



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Charles Bruno Mendes Bulhões

**As Práticas de Marketing nas  
Organizações Non-Profits:  
o Caso do Brasil**

Março de 2010



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Charles Bruno Mendes Bulhões

**As Práticas de Marketing nas  
Organizações Non-Profits:  
o Caso do Brasil**

Tese de Mestrado em  
Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho efectuado sob a orientação de  
**Prof. Doutora Cláudia Maria Neves Simões.**

## DECLARAÇÃO

**Nome:** CHARLES BRUNO MENDES BULHÕES

**Título da Tese de Mestrado:**

As Práticas de Marketing nas Organizações Non-Profits: o Caso Brasil

**Orientadora:**

Professora Doutora Cláudia Maria Neves Simões

**Ano de conclusão:** 2010

**Designação do Mestrado:**

Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, / /

Assinatura: \_\_\_\_\_

---

“O tempo gasto em conhecimento raramente é desperdiçado.”

**Sun Tzu**

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho (dissertação), diversas pessoas contribuíram de algum modo, às quais desejo neste momento apresentar os meus agradecimentos.

Agradeço, a *Deus* (energia positiva), pois a minha fé, tem guiado os meus caminhos na obtenção de todos os objetivos de minha vida.

A todos de minha família que sempre deram suporte as minhas decisões, principalmente minha mãe, *Nanci Bulhões*, meu pai, *Luis Bulhões* e meus irmão, tios (as), primos (as), avós e amigos, que se viram privados de minha companhia, mais que participaram de todo esse processo com seu amor, força, coragem e amizade incondicional. A minha noiva *Ivia Santana* que nos momentos de maior dificuldade, conseguiu transformar em momentos maravilhosos, transformando a minha vida sempre de forma positiva quando estou ao seu lado.

Agradeço a todos os professores do Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica e em especial a Prof<sup>a</sup> Catedrática *Minoo Farhangmher*, pela imagem e inspiração que transmite a todos que estão em sua companhia. E, a minha orientadora Professora Doutora *Cláudia Maria Neves Simões*, pela dedicação, paciência, sugestões, críticas e ampla discursão da prolemática em causa que me proporcionou, bem como pelas contribuições para o término deste trabalho.

Agradeço a todas as organizações Non-Profits que fizeram parte da amostragem deste estudo, ou contribuíram direta ou indiretamente para a realização do mesmo. A cada pessoa que conheci neste período de estudo em Portugal, que foram essenciais para abrandar a falta que a família faz, muito obrigada a todos meus novos amigos. Aos funcionários da Escola de Economia e Gestão, em especial a *Estela Vieira* e *Maria José*, pessoas especiais e importante neste novo passo em minha vida.

E por fim agradeço, a vida e a todos, que de alguma forma direta ou indiretamente, contribuíram amenizando o sofrimento de está longe dos que protegeram em quase toda sua vida, aos que ajudaram a levantar em cada queda, deste longo processo que não poupou barreiras e dificuldade. Agradeço a todos que contribuíram para toda a realização deste trabalho.

