

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

HENRIQUE TESCHE ROMAN

DIRETRIZES DE CRIAÇÃO DE FUNDO *ENDOWMENT* PARA A EA ALUMNI

Porto Alegre

2019

HENRIQUE TESCHE ROMAN

DIRETRIZES DE CRIAÇÃO DE FUNDO *ENDOWMENT* PARA A EA ALUMNI

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre

2019

HENRIQUE TESCHE ROMAN

DIRETRIZES DE CRIAÇÃO DE FUNDO *ENDOWMENT* PARA A EA ALUMNI

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Conceito Final:

Aprovado em: ____ de _____ de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo suporte e convívio, me permitindo aprender e cultivar valores que carregarei para sempre. Pai, Mãe, manos: amo vocês.

Agradeço à minha namorada pelas tantas oportunidades de crescimento juntos e momentos alegres ao longo da jornada.

Agradeço aos meus amigos da Administração pela parceria. Sem vocês a jornada teria sido muito mais dura e sem graça.

Agradeço ao meu professor orientador, que com seu entusiasmo por melhorar a escola, apoiou a iniciativa desse projeto sem hesitar.

Agradeço aos colegas da EA Alumni pela disponibilidade e vontade em fazer acontecer. A soma dos nossos esforços com certeza valeu a pena.

Agradeço ao Movimento Empresa Júnior, especialmente a PS Júnior e a FEJERS, por ampliarem minha visão de mundo, principalmente em relação ao empreendedorismo e ao cenário do Brasil e do Rio Grande do Sul. Com certeza minha formação seria muito diferente sem essas oportunidades de aprendizado.

Agradeço à Escola de Administração da UFRGS pela acolhida e por me proporcionar solo fértil para o aprendizado.

Agradeço aos mentores que tive até aqui. Vocês me fizeram aprender em semanas coisas que talvez levariam uma vida inteira.

Agradeço pelo passado, pelo presente e pelo futuro que virá.

***“Poder é: conhecimento organizado e
inteligentemente direcionado para ação.”***

(Napoleon Hill)

RESUMO

O princípio de autofinanciamento possibilitado pelos Fundos Patrimoniais garante às instituições de ensino a independência e, por conseguinte, a perenidade que a educação precisa para cumprir seu papel de expandir as fronteiras do conhecimento humano. Somado a esse fato, organizações de ex-alunos são capazes de gerar grande contribuição para a sustentabilidade de longo prazo das instituições de ensino através de doações, *networking*, atividades e oportunidades. Foi por isso que em dezembro de 2011, um grupo de alunos formados pela Escola de Administração da UFRGS iniciou o processo de organização da EA Alumni. Tendo como influência alguns outros fundos recentemente criados no Brasil, em 2018 iniciou-se o processo de criação do fundo de *endowment* da EA Alumni com o intuito de garantir a sustentabilidade financeira da organização e de expandir o seu impacto na Escola de Administração da UFRGS. Através da pesquisa feita em referências teóricas e com os fundos já existentes no Brasil, buscou-se mapear as principais macroáreas para a criação de um fundo, suas funções e pontos críticos. Os principais resultados obtidos mostram de forma detalhada as diretrizes necessárias para a criação de cada macroárea do fundo de *endowment*, bem como seus desafios e lacunas, de forma que fosse entendido o por que fazer, como fazer e o que fazer em cada área necessária para a criação do fundo. A partir da pesquisa executada, dá-se um significativo passo para o entendimento de como estruturar um fundo de *endowment* e garantir seu sucesso, especialmente no Brasil.

Palavras-chave: **Fundo de *endowment*. Criação. EA Alumni. Sustentabilidade financeira. Fundo de investimentos. Estratégias de captação. Marketing de relacionamento.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Captações Ano a Ano (SOMMACAL).....	21
Figura 2 – Captação por Modalidade (SOMMACAL)	21
Figura 3 - Estrutura de Governança Endowment	44
Figura 4 - Pirâmide de Captação.....	50
Figura 5 - Ciclo Virtuoso de Doações (LEVISKY, 2016).....	58
Figura 6 - Ecossistema do Futuro	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de Crescimento das Doações Ano a Ano.....	40
Tabela 2 - Rentabilidade	40
Tabela 3 - Taxa de Resgate	41
Tabela 4 - Projeção do Endowment	42

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	11
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GERAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICATIVA	20
4. REFERENCIAL TEÓRICO	24
4.1. FUNDOS DE <i>ENDOWMENT</i>	24
4.2. CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	27
4.2.1. Contextualização	27
4.2.2. Análise da organização captadora de recursos	28
4.2.3. O ciclo de captação	31
4.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	33
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
5.1. PESQUISA EM FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS:.....	36
5.1.1. Público Alvo	36
5.1.2. Abordagem	36
5.1.3. Técnica de Coleta	36
5.1.4. Condução da Entrevista	37
5.1.5. Análise	37
5.2. PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS	37
5.2.1. Análise	38
6. RESULTADOS	39
6.1. VIABILIDADE FINANCEIRA.....	39
6.1.1. O que	39
6.1.2. Por que	39
6.1.3. Como	40
6.2. ESTRUTURA DO <i>ENDOWMENT</i>	43
6.2.1. Gestão	43
6.2.2. Política de Investimentos	45

6.2.3. Uso dos recursos	47
6.2.4. Captação e Marketing de Relacionamento	49
6.2.5. Jurídico	56
6.2.6. Promoção	57
6.2.7. Metas	58
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
8. REFERÊNCIAS	64

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A fundação de uma Associação de Antigos Alunos de uma instituição de ensino tem um sentido transcendental. Não é mais um clube de amigos destinado a atividades esportivas, intelectuais, literárias, religiosas e muito menos de ordem política-ideológica. É a manifestação do reconhecimento da instituição que dá a formação profissional que aflora neste ato, aliando de um lado o sentimento de gratidão para essa casa ao espírito solidário de um projeto de construção com um objetivo perene, qual seja o de manter a instituição ajudando-a a promover o seu crescimento com ampla inter-relação entre seus associados.

De acordo com a Wikipédia, *alumnus* (pl. *alumni*) é o nome utilizado para designar um aluno graduado ou antigo aluno de uma universidade. É por isso que em dezembro de 2011, um grupo de alunos formados pela Escola de Administração da UFRGS iniciou o processo de organização da EA Alumni (Associação de Graduados da Escola de Administração – UFRGS). Os anos de 2012 e 2013 foram dedicados à pesquisa de diversos modelos de associação nacionais (Insper, Fundação Getúlio Vargas, COPPEAD, Poli e Instituto de Tecnologia da Aeronáutica) e internacionais (University of California Los Angeles, London School of Economics, Yale, Berkeley, entre outras).

A EA Alumni UFRGS é o Núcleo Acadêmico que, nos termos do art. 29º do Estatuto da Associação dos Antigos Alunos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (AAA/UFRGS), congrega os egressos dos cursos de ciências da administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), sendo disciplinada pelas regras do estatuto da AAA/UFRGS e do seu próprio regimento interno. A EA Alumni UFRGS, conforme seu estatuto, tem por visão aumentar a competitividade e reputação dos Alumni no mercado e na sociedade e tem por missão potencializar a experiência dos alunos da Escola de Administração da UFRGS.

Em resumo, a EA Alumni é a rede oficial de ex-alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a qual integra o grupo das melhores escolas de administração do Brasil. A associação abrange graduados de todos os cursos de Administração de Empresas (graduação, especialização,

mestrado e doutorado) e formatos (presenciais e à distância). A EA Alumni foi o primeiro Núcleo criado e reconhecido da Associação de Antigos Alunos da UFRGS e conta com pleno apoio da Escola de Administração e da Universidade.

A EA Alumni se propõe a engajar os alumni da EA em relacionamentos permanentes e mutuamente benéficos entre si e com a Escola de Administração por meio de três grandes grupos de iniciativas:

- a. **Retribuição à Escola de Administração:** contribuição dos ex-alunos à EA a partir da interação entre alunos graduados, professores e alunos correntes.
- b. **Desenvolvimento Continuado:** organização de palestras, cursos, workshops e painéis de discussão sobre temas relevantes e atuais ligados aos desafios da gestão contemporânea.
- c. **Networking:** promover encontros periódicos de confraternização e troca de experiências entre membros e convidados. Grupos de *networking* nas redes sociais.

Hoje, como fruto do amadurecimento da organização, sua visão está direcionada em tornar os alumni da EA referência em liderança empreendedora nos setores público e privado, com capacidade de impactar positivamente a sociedade brasileira. Sua missão, por sua vez, é potencializar a experiência dos alunos, aproximando-os dos melhores que passaram pela EA, estimulando o surgimento de novas lideranças.

A associação tem como principal atividade a realização de Encontros Anuais e a realização de outros eventos, tais como: palestras na Escola, orientação a projetos, apoio a iniciativas da Escola, etc. A EA Alumni já realizou três eventos anuais, reunindo alumni, alunos, professores e diretores. Nos encontros anuais, há espaço para palestras com tema de interesse dos Alumni, divulgações (marca, oportunidades, etc.) e integração entre os presentes, sendo o foco principal o fortalecimento da rede de Alumni e de suas organizações. Além disso, ao longo dos anos, a organização vem prospectando apoio de diversos Alumni de destaque nos meios privado e público.

Como resultado dessa aproximação, surge também o programa Conquistar, um programa de mentoria que ajuda o estudante da graduação em Administração da EA-UFRGS a conquistar uma nova posição profissional. Esse programa, por sua vez, possui 100% de recomendação por parte dos participantes e conta com uma rede de mais de 30 possíveis mentores. O estudante que participa do Conquistar realiza sua jornada de transição profissional com o apoio de um mentor de sua escolha, o qual atua voluntariamente como um “conselheiro” – um administrador formado na EA/UFRGS que:

- É experiente em sua área de atuação;
- É comprometido com o desenvolvimento do estudante;
- É confiável para discussões pessoais;

A partir desse contexto e do entendimento das iniciativas da instituição aqui estudada, pode-se observar que a relação entre seres humanos, principalmente no que diz respeito a trocas e *networking*, é fator fundamental para o desenvolvimento das atividades. Tendo isso em vista, um dos campos de conhecimento importante de ser abordado neste trabalho é o de marketing.

Segundo Gummesson (2005, p. 20), o marketing, por ser um campo muito extenso, pode ser desdobrado em vários ângulos. O ângulo que mais interessa neste trabalho é o dos relacionamentos, redes e interações, que estão presentes tanto no indivíduo quanto em grupos de pessoas com pensamentos semelhantes. E esses grupos de afinidade é que acabam por gerar suas próprias comunidades.

As redes de ex-alunos parecem seguir a Lei de Metcalfe (o fundador da 3Com e criador do protocolo Ethernet para redes de computadores). Essa Lei, segundo Shapiro e Varian (1999), propõe que o valor de uma rede aumenta exponencialmente com o número de membros, ou seja, o valor da rede é maior do que a da soma de seus membros.

Esse relacionamento é conhecido como *networking* ou rede de contatos, praticado, na maior parte das vezes, não só pelas instituições de ensino, mas principalmente pelas associações de ex-alunos. Por meio do *networking*, essas instituições promovem eventos periódicos, formação de núcleos de aperfeiçoamento

em gestão de negócios, convênios, publicações de livros, descontos em cursos realizados na própria instituição de ensino, além de ótimas oportunidades profissionais.

É justamente por meio do relacionamento com as comunidades de ex-alunos que as instituições de ensino norte-americanas garantem um volume constante de doações e de novos alunos. Os ex-alunos se transformam em membros vitalícios de influentes redes de contato, que garantem empregos bem remunerados, lucrativas associações comerciais e acesso preferencial à crescente e influente elite do mundo dos negócios (MCCLUSKEY citado por PEREIRA 2007).

O conceito de captação de recursos tem sua origem na expressão inglesa *fundraising*, que literalmente significa levantamento de fundos. Também significa o “ato da coleta de dinheiro para um propósito particular [...]” segundo o dicionário Cambridge (2018).

No contexto institucional da captação de recursos, os processos de formulação de estratégias descritos por Whittington (2002) obedecem basicamente aos processos de formulação de estratégias dentro da perspectiva de maximização dos resultados. Na captação, pode-se imaginar que as estratégias acontecem somente de forma deliberada, determinadas pela alta administração das instituições. Os resultados esperados referem-se aos resultados financeiros e patrimoniais dos programas de captação, objeto do esforço das campanhas. Assim, as estratégias para captação são formuladas da forma clássica, deliberada e permitindo o controle da alta administração. Metas de captação, público e formas de solicitação são realizadas deliberadamente, visando a cobrir as necessidades de sustentabilidade da instituição. Na captação, a eficiência das estratégias é uma função da percepção da sociedade doadora acerca do papel da instituição na construção e desenvolvimento da sociedade e da validade dos projetos para os quais a instituição solicita os recursos (EDLES, 2006).

De acordo com o dicionário da *National Society of Fund Raising Executives* (LEVI; CHERRY, 1996), captação de recursos é o ato de levantar ou obter recursos de várias fontes para dar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico. No contexto desta pesquisa, captação de recursos limita-se à obtenção e

uso de bens físicos patrimoniais e financeiros (doações e aplicações) e ao uso de serviços realizados de forma gratuita, como por exemplo, o voluntariado, no âmbito das associações de ex-alunos de instituições de ensino superior brasileiras.

