.7. Para aqueles que tiverem interesse em aprofundar esse tópico, os apêndices também listam diversas fontes.

Outra forma óbvia de ganhar dinheiro é produzir e vender um produto. A Child Relief and You (CRY) produz e vende cartões de felicitações que ela acredita que, além de produzirem receita, aumentam a conscientização do público sobre as necessidades das crianças indianas, o que é o seu objetivo principal. O caso da Kagiso Trust é bem diferente. A Kagiso dependia basicamente de uma única fonte de financiamento, a União Européia, que deixou de ser doadora quando seu principal objetivo social, o fim do Apartheid, foi alcançado. A fundação tinha, no entanto, um ótimo acesso a recursos humanos, que já eram muito procurados na África do Sul. Ela tomou como base o seu acesso a comunidades negras treinadas e educadas para criar um companhia de investimentos que iria ajudar a criar instâncias administrativas negras fundamentais para o setor privado, avançando portanto para uma nova etapa de seu trabalho de promover uma África do Sul justa.

Resumo

Um projeto bem-sucedido não precisa começar grande. A CRY nasceu da iniciativa de um indivíduo e de seus amigos de vender de cartões de felicitação para obter recursos financeiros para programas direcionados às crianças. Com base no sucesso da iniciativa, rapidamente eles levantaram mais fundos e cresceram ainda mais.

Uma equipe com conhecimentos empresariais é uma chave para o sucesso, mas pode ser difícil atrai-la para a fundação e mantê-la. Tanto no caso da CRY como no da Kagiso, recrutar e manter uma equipe com alta capacidade empresarial foi um problema. A CRY tem lutado continuamente para manter as pessoas da equipe, que são atraídas pelos salários mais altos do setor privado.

A empresa deve ter objetivos e administração distintos. Ao criar um braço separado para a empresa com fins lucrativos, a Kagiso conseguiu se posicionar para competir com outras empresas desse tipo.

Exemplo 1**Produtos com uma mensagem**
*Child Relief And You (Índia)**Como a idéia cresceu*

Em 1979, Rippan Kapur, um funcionário da Air India, criou a Child Relief and You junto com um grupo de seis amigos com o objetivo de melhorar a vida das crianças indianas. Recorrendo às suas próprias habilidades e às de outras pessoas, Kapur e seus colegas iniciaram uma campanha de captação de recursos com um evento (Compre um tijolo, Construa uma Escola), que angariou 114.000 rupias para o Shilpalaya Technical Institute. Com base nessa idéia (um dos seus primeiros cartões levava o nome do evento), eles criaram, em 1980, a Divisão de Cartões, para produzir e vender cartões de felicitação para angariar recursos e aumentar a conscientização sobre as condições de vida das crianças indianas. Kapur esperava demonstrar que uma iniciativa coletiva de indivíduos poderia fazer diferença e que o compromisso individual poderia se tornar uma fundação de suporte às crianças carentes.

Em suas primeiras campanhas a CRY dependeu exclusivamente de produtos e serviços doados por artistas, comerciantes de papel, publicitários e jornalistas para imprimir e vender seus cartões. O artista indiano Sanat Surti doou as duas primeiras gravuras e a CRY vendeu mais de 30.000 cartões. Embora não possuísse uma equipe de vendas, a CRY tinha uma causa clara, voluntários dinâmicos e um fundador convincente. Em 1981, a CRY contratou seu primeiro funcionário. A CRY conseguiu produzir e vender cartões livre da intervenção do governo, exceto durante um curto período, entre 1983 e 1984, quando foi aprovada uma lei que proibia os fundos fiduciários de executarem atividades lucrativas. Nos anos seguintes, a CRY foi isenta dos impostos de importação e vendas, tanto pelo governo estadual quanto pelo nacional.

Os primeiros membros da equipe da CRY não eram profissionais de negócios, eles aprenderam na prática e descobriram a necessidade de obter conhecimentos administrativos e de marketing. Hoje, muitos dos funcionários da CRY têm esses conhecimentos ou fizeram cursos de MBA. Inicialmente, foi difícil mantê-los. Como não podia oferecer salários competitivos, a CRY confiou na idéia de voluntariado para manter seus funcionários. Vários dos cinco curadores da CRY vieram do setor comercial, entre eles o diretor administrativo de uma agência de propaganda, um arquiteto/designer, um advogado e um consultor financeiro. Dessa forma, a administração da CRY é executada por um grupo com históricos profissionais variados. Muitos administradores trabalharam com a CRY por vários anos, alguns com currículos sólidos em ciências sociais, outros com experiência em marketing.