Diante da crescente atuação das organizações Non-Profits, no Brasil e no mundo, somada a constante evolução e transformação do marketing, dentro do ambiente contemporâneo, é que determinamos, como principal objetivo para este estudo, identificar e codificar, como é visto e executado o marketing nas organizações Non-Profits, do Brasil. Apresentando assim, um contributo às práticas de marketing, no âmbito teórico e prático à gestão em referência as organizações Non-Profits. Toda essa dissertação está dividida em cinco capítulos: introdução; fundamentação teórica do estudo; desenho da pesquisa; resultados e discussão da pesquisa; e a conclusão. Por isto, para desenvolvermos este estudo de natureza exploratória, optamos por utilizar uma metodologia de caráter descritivo – qualitativo, onde utilizamos para analisar e discutir os resultados, uma abordagem de análise de conteúdo, seguindo o seguinte processo: transcrição na íntegra das entrevistas; leitura profunda dos resultados das entrevistas por duas pessoas, onde buscou-se identificar e codificar as palavras-chave (indutoras) dentro dos discursos dos entrevistados que representem da melhor forma o senso comum dos gestores entrevistados; e por fim, criamos um banco de dados com o auxílio do SPSS 16 e desenvolvemos algumas análises de frequência e de correlação, entre algumas variáveis, na busca de identificar possíveis contributos à pesquisa desenvolvida. Somente assim, podemos chegar há uma aproximação da resposta da problemática deste referido estudo, “Quais as práticas de marketing nas organizações Non-Profits do Brasil?”. Neste sentido, percebemos através dos resultados obtidos, com o desenvolvimento da pesquisa que o marketing, começa a ser aceito por grande parte dos gestores das organizações pesquisadas, mesmo sem ter uma grande conhecimento sobre a disciplina de marketing, algo que pode ter dado um grande contributo para os resultados que observamos referente à prática do marketing. Portanto, os resultados demonstraram que em grande parte das organizações pesquisadas, ainda não é desenvolvido um planejamento das ações de marketing, ao mesmo tempo, que muitas das organizações pesquisadas não desenvolvem as etapas do processo de marketing, analisar, determinar, implantar e controlar. Os resultados também demonstraram a falta de um mecanismo, para gerenciar o relacionamento da organização com o seu ambiente de atuação.

**Palavra chave:** Marketing, Práticas de Marketing, Marketing nas Non-Profits, Práticas de Marketing Non-Profits, Marketing na área Social.

Given the increasing role of Non-Profits organizations in Brazil and abroad, coupled with the constant evolution and transformation of marketing within the contemporary environment, which is determined as the main goal for this research is to identify and code, as seen and executed marketing organizations in Non-Profits, Brazil. Introducing thereby contribute to the marketing practices in the theoretical and practical reference to management in organizations Non-Profits. The whole dissertation is divided into five chapters: introduction, theoretical study, research design, results and discussion of research and the conclusion. Therefore, to develop this exploratory study, we chose to use a methodology was a descriptive - qualitative, where we used to analyze and discuss the results, an approach to content analysis, following the following process: full transcript of the interviews, reading deep results of interviews by two people, where we sought to identify and codify the key words (inducing) within the interviews that represent the best common sense of the managers interviewed, and eventually created a database with the aid of SPSS 16 and developed some analysis of frequency and the correlation between variables, in order to identify possible contributions to the research developed. Only then, we can get there an approximation of the response of the problem of the study, "What are the marketing practices in organizations Non-Profits in Brazil?" In this sense, we see by the results obtained with the development of marketing research that begins to be accepted by most of the managers of the organizations surveyed, even without a great knowledge of the discipline of marketing, something that may have given a great contribution to the results that we see on the practice of marketing. Therefore, the results showed that in most of the organizations surveyed, is not yet developed a plan of marketing actions, while many of the organizations surveyed do not develop the steps of the marketing process, analyze, determine, implement and manage. The results also demonstrated the lack of a mechanism to manage the organization's relationship with its environment of operation.

Keyword: Marketing, Marketing Practices, Marketing in Non-Profits, Marketing practices of Non-Profits, marketing in the Social.

