



A técnica a serviço da aproximação com os doadores: Marketing de relacionamento nos Doutores da Alegria

Por Iêda Alcântara* e Rodrigo Alvarez**

Criar e implantar uma organização sem fins lucrativos não é tarefa fácil. Tarefa mais difícil, entretanto, é mantê-la, ganhar a credibilidade da comunidade e conquistar indivíduos e empresas que acreditem na sua missão e que estejam dispostos a colaborar com recursos para a sua realização.

Com os Doutores da Alegria não aconteceu diferente. Passadas as dificuldades iniciais, em 1994 conquistamos a Itaú Seguros como patrocinador. A partir daí, percebemos que o trabalho estava só começando. Como os recursos vinham quase 100% de um patrocinador, tínhamos uma situação instável. Resolvemos, então, nos lançar na conquista de indivíduos e empresas dispostos a investir nos Doutores da Alegria.

Nessa época, Wellington Nogueira, diretor executivo dos Doutores da Alegria, dizia que "se preocupava mais em receber R\$ 10 de uma pessoa do que R\$ 100 mil de uma empresa, porque da empresa é difícil esquecer, mas se não fôssemos organizados, seria muito fácil esquecer dos indivíduos". Então, desde 1996 criamos um estrutura responsável por gerenciar o relacionamento com os investidores dos Doutores da Alegria.

Hoje, seis anos depois de muito aprendizado e de uma mistura de técnica com intuição, percebemos a necessidade de ampliar e reforçar os vínculos com nossa carteira de doadores e parceiros, de forma mais profissional e organizada, estabelecendo um novo patamar de performance das ações de relacionamento que resulte em níveis mais altos de conhecimento, proximidade e fidelidade dos investidores.

Para tanto, colocamos aos nossos serviços os conceitos, metodologias e ferramentas disponíveis do marketing de relacionamento. Elaboramos um plano de trabalho que considera os objetivos e metas de curto, médio e longo prazo dos Doutores da Alegria.

E assim foi feito. Definimos nossa estratégia - aumentar a carteira de doadores pessoa física e jurídica, incrementar o valor médio de doação e reduzir os cancelamentos. Considerando as nossas necessidades e recursos disponíveis, estabelecemos claramente as etapas do trabalho.

Uma coisa pra nós continua importante: a técnica e a ciência são instrumentos

para que nunca nos esqueçamos daquela pessoa que nos doa R\$ 10.

Vamos partilhar com você o nosso aprendizado.

1. Por onde começar?

O melhor começo é sempre fazer um mapeamento da situação atual da operação.

Avalie e revise seus processos, o que você faz e como faz. Liste o passo a passo da sua operação a partir do primeiro contato com o indivíduo ou empresa potencial. Descreva as ações previstas para cada situação que envolva o relacionamento com o doador (ex: envio de comunicação, cobrança, atrasos na doação, cancelamentos, etc).

Faça um levantamento de onde estão as informações sobre o doador ou pessoas que se relacionam com a organização e a qualidade destes dados. Analise o lay-out, formato, volume e conteúdo dos campos.

Avalie seu processo atual de captura e armazenamento de informações. Quais dados estão sendo capturados, quem captura e em que situação? Onde eles estão sendo guardados e qual o nível de atualização?

Você tem aproveitado as oportunidades em que sua organização está em contato com públicos diversos para capturar dados? Ainda não? Pois comece a pensar sobre isto.

Com este diagnóstico concluído vai ser mais fácil identificar e corrigir erros da operação e propor alternativas para melhoria do processo.

2. Que dados capturar e como armazená-lo?

Toda organização tem públicos interessados na sua existência. Isso é a base da sua sustentabilidade financeira. Entender quem são estes públicos e quais são seus interesses é fundamental. Lembre-se: ninguém doa se não for solicitado!

A palavra de ordem então é **aprender mais sobre os doadores e doadores potenciais**. Para tanto é preciso capturar e armazenar dados sobre eles.

Que dados? Aqueles que fazem diferença e que são relevantes no seu relacionamento com o doador. Procure ser objetivo e padronize o máximo possível a entrada do dado através de perguntas fechadas. Revise a sua ficha de cadastro ou filiação, aquela impressa em seu material de divulgação, e não se esqueça de treinar todas as pessoas responsáveis pela captura da

informação, tendo sempre em mente que se "entra lixo, sai lixo".

Outro ponto importante e que vale ser ressaltado. A gente fala com pessoas e não com empresas! Tenha sempre o cuidado de capturar o nome dos decisores e influenciadores no caso de doadores pessoa jurídica.

Além dos dados cadastrais do doador, considere a necessidade de armazenamento do histórico de contatos e participações em campanhas de marketing e principalmente o histórico de doações, os chamados dados transacionais (valor, periodicidade, forma de pagamento, etc).