Os desafios iniciais – como reunir o volume de capital inicial necessário para viabilizar a sustentabilidade econômica de uma organização – são acompanhados de entraves jurídicos e culturais. Um desses exemplos é a insegurança do doador e a falta de visão de longo prazo, conforme Paula Fabiani (2017):

“Primeiramente, precisamos nos atentar para o contexto atual: a crise de desconfiança nas instituições. Aliado a isso, não temos incentivos fiscais para os doadores estabelecerem suas contribuições, o que acaba sendo um desincentivo. Outro grande desafio se encontra na própria cultura de doação. Por exemplo, todos os nossos mecanismos para incentivos são construídos a partir da lógica de projetos, ou seja, pautados no curto prazo – caminho contrário ao proposto pelos *endowments*. ”

Segundo Rafael Iandoli (2017), “o ensino superior brasileiro atravessa dificuldades no ano de 2017. O contexto de crise política e econômica culminou no corte de verbas federais para a área — redução de R\$ 1,2 bilhão, ou 8% do valor de 2016. A aprovação da PEC do Teto de Gastos, ainda em dezembro, também deve manter o cenário de corte de investimentos na educação superior pelos próximos anos. ”

De acordo com Guilherme Justino (2017) “a UFRGS afirmou que o valor total de limites para empenho repassados pelo MEC à UFRGS em 2017 no primeiro semestre foi 19% inferior ao valor total de limites para empenho no mesmo período do ano passado. O orçamento aprovado, ainda segundo a universidade, teve queda de cerca de R\$ 15,5 milhões em relação ao orçamento executado em 2016. ”

Diante desse contexto, alternativas que ajudem a financiar atividades em universidades podem ser muito valiosas. Uma delas é a criação de fundos patrimoniais, conhecidos pelo termo em inglês “*endowments*”. Eles têm como objetivos arrecadar verbas de doações privadas para custear atividades universitárias. Essa prática, comum nos Estados Unidos, é muito pouco utilizada no Brasil. Atualmente, existe um projeto de lei na Câmara dos Deputados que visa formalizar e regulamentar essas iniciativas em universidades públicas.

Tome-se a Universidade de Yale, dos Estados Unidos, como exemplo: seu fundo patrimonial deverá contribuir com US\$ 1,3 bilhão para o orçamento da

universidade em 2018 – cobrindo, portanto, 34% do orçamento anual daquela escola. No início da década de 50, o fundo patrimonial de Yale somava um montante na casa dos US\$ 200 milhões. Em pouco menos de 70 anos, seus ativos ultrapassaram a marca dos US\$ 27 bi, alavancados por dois fatores: a gestão eficiente dos investimentos e as doações frequentes e cada vez maiores ao fundo.

A história dos *endowments* está intrinsecamente ligada à atividade educacional. O princípio de autofinanciamento possibilitado pelos Fundos Patrimoniais garante às instituições de ensino a independência e, por conseguinte, a perenidade que a educação precisa para cumprir seu papel de expandir as fronteiras do conhecimento humano. Não por acaso, o primeiro *endowment* que se tem notícia foi criado para o sustento de centros de ensino. Em 176 a.C., o imperador romano Marco Aurélio criou *endowments* para as quatro maiores escolas filosóficas de Atenas: Platônica, Aristotélica, Estoica e Epicurista.

Os laços históricos de *endowments* e educação não pararam por aí. Até os dias de hoje, os mais antigos *endowments* ainda em atividade são ligados a instituições de ensino. Tratam-se dos Fundos Patrimoniais criados pela Lady Margaret Beaufort, Condessa de Richmond – que viria a ser avó do rei Henrique VIII – em 1502, para as cadeiras de Divindade das universidades de Oxford e Cambridge.

Os fundos patrimoniais (*endowments*) são estruturas que recebem dinheiro de pessoas físicas e jurídicas, e podem ser considerados como instrumento de garantia da sustentabilidade financeira de longo prazo de instituições como museus, universidades, teatros, organizações da sociedade civil, dentre outras. Nos Estados Unidos, os fundos de *endowment* conseguem garantir grande parte do financiamento das maiores universidades do país, como Harvard e Yale, por exemplo. Lá, grande parte do dinheiro desses fundos provém de alumni. Milionários filantropos, empresas que querem investir em educação ou qualquer pessoa que tenha vontade de fazer uma doação em prol do desenvolvimento do ensino superior daquela instituição também podem contribuir com o fundo.

A forma como o dinheiro do fundo é governado e aplicado depende do modelo adotado por cada universidade. Nos Estados Unidos, por exemplo, há diferenças entre os *endowments* de instituições privadas e públicas. Instituições privadas americanas

pagam bolsas, pesquisas, construção de prédios e até salários de professores. Já as públicas são mais restritivas.

Em geral, o capital dos fundos é controlado por um comitê gestor que o aplica no mercado financeiro. No Brasil, iniciativas importantes no cenário de *endowment* são o Amigos da Poli, voltado a estudantes da Escola Politécnica da USP, e o do Centro Acadêmico XI de Agosto, dos estudantes da Faculdade de Direito também da USP. Ambos foram criados por iniciativa de ex-alunos e apoiam projetos estudantis, mas são independentes da universidade pública.

Conforme Rafael Iandoli (2017) “o maior fundo patrimonial americano em 2014 era o de Harvard, com valor de mercado de US\$ 36,3 bilhões. O orçamento federal de todo o ensino superior público no Brasil em 2017, por exemplo, é de US\$ 4,4 bilhões (R\$ 13,9 bilhões).”

O projeto de lei nº 4643/2012, de autoria da deputada federal Bruna Furlan (PSDB-SP), busca regulamentar os fundos *endowment* em universidades federais brasileiras. Em seu artigo 1º, o texto lista as seguintes possibilidades de uso do dinheiro: financiamento de pesquisas e programas de extensão associadas à inovação e ao desenvolvimento tecnológico; financiamento de bolsas de estudos e prêmios por destaque acadêmico nas áreas de inovação e tecnologia; conservação e modernização da estrutura física e intelectual das federais.

Dessa forma, um fundo de *endowment* para a EA Alumni ajudaria na sua sustentabilidade, ampliação e potencialização da rede, uma vez que oferta de serviços por parte da EA Alumni não garante a ela, necessariamente, a sustentabilidade econômica necessária ao cumprimento de sua missão. Sendo assim, a sustentabilidade econômica apresenta-se como um permanente problema e desafio à continuidade da instituição. Sustentabilidade aqui não se refere apenas à financeira, em que se considera a equidade entre receitas e despesas da instituição. Refere-se também, à obtenção de recursos necessários à continuidade da instituição, permitindo-lhe a otimização do cumprimento de suas funções institucionais, além do seu crescimento e, conseqüentemente, aumento do impacto.

Tendo em vista essas informações, pode-se concluir que instituições de ex-alunos são capazes de gerar grande contribuição para a sustentabilidade de longo prazo das instituições de ensino. Com uma gestão competente e estratégias adequadas para a captação de recursos, o potencial da instituição aumentaria consideravelmente. Isso poderia garantir-lhes sucesso no processo de captação, já que este, segundo Kotler e Fox (1995), é um processo de longo prazo, que se fundamenta no desenvolvimento da arquitetura de relacionamentos da instituição com sua comunidade. Uma vez que a capacidade orçamentária é expandida, através do sucesso na realização de estratégias de captação, a influência que um instrumento desse porte pode ter na melhoria da vida dos estudantes é indiscutível. “Essas iniciativas fortalecem a marca da instituição e o seu maior envolvimento com alunos e ex-alunos, ajudando a manter o amor pela *alma mater*, observa-se que essas ações tem um valor intangível para a Universidade, extrapolando o valor monetário arrecadado.” (PEREIRA, 2007).

Apesar das boas iniciativas e de um propósito claro, a EA Alumni ainda possui um trabalho pouco representativo e isso se deve principalmente à limitação da sua capacidade financeira. Com um orçamento pequeno é difícil gerar um impacto significativo através das suas ações. Por isso, o presente estudo aborda o tema Diretrizes de Criação de Fundo *Endowment* para a EA Alumni, especificamente quanto à aplicabilidade de diretrizes. Diante deste contexto, questiona-se: Como construir um modelo de *endowment* para a EA Alumni, capaz de contribuir com investimentos na EA/UFRGS, tendo em vista a manutenção do elevado nível de ensino da administração no Rio Grande do Sul?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Entender como se dá o processo de criação de um fundo de *endowment*, propondo um passo a passo para a EA Alumni criar o seu próprio fundo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingimento do objetivo geral foram elencados os Objetivos Específicos listados abaixo:

- Entender o que é um fundo de *endowment*;
- Especificar como se dá um processo de criação de um *endowment*;
- Estratificar o processo de criação de um *endowment* em macroetapas, explicando suas funções e objetivos;
- Compreender a missão, o trabalho que desenvolve, como o faz, o público-alvo que se beneficia e os resultados do trabalho da EA Alumni;
- Projetar possíveis rendimentos do fundo de acordo com cenários de captação.

3. JUSTIFICATIVA

Justifica-se esse estudo pela importância de apresentar formas que possibilitem que a EA Alumni possa sobressair-se diante das dificuldades geradas pelas limitações orçamentárias, incluindo também o aumento do seu impacto através de iniciativas e investimentos na Escola de Administração da UFRGS. No ano de 2016, por exemplo, a instituição gerou apenas R\$ 3.702,45 de receita. Captar recursos, de qualquer natureza, é um processo de desenvolvimento de relações entre a instituição e a sociedade (KOTLER; FOX, 1995).

Além disso, o cenário de corte de gastos em instituições de ensino superior federais também afetou a UFRGS. Pode-se analisar o estudo realizado em 2015 sobre a Escola de Administração da UFRGS e traçar um paralelo.

A escola, conforme as imagens abaixo, está passando por um período de diminuição das captações externas de receita, tendo diminuído sua captação através de mensalidades e serviços de ensino em 23% e através de contratos e doações em 62% quando comparamos a média captada entre 2011-2014 com o resultado de 2015 (ver Figura 1). Além disso, a UFRGS capta muito menos recurso que a média das 8 universidades públicas com escolas padrão global. Há muito a ser feito para aumentar a receita gerada através de mensalidades de serviço e ensino, bolsas, contratos e doações. Também, conforme as figuras que seguem, pode-se observar uma discrepância grande no que diz respeito ao número de ingressos (ver Figura 2).

Por isso, um fundo de *endowment* pode ser alternativa para sanar uma série de problemas dependentes da aplicação de recursos financeiros, como a construção de um laboratório para pesquisas, a reforma de uma instalação específica, a implementação de um determinado projeto, financiar iniciativas de alunos, etc. Ao mesmo tempo, um fundo gerido por um conselho composto por ex-alunos e tendo como fonte de consulta os demais *stakeholders* (alunos e professores) dá aos alumni o poder da tomada de decisão. Ou seja, a resolução de problemas ou a proposição de incentivos serão relacionados com o que fizer mais sentido a partir da visão dos (ex-) alunos da Escola de Administração, contando com a experiência dos professores.

Não existem sinais de aumento nas captações externas da EA em 2015

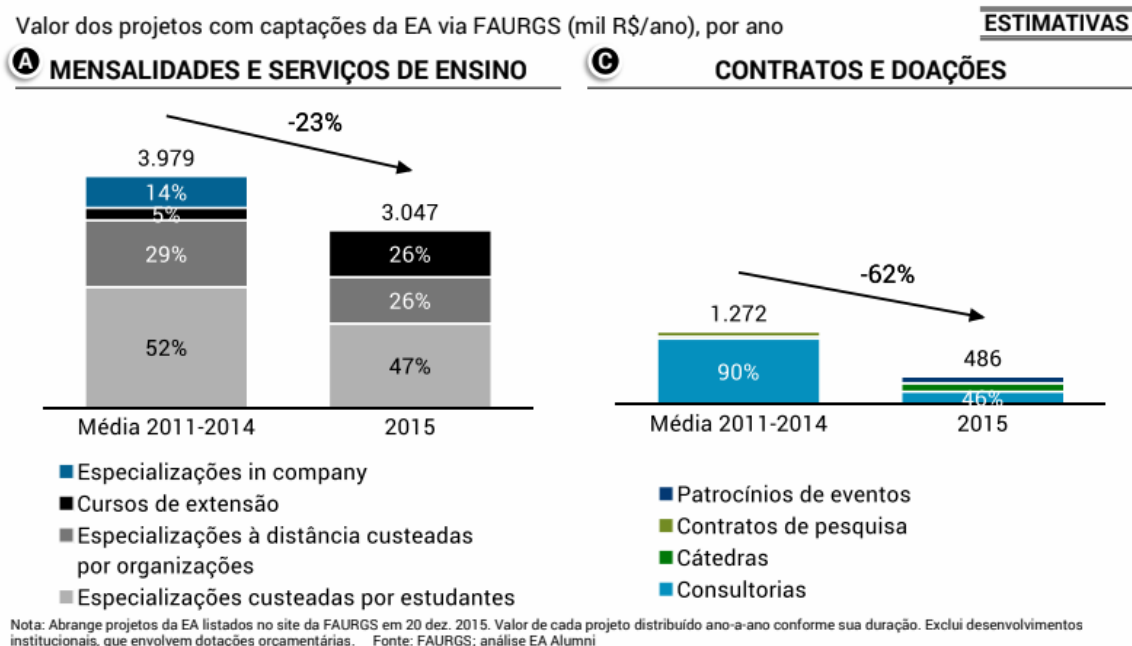


Figura 1 – Captações Ano a Ano (SOMMACAL)

UFRGS capta menos via mensalidades, bolsas, contratos e doações que universidades públicas de referência

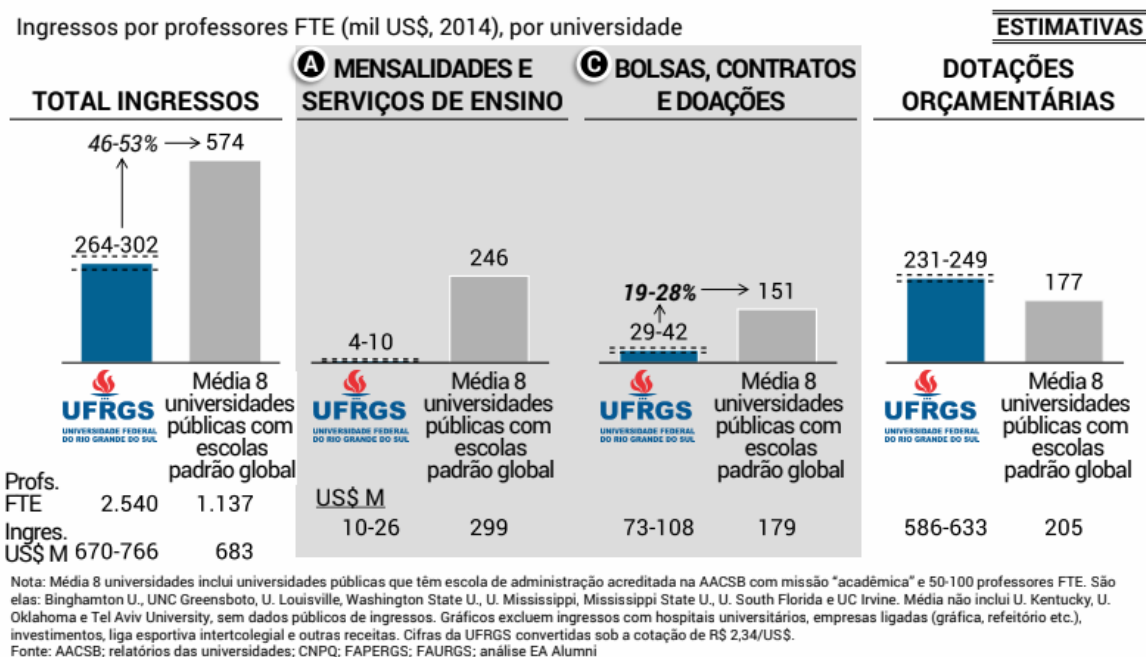


Figura 2 – Captação por Modalidade (SOMMACAL)

Este estudo, portanto, possibilita a EA Alumni ter conhecimento de diretrizes para a criação de um fundo de *endowment*, aumentando também a captação de recursos para amplificação do seu orçamento e a qualidade de relações com os (ex-) alunos através de um marketing de relacionamento mais estruturado, permitindo que ela possa diversificar e intensificar as suas ações e projetos, elevando a qualidade dos serviços oferecidos. Com maior captação, será promovida também a sustentabilidade e autonomia financeira desta instituição, para que assim possam expandir-se cada vez mais, promovendo e difundido projetos e iniciativas de educação da melhor qualidade para os estudantes, beneficiando a toda a comunidade da Escola de Administração da UFRGS de uma forma sustentável a longo prazo.