Em 1999, a CRY já tinha mais de 200 funcionários e escritórios por toda a Índia. Seu Departamento de Geração de Recursos tem uma equipe de 100 pessoas, em duas áreas: Parcerias Empresariais, que angaria recursos de empresas com a venda de produtos e doações, e Parcerias Individuais, que angaria recursos de doadores individuais.

Após o falecimento de Kapur, em 1994, a CRY transferiu sua sede administrativa e a Divisão de Apoio a Programas de Bombaim para Délhi. A contabilidade, a fabricação, a distribuição e o depósito de produtos da CRY continuam a ser administrados a partir do escritório de Bombaim. Uma equipe interna formada por quatro representantes de vendas e de marketing desenvolve e testa os novos produtos da sua linha. A equipe de designers da CRY solicita doações de trabalhos a artistas de toda a Índia. A receita da CRY proveniente da venda de seus produtos varia de 20% a 50% de toda sua receita, sendo que o restante é composto principalmente de doações e dos rendimentos provenientes do fundo patrimonial.

Até 1990, a CRY era especializada na produção de cartões de felicitação e calendários. Atendendo a uma demanda por mais produtos, durante a década seguinte a CRY acrescentou agendas telefônicas e de endereços, blocos de anotações, pastas, cartões postais, livros infantis, móveis, quebra-cabeças e brinquedos de papel, além de várias linhas novas de cartões de felicitação. Entretanto, os cartões continuam a ser a maior fonte individual de receita. Os produtos da CRY são armazenados e vendidos por uma rede de revendedores independentes em toda a Índia.

Vendas dos cartões e calendários da CRY (1990-1995)

Vendas em unidades

Ano	Cartões (Milhões)
1990-91	2,95
1991-92	4,20
1992-93	4,7
1993-94	5,2
1994-95	4,274

Produtos da CRY

Como uma economia de mercado livre pode libertar...

No ano de 1997-1998, levantamos 5.470.000 rupias através da venda de 5.300.000 cartões e de outros produtos. Pelo menos o dobro desse número de pessoas (para cada produto comprado e recebido) ficou sabendo da existência de milhões de crianças indianas privadas do acesso à educação e aos serviços de saúde.

Na verdade, uma tendência subjacente para essa conscientização está embutida no próprio processo de criação de um cartão da CRY. As iniciativas de várias pessoas motivadas se unem para formar a corrente de boa vontade necessária para levar um cartão da CRY até você. A produção do cartão da CRY é um trabalho em si, fazer com que as pessoas o conheçam é outro. Mesmo que os anúncios patrocinados dêem um verdadeiro impulso à venda dos produtos, o catálogo de produtos da CRY continua a ser o nosso vendedor mais persuasivo. A cada ano, nosso catálogo de produtos ajuda a angariar recursos de centenas de indivíduos e empresas. A produção em si e o envio do catálogo pelo correio são caros, e esse é o motivo pelo qual nós fazemos um esforço combinado para obter apoio nessa área. No ano de 1997-1998, a HDFC e a ICICI fizeram uma contribuição valiosa para o nosso trabalho doando a quantia de 700.000 rupias, que cobriu todas as despesas de impressão e envio do catálogo pelo correio. As últimas novidades incluídas no catálogo no ano passado foram os cartões de Vande Mataram. A gravura, que usa uma versão abstrata da bandeira indiana pintada por Thota Tharani, foi doada pela Bharat Bala Productions (a produtora que filmou Vande Mataram de A. R. Rahman). Conceder-nos os direitos de uso da mesma foi uma forma de saudar os 50 anos de independência da Índia.

Outras formas de comercialização dos produtos da CRY são através do empenho de nossa equipe de vendas e de revendedores varejistas.

No ano passado, estabelecemos as bases para o que logo se tornará o mais recente elo de nossa cadeia varejista, a CRY Shop de Bombaim. Como o nome mostra, a CRY Shop representa nossa primeira tentativa de abrir um canal varejista próprio. Embora vá vender também os produtos da CRY, a loja será principalmente uma tentativa de comercializar trabalhos criativos de ONGs que trabalham com comunidades carentes, possibilitando a elas gerar recursos para as pessoas que representam.⁷⁵



Série Infantil Aprender e Brincar da CRY (jogos americanos com quebra-cabeças ou uma face de relógio, móveis, pôsteres, livros infantis). O catálogo dobrado em quatro, que traz um formulário de encomenda destacável listando todos os produtos, foi patrocinado por quatro empresas locais.

O catálogo dos cartões de felicitação e dos cartões "Diga que Você se Importa" da CRY exhibe fotografias coloridas de todas as pinturas, assim como um calendário de mesa, uma agenda de telefones e endereços, a reprodução de miniaturas e uma pasta para papéis de carta, envelopes e cartões com envelopes. O livreto colorido de 16 páginas foi patrocinado pelo Citibank.