Portanto, guarde as transações, doação por doação, com a data, valor e doador devidamente identificados, além da data de filiação (doador desde...) e de cancelamento, se for o caso.

A qualidade e integridade da informação são fundamentais neste processo, programe rotinas e ações para tratamento, atualização e enriquecimento dos dados.

Marketing de relacionamento pressupõe o suporte de um "marketing database", um banco de dados que possibilita o armazenamento e acesso mais flexível ao dado.

Comece pequeno, você está aprendendo! O Access será sempre uma ótima opção inicial. Maiores investimentos em tecnologia só deverão ser considerados e passam a ser rentáveis após resultados concretos e permanentes.

Se você não tiver familiaridade com o computador, peça ajuda a um voluntário. Montar um banco de dados não é tarefa difícil para um programador, mas lembre-se antes de definir os dados a serem incluídos.

Se sua organização ainda não tem computador, faça uma ficha de cadastro e guarde-as. No futuro, quando você adquirir um, terá apenas que digitá-las. Mas não adie muito, seu trabalho de análise fica comprometido se você não tiver um computador.

3. Dado capturado. O que é que eu faço agora?

É hora de transformar dado em informação, conhecimento e inteligência a ser utilizada em benefício da sua organização. Aqui se inicia o processo de conhecimento da sua carteira de doadores - a análise do seu banco de dados.

Os doadores não são todos iguais e, portanto, merecem tratamentos diferentes! Utilize o banco de dados para reconhecer as diferenças e estabelecer relacionamentos personalizados, rentáveis e de longo prazo. Por outro lado, doadores costumam compartilhar características semelhantes.

Segmenta a sua carteira considerando estas semelhanças.

Você vai precisar identificar na sua organização, ou recrutar voluntários, ou contratar, se for o caso, profissional com capacidade para analisar dados, identificar problemas e oportunidades e propor ações de marketing que resultem em conquista de novos doadores e retenção ou fidelização dos atuais.

A análise das doações é fundamental para a classificação da sua base de doadores através do cálculo de alguns indicadores de performance. Nunca se esqueça da seguinte lição: o seu melhor doador será sempre aquele que doou mais recentemente, que doa com freqüência e que doa valores mais altos.

Analise sua operação! Calcule a taxa de retenção, por segmento, ou seja, o percentual de doadores que permaneceram doando um, dois, três ou mais anos após a filiação. Este índice é fundamental para medir a efetividade do seu relacionamento e da sua capacidade de ampliar e manter a sua carteira.

Doadores geram retornos diferentes, certo? Calcule então o LTV (life time value), ou seja, o valor do doador ao longo da sua vida na instituição. Este valor é fundamental para definir o quanto investir na aquisição de prospects com o mesmo perfil dos seus melhores doadores, na retenção e ativação dos atuais e recuperação dos inativos.

Gere relatório analítico periódico que permita detectar alterações de perfil ou de comportamento da sua carteira de doadores. A variação dos indicadores mercadológicos (valor médio da doação, freqüência média das doações, número total de doadores ativos, etc) ao longo do tempo indicará acertos e erros em sua política de relacionamento e conquista de novos doadores.

4. Como montar um programa de relacionamento?

Certamente você já está se relacionando com seu doador, mesmo que esteja simplesmente enviando um boleto bancário ao final de cada mês.

Mas, com banco de dados implantado e carteira devidamente analisada e segmentada, não poderia haver melhor momento para você rever e implantar uma nova estratégia de relacionamento, contínua e eficiente, com sua base de doadores.

Defina a freqüência e tipo de comunicação, por categoria de doadores. Faça um planejamento e elabore um cronograma de atividades que assegure o controle e envio da comunicação nos prazos previstos. Isto é tarefa do dia a dia que exige uma equipe bem treinada e compromissada com o resultado final.

Escolha o canal com melhor custo x benefício para se relacionar com cada segmento e em cada situação:

- **Mala Direta:** Muito usada na aquisição de novos doadores. O custo pode ser alto para quem está começando. A escolha da lista, ou seja, com que falar, é o fator principal do sucesso da campanha. Faça cálculos antes de tomar a decisão de enviar uma mala direta, considerando principalmente o custo da campanha e sua expectativa de retorno.
- **Telemarketing:** Permite o relacionamento com diálogo. Excelente reforço para a mala direta. Cuidado com o custo, invasão, mensagem, timing e objetividade. Equilibre cortesia e assertividade. Planeje sua campanha, treine bem seus operadores, vá monitorando os resultados e se prepare para correções de rumo no decorrer da operação.
- **Internet:** É uma ótima opção para você se relacionar com seus doadores! Baixo custo, ágil, disponibiliza a informação em tempo real e com rápido feedback.