Dessa forma, a proposta desse estudo é entender o que é necessário para criar-se um fundo de *endowment* da EA Alumni, gerando conhecimento acerca da estrutura e de projeções de rendimentos para o fundo. Com essas informações será possível a formalização e realização do fundo em questão, uma vez que a iniciativa já conta com apoio dos próprios membros da EA Alumni.

Além disso, uma vez que o fundo for criado, ele será divulgado para alunos, professores e ex-alunos da Escola de Administração da UFRGS a fim de iniciar o levantamento de recursos para a realização do seu propósito de longo prazo: melhorar a experiência de todas as partes envolvidas na EA através de aporte financeiro recorrente e de longo prazo.

A iniciativa em realizar um trabalho com essa temática foi também motivada por tornar uma prática comum nos Estados Unidos realidade no ecossistema da EA Alumni, uma vez que seus benefícios são evidentes e validados por inúmeras iniciativas que já dão certo há décadas na América do Norte. No entanto, por ser um tema recente no Brasil, ainda carecemos de iniciativas existentes há um período considerável e que tenham um histórico de coleta de dados consistente e confiável. Como consequência, três principais problemas foram evidenciados durante a realização do trabalho:

1. A quantidade e a qualidade de dados referentes a *endowments* brasileiros é baixa;

2. O entendimento do tema *endowment*, suas nuances, sua aplicabilidade e seu funcionamento no contexto e cultura brasileira ainda é desconhecido e isso fica evidente também na falta de bibliografias brasileiras relacionadas ao tema;
3. A legislação brasileira ainda é muito imatura perante a complexidade estrutural e cultural das quais projetos de *endowment* dependem. Por ter sido aprovada nesse ano de 2019, não houve tempo hábil suficiente para testar sua efetividade e alterações necessárias.

É nítido, portanto, que o tema é incipiente no Brasil e ainda carecemos de bibliografias, leis favoráveis e adequadas e, principalmente, exemplos de *endowments* vinculados a Instituições de Ensino Superior que deram certo. Isso evidencia, portanto, que estamos num momento onde essas iniciativas têm importância não só pelo impacto positivo que geram nas instituições aos quais são vinculadas, mas também por servirem como exemplos, protótipos, inspiração e tema de estudo para iniciativas futuras.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de facilitar a compreensão dos tópicos abordados, é primeiro apresentado o que diz respeito a fundos de *endowment* para sua compreensão, uma vez que a finalidade deste trabalho é auxiliar na criação de um fundo de *endowment* para uma organização. Posteriormente, é revisada a literatura relacionada a captação de recursos, que é o *core* de um fundo de *endowment*. Por último, um entendimento a respeito de marketing de relacionamento é fundamental para clarificar as formas de expansão do fundo, garantindo sua perenidade.

4.1. FUNDOS DE *ENDOWMENT*

Um fundo de *endowment* é, basicamente, um modelo de fundo que recebe e administra bens e direitos advindos de doações (*endowments*), e os investe com o objetivo de preservar o valor do capital principal na perpetuidade, gerando resgates recorrentes, a fim de dar suporte financeiro a uma instituição ou causa apoiada (SOTTO-MAIOR, 2011). Vale levar em consideração, ainda, conforme Erica Spalding (2016, p. 6):

“Na língua inglesa, a palavra *endowment* pode significar, de modo amplo, uma doação de qualquer natureza. Nesta acepção mais ampla, um *endowment* não necessariamente está vinculado a uma estrutura e a regras estabelecidas, podendo se tratar, tão somente, de um projeto de captação ou de uma conta separada para projetos de uma entidade. Entretanto, o uso de “*endowment*” como sinônimo de fundo patrimonial, para nossos fins e para o vocábulo técnico-jurídico, refere-se a um instituto específico que depende de certo regramento (embora haja grande liberdade para a definição da forma e do conteúdo)”.

Beaird e Hayes (1999, p. 5) apontam que:

“The basic concept of an *endowment* is a permanent fund that is restricted and the principal of which is preserved. [...] Thus, the *endowment* becomes the gift that lives forever and helps [...] maintain affordability by providing revenue to subsidize the operating budget”.

De forma simples, Fabiani (2012a, p.26) define-os como “estruturas criadas para dar sustentabilidade financeira a uma organização sem fins lucrativos”. De maneira mais ampla, no entanto, são explicados por Sabo Paes e Queiroz Filho (2014, p. 86-111), como:

“[...] estruturas que recebem e administram bens e direitos, majoritariamente recursos financeiros, que são investidos com os objetivos de preservar o valor do capital principal na perpetuidade, inclusive, contra perdas inflacionárias, e gerar resgates recorrentes e previsíveis para sustentar financeiramente um determinado propósito, uma causa ou uma entidade.”

Por isso, Fabiani (2012a, p. 27) evidencia que o simples fato de existirem recursos disponíveis e o ato destes serem investidos não caracterizam um fundo *endowment*. Para ela, é fundamental que existam normas delimitadas para o uso dos recursos, incluindo política de investimentos (destinados à perpetuidade da organização) e estrutura de governança corporativa.

Sabo Paes (2010, pp. 779-780), por sua vez, entende que os fundos de *endowment* possuem quatro principais características: (i) captação de recursos, (ii) regras de resgate, (iii) políticas de investimento e (iv) divisão dos ativos entre principal e parcela livre.

Eles podem ser constituídos como um fundo separado dentro de uma instituição utilizada para financiamento de longo prazo, como também podem ser uma pessoa jurídica autônoma vinculada (MIREE, 2014). Segundo Erica Spalding (2016), esses tipos de fundos podem ser criados sob uma nova pessoa jurídica ou sob a personalidade de uma entidade previamente existente.

Dentro da estrutura de um fundo, pode ainda haver capital de uso restrito, irrestrito e de prazo determinado. Os valores de uso restrito são aqueles em que o doador especificou uma destinação específica, e que por isso, estão necessariamente vinculados a essa finalidade. Já os de uso irrestrito são os que, por falta de determinação do doador, terão sua destinação definida de acordo com a discricionariedade do órgão responsável dentro da estrutura de governança (DUPREE e WINDER, 2000). Os valores de prazo determinado são aqueles em que o principal é restrito a um período específico de tempo (MIREE, 2014).

A estratégia de preservar o montante original e utilizar os rendimentos para dar suporte à entidade vinculada permite que ocorra uma maior previsibilidade e estabilidade na gestão de recursos da instituição apoiada, que muitas vezes são seriamente impactados por variações econômicas, melhorando sua viabilidade operacional e garantindo uma atuação mais profissional e perene, além de um crescimento de forma sustentável (SOUZA, 2017).

Para justificar a criação dos fundos patrimoniais *endowment*, Fabiani (2012b, p. 36-8) descreve algumas motivações causadoras da criação destes: (i) perpetuar

uma causa ou legado social; (ii) ter motivações familiares para doar; (iii) assegurar as aspirações filantrópicas na utilização do seu patrimônio; (iv) determinar um fim específico para os recursos; (v) garantir independência; (vi) dar margem para a excelência; (vii) evitar a perda de foco com o esforço na captação e (viii) atingir a estabilidade operacional no longo prazo.

Swensen (2009, pp. 9-21), acrescentando ao tópico anterior, expõe os três principais objetivos, por parte de instituições educacionais, a serem alcançados através de fundos patrimoniais *endowment*:

- Estabilidade reforçada (para consecução de projetos, planejamento etc.);
- Facilitar excelência educacional;
- Maior independência (de recursos, de governos, de outras instituições etc.).

Em relação ao último ponto, o autor ressalta o risco de recursos externos virem acompanhados de restrições ou delimitações ao debate saudável, prejudicando o livre questionamento. Em outras palavras, para que as instituições sejam “fóruns para questionamento livre e aberto, promovendo ideais independentemente de conveniência ou controvérsia” (SWENSEN, 2009, p. 22), a independência financeira é fundamental.

Com uma conotação parecida, Beaird e Hayes (1999, p. 5) evidenciam as vantagens de um modelo de *endowment*:

“A portion of the annual earnings is left in the *endowment* each year, it also provides an effective hedge against inflation. Part of the *endowment* may be restricted or designated for certain purposes such as financial aid, academic program chairs, and faculty development. Part of the *endowment* may be unrestricted to serve where the need is greatest. Schools find unrestricted gifts most helpful because they provide maximum spending flexibility. Many donors are attracted to the perpetual nature of making gifts to the *endowment*. It is a way to create an everlasting legacy for donors and their heirs. Another way to look at *endowment* is to see it as a funding resource that enables schools to weather the challenges of fluctuations in enrollment or sharp increases in costs and even to fund unexpected expenses.”

4.2. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

4.2.1. Contextualização

A captação de recursos é um tema usual nas organizações sem fins lucrativos, o chamado Terceiro Setor, que concentra as maiores experiências. Diversos autores tomaram a iniciativa de conceituá-la. Pereira (2007, p. 4) indica que a palavra deriva da expressão *fundraising*, que ele definiu como “a ação organizada e orientada para a captação de fundos ou recursos, financeiros ou não, para uma causa, organização, filantrópica ou não”.

Riscarolli (2007, p. 35-36, apud LEVI; CHERRY, 1996) acrescentou que “[...] refere-se ao ato de levantar ou obter recursos de várias fontes para dar suporte econômico a uma organização ou a um projeto específico”. O diretor executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) entende que a captação pode ser definida como um processo estruturado, no qual as organizações pedem contribuições voluntárias, referentes a recursos financeiros ou não, através de pessoas, empresas, governos, etc. (VERGUEIRO, 2016).

Diante das definições apresentadas, pode-se compreender a captação de recursos como o processo pelo qual uma organização consegue aportar capital de diversas fontes a fim de atingir os mais variados objetivos, através do setor público ou privado, inclusive por doações de pessoas físicas e jurídicas.

A captação de recursos era essencialmente uma ação entre as pessoas, uma experiência “um a um”. Não existiam empresas para as quais fazer solicitações, nem fundações que deveriam ser pesquisadas. Menos, ainda, o recurso da mala-direta para ter acesso aos doadores, nem era necessário entender de computadores, sistemas de banco de dados; não havia uma estrutura complexa de controle de doações planejadas, nem de investimentos ou tampouco existiam regras.

Tomando por base a pesquisa de Pereira (2007), pode-se acreditar que a primeira tentativa de angariar fundos para as Instituições de Ensino Superior (IES) tenha ocorrido nos Estados Unidos (EUA), em benefício da Harvard College, quando esta, em 1641, enviou seu pessoal à Inglaterra a fim de obter recursos para bolsas de estudo. Atualmente, essa universidade possui um departamento especializado em

fundraising, no qual trabalham 250 empregados e tem mais de quatro mil doadores, fato que a tornou a principal captadora mundial para causas educacionais.

Para o autor, os EUA, são o país que melhor domina a técnica de captação e o que mais produz pesquisas e publicações sobre o tema. Lá as empresas e pessoas comumente realizam doações para as universidades, especialmente, para que elas desenvolvam pesquisas de seu interesse. Através disso elas conseguem melhorias para infraestrutura, equipamentos para laboratórios, construção de bibliotecas e bolsas para alunos. Os americanos doam dinheiro, bens ou realizam trabalhos voluntários, mas procuram fazê-lo para instituições promissoras e não para as necessitadas.

Após realizar uma investigação sobre como as instituições de ensino norte-americanas conseguiam angariar fundos, verificou-se que, em todas elas, o ponto comum era o relacionamento com os ex-alunos. Eram promovidos encontros frequentes para mantê-los sempre próximos. Foi desenvolvido, também, um banco de dados com as informações atualizadas deles, inclusive o registro de suas principais conquistas e eventuais doações e participações, possibilitando o conhecimento da vida e progresso desses ex-alunos (PEREIRA, 2007).

Nos EUA existem empresas e profissionais especialistas em *fundraising*, que possuem métodos avançados, voltados para as universidades, com as quais realizam contratos, proporcionando resultados mais satisfatórios. Uma informação importante que foi levantada é que as pessoas, muitas vezes, doam motivadas pelo desejo de obter status e prestígio social (PEREIRA, 2007).

4.2.2. Análise da organização captadora de recursos

A captação de recursos é uma atividade que evoluiu por meio de diversos estágios. Inicialmente, enfatizavam-se ações de curto prazo e, recentemente, a ênfase está na tarefa de desenvolvimento, como parte dos esforços de antecipação dos recursos da instituição. Além disso, ela é um processo e não uma atividade pontual, portanto deve ter suas ações planejadas e estas devem ser voltadas para o estabelecimento de parcerias e relacionamentos duradouros, criando fortes laços com seus doadores (MELO, 2007).