---

<i>Declaração de Autorização à Reprodução</i> .....	ii
<i>Agradecimentos</i> .....	iv
<i>Resumo</i> .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
<i>Índice Geral</i> .....	vii
<i>Abreviaturas e Siglas</i> .....	ix
<i>Índice de Quadros</i> .....	x
<i>Índice de Figuras</i> .....	xi
<i>Índice das Tabelas</i> .....	xii
<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	4
<b>2.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DO MARKETING</b> .....	4
<b>2.1.1 Conceitos Centrais do Marketing</b> .....	8
<b>2.1.2 O Marketing – mix</b> .....	12
<b>2.2 AS PRÁTICAS DE MARKETING</b> .....	13
<b>2.2.1 Gestor do Marketing</b> .....	17
2.2.1.1 O Departamento de Marketing e o Profissional de Marketing .....	18
<b>2.2.2 Planejamento de Marketing</b> .....	21
<b>2.2.3 Processo do Esforço de Marketing</b> .....	23
<b>2.3 AS NON-PROFITS E A PRÁTICA DE MARKETING NAS NON-PROFITS</b> .....	26
<b>2.3.1 A Gestão das Non-Profits</b> .....	29
<b>2.3.2 O Marketing nas Non-Profits</b> .....	33
<b>2.3.3 As Práticas de Marketing nas Non-Profits</b> .....	37
2.3.3.1 Gestor e o Departamento do Marketing .....	39
2.3.3.2 Planejamento de Marketing .....	41
2.3.3.3 <i>Processo do Esforço de Marketing</i> .....	43



<b>3 – DESENHO DA PESQUISA</b> .....	44
<b>3.1. ESTUDO DESCRITIVO - QUALITATIVO</b> .....	44
<b>3.1.1 Desenvolvimento da Pesquisa e do Roteiro de Perguntas</b> .....	45
<b>3.2.2 Amostragem e Coleta de dados</b> .....	47
<b>3.2.3 Validade e Análise dos Dados</b> .....	49
<b>4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	51
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS</b> .....	51
<b>4.2 A PRÁTICA DO MARKETING NAS NON-PROFITS</b> .....	54
<b>4.2.1 Gestor e o Departamento de Marketing</b> .....	54
4.2.1.1 Marketing .....	56
4.2.1.2 A Prática do Marketing .....	59
4.2.1.3 Características de um Gestor do marketing .....	64
<b>4.2.2 Planejamento de Marketing</b> .....	66
<b>4.2.3 Processo de marketing</b> .....	69
4.2.3.1 Análise .....	70
4.2.3.2 Determinar .....	71
4.2.3.3 Implantar.....	72
4.2.3.4 Controlar.....	73
4.2.3.5 Relacionamento .....	74
<b>5 – CONCLUSÃO</b> .....	78
<b>5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b> .....	82
<b>6 – BIBLIOGRAFIA</b> .....	84
<b>7 – APÊNDICE</b> .....	92

AMA :	American Marketing Association
GIFE :	Associação e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
ABONG :	Brasileira de Organizações Não Governamental
CRM :	Customer Experience Management
FGV :	Fundação Getulio Vargas
IBGE :	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA :	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NPO :	Non-Profit
OSCIP :	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
ONG :	Organização Não-Governamental
OSC :	Organização da Sociedade Civil
OSFL :	Organização Sem Fins Lucrativos
OV :	Organização Voluntária
CMP :	Programa de Marketing Contemporâneo
SEBRAE :	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TS :	Terceiro Setor

Quadro 1 - A evolução do debate central do marketing de 1983 até hoje.....	5
Quadro 2 -Definições de marketing.....	8
Quadro 3 - O marketing – mix .....	13
Quadro 4 - Tipos de Profissionais de marketing .....	19
Quadro 5 - Funções Departamento ou Profissional de marketing.....	20
Quadro 6 – Definições de uma Non-Profit.....	27
Quadro 7 - Principais diferenças das “NPOs” e as Profits .....	29
Quadro 8 – O marketing nos três setores.....	36
Quadro 9 – O gestor e a determinação do marketing – mix para uma organização do setor social.....	41
Quadro 10 – Guião das perguntas semi-estruturadas .....	46
Quadro 11 – Organizações pesquisadas .....	48

Figura 1 - As práticas de marketing em uma Non-Profit .....	3
Figura 2 - Sistema de marketing simples .....	11
Figura 3 - Escala tridimensional da prática de marketing marketing .....	17
Figura 4 - Processo de marketing .....	24
Figura 5 - Processo de marketing /relacionamento .....	25
Figura 6 - Setores Sócio – Economicos.....	26
Figura 7 - As características das “NPOs” .....	28