Em 1995, a produção e o envio pelo correio de outro catálogo maior anunciando os produtos da CRY foi patrocinado pelo Industrial Development Bank of India. Além de listar os produtos, aos quais foram adicionados os blocos de anotações com capas decorativas, cartões postais e gravuras decorativas, o catálogo traz também uma página de agradecimentos onde estão impressos os nomes de todas as pessoas que colaboraram: artistas, designers, fotógrafos, colecionadores particulares, museus e galerias, consultores de arte, publicitários, tipógrafos, produtores gráficos, gráficas, serviços de entrega e assim por diante.

Administrar o crescimento da indústria de produtos tem sido um "processo de aprendizado constante", de acordo com Nomita Abreu, coordenadora financeira da CRY EUA, que, antes de ir para os Estados Unidos, trabalhou para a CRY na Índia durante 11 anos. "Nós aprendemos durante a caminhada", diz ela.

Além da receita gerada pelo programa, a CRY também conta com dois resultados fundamentais da venda de seus cartões e de outros itens que levam seu nome, figuras e dizeres com apelo emocional. De um lado, as mensagens sensibilizam as pessoas e as conscientizam sobre a situação difícil das crianças e sobre o seu compromisso de fazer algo por elas. Além disso, as pessoas ficam conhecendo a CRY e começam a associá-la ao trabalho em prol das crianças. Esse reconhecimento pode se converter no aumento dos recursos e da capacidade de fazer diferença, à medida que as pessoas começam a buscar isso. Significa também que os outros também vão querer se associar à CRY e o nome e logotipo da fundação passarão a ter um valor em si.

Exemplo 2

Uma companhia de investimentos
Kagiso Trust (África do Sul)

A Kagiso Trust foi fundada em 1986 com o objetivo de ajudar os sul-africanos a superar o sistema de racismo institucionalizado conhecido como apartheid. Uma grande porcentagem do seu orçamento era coberta pela União Européia, que desejava ajudar grupos sul-africanos mas não podia fazer isso através do governo. Em 1994, quando a África do Sul desmantelou oficialmente o Apartheid, a Kagiso começou a repensar o seu papel. A Kagiso sabia que perderia o apoio da União Européia assim que fossem estabelecidos canais governamentais para essa assistência. Tirando partido das novas oportunidades econômicas, a Kagiso se concentrou em ajudar os segmentos recém-emancipados da população sul-africana a desenvolver e utilizar todo o seu potencial. As empresas e o capital eram vistos como fundamentais para essa estratégia.⁷⁶

Uma companhia de investimentos

A partir de 1990, a Kagiso foi abordada por muitos empresários para ajudar a trazer pessoas anteriormente privadas de seus direitos civis para a administração empresarial. A Kagiso forneceu a essas empresas consultoria gratuita e ajudou-as a criar instâncias administrativas negras promissoras. Ela foi tão bem-sucedida nesse papel que começou a considerar a idéia de instalar uma consultoria para empresas com fins lucrativos. No final de 1993, os curadores deram prosseguimento à idéia criando a Kagiso Trust Investment Company (KTI), uma empresa que iria tentar concretizar o potencial da comunidade empresarial negra através da participação em operações conjuntas. A KTI foi estabelecida como uma entidade totalmente comercial, administrada de forma profissional. A KTI descreve a si própria desta forma:

A KTI surgiu do sonho dos curadores da Kagiso Trust de criar um veículo que identificasse e explorasse oportunidades empresariais de participação em operações conjuntas com investidores locais e internacionais adequados.⁷⁷

Com o objetivo de levantar o capital necessário para seu primeiro investimento, os fundadores levaram a idéia a um banco norte-americano, já vez que os bancos locais não estavam colaborando. O banco se interessou porque percebeu que os fundadores já haviam estabelecido sua credibilidade como administradores da Kagiso Trust. Além disso, o banco acreditava que abordar o fortalecimento da comunidade negra seria um investimento bem-sucedido a longo prazo. O banco avaliou o empréstimo em termos estritamente comerciais e finalmente o aprovou, porque estava convencido de que o primeiro investimento planejado seria em uma companhia de seguros já em atuação, bem administrada e que operava na bolsa de valores. Como a empresa já estava atendendo à comunidade negra, o banco concluiu que ela seria uma boa candidata à abordagem da KTI.

Esse empréstimo, em conjunto com um modesto investimento da própria Kagiso Trust, forneceu o capital inicial para a companhia de investimentos. Os termos do empréstimo foram tão atraentes que a KTI teria vários anos para investir o dinheiro antes de reembolsá-lo. No final, a operação foi tão bem-sucedida que a KTI pôde antecipar o pagamento do empréstimo.

Em suas operações como entidade comercial, a KTI procura assegurar os dividendos que serão canalizados para a Kagiso Trust beneficiar as comunidades carentes.