O primeiro passo para pensar em captação de recursos é compreender a “missão da organização, o trabalho que desenvolve, como o faz, o público-alvo que beneficia e os resultados de seu trabalho” (ABUMANSUR, p. 40, 2002). Ou seja, deve-se buscar o conhecimento da instituição, saber a razão da sua existência, os objetivos a que se propõe e seus grupos de interesse e suas potencialidades. A partir dessa análise, deve ser definido o que se pretende financiar e começar a traçar um plano sólido, tomando por base a missão organizacional, que deverá guiar os passos a serem dados. Para isso, é necessário o envolvimento de todos que compõem a organização, principalmente a diretoria (ABUMANSUR, 2002).

É importante conhecer o ambiente no qual a instituição está inserida, para que possam ser identificadas as suas deficiências e necessidades, as quais influenciam a escolha das estratégias a serem escolhidas (SEHNEM; DUARTE; DIAS, 2015). Um ponto positivo em relação a isso é a EA Alumni já possuir um desenvolvimento considerável no que diz respeito às questões de missão da organização, além do fato de ter um conhecimento do ambiente que está inserida e um relacionamento bom com a UFRGS. Faltam, porém, avanços principalmente em relação aos resultados do trabalho que é feito e no envolvimento de todos que compõem a organização.

De forma detalhada, pode-se entender três pilares a serem considerados para a análise da organização, a fim de compreendê-la melhor, conforme Riscarolli, Rodrigues e Almeida (2010):

- **Contexto:** as condições ambientais propícias à captação, e a situação deve ser tida como favorável a estratégia no momento;
- **Objeto:** o alvo da estratégia, deve ser definido se serão empresas, pessoas, fundações;
- **Atributos:** as qualidades fundamentais que as instituições devem possuir (credibilidade, interesse, conveniência, emoção/integração, pressão/desafio e transparência).

Ainda segundo Riscarolli, Rodrigues e Almeida (2010), quanto às instituições brasileiras, foi identificado que as dimensões são diferentes:

- **Formato:** é a duração da campanha. No Brasil, em sua maioria, elas apresentam-se temporárias;
- **Foco (objeto):** aqui o alvo das campanhas são as pessoas jurídicas, pois detêm o maior capital para investimento. Já as pessoas físicas, geralmente, não têm condições financeiras suficientes para serem potenciais investidores/doadores, nem nossa cultura favorece esse tipo de estratégia;
- **Objetivos:** em sua maioria as estratégias visam a captação como forma de investir em infraestrutura ou custeio específico, como realização de algum evento, aquisição de equipamentos, etc.

No contexto da captação de recursos, o processo de formulação e construção de estratégias é um elemento importante a ser entendido e praticado especialmente pelos executivos ou diretores das instituições. Na captação, a eficiência das estratégias é uma função da percepção da sociedade doadora acerca do papel da instituição na construção e desenvolvimento da sociedade e da validade dos projetos para os quais a instituição solicita os recursos (EDLES, 2006). O desempenho dessa estratégia é resultado da percepção do doador acerca do comportamento da instituição como um todo, não apenas da postura de sua alta cúpula durante o projeto de captação (FLANAGAN, 2000; SELTZER, 2001; WARWICK; HITCHCOCK, 2002).

Em sua essência, a estratégia de captação de recursos abrange cinco passos de ações planejadas. A consecução deles, por sua vez, envolve a instituição planejar ao longo de três eixos. Em um, precisa posicionar-se em relação à sua missão e à visão de seu futuro. No outro, precisa identificar os doadores que melhor servem aos seus propósitos. E, no terceiro, desenhar seu programa de captação de recursos (tipo de recursos e metas) para suprir as necessidades que a levariam à sua posição futura visualizada.

Desta forma, é importante que a instituição desenvolva estratégias intuitivas ou emergentes e racionais ou deliberadas em equilíbrio. Intuitivas para garantir motivação e compromisso às suas causas, consolidando em seu corpo de pessoal, a razão de sua missão e seu papel construtivo da sociedade. Racionais, para dar rumo

e ritmo à dinâmica dos processos institucionais da captação, permitindo um claro controle das ações e resultados.

Segundo Speak; McBride e Shipley (2002), a captação de recursos é um meio de expor o trabalho desenvolvido pela instituição. O que permite:

- **Ampliação da base social** – captar recursos não gera apenas recursos, também promove a instituição e aumenta o apoio da comunidade; e
- **Credibilidade** – receber uma doação indica que a instituição é séria, comprometida com a causa e missão, estimulando outros indivíduos e empresas a participarem.

Como exemplo da ampliação da base social, pode-se citar o evento especial de homenagem aos parceiros do Fundo de Bolsas da FGV-EAESP. Realizado periodicamente, o evento é uma homenagem às empresas e ex-alunos doadores do Fundo de Bolsas.

4.2.3. O ciclo de captação

Segundo Speak; McBride e Shipley (2002), a captação de recursos deve envolver atividades que vão, desde análise e planejamento, até a pesquisa, a construção de relacionamentos, a valorização de doadores e a prestação de contas. Eles o chamam de ciclo de captação de recursos e é composto por:

- a. **Análise** – a captação de recursos bem-sucedida começa com a análise da instituição e de suas reais necessidades;
- b. **Planejamento** – compreende o planejamento a fim de se atingir a meta da campanha de captação de recursos: quem, quando, onde e como cada iniciativa será realizada juntamente com prazos, orçamentos, pessoas envolvidas etc.;
- c. **Pesquisa** – diz respeito à localização dos doadores potenciais, à definição da melhor forma de abordagem, à descoberta dos interesses e das necessidades desses doadores descobrirem seus interesses, entre outros fatores;
- d. **Cultivo** – não basta somente solicitar recursos, é necessário motivar os potenciais doadores e esta é a finalidade do cultivo. Informativos, folders,

malas diretas, eventos, homenagens são algumas oportunidades que a instituição pode criar para desenvolver essa relação;

- e. **Pedido** – são os pedidos de doação ou de renovação de doação. Se não houver um pedido, a captação de recursos não acontece. É preciso sempre encontrar doadores novos e motivar aqueles que deixaram de doar;
- f. **Valorização e agradecimentos** - a partir do momento que acontece a doação, é muito importante que os agradecimentos sejam feitos. A lógica por trás desse passo é que quando o antigo aluno faz uma doação e é reconhecido por este ato, ele passa a ser um propagador e promotor dessas ações;
- g. **Prestação de contas** - forma de justificar ao doador como o dinheiro por ele doado contribui para o desenvolvimento da instituição.

A estratégia para que a troca entre a instituição e o mercado aconteça é elaborar benefícios ou serviços suficientemente atrativos. Sendo, portanto, necessário que os serviços ou benefícios oferecidos pela EA Alumni sejam percebidos como valor pelo aluno e o ex-aluno. O mercado dos ex-alunos potencialmente oferece a EA Alumni:

- Doações em dinheiro, bens e serviços
- Trabalho voluntário
- Divulgação e reconhecimento, aumentando a reputação da instituição
- Novos Alunos Vinculados a EA Alumni
- Novos Alunos para a Escola de Administração da UFRGS

4.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Num cenário altamente competitivo como o que se observa atualmente, o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes é de suma importância para a existência da organização. Dessa forma, o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é, alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas, com lucro.

No caso da EA Alumni, ela pode cumprir a promessa de destinar a doação conforme o desejo do doador, enviar recibos, relatórios de atividades, brindes e homenagens a fim de cumprir com os benefícios que o doador tem direito, prestando-lhes conta ou esclarecimentos de qualquer dúvida que por ventura possa ter. A principal promessa é continuar a ser a *alma mater* para o ex-aluno, e isto tem implicações éticas. Por sua vez, o doador se compromete a honrar o compromisso com a instituição, seja financeiramente, seja defendendo a instituição, oferecendo mão de obra voluntária ou apoiando-a nos momentos críticos.

Nesta visão, Gummensson (2005, p. 22-23) elabora o seu conceito de marketing de relacionamento: “marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

Segundo Gummensson (2005, p. 39-44), em estudos de relacionamentos, redes e interações, diversas propriedades têm surgido. Estas propriedades podem ser úteis no marketing de relacionamento para se tomar decisões. As principais propriedades de relações comerciais são:

- **Colaboração:** propriedade fundamental dos relacionamentos. Pode ser única ou contínua, e para se obter um relacionamento longo e harmonioso é necessário um ambiente de alta colaboração e baixa competitividade. O fim do relacionamento ocorre quando uma parte for insignificante e a competição tomar conta;
- **Longevidade:** um relacionamento de longa data é fundamental para o marketing de relacionamento. Nenhum relacionamento deveria ser rompido

por negligência ou falta de interesse, contudo, existem decisões racionais para romper um relacionamento, como a perda do prazer ou se tornar obsoleto;

- **Comprometimento, dependência e importância:** para este componente do relacionamento existem três níveis: a atração por preços baixos (facilmente copiável); o preço e a comunicação personalizada e o estrutural, pela união de recursos e comprometimento;
- **Confiança, risco e incerteza:** confiança dita o sucesso da colaboração, no caso, ela se apresenta como uma importante variável para o grau de colaboração. De modo que quanto maior a confiança maior será a colaboração. O receio de enfrentar riscos e incertezas, bem como a própria confiança, são fatores que variam conforme a cultura de uma instituição. Outro importante fator é a ligação entre a marca e os valores que ela transmite como a confiança;
- **Poder:** nota-se que dificilmente é simétrico (um lado tende a ser mais forte), porém usar a posição de alguém ao extremo compromete a manutenção do relacionamento;
- **Frequência, regularidade e intensidade:** o relacionamento se fortalece através das diversas interações, especialmente quando apresentam uma previsibilidade favorável para as partes envolvidas;
- **Adaptação:** a adaptação, segundo o autor, trata de investimentos personalizados de acordo com as necessidades da outra parte, destacando-se a importância dos sistemas de informação, dentre outros fatores;
- **Atração:** a imagem que as empresas carregam através de suas marcas, conforme o autor, deve ser interessante, ou seja, projetar uma combinação de motivos psicológicos para ser atrativa e simpática;
- **Proximidade e distância:** trata-se da proximidade física, mental e emocional. A proximidade física facilita as outras duas e auxilia a sensação de segurança. A cultura pode criar barreiras mentais e para contrapor isso a frequência deve ser aumentada. O aumento da frequência das interações pode tornar o relacionamento pessoal, ainda mais se ocorrer a associação entre as pessoas também no particular;

- **Formalidade, informalidade e transparência:** o tamanho das organizações pode necessitar de maiores níveis de formalidade. A informalidade permite um tratamento rápido para questões suplementares do contrato, contudo, o nível de transparência deve ser formalizado evitando-se desgastes desnecessários;
- **Rotinização:** os procedimentos rotineiros são importantes para a eficiência, e conferem segurança e eficácia. Usualmente a rotinação é feita máquina-para-máquina, mas, deve-se tomar cuidado para não exagerar na quantidade de interações impessoais, pois os consumidores podem se sentir desprestigiados;
- **Conteúdo:** tradicionalmente é a troca econômica. No marketing de relacionamento são a interação e a criação de valor conjunto. Isto acontece porque o conteúdo de uma relação é informação e conhecimento. Nesse sentido o autor propõe uma nova forma de troca pelo conteúdo;
- **Propriedades pessoais e sociais:** são as diferenças de sexo, traços físicos, psicológicos, sociabilidade, ambição, confiabilidade.

Ainda segundo Gummesson (2005, p. 44) as propriedades descritas do relacionamento “podem contribuir para a avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou término.”

Nessa lógica de criação de relacionamentos a longo prazo, pode-se observar que a probabilidade de um ex-aluno que doa pela primeira vez doar outras vezes é maior que a probabilidade de um ex-aluno que nunca doou. Essa probabilidade aumenta quando a entidade dá seguimento à primeira doação realizada por meio da valorização do ex-aluno, na forma de agradecimentos, além de criar oportunidades e mecanismos para a compreensão e a valorização do trabalho que a doação tornou possível. A fidelização e as ações de relacionamento são fatores cruciais neste processo.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para um melhor entendimento, dividiu-se esta seção do trabalho em fontes de dados primários e secundários. Cada uma dessas fontes possui seus subtópicos de forma a facilitar o entendimento da estrutura da pesquisa.

5.1. PESQUISA EM FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS:

Para entender como se dá o processo de captação de instituições, propondo estratégias para a EA Alumni criar seu processo de captação para seu próprio fundo de *endowment*, foram entrevistados 4 membros dos fundos de *endowment* que já estão em operação no Brasil, sendo 3 de São Paulo e 1 de Porto Alegre. Isso permite uma aproximação com a realidade a ser enfrentada futuramente no desenvolvimento do fundo de *endowment* da EA Alumni, uma vez que a cultura brasileira é diferente da norte americana no que diz respeito a doações e filantropia. Além disso, a legislação entre os dois países possui diferenças e esses fundos brasileiros já conseguiram, de alguma forma, se adequar a ela.

5.1.1. Público Alvo

Todas as entrevistas foram realizadas com membros diretamente envolvidos no dia a dia do respectivo *endowment*, seja de São Paulo ou de Porto Alegre. Também foram entrevistadas pessoas relacionadas a operação da EA Alumni para o entendimento das áreas necessárias para este trabalho.

5.1.2. Abordagem

Inicialmente o acesso até o público alvo foi adquirido através de pessoas conhecidas, pesquisa no LinkedIn e também envio de *email* para os endereços expostos nos sites dos fundos. Uma vez feito esse contato inicial, estabeleceu-se uma conversa por mensagem via *Whatsapp*, de forma a marcar um horário para a entrevista.

5.1.3. Técnica de Coleta

A técnica de coleta de informações nesta parte da pesquisa foi feita presencialmente ou por videoconferência. As entrevistas foram realizadas ao longo

de aproximadamente um mês e cada uma das entrevistas durou em média uma hora e meia. A ferramenta utilizada para registro e transcrição dos trechos importantes foi o Microsoft Word. Não houve gravação por conta do pedido de sigilo de algumas informações passadas pelos entrevistados.

5.1.4. **Condução da Entrevista**

Neste estudo, além da amostra reduzida, verifica-se que existem peculiaridades em cada fundo de acordo com seu contexto, e a utilização de um roteiro aberto para entrevista em profundidade permite o entendimento e a flexibilidade para a coleta de informações necessária para a pesquisa a ser realizada. Foram estudadas as estratégias de relacionamento, as abordagens e os serviços ou contrapartidas oferecidas por essas instituições para os seus doadores e também questões referentes a organização interna da EA Alumni.