## *Índice das Tabelas*

---

Tabela 1 - Perfil das organizações pesquisadas.....	51
Tabela 2 – Perfil dos gestores entrevistados.....	53
Tabela 3 – Departamento e Profissional de marketing.....	55
Tabela 4 - Marketing das Non-Profits planejado e praticado.....	67
Tabela 5 – Orientação de mercado das Non-Profits.....	69
Tabela 6 - A análise do processo de marketing de uma Non-Profit.....	70
Tabela 7 - Determinação da prática de marketing de uma Non-Profit.....	72
Tabela 8 - Implantação das ações de marketing de uma Non-Profit.....	73
Tabela 9 - O controle no processo de marketing de uma Non-Profit.....	74
Tabela 10 - Relacionamento com o meio.....	75
Tabela 11 - Relacionamento com os stakeholders.....	76

Grafico 1 - O que é marketing .....	57
Grafico 2 – O papel do marketing .....	59
Grafico 3 – A prática do marketing .....	60
Grafico 4 – Planejamento de Marketing.....	61
Grafico 5 – O marketing pode ser utilizado por uma Non-Profit.....	62
Grafico 6 – Uma Non-Profit não pode deixar de fazer.....	63
Grafico 7 – Ferramenta de marketing para uma Non-Profit.....	64
Grafico 8 – Característica de Gestor do marketing .....	65

## **1 – INTRODUÇÃO**

A prática de marketing, vem evoluindo e ampliando sua utilização e limite graças a diversas reflexões, desenvolvidas por diferentes linhas de pesquisa. Graças a isto, o marketing tem sido levado e testado dentro de diversas áreas, mercados, organizações, cultura e setores, como por exemplo, o setor social (terceiro setor ou Non-Profit). O mercado hoje globalizado e cada vez mais competitivo, seja para organizações Profits ou Non-Profits, tem aumentado a necessidade da utilização de ferramentas de gestão, como o marketing, (Costa *et al.*, 2004). Graças a motivos como os citados acima, que faz-se necessário o desenvolvimento de estudos sobre as práticas de marketing, principalmente das organizações Non-Profits.

Inicialmente, o marketing tradicional emergiu para área social, com o propósito de promover, com uma maior eficiência as ações de saúde pública, importando as tradicionais ferramentas e técnicas de marketing para área social. A busca por uma maior eficiência e eficácia, tem possibilitado uma maior aceitação e adoção do marketing pelas organizações Non-Profits. Afinal, as Non-Profits operam dentro de um ambiente altamente complexo e competitivo.

O setor social no Brasil, é um espaço constituído, por uma grande diversidade de organizações Non-Profits, em termo de multiplicidade e heterogeneidade de atividades, (Ferreira e Ferreira, 2006; Salamon e Anheier, 1996; Garcez, 2002). Segundo Furlanetto e Vieira (2005), nos anos 80, houve um grande aumento das ditas práticas sociais no Brasil com isto, surgiu um aumento da utilização de ferramentas e técnicas de marketing, dentro deste setor. Uma pesquisa realizada em 2002 em parceria entre o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Associação Brasileira de Organizações Não Governamental (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), demonstrou que no Brasil existiam cerca 500 mil organizações Non-Profits. O setor social brasileiro absorvia em média 1,5 milhão de pessoas, já nesta época. No entanto, esse setor desmostrou haver uma grande heterogeneidade entre os seus agentes, a grande maioria das Non-Profits brasileiras, são de pequeno porte sem nenhum empregado (77%). Paralelamente, 1% (cerca de 2.500 organizações Non-Profits), é constituído por grandes organizações voluntárias (hospitais e universidades), que empregam em média um milhão dos trabalhadores do setor social brasileiro.