Um folheto da KTI declara:

Nosso objetivo é, em última análise, gerar fluxos de dividendos suficientes para fornecer à Kagiso Trust algum grau de auto-suficiência, possibilitando assim que ela sustente seu investimento em projetos de desenvolvimento destinados às comunidades menos favorecidas.⁷⁸

Os curadores da KTI são empresários e especialistas em desenvolvimento. Ela é administrada como uma entidade separada da Kagiso Trust, embora as duas mantenham boas conexões e compartilhem os curadores. Em termos da busca pelo valor, a "administração para mudanças" é um fator importante para a KTI. Ela busca investir em empresas em que possa de influenciar positivamente.

Eric Molobi, presidente da empresa, diz, "A chave para o crescimento potencial de nossa economia é a formação de empresas independentes administradas por negros, mas também em parcerias e outras formas de cooperação com empresas estabelecidas". A KTI procura investir em empresas com administração sólida que reconheçam que a introdução de novos colegas negros será mutuamente benéfica. Os administradores negros terão as oportunidades que lhes foram negadas no passado e novas portas serão abertas para as empresas em mercados anteriormente ignorados ou fechados para elas.

A KTI busca um papel ativo na administração dos seus investimentos, mas prefere atuar em áreas em que tenha certeza que seu conhecimento complementar o conhecimento de outros agentes. Ela busca também envolver bancos e administradoras no investimento, já que vê esse envolvimento como uma forma de garantir bons retornos. A capacidade de estabelecer parcerias mutuamente benéficas com outras empresas tem sido um dos pontos fortes da KTI desde o início. Em 1998, a KTI já detinha participações significativas em várias empresas, entre elas:

- Kagiso Media Limited (40%)
- Kagiso Khulani Supervision Food Services (20%)
- Kagiso Financial Services (42%)
- Kagiso Ventures Limited (100%)⁸⁰

Como o Conselho da Kagiso Trust concluiu que era imperativo reinvestir os ganhos na empresa para permitir seu crescimento e sucesso, ele decidiu que a Kagiso não deveria sacar os rendimentos da KTI nos primeiros anos de vida da empresa. Enquanto seu investimento na KTI cresce, a Kagiso ainda tem que contar com outras fontes de renda, como a receita de uma loteria federal e das campanhas de captação de recursos.

Kagiso Financial Services

Devido ao reconhecimento do seu nome e à reputação do seu Conselho, cujos membros possuem um sólido currículo na área social, a KTI conseguiu assinar vários

contratos que se converteram em parcerias empresariais formidáveis. A Kagiso Financial Services, por exemplo, foi criada através de um empreendimento conjunto com o banco comercial britânico NM Rothschild. A Kagiso Trust detém uma participação igual à do Grupo Rothschild (cada um possui 42,2% da empresa).

A KFS reúne o conhecimento local da Kagiso Trust, o alcance global do grupo bancário de investimentos Rothschild e a capacidade equilibrada de distribuição doméstica e internacional da ABN AMRO Securities (SA) (PTY) Ltd.

...

Assim, a KFS é capaz de combinar conhecimento doméstico e internacional para oferecer consultoria e execução inovadoras e adaptar as estruturas de transação às necessidades específicas dos nossos clientes sul-africanos, tanto a nível doméstico quanto internacional.⁸¹

Os serviços da companhia financeira se baseiam na reputação internacional e nos conhecimentos da Rothschild, que atua em 27 países e é a 8ª maior corretora de valores do mercado de Johannesburg, assim na força local do nome e das redes da Kagiso Trust. Os serviços que ela oferece são:

Acesso total à rede internacional ABN AMRO Rothschild

- Serviços profissionais e dedicados de investimento bancário na África do Sul, com um histórico comprovado de aplicação das mais avançadas técnicas internacionais em transações domésticas e estrangeiras
- Conhecimento dos mercados da região sul da África e da África do Sul, além de total exposição a todos os centros financeiros internacionais
- Um consultor profissional que reflete totalmente o espírito e o profissionalismo da nova África do Sul e região⁸³

Referências

⁷⁴ Relatório anual da CRY 1994-5.

⁷⁵ Relatório anual da CRY 1997-8.

⁷⁶ Descrição de caso extraída de from Schütte, Lauren Blythe. *The Kagiso Trust (South Africa): A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.

⁷⁷ Kagiso Trust Investment Company. Folheto da empresa.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Schütte, *op cit.*

⁸⁰ Carta de J.J. Njeke, Diretor Administrativo, Kagiso Trust Investment Company. Agosto de 1999.

⁸¹ *Credentials*, Kagiso Financial Services, N M Rothschild & Sons Limited, pág. 2, 1998.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*