5.1.5. **Análise**

O primeiro passo da análise de dados consiste na Análise de Conteúdo das entrevistas. Ou seja, partir das entrevistas realizadas, conforme proposto por Reynolds e Gutman (1988), foi realizada a análise do seu conteúdo, agrupando-se partes semelhantes das respostas sob uma expressão que reflete o que foi mencionado pelos entrevistados. Fez-se isso com o intuito de captar relações e estratificar as melhores práticas a serem replicadas para a criação de um novo fundo de *endowment*.

5.2. PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

A coleta de dados foi realizada por meio da coleta de informações disponíveis na internet (site dos diferentes fundos, notícias, publicações de documentos dos fundos estrangeiros, documentos em seus websites...), análise de registros internos da organização EA Alumni, livros e artigos.

Inicialmente foram mapeados *benchmarks* a fim de entender como é feita a organização interna, política de investimentos e estrutura de membros. Neste caso,

foram escolhidos os fundos de *endowment* de Harvard e Yale como *benchmarks* por serem os fundos com maior volume de capital e também os mais antigos.

O benchmarking é uma ferramenta muito utilizada no meio empresarial, podendo ser aplicado em qualquer contexto. Qualquer organização, independente de sua dimensão e setor de atuação pode fazer uso da ferramenta. Detalhando a amplitude do conceito, Bogan (1996, p. 5) define que:

“Benchmarking é a procura contínua dos melhores métodos que produzam um maior desempenho, quando adaptados e implementados na própria organização. No benchmarking, deve ser destacado seu aspecto de atividade de expansão contínua, o objetivo da expansão é a identificação dos melhores métodos operacionais que, quando implementados, produzam um desempenho superior.”

Em função do sigilo e também do curto histórico das informações de captação e rentabilidade dos fundos do Brasil, para a projeção financeira usou-se como meta atuarial as informações do fundo de investimentos da PREVI, sendo apenas os dados referentes ao montante inicial e a captação anual provenientes de um dos fundos de São Paulo. A PREVI é o maior fundo de pensão da América Latina. Essa escolha se deu por três critérios:

- O fundo visa a perpetuidade, tal qual um fundo de *endowment*;
- É um fundo criado em 1904, ou seja, tem uma base histórica confiável e sua estrutura permitiu que sobrevivesse até hoje;
- Possui uma rentabilidade compatível com o que se espera para os primeiros anos de operação do fundo de *endowment* da EA Alumni;

5.2.1. Análise

Dito isso, a segunda etapa da análise foi a construção de uma projeção financeira simplificada de crescimento do fundo, tendo como base os números realizados pelos *endowments* brasileiros e pela PREVI. Por fim, reuniu-se todas as informações coletadas para conceber um entendimento das estratégias e ações necessárias, em etapas e macroáreas, para a criação de um fundo de *endowment*. Os resultados da pesquisa estão apresentados no próximo capítulo.

6. RESULTADOS

Para atingir o objetivo geral deste estudo, construiu-se uma separação em tópicos de diferentes macroáreas de um fundo de *endowment*, referentes a sua estrutura. Com isso, buscou-se entender de maneira organizada o papel de cada uma dessas macroáreas, compreendendo sua funcionalidade para um *endowment* e também oferecendo um guia para sua criação. As áreas mais extensas foram subdivididas em “O que”, “Como” e “Por que” a fim de facilitar a sua compreensão.

Porém, antes de se tomar a decisão de criar um fundo de *endowment* e começar a estruturação das suas áreas, é necessário verificar sua viabilidade financeira. É isso que a primeira parte dos resultados, abaixo, busca explicar.

6.1. VIABILIDADE FINANCEIRA

6.1.1. O que

A análise de viabilidade econômica e financeira é um estudo que visa medir ou analisar se um determinado investimento é viável ou não. Em outras palavras, a análise de viabilidade econômica e financeira irá comparar os retornos que poderão ser obtidos com os investimentos demandados, para decidir se vale a pena ou não investir. No caso de um fundo de *endowment*, é interessante observar o potencial de captação da instituição (dado o tamanho da sua rede) para projetar rendimentos futuros e o crescimento do montante principal, que é a fonte de recursos a serem investidos na organização a partir dos juros gerados.

6.1.2. Por que

Um fundo patrimonial é estruturado a partir da colaboração de doadores e seus desejos próprios de fazer uma contribuição significativa para a sustentação em longo prazo da organização. Sendo assim, muitas vezes a estrutura de um *endowment* inicia-se com um estudo de viabilidade para determinar a probabilidade da organização de conseguir constituir e gerir o fundo, bem como a capacidade de divulgar sua causa para atrair doadores (LEVISKY, 2016). Um fundo com pouca captação pode não ter capacidade de levantar o montante de capital necessário para

gerar rendimentos suficientes para cobrir as despesas de operação ou para atingir um valor mínimo necessário, tornando os esforços investidos na criação de um *endowment* desnecessários

6.1.3. Como

Para realização dessa projeção simplificada, fez-se uso dos dados de captação do fundo de *Endowment* GV, de São Paulo, onde a média de captação é de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) por ano e o número de formandos varia entre 50 e 60 todos os anos. Considerando-se que o PIB per capita de São Paulo é maior que o de Porto Alegre, conforme dados do IBGE de 2016, mas que a EA-UFRGS forma mais pessoas que o Direto da Fundação GV (aproximadamente 160 por ano), traçou-se um cenário hipotético inicial para a captação do fundo de *endowment* no seu lançamento com o mesmo montante de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

A quantia arrecadada no ano de lançamento é mais alta em função da novidade, do evento de lançamento e do grande esforço para constituição do montante inicial. No ano seguinte, estima-se que as doações atinjam 20% do que foi arrecadado no lançamento. Posteriormente, a taxas de crescimento das doações tem três estágios de variação, conforme a maturidade do fundo:

Tx Cresc. Doações	Ano			
	1 a 3	4 a 8	9 a 12	12+
	10%	20%	15%	350.000

Tabela 1 - Taxa de Crescimento das Doações Ano a Ano

Por se tratar de um modelo simples, a rentabilidade é projetada apenas sobre o montante inicial do ano X, não considerando juros sobre doações adquiridas ao longo do ano X.

Rentabilidade	Saldo	Doações
		100%

Tabela 2 - Rentabilidade

Por fim, se tratando de um fundo de *endowment*, há a necessidade de manter o montante principal intacto, investindo apenas os rendimentos nos projetos apoiados. Porém, na criação de um fundo, geralmente o montante principal não é grande o

suficiente para gerar os rendimentos necessários. Para acelerar esse crescimento, é proposto na projeção que nos três primeiros anos apenas 50% dos rendimentos seja resgatado para que os outros 50% sejam somados ao montante principal.

	Ano 1 a 3	4+
Resgates	50%	100%

Tabela 3 - Taxa de Resgate

Sendo assim, com uma meta atuarial de 8%, conforme média dos últimos nove anos do fundo da PREVI, a projeção de viabilidade financeira do fundo de *endowment* para os próximos 40 anos é a seguinte:

Período	Saldo Inicial	Doações	Rentabilidade	Resgate	Saldo Final
Ano 0		500.000	-		500.000
Ano 1	500.000	100.000	40.000	20.000	620.000
Ano 2	620.000	110.000	49.600	24.800	754.800
Ano 3	754.800	121.000	60.384	30.192	905.992
Ano 4	905.992	145.200	72.479	72.479	1.051.192
Ano 5	1.051.192	174.240	84.095	84.095	1.225.432
Ano 6	1.225.432	209.088	98.035	98.035	1.434.520
Ano 7	1.434.520	250.906	114.762	114.762	1.685.426
Ano 8	1.685.426	301.087	134.834	134.834	1.986.512
Ano 9	1.986.512	346.250	158.921	158.921	2.332.762
Ano 10	2.332.762	398.187	186.621	186.621	2.730.949
Ano 11	2.730.949	457.915	218.476	218.476	3.188.865
Ano 12	3.188.865	526.603	255.109	255.109	3.715.467
Ano 13	3.715.467	350.000	297.237	297.237	4.065.467
Ano 14	4.065.467	350.000	325.237	325.237	4.415.467
Ano 15	4.415.467	350.000	353.237	353.237	4.765.467
Ano 16	4.765.467	350.000	381.237	381.237	5.115.467
Ano 17	5.115.467	350.000	409.237	409.237	5.465.467
Ano 18	5.465.467	350.000	437.237	437.237	5.815.467

Ano 19	5.815.467	350.000	465.237	465.237	6.165.467
Ano 20	6.165.467	350.000	493.237	493.237	6.515.467
Ano 21	6.515.467	350.000	521.237	521.237	6.865.467
Ano 22	6.865.467	350.000	549.237	549.237	7.215.467
Ano 23	7.215.467	350.000	577.237	577.237	7.565.467
Ano 24	7.565.467	350.000	605.237	605.237	7.915.467
Ano 25	7.915.467	350.000	633.237	633.237	8.265.467
Ano 26	8.265.467	350.000	661.237	661.237	8.615.467
Ano 27	8.615.467	350.000	689.237	689.237	8.965.467
Ano 28	8.965.467	350.000	717.237	717.237	9.315.467
Ano 29	9.315.467	350.000	745.237	745.237	9.665.467
Ano 30	9.665.467	350.000	773.237	773.237	10.015.467
Ano 31	10.015.467	350.000	801.237	801.237	10.365.467
Ano 32	10.365.467	350.000	829.237	829.237	10.715.467
Ano 33	10.715.467	350.000	857.237	857.237	11.065.467
Ano 34	11.065.467	350.000	885.237	885.237	11.415.467
Ano 35	11.415.467	350.000	913.237	913.237	11.765.467
Ano 36	11.765.467	350.000	941.237	941.237	12.115.467
Ano 37	12.115.467	350.000	969.237	969.237	12.465.467
Ano 38	12.465.467	350.000	997.237	997.237	12.815.467
Ano 39	12.815.467	350.000	1.025.237	1.025.237	13.165.467
Ano 40	13.165.467	350.000	1.053.237	1.053.237	13.515.467

Tabela 4 - Projeção do *Endowment*

Ao final do período, os rendimentos somados totalizariam R\$ 20.304.970,18 investidos na organização ao longo de 40 anos. Uma média de R\$ 507.624,25 ao ano, que supera os R\$ 467.309,47 projetados como receita global da Escola de Administração da UFRGS para 2019.

6.2. ESTRUTURA DO *ENDOWMENT*

6.2.1. **Gestão**

6.2.1.1. O que

A organização necessita manter o foco no seu propósito, ser transparente em suas ações e prestações de conta, usando adequadamente os investimentos, e definir um método de comunicação eficaz para garantir confiança a quem aportar os recursos. Para isso, capacitação e formação de lideranças mostram-se essenciais, além de um processo de gestão bem estruturado. Em todos os casos, há o destaque para a importância de se constituir órgãos decisórios e de gestão em sua governança, com especialistas em investimentos e finanças, uma vez que, na maioria dos casos, as instituições culturais são operadas por militantes ou pessoas que se desenvolveram na organização por longa data e não passaram por nenhuma experiência de gestão de empresas antes de assumir essa posição. Por isso, a existência de processos de gestão e de uma governança sólida é o que garante a qualidade das operações.

6.2.1.2. Por que

O fato da organização estar bem estruturada (isto é, uma gestão eficiente) e possuir um *endowment*, aliado a uma imagem positiva da instituição e da qualidade do trabalho que ela realiza, pode ser um chamariz para agregar novos doadores, tanto para os *endowments* como para outras atividades da organização. Comumente, é mais difícil iniciar uma mobilização de captação de recursos do que mantê-la. Deste modo, é preciso formar instâncias de governança que sejam responsáveis não só pela administração do fundo patrimonial, como também para estimular a captação de recursos junto a públicos específicos. É principalmente na estruturação de um fundo de *endowment* que são necessárias as pessoas mais qualificadas para fazê-lo funcionar, devido a esse esforço na criação da estrutura de gestão.

6.2.1.3. Como:

Para uma gestão eficiente, o fundo de *endowment* precisa responsáveis por todas as áreas citadas posteriormente nesta seção deste trabalho. São necessárias

pessoas para gestão e captação de time, gestão do fluxo de tarefas, captação e seleção de projetos a serem investidos, gestão de investimentos, captação de recursos e relacionamento com a rede de doadores, jurídico e relacionamento institucional. Todas essas áreas compõem a operação do fundo. Esta operação, por sua vez, pode ser subordinada a um comitê de investimentos e um comitê de projetos (como acontece no Fundo Centenário, da Engenharia da UFRGS). Esses comitês, por sua vez, se *reportam* ao conselho deliberativo do *endowment*, que é acompanhado por um conselho fiscal.

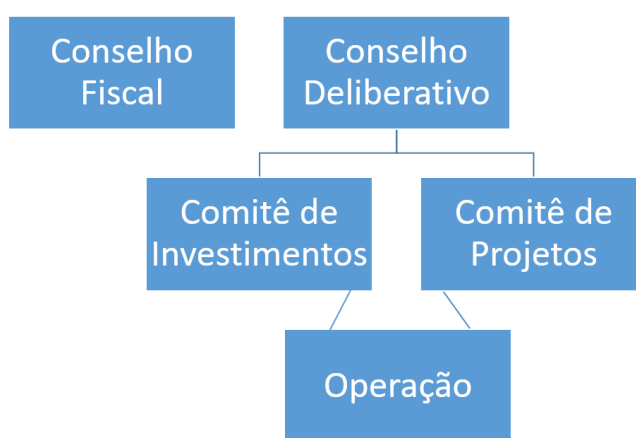


Figura 3 - Estrutura de Governança Endowment

Um processo seletivo de pessoas bem estruturado, além da captação de voluntários, dependerá do tamanho e maturidade do fundo, além de existir sempre a necessidade de se adequar nos termos da Lei 13.800 de 4 de janeiro de 2019 que dispõe sobre a constituição de fundos patrimoniais com o objetivo de arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público.

No contexto da EA Alumni hoje, sugere-se que sejam selecionados voluntários para todas as áreas necessárias para o início da operação. É recomendado replicar o modelo do Fundo Centenário, onde existem quatro alunos diretores, responsáveis pela operação. É possível também explorar a já existente área de comunicação da instituição, de forma que esta seja responsável pela divulgação da iniciativa.