A evolução das Non-Profits têm propiciado: (1) o aumento da concorrência para obter recursos; (2) aumento de parcerias com o segundo setor; (3) e o aumento da oferta de mão-de-obra, atraindo profissionais de diversas áreas, graças ao seu grande potencial de recursos e da carência de gestores qualificados. Face a este contexto, as Non-Profits, necessitam apresentar resultados e construir uma boa reputação perante a comunidade, para que está continue apoiando e incentivando os seus projetos, (Dias e Rodrigues, 2002). No entanto, a gestão dentro do Terceiro setor, é marcada por uma grande contradição (Drucker, 1996; 1997), onde alguns agentes operam de forma precária, doente, ingênua e amadora, totalmente carente de mecanismo e ferramentas de gestão organizacional. Paralelamente, dentro deste mesmo setor, existem organizações que são gerenciadas de forma profissional, competente, utilizando ferramentas, técnicas e filosofia de marketing, de forma criativa e estratégica no gerenciamento dos recursos e do relacionamento, (Campomar e Shiraishi, 2007).

Acreditamos que muito da carência de gestão dentro das Organizações Non-Profits, é proveniente do preconceito, existente de muitos gestores e até pesquisadores que acreditam que marketing é uma ferramenta que deve ser usada somente pelas organizações que visão o lucro, (Carvalho, 1998<sup>b</sup>). Outra desculpa, muito encontrada dentro do Terceiro setor, é que a execução do marketing, exige muitos recursos financeiros e as organizações não podem desviar os seus recursos, para o marketing. No entanto, existem outros gestores e pesquisadores que acreditam que o marketing, deve ser praticado, como fonte para prover o bem-estar, desenvolvendo trocas, que possibilitem a obtenção de recursos, que facilitem ao desenvolvimento da missão da organização. Garantindo, assim, a auto-sustentabilidade e a satisfação dos stakeholders das Non-Profits, (Kotler, 1988; Dias e Rodrigues, 2002).

Graças a motivos, como os citados acima, faz-se necessário o desenvolvimento deste estudo empírico, “As Práticas de Marketing nas Organizações Non-Profits: o Caso do Brasil”, possibilitando ao desenvolvimento de um contributo teórico-prático, para os agentes, gestores e pesquisadores que atuam, dentro do Terceiro Setor. Respondendo assim a seguinte questão (figura – 01): *Quais as práticas de marketing nas organizações Non-Profit do Brasil?*



**Figura 1** - As práticas de marketing em uma Non-Profit



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor com base na problemática do estudo.

Assim, esta pesquisa, tem o objectivo geral de analisar e mensurar as práticas de marketing desenvolvidas pelas Non-Profits. Com o propósito de compreendermos, como é executado o marketing, dentro da gestão das organizações Non-Profits.

Como objetivos específicos apresentamos os seguintes:

- Fazer uma análise da teoria existente do marketing para o Terceiro setor, as Non Profits. Desenvolvendo reflexão conceitual, sobre alguns dos vários termos e aspectos, afinal grande parte da literatura do marketing foi e é desenvolvida para o Segundo setor;
- Identificar e codificar a execução do marketing dentro das organização Non-Profits, seguindo o prisma do responsável pelo marketing dentro das organizações Non-Profits pesquisadas.

Todo essa dissertação está dividida em cinco capítulos, seguindo desta introdução onde apresentamos o enquadramento do estudo, em seguida, no segundo capítulo será abordado a fundamentação teórica do estudo, apresentando os conceitos e fundamentos do marketing, as práticas de marketing, as Non-Profits e a prática do marketing. O terceiro capítulo, irá demonstrar o desenho da pesquisa, segundo a metodologia utilizada. O quato capítulo, será descrito os resultados e discussão da pesquisa. E por fim, no quinto capítulo apresentamos as conclusões com as devidas considerações aos estudo.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica da presente dissertação, inclui temas relacionados ao conceito e a prática do marketing, desenvolvida dentro das organizações Non-Profits (NPOs). A abordagem central de todo esse estudo, são as práticas de marketing desenvolvidas pelas organizações Non-Profits (NPO), com o enfoque central no gestor do marketing.

Este capítulo, foi desenvolvido e dividido com base em três tópicos. Como primeiro tópico, “Conceitos