A internet, nos EUA, está revolucionando a forma de captar e se relacionar com doadores. Crie o seu site! Colocá-lo no ar pode custar pouco e você, mais uma vez, pode contar com a ajuda de voluntários para o desenvolvimento. Inclua informações sobre sua organização e não se esqueça da ficha de filiação ou de cadastro para aqueles que desejam receber mais informações. O site será uma excelente fonte de divulgação do seu trabalho e de captação.

Explore as diversas formas de se relacionar com seu doador ou prospect (potencial doador): através do contato pessoal, programando visitas à sua sede, criando eventos ou aproveitando oportunidades em que você esteja presente em público falando de sua causa.

Outro ponto importantíssimo. O doador que entra em contato com a sua instituição, de uma forma ou de outra, está dizendo que valoriza e se importa com seu trabalho. Dê atenção à sua solicitação ou reclamação, não o deixe nunca sem um retorno e agradeça sempre a oportunidade que ele está lhe dando para aprimorar a sua operação e atendê-lo melhor.

5. O que dizer ao doador?

Primeiramente, aproveite todas as oportunidades de contato para mostrar o quanto você é grato por tê-lo participando e apoiando seu projeto. E preste contas! Mostre como a contribuição dele está sendo utilizada e sua importância na manutenção e expansão dos serviços oferecidos pela sua instituição.

No mais, todos os esforços deverão ser dirigidos para ampliar e reforçar os

vínculos com os doadores. Ou seja, é necessário aumentar o valor da carteira de clientes e isto pode ser feito de três maneiras:

- **Aquisição:** Aumento do volume de doações através da conquista de novos doadores. Para isto é necessário realizar pilotos de teste de campanhas de prospecção para identificar no mercado doadores potenciais parecidos com seus doadores mais rentáveis.
- **Retenção:** Aumento da duração do relacionamento com o doador. Tente identificar os sinais que o doador vai dando ao longo do tempo antes de cancelar ou parar de doar. Nem sempre esta é uma tarefa fácil, mas será de suma importância para direcionar ações que reduzam o seu índice de cancelamento ou inativação.
- **Ativação:** Aumento dos valores das doações. Realize campanhas para buscar um "up grade" no valor da doação ou para gerar receitas através de venda de produtos comercializados pela sua instituição, caso existam.

Mesmo depois de tudo isto alguns doadores vão cancelar ou simplesmente parar de doar. Procure sempre saber o motivo do cancelamento, capture esta informação e guarde-a de forma padronizada para que você possa tabular e analisar o resultado. E lembre-se, nem tudo está perdido, ele já foi sensibilizado um dia pela sua missão. Programe um contato futuro, considerando a situação atual do doador.

6. Como ter certeza que estou no caminho certo?

Os recursos geralmente são escassos, principalmente se tratando de organizações do terceiro setor. O desafio é aumentar as taxas de respostas das campanhas de marketing e reduzir custos. Como fazer isto? Identificando com o maior grau possível de precisão o seu problema/oportunidade e o público que você deseja atingir.

Crie o seu histórico de campanhas. Vai ser assim, testando e analisando o resultado das suas ações e o perfil dos respondentes, aprimorando a sua operação e focando no público com maior probabilidade de retorno que você vai maximizar os seus recursos.

À medida que os resultados forem aparecendo você se sentirá mais à vontade para destinar um percentual da receita incremental obtida para suportar e ampliar a sua operação.

E mais uma vez, não descuide do seu dado. Ele é seu patrimônio e fator preponderante do sucesso da sua operação!

É assim que nós, dos Doutores da Alegria, estamos implantando e orientando o Programa de Relacionamento com a nossa base de doadores, com a convicção de que estamos iniciando um processo, e não um projeto, que

exigirá empenho e compromisso de toda a organização!

* **Lêda Alcântara** é consultora de marketing de relacionamento e database marketing, tendo atuado por 6 anos como gerente de projetos da Datasearch - Grupo Ogilvy atendendo empresas de grande porte dos mais diversos segmentos de mercado. Tem, também, atuação na estruturação e gerenciamento de bancos de dados para marketing; análise de dados mercadológicos; definição de estratégias de conquista, retenção, ativação e recuperação de clientes; planejamento e implantação de campanhas mercadológicas e programas de relacionamento/fidelidade.

** **Rodrigo Gonçalves Alvarez** é coordenador do departamento de Captação de Recursos dos Doutores da Alegria desde 1996, onde desenvolve estratégias em busca da sustentabilidade financeira do programa. É diretor de Desenvolvimento Associativo da ABCR (Associação Brasileira de Captação de Recursos) e sócio diretor da Três Consultoria e Treinamento, empresa de consultoria especializada em apoiar organizações do Terceiro Setor na construção de sua sustentabilidade financeira.

<http://integracao.fgvsp.br/ano5/16/financiadores.htm>