É importante também lembrar que a prestação de contas é um elemento importante da gestão. Por isso, é importante atentar-se aos seguintes itens:

- Modelo de auditoria e qual sua periodicidade de coleta de informações;
- Modelo de *report* dos projetos investidos e qual sua periodicidade de coleta de informações e envio;
- Modelo de *report* anual - histórico de desempenho do fundo e projeções futuras
 - Integração com automação de e-mail marketing (*report* do fundo e projetos);
- Modelo de *report* específico para o conselho e periodicidade de envio.
- Documentos jurídicos (estatuto, regimento interno)

6.2.2. Política de Investimentos

6.2.2.1. O que

É preciso definir a missão do *endowment*, que é diferente da missão da instituição ou causa a que se destina. Em relação à discussão e entendimento do escopo ou missão do fundo patrimonial, é preciso deixar claro o que se pretende custear e, para isso, é necessário o alinhamento com o doador e a definição de um orçamento anual, que leva ao estabelecimento de metas de patrimônio. A declaração da missão deve incorporar os valores e objetivos da organização e é importante que os membros do órgão responsável adotem esses princípios na supervisão da mesma.

6.2.2.2. Por que

A gestão idônea do montante financeiro, por meio da adoção de princípios e da definição de padrões de conduta profissional, é importante para garantir a devida proteção desses ativos.

6.2.2.3. Como

As estratégias de investimento podem, por exemplo, incluir explicitamente as exigências e/ou proibições relativas à natureza dos investimentos de acordo com o perfil da instituição.

É preciso definir qual será a composição do patrimônio do *endowment*. Quais ativos o formarão? Haverá um montante inicial a ser destinado? O investimento será feito de uma só vez ou por partes? Qual a rentabilidade esperada

Harvard, por exemplo, tem como alvo uma taxa anual de pagamento de doações de 5,0 a 5,5% do valor de mercado. A taxa de pagamento real da Universidade flutuou nos últimos 10 anos, de uma baixa de 4,2% no ano fiscal de 2006 para uma alta de 6,1% no ano fiscal de 2010. Essa variação existe porque o valor em dólar da distribuição para o próximo ano fiscal é determinado bem antes do início do ano fiscal e antes de saber o valor de mercado no final do mesmo. Essa prática é seguida para permitir às Escolas e unidades tempo adequado para o planejamento financeiro.

No contexto da EA, é recomendado buscar um fundo parceiro que tenha interesse na iniciativa. Essa parceria busca evitar a estrutura custosa de ter uma equipe própria, ao mesmo tempo que se pode contar com a experiência na alocação de ativos de longo prazo de um fundo de renome.

Em termos de gerenciamento, é necessário usar um gerente de investimento profissional qualificado para gerenciar os fundos, lembrando-se sempre:

- De monitorar o gerente profissional (usando as políticas como seu padrão) em uma base regular. Os representantes do fundo na estrutura de governança não devem ter medo de fazer perguntas e entender a filosofia de gestão;
- Não investir em nenhum ativo que não entende é bem compreendido. Caso não entenda como o ativo é estruturado ou como ele é executado, não será possível monitorar seu desempenho;
- Que o objetivo do processo de investimento é proteger os ativos e aumentar o valor do principal para acompanhar a inflação;
- Que o objetivo do processo de investimento é produzir renda anual máxima para a operação da organização sem fins lucrativos. A segunda prioridade é aumentar o valor subjacente sem comprometer o valor principal do fundo.

Os pontos de atenção em relação a essa macroárea são:

- Ter constante análise de performance dos pares (outros *endowments* BR);

- Preparar a declaração de política de investimento:
 - Documentos;
 - Evitar conflitos de interesses e transações proibidas;
 - Definir liquidez necessária;
 - Desenhar estratégia, objetivos e processos:
 - Perfil específico de risco / retorno;
 - Alocação de ativos;
- Contratação e recrutamento de *Portfolio managers* / CIO;
- Controlar e contabilizar as despesas de investimentos;
- Estudos frequentes da alocação de ativos;
- Periodicidade e modelo de relatório dos resultados.

6.2.3. Uso dos recursos

6.2.3.1. O que

Possivelmente já com o apoio do Comitê de Investimentos ou de uma assessoria especializada em *endowments*, é preciso definir a regra ou taxa de resgate do fundo patrimonial, que equivale a quanto poderá ser gasto por ano.

A taxa de resgate pode combinar cálculos objetivos com decisões discricionárias subjetivas, atribuídas a um indivíduo ou a um órgão colegiado e ainda deve levar em conta o que se espera de retorno dos investimentos em longo prazo, projeções de perda de poder aquisitivo ligadas a efeitos inflacionários, ritmo de crescimento do fundo patrimonial, entre outros.

6.2.3.2. Por que

A partir da definição da regra de resgate, pode-se estabelecer uma “disciplina de reinvestimento parcial dos ganhos do *endowment*, de forma a manter o poder aquisitivo original do principal” (SOTTO-MAIOR, 2011, p.69).

Em suma, é preciso definir regras claras de utilização do fundo patrimonial para que o conceito de perpetuidade prevaleça. Assim, o valor do fundo a ser gasto anualmente deve considerar o potencial de retorno no longo prazo acima da inflação, tendo uma relação direta com a alocação de recursos (IDIS, 2016).

6.2.3.3. Como:

Os recursos podem ser investidos em diversas áreas, como inovação, pesquisa, infraestrutura e ensino. Podem ser definidos, também, métodos para alocação de recursos ou até mesmo ser feita a realização de triagem por um comitê.

É também importante existirem critérios claros em relação a quais são as informações necessárias, pré-requisitos e quem são as pessoas que podem submeter os projetos a serem investidos.

Em Harvard, por exemplo, o fundo apoia quase todos os aspectos das operações da Universidade. As duas maiores categorias de fundos cobrem os salários dos docentes, incluindo cátedras e auxílio financeiro para graduandos, bolsas de pós-graduação e vida e atividades estudantis. Harvard também tem *endowments* que apoiam programas acadêmicos, bibliotecas, museus de arte, instalações e uma ampla variedade de outras atividades.

A Universidade de Harvard determina a distribuição anual de doações depois de considerar uma variedade de fatores, incluindo a orientação através de uma fórmula de pagamento, que fornece um fluxo constante de renda para apoiar as necessidades atuais, ao mesmo tempo que preserva o poder de compra futuro do *endowment*. Este processo é semelhante ao de muitas outras faculdades e universidades.

A Universidade de Northwestern, nos Estados Unidos, possui diretrizes para definir quanto e onde os recursos serão utilizados. A diretriz de gastos calcula o montante que a universidade gastará a cada ano para financiar a missão da universidade. Começando com o valor médio de mercado do *endowment* para os 12 meses anteriores, a diretriz de gasto incorpora os seguintes fatores ponderados para definir uma taxa de pagamento de *endowment* anual:

- O componente de mercado é calculado multiplicando-se a taxa de gasto de meta de longo prazo de 4,35% pelo valor médio de mercado do *endowment* os 12 meses anteriores. Esse componente carrega um peso de 30% no cálculo da taxa de gastos.

- O componente de gastos inclui um ajuste de inflação sobre o pagamento de *endowment* do ano anterior mais o crescimento anual projetado do orçamento. Essa mudança no pagamento de *endowment* anual tem um peso de 70%.

Em relação ao uso dos recursos do fundo da EA Alumni, é necessário definir, portanto, em conjunto com alunos e professores:

- Edital e critérios para projetos receberem investimento (edital, formulário para submissão, avaliação, definição, transferência de recursos, apresentação/*report*);
- Periodicidade dos editais;

E em conjunto com o fundo responsável pela alocação dos ativos (ou gestor financeiro), EA alumni e doadores, é necessário definir:

- Política de gastos:
 - Quando será gasto;
 - Qual percentual do rendimento será utilizado no total (taxa de pagamento de *endowment*);
 - Mínimo acumulado necessário no montante principal do fundo para iniciar gastos dos rendimentos (opcional);
 - Quantas vezes por ano haverá investimentos (periodicidade de uso dos recursos);

6.2.4. Captação e Marketing de Relacionamento

6.2.4.1. O que

A parte de captação é relativa as ações responsáveis por trazer dinheiro ao fundo, que é o material principal para que toda a iniciativa se desenvolva. Aliada a captação, o marketing de relacionamento garante que essas ações sejam pensadas no longo prazo, com o intuito de criar um vínculo duradouro entre a instituição, seus alunos, professores e alumni, de forma que o fluxo monetário de novas e maiores doações seja contínuo e frequente.

6.2.4.2. Por que

A história a ser contada para o público externo apoiar o *endowment* deve comunicar aos doadores o porquê de fazer uma doação e estipular modalidades de doação. Essas mensagens devem motivar os doadores, deixá-los animados com a iniciativa e inspirá-los, deixando claro o papel e a responsabilidade que esses doadores tem com o futuro da organização e da comunidade.

6.2.4.3. Como

O crescimento do apoio de doadores somente pode acontecer se a organização desenvolver oportunidades para doação que representem um desafio para o doador e lhe ofereçam oportunidades para aumentar o apoio que vem dando a instituição. Uma vez que o processo de captação está em sincronia com o marketing de relacionamento, podemos ver a aplicabilidade da pirâmide de captação de recursos, de Speak; McBride e Shipley (2002):



Figura 4 - Pirâmide de Captação

Um programa de captação de recursos que tem por base ações de relacionamento está bem estruturado quando há atividades em cada nível da pirâmide, oferecendo oportunidades para novos doadores fazerem sua primeira doação e oportunidades para doadores antigos fazerem doações grandes ou planejadas.

Normalmente, se começa pela base e se vai subindo com o tempo, apesar de que alguns doadores mais generosos já começam de um patamar mais alto.

- **Primeiro contato** – normalmente mala-direta ou algum evento, muitas vezes a doação vem por impulso e nem é considerada a primeira doação;
- **Primeira doação** – quando o ex-aluno destina recursos pela segunda vez à instituição. Somente então é considerado doador;
- **Doações programadas** - são as doações trimestrais ou anuais. Nesta etapa, o doador já possui um vínculo com a instituição e as ações de fidelização devem buscar a amplitude dos valores doados;
- **Grandes doações** – a instituição é que define o que é uma grande doação. Aqui as ações envolvem o estabelecimento de relações pessoais entre o doador e o dirigente da instituição sendo que os pedidos são feitos face-a-face;
- **Doações planejadas** – quando o doador chega ao ápice da pirâmide, o vínculo é muito forte, visto que existe a preocupação com a continuidade dos trabalhos da instituição. São os casos das heranças, imóveis e recursos financeiros para a instituição.

O modelo da pirâmide precisa ter uma base forte e segura para depois se concentrar nos demais níveis. À medida que se sobe na pirâmide, o custo-benefício das doações aumenta cada vez mais, ou seja, o custo de arrecadação de cada real (R\$) fica menor. Portanto, a melhor estratégia é sempre incentivar os doadores a alcançarem patamares mais altos na pirâmide.

Os níveis inferiores da pirâmide envolvem técnicas de solicitação “de massa” como mala-direta, telemarketing, e-mail marketing, entre outros. A internet permite alcançar centenas, milhares de potenciais doadores. O custo-benefício das técnicas de solicitação “de massa” se encontra no recebimento de doações relativamente pequenas de um grande número de pessoas.

Já os níveis superiores da pirâmide envolvem técnicas mais personalizadas como telefonemas, cartas pessoais assinadas pelo Diretor da instituição, almoços exclusivos e visitas individuais. Estas técnicas que envolvem um investimento maior

por doador são justificadas pelo recebimento de doações maiores de um número menor de pessoas.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), para implementar o marketing de relacionamento, é necessário que a empresa siga alguns passos:

1. Rever a missão e os valores da empresa;
2. Obter o compromisso da alta direção e dos funcionários;
3. Apropriar o conceito na organização;
4. Pesquisar o valor percebido pelo cliente;
5. Avaliar a percepção da administração da empresa versus percepção do cliente quanto a produtos, serviços e atendimento;
6. Promover melhorias de processo sob a ótica do cliente;
7. Enfatizar a qualidade dos serviços;
8. Avaliar/monitorar permanentemente a satisfação dos clientes versus qualidade dos serviços prestados;
9. Ampliar os serviços prestados; e
10. Estabelecer a estratégia da empresa focada em relacionamentos no longo prazo (criar, manter e fidelizar).

Outra forma de aprimorar o relacionamento com doadores e aumentar a captação é melhorando o entendimento das motivações e da resistência desses doadores. De acordo com as entrevistas realizadas, esses aspectos foram mapeados:

Motivações:

- Um compromisso com o papel vital que sua organização desempenha na comunidade, no país ou mundo;
- O compromisso de “retribuir” em reconhecimento pelos muitos presentes que o doador recebeu de outros;
- Uma apreciação da organização por causa de um serviço prestado;
- Uma compreensão da contribuição da organização sem fins lucrativos para a qualidade de vida;
- O papel da organização sem fins lucrativos na pesquisa ou desenvolvimento;
- Gratidão pessoal pelo sucesso econômico;

- Um interesse em facilitar a mudança na comunidade através da organização sem fins lucrativos;
- Um interesse em estabelecer um memorial para a família ou um indivíduo;
- Um interesse no reconhecimento;
- Um desejo de influenciar ou controlar as atividades da organização sem fins lucrativos;
- Incentivos Fiscais;
- Culpa.

Resistências dos doadores:

- Falta de suporte à causa;
- Falta de confiança na liderança/ fundo e/ou futuro;
- Preocupações com a segurança financeira futura do dinheiro a ser investido;
- Falta de gratificação imediata;
- Perda de controle sob montante doado;
- “É desconfortável falar sobre heranças e morte, ou, não há necessidade de falar sobre isso agora - Eu vou cuidar disso mais tarde.” ;
- “Como cuido das minhas necessidades pessoais, da minha família e das instituições de caridade que eu apoio? Eu não sei onde começar.”;
- “Por que você não aumenta a quantidade de dinheiro que precisa todo ano? Não faz sentido ter uma grande pilha de fundos não usados na doação.”;
- “Eu não sou rico o suficiente para dar-lhe um grande presente - o que eu poderia dar-lhe realmente não faz a diferença.”;
- “Todo esse processo parece muito complicado. Por que eu não escrevo um cheque de R\$ 500 que nos poupará tempo e problemas?”;
- “Por que você precisa tanto dinheiro?”;
- “Minha família não mora nessa comunidade. Eu não acho que eu realmente precise doar”.

A EA Alumni tem possibilidade de atuar com eventos acadêmicos, bolsas, incentivos para pesquisa e atualização do acervo da biblioteca, uma vez que doações de livros são permitidas. Inclusive, pode também já usar as iniciativas existentes para fomentar o fundo, começando sua divulgação, como no caso do encontro anual e do programa Conquistar. A partir disso, pode-se estruturar e estudar a legislação e

modelos para a viabilização de espaços físicos patrocinados, que permitiriam o recebimento de doações com valores superiores e melhorariam a infraestrutura das salas de aula, além de outros serviços.

Esse tipo de parceria entre uma organização de ex-alunos, como a EA Alumni, e a universidade, EA-UFRGS, é fundamental para o desenvolvimento da instituição e também das pessoas que por ali passam, uma vez que as instituições educacionais são dependentes de recursos. A maioria das escolas e faculdades depende de doações, anuidades e subsídios financeiros. Estudantes e outros clientes são recebedores dos serviços da instituição, e administradores, professores e funcionários são fornecedores de serviços educacionais e outros para os quais a mesma foi fundada. Sem habilidade para atrair alunos, dinheiro, funcionários, professores, obter instalações e equipamentos apropriados, a instituição de ensino deixaria de existir.

Da mesma forma, a frequência e o tamanho das doações podem aumentar com o passar do tempo, quando se fica atento às necessidades de doadores antigos. Dessa forma, pode-se inferir que construir relacionamentos funciona, captar somente recursos, não. E é por isso que o marketing de relacionamento é o outro pilar fundamental no que diz respeito a captação de longo prazo para uma instituição.

Dessa forma, é essencial que a EA Alumni domine as etapas de um processo de captação a fim de otimizar suas ações. É essencial o cultivo do marketing de relacionamento com alunos e ex-alunos, pois são esses que farão parte da própria instituição no futuro.

Assim sendo, pode-se entender que ambas as áreas estão diretamente relacionadas e podem alavancar-se mutuamente, aumentando o montante a ser captado e possibilitando que a estratégia de gestão dos recursos do fundo seja semelhante às utilizadas nos fundos de universidades norte-americanas. A estratégia de preservar o montante original e utilizar os rendimentos para dar suporte à entidade vinculada permite que ocorra uma maior previsibilidade e estabilidade na gestão de recursos da instituição apoiada, que muitas vezes são seriamente impactados por variações econômicas, melhorando sua viabilidade operacional e garantindo uma atuação mais profissional e perene, além de um crescimento de forma sustentável (SOUZA, 2017).

Nessa etapa de captação, algumas tarefas são consideradas chave:

- Estruturação de ciclo de doação;
- Definição da plataforma de recebimento de doações;
- Política de aceitação de doações (por exemplo: existirão limitações e/ou doações endereçadas?);
- Definir como serão as modalidades de captação (exemplo: captação por projeto ou recorrente?);
- Estabelecer metas de captação semestral;
- Estruturar de processos de captação para cada persona do público alvo;
- Criar *pitch* e apresentação do fundo para grandes doadores em potencial;
- Criar um *script* para a realização de *cold call*;
- Listar ex-alunos, professores e mapear grandes doadores em potencial;
- Estruturar modalidades de doação recorrente;
- Definir recompensas/benefícios para doadores;
- Criar um plano de reconhecimento de doadores;
- Realizar uma análise de doadores (doadores leais com potencial de subirem no nível da pirâmide com doações maiores);

Para que o marketing de relacionamento tenha um fluxo ao longo do ano é necessário atentar-se aos seguintes pontos:

- Eventos (inauguração, 1 ano, incentivos a doação para o *endowment* em outros eventos do alumni);
- Criar um plano de comunicação/marketing de relacionamento que explore os canais e pontos de contato já existentes ao longo do ano;
- Definir 3 personas doadoras;
- Criar um site para o fundo;
- Realizar constante propaganda e publicação de notícias em mídias sociais, especialmente a rede profissional LinkedIn;
- Engajar grandes doadores a irem para eventos;
- Criar programa para engajar doadores a compartilharem o fato nas mídias sociais;
- Automatizar o e-mail marketing (tanto para captação quanto para *report* aos doadores);

- Criar calendário de eventos para reunir ex-alunos;
- Definir campanhas de divulgação (jornais, rádio, etc. - onde estiver o público).

6.2.5. Jurídico

Para a criação de *endowments* por organizações públicas, mas sem ficarem sujeitas às normas orçamentárias da administração pública, é fundamental que exista uma lei que permita sua criação pela organização pública e determine como será a governança, de forma a garantir que a organização pública tenha participação nas decisões sobre o uso dos recursos (LEVISKY, 2016). É importante salientar que a estrutura jurídica de um fundo de *endowment* é crucial para o seu sucesso, uma vez que a doação para instituições públicas é repleta de normas, leis e restrições.

Outro fator que pode impactar negativamente é estruturar uma campanha de captação de recursos para o *endowment* sem ter organizado juridicamente as formas de doação, as questões tributárias e o destino dos recursos, seja para o fundo, seja para seus beneficiários. É importante que a organização se utilize dos instrumentos jurídicos corretos para a criação do *endowment*, com a criação ou alteração do estatuto social, a elaboração das atas dos órgãos deliberativos e consultivos, a criação do regimento interno e das políticas e diretrizes de investimento, resgate e uso dos recursos e a contratação do gestor dos ativos. Uma vez constituído, é importante ter a estrutura jurídica adequada para receber as doações, dar o destino aos recursos doados e se comprometer com a prestação de contas junto ao doador (LEVISKY, 2016).

É sabido, no entanto, que existem fundos hoje que foram concebidos como instituição privada, autônoma e de patrimônio próprio. Essa estrutura foi criada antes do surgimento da Lei Nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019 e tem como objetivo “emular um sistema de Harvard e Yale”, conforme as palavras de um dos responsáveis. Estas podem, no entanto, enfrentar problemas futuros de relacionamento institucional e também entraves para a realização das doações.

No contexto da EA Alumni, sugere-se buscar ajuda jurídica com um especialista, pois além de ser necessário buscar um enquadramento na Lei Nº 13.800, é também importante estar atento às restrições da UFRGS por ser uma autarquia

federal. A consulta ao Estatuto da UFRGS, ao Conselho da Universidade (CONSUN) e também ao Conselho da Unidade (CONSUNI) da Escola de Administração serão cruciais para uma estruturação jurídica que permita ao fundo de *endowment* da EA Alumni fazer doações para a Escola ao mesmo tempo que protege seu patrimônio e sua estrutura de gestão.

A criação de benefícios aos doadores, como por exemplo a colocação de placas na Escola com referencial do nome do doador, pode ser feita direto com o CONSUNI. Em São Paulo e também em Porto Alegre o principal modelo de transferência de recurso utilizado hoje é feito diretamente na pessoa física com contrapartida de prestação de contas. Ainda há, no entanto, uma discussão em aberto relacionada a doação de recursos e ativos maiores, porém para grande parte dos fundos isso ainda não é uma preocupação, uma vez que estas requerem investimentos maiores que ainda não são possíveis dado o pequeno montante de capital acumulado até então. É necessário, neste caso, estudar as vias possíveis para a realização dessas doações, como por exemplo o DECRETO Nº 9.373, de 11 de maio de 2018, que dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

6.2.6. Promoção

Conforme Levisky (2016), “campanhas informativas e de conscientização devem sustentar todo o ciclo, mostrando o potencial dessa estratégia, a importância de doar, as vantagens no longo prazo e os impactos produzidos. Isto porque, mesmo que a organização tenha toda a estrutura pronta, não é possível criar *endowments* sem recursos. É necessário um esforço personalizado e estratégico, a sinergia dos vários atores da sociedade nas suas respectivas competências e uma relação de compromisso conjunto para que se estabeleça um novo padrão para o campo da cultura”. Isso tudo gera um ciclo virtuoso derivado deste ambiente:

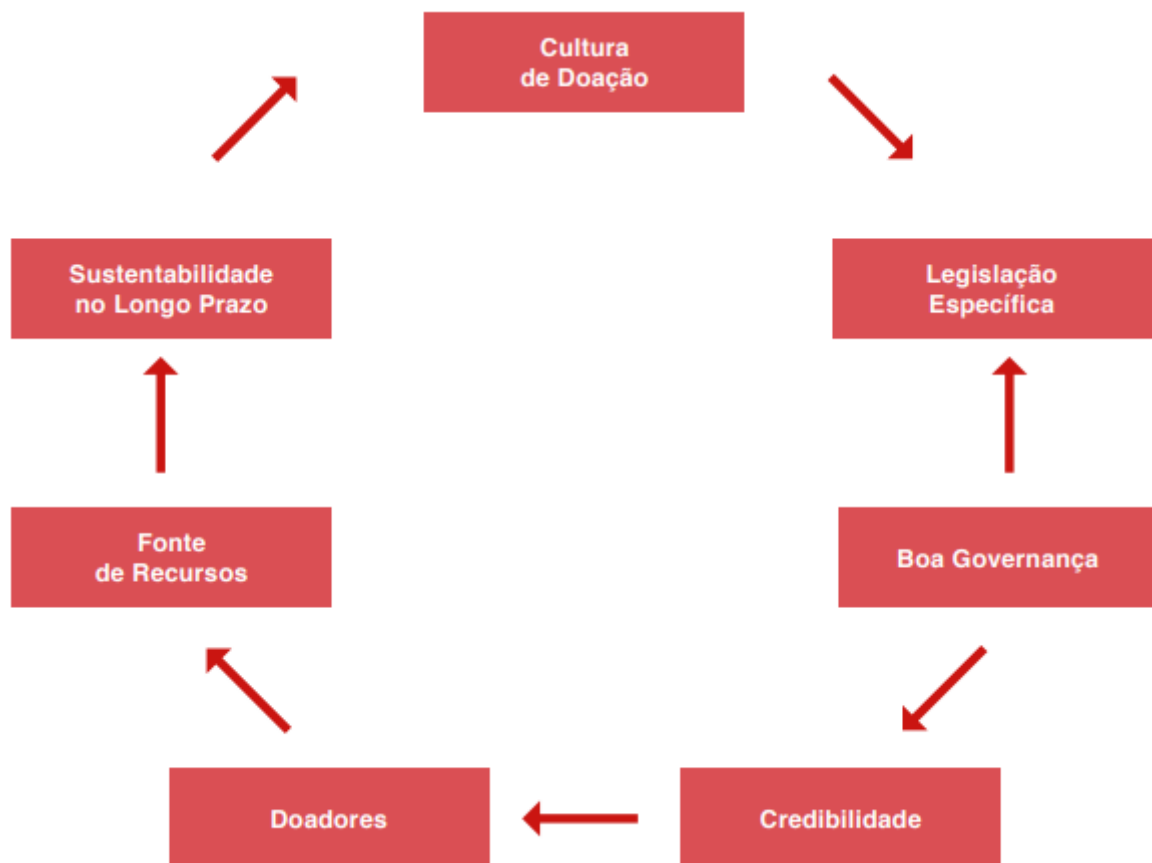


Figura 5 - Ciclo Virtuoso de Doações (LEVISKY, 2016)

No contexto da EA Alumni, estar presente desde o primeiro semestre dos graduandos apresentando suas iniciativas e o fundo será fundamental para que exista conhecimento da causa. Além disso, o compartilhamento de informações online, o bom relacionamento com professores e também ações de relações públicas e aparições em mídia contribuirão na conscientização da sociedade, fomentando o ciclo virtuoso de doações.

6.2.7. Metas

Com base na pesquisa, uma vez estruturado o fundo é interessante se colocar metas para o primeiro e segundo ano, a fim de catalisar o desenvolvimento do fundo de *endowment*. Essas metas estão especificadas da seguinte forma:

6.2.7.1. Metas para o ano 1

- Fortalecer o gerenciamento de dados para expandir as informações retidas sobre os doadores e para dados planejados de presente / doação;
- Desenvolver um processo de prospecção e identificação de doadores;
- Adotar políticas de gestão de aceitação de presentes;
- Criar um plano de marketing que instrua os doadores sobre *endowment*, opções de presentes planejadas, e o caso do financiamento a longo prazo. Integrar essas mensagens nas publicações atuais;
- Atualizar os formatos de relatório anual para incluir consultas sobre presentes planejados e oferecer aos doadores informações sobre doações;
- Desenvolver método de rastreamento de chamadas pessoais e respostas ao marketing de doações;
- Criar uma sociedade de reconhecimento de doações planejada;
- Fazer ligações para os 50 principais clientes em potencial;
- Obter doações para o *endowment* de 50% dos membros do conselho;
- Obter doações para o *endowment* de 20% dos ex-membros do conselho;
- Treinar a diretoria e a equipe em doações / doações planejadas

6.2.7.2. Metas para o ano 2

- Aumentar a participação em doações do conselho para 75%;
- Obter 10 compromissos de *endowment* adicionais de ex-membros do conselho;
- Fazer ligações para os 75 principais candidatos para solicitar doação;
- Comemorar sucesso na marca de um ano, convidando todos os que se comprometeram até o momento e melhores perspectivas;
- Enviar cartas para os 500 *tops prospects* de doações para convidá-los para um evento, ou para solicitar informação; acompanhar por telefone com o maior número possível;
- Criar um conselho consultor profissional para apoiar atividades e aumentar a conscientização da comunidade profissional;
- Adicionar um funcionário em tempo integral ou parcial para apoiar o trabalho de doação / planejamento;

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma a facilitar a compreensão dos aprendizados condensados nessa seção do trabalho, optou-se pela realização de uma separação em dois subtópicos. O primeiro referente à temática em si e como esse contexto influenciou a realização do trabalho como um todo. Posteriormente, serão apresentadas as conclusões com a realização do trabalho.

Com os elementos até aqui apresentados, procurou-se fornecer uma conceituação dos fundos de *endowment*, seus propósitos institucionais, as motivações passíveis de resultarem na sua criação, bem como suas características fundamentais e um passo a passo para estruturar suas macroáreas. Em síntese, o *endowment* numa estrutura de fundo patrimonial possibilita inúmeras partes da iniciativa privada somarem esforços, de maneira organizada e objetiva, a fim de catalisarem as finalidades de uma instituição educacional de forma consistente, isto é, com frequência, e perene, ou seja, por um longo período de tempo.

Para Souza (2017, p. 30-31):

“O bom funcionamento de um fundo *endowment* depende de algumas estruturas básicas que possam garantir a possíveis doadores a segurança de que suas doações serão efetivamente usadas para o fim que o fundo se propõe a alcançar.

Dessa forma, são requisitos essenciais uma política de investimentos estruturada, bem como regras de resgate que permitam a sustentabilidade do valor do capital, inclusive em relação à inflação, e uma estrutura de governança que possibilite que a entidade funcione de maneira adequada.”

A proposta do fundo *endowment* fundamenta-se, dessa forma, em dois pilares: autonomia e estabilidade. Estabilidade porque é uma fonte permanente de recursos, possibilitando um planejamento econômico-financeiro em horizontes distantes, já que existe o fator de recorrência dos rendimentos no fluxo de caixa da instituição. A autonomia também é intrínseca ao fundo, na medida em que tende a proporcionar reduções no grau de dependência financeira da entidade sem fins lucrativos a agentes externos. Dessa forma, a autonomia tende a promover estabilidade e a estabilidade tende a promover autonomia, numa espécie de ciclo virtuoso. O resultado disso é solidez, longevidade e perenidade para o fundo, que são, também, fatores fundamentais para a conquista da confiança de doadores e outros parceiros, potencializando ainda mais os resultados que o fundo de *endowment* é

capaz de gerar para a instituição e, por conseguinte, os próprios resultados da instituição.

A partir do fundo de *endowment*, é incipiente também o desenvolvimento de um ecossistema mais fortalecido, uma vez que o marketing de relacionamento necessário para sua criação vai aproximar todas as partes envolvidas. A imagem abaixo reflete como se dá essa relação entre as partes envolvidas.

Alumni envolverão alunos na iniciativa, de forma voluntária, para fazer os projetos andarem. Esses mesmos alunos serão também fonte de consulta para os investimentos necessários na Escola, juntamente com os professores. Na operação, os alunos se aproximarão dos doadores, que já fazem parte da rede de *networking* dos alumni e dos professores.

Os professores terão um papel importante em relação à consulta do que é importante ser investido no contexto da Escola. E também dada sua experiência, terão influência no que diz respeito a governança do fundo e no desenvolvimento de projetos.

Os doadores terão participação ativa no aporte de capital e na fiscalização dos recursos. Além disso, terão interesse nas possibilidades de pesquisa dos professores, em ampliar sua rede através dos alumni e também em ter contato com jovens talentos (alunos da Escola).

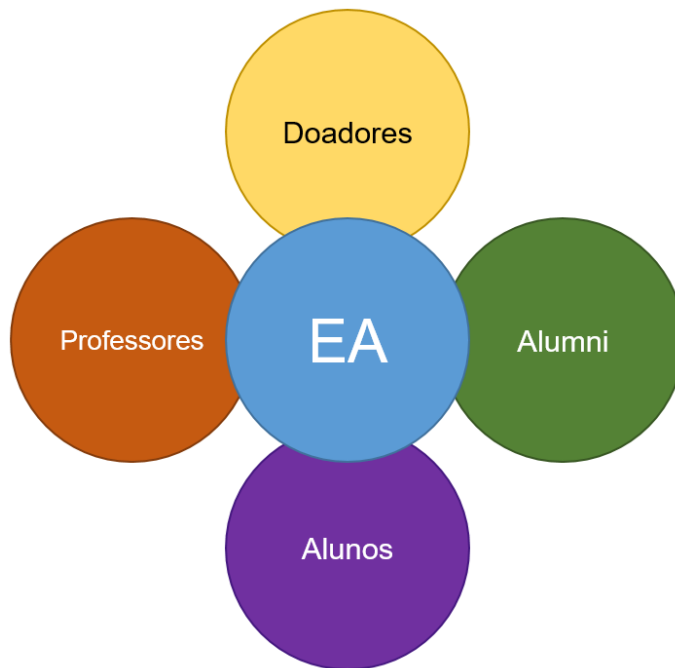


Figura 6 - Ecosistema do Futuro

Com a criação de um fundo de *endowment* para a EA Alumni, espera-se alavancar o desenvolvimento da organização, principalmente no que diz respeito a aumentar o tamanho e a qualidade do *networking* oferecido aos alumni, ao desenvolvimento dos membros participantes da equipe, e também a instituição geradora, isto é, a Escola de Administração da UFRGS. Uma vez que o fundo esteja em operação, todos esses interesses comuns dos *stakeholders* ficará em evidência.

A partir dos investimentos que serão possíveis com essa iniciativa, espera-se que obtenhamos melhoras significativas na qualidade dos projetos dos alunos e no seu aprendizado, nas pesquisas dos professores, o relacionamento entre todas as partes e também na infraestrutura da escola.

Espera-se, dessa forma, que esse trabalho tenha contribuído não só para a elucidação a respeito de um tema incipiente no Brasil, os fundos de *endowments*, mas também estimulado que antigos, atuais e futuros alunos da Escola de Administração vinculem-se cada vez mais à EA Alumni de forma a contribuir com a melhoria do ecossistema que estamos inseridos.

Também muito importante, é fundamental que voluntários engajados com a causa dediquem esforços incansáveis para que o projeto do *endowment* torne-se realidade, permitindo ao próprio ecossistema sua retroalimentação financeira, de forma que o corte de gastos federal terá impactos cada vez menores nessa instituição no longo prazo. Assim sendo, pilares importantes para a melhoria da escola, como infraestrutura, pesquisa, apoio a projetos e bolsas, deixarão de depender exclusivamente de verbas oriundas do governo e nós, principalmente como alumni, poderemos assumir a responsabilidade por tornar ainda melhor o ecossistema que nos formou.

8. REFERÊNCIAS

ABUMANSUR, H. O (Coord.). **Captação de Recursos: da Teoria à Prática**. São Paulo: Grupo de Estudos do Terceiro Setor; United Way of Canada - Centraide Canada. 2002. Disponível em: <<http://www.apaers.org.br/arquivo.phtml?a=5701>> Acesso em: 05 out. 2018.

ADAM, M. C. P. **O relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus ex-alunos: reflexos na captação de recursos**. Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

AMIGOS DA POLI. **Fundo Patrimonial**, Disponível em: <<https://www.amigosdapoli.com.br/>>. Acesso em: 08 Out. 2018

ASSOCIAÇÃO DE ANTIGOS ALUNOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto da associação de antigos alunos da UFRGS**. Porto Alegre, 2015. 11p.

BEAIRD, Steven; HAYES, William E. **Building an endowment: what, why and how**. Washington: National Catholic Educational Association, 1999.

BOGAN, Christopher E. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**, São Paulo, SP, Ed. Makron Books, 1996. 422 p.

DUPREE, A. S.; WINDER, D. **Building Endowments**. In: DUPREE, A. S.; WINDER, D. *Foundation Building Sourcebook*. New York: The Synergos Institute, 2000. p. 196 - 214. Disponível em: <<http://www.synergos.org/knowledge/00/sourcebook.pdf>>. Acesso em: 06 Out. 2018.

EDIREITOGV. **Endowment DireitoGV**. Disponível em: <<http://edireitogv.com.br/o-endowment/apresentacao>>. Acesso em: 08 Out. 2018

EDLES, L. Peter. **Fundraising – Hands-on Tactics for nonprofit Groups**. 2a ed. New York: Editora McGrawHill, 2006.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS. **Relatório de Prestação de Contas 2018 e Projeção da Receita 2019**. Porto Alegre, 2019. 15p.

FABIANI, Paula Jancso. **O que são fundos patrimoniais?** In: KISIL, Marcos; FABIANI, Paula Jancso; ALVAREZ, Rodrigo (Orgs.). **Fundos Patrimoniais: Criação e Gestão no Brasil**. São Paulo: Zeppelini Editorial; IDIS, 2012[a].

FABIANI, Paula Jancso. **Motivações para a criação de fundos patrimoniais**. In: KISIL, Marcos; FABIANI, Paula Jancso; ALVAREZ, Rodrigo (Orgs.). **Fundos Patrimoniais: Criação e Gestão no Brasil**. São Paulo: Zeppelini Editorial; IDIS, 2012[b].

FEAUSP. **Fundo Patrimonial**. Disponível em: <<https://www.fea.usp.br/alumini/fundo-patrimonial>>. Acesso em: 08 Out. 2018

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

FLANAGAN, Joan. **Successful Fundraising**. 2a ed. Chicago: Contemporary Books, 2000.

FUNDRAISING. In: Cambridge Dictionary Online. Cambridge: 2018. Disponível em <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/fundraising>>. Acesso em: 27 out 2018.

GIFE. **Caminhos possíveis para a criação de endowments no Brasil**. Disponível em: <<https://gife.org.br/caminhos-possiveis-para-a-criacao-de-endowments-no-brasil/>>. Acesso em: 08 Out. 2018

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2a ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

JUSTINO, Guilherme. **Após ministro desafiar reitores a provarem cortes, UFRGS revela que recebeu R\$ 7,5 milhões a menos em 2016**. Gaúcha ZH. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2017/08/apos-ministro-desafiar-reitores-a-provarem-cortes-ufrgs-revela-que-recebeu-r-7-5-milhoes-a-menos-em-2016-9883787.html>>. Acesso em: 28 Mai. 2018.

G1 GLOBO. **Quase 70% das universidades federais tiveram cortes no orçamento entre janeiro e junho**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/quase-70-das-universidades-federais-do-pais-tiveram-cortes-no-orcamento-entre-janeiro-e-junho.ghtml>>. Acesso em: 08 Nov. 2018.

IANDOLI, Rafael. **O que são *endowments* e por que são raros nas universidades brasileiras**. NEXO. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/08/22/O-que-s%C3%A3o-endowments-e-por-que-s%C3%A3o-raros-nas-universidades-brasileiras>>. Acesso em: 08 Out. 2018.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Strategic marketing for educational institutions**. 2a ed. Englewood Cliffs: Editora Prentice Hall, 1995.

LEVI, B. R.; CHERRY, L. R. (Org). **The NSFRE Fund-Raising Dictionary**. Hoboken: John Wiley & Sons, 1996.

LEVISKY, Ricardo. **Guia 2: Orientações e Informações ao Poder Público: Aspectos de Regulação e Tributação**. I Fórum Internacional de *Endowments* Culturais. Rio de Janeiro: 2016.

LEVISKY, Ricardo. **Guia 3: Orientações Práticas para a implementação de *endowments* em instituições culturais.** I Fórum Internacional de *Endowments* Culturais. Rio de Janeiro: 2016.

MELO, Herbart dos S.; LEITÃO, Leonardo C. (Org). **Captação de recursos: Coletânea de instituições nacionais e internacionais com linhas de financiamento para elaboração de projetos.** Fortaleza: SEBRAE/CE, 2007.

MIREE, K. W. **From Theory to Practice: How to Build a Nonprofit *Endowment*.** The Dallas Foundation and Kathryn W. Miree & Associates. Birmingham. 2014.

MIREE, K. W. **Five Steps to a Successful *Endowment*.** Community Foundation of South Jersey and Kathryn W. Miree & Associates. Birmingham. 2016.

NÚCLEO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Regimento Interno da EA Alumni UFRGS.** Porto Alegre, 2016. 5p

PEREIRA, Custódio F. de J. **Sustentabilidade e captação de recursos na educação superior no Brasil.** São Paulo: Editora Saraiva, Editora Mackenzie, 2007.

REYNOLDS, Thomas J.; GUTMAN, Jonathan. **Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation.** Journal of Advertising Research, Nova York, v. 28, p. 11-31, fev./mar. 1988.

RISCAROLLI, Valeria. **Estratégias de captação de recursos aplicáveis à realidade das faculdades de administração de instituições de ensino superior brasileiras.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29012008-121105/pt-br.php>>. Acesso em: 05 out. 2018.

RISCAROLLI, Valéria; RODRIGUES, Leonel Cezar; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Contribuições ao processo de captação de recursos para unidades de instituições de ensino superior no Brasil.** Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 11-41, set. 2010. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/14806>>. Acesso em: 05 out. 2018.

SABO PAES, José Eduardo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários.** 7. ed. São Paulo: Forense, 2010.

_____; QUEIROZ FILHO, Adair Siqueira de. **A importância dos *endowment* ou fundos patrimoniais na captação de recursos para as entidades integrantes do Terceiro Setor e o princípio da Livre Concorrência.** Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário, Brasília, v. 9, n. 2, pp. 86-111, Jul.-Dez. 2014.

SBFÍSICA. **Instituições científicas protestam contra novos cortes orçamentários.** Disponível em: <<http://www.sbfisica.org.br/v1/home/index.php/pt/acontece/719-instituicoes-cientificas-protestam-contra-novos-cortes-orcamentarios>>. Acesso em: 08 nov. 2018

SEHNEM, S.; DUARTE, T. A.; DIAS, T. **Estratégias de Captação de Recursos no Stricto Sensu.** Revista Pretexto, v. 16, n. 2, p. 75-97, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36863/estrategias-de-captacao-de-recursos-no-stricto-sensu-/i/pt-br>> Acesso em 03 out. 2018.

SELTZER, M. **Securing your Organization's Future.** New York: The Foundation Center, 2001.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet.** 5a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SOMMACAL, T. **Perspectiva sobre o desempenho da EA/UFRGS até 2018**. Porto Alegre, 2015.

SOTTO-MAYOR, F. L. **Endowments do Brasil: a importância de uma**. Revista de Direito do Terceiro Setor - RDTS, Belo Horizonte, 2011. 65-97.

SOUZA, V. A. M. **A regulamentação dos fundos patrimoniais vinculados de acordo com a teoria da regulação responsiva**. Faculdade de Direito, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2017.

SPALDING, E. **Os fundos patrimoniais endowment no Brasil**. Dissertação apresentada à Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

SPEAK, Ann; McBRIDE, Boyd; SHIPLEY, Ken. **Captação de Recursos. Da teoria à Prática**. Canadian International Development Agency, São Paulo, 2002.

SWENSEN, David F. **Pioneering portfolio management: an unconventional approach to institutional investment**. Nova York: Free Press, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **História da EA Alumni**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alumni-ea/sobre.php>>. Acesso em: 18 out. 2018

VERGUEIRO, João Paulo. **O que é captação de recursos?** Associação Brasileira de Captadores de Recursos. 2016. Disponível em: <<http://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

WARWICK, M., HITCHCOCK, S. **Ten Steps to Fundraising Success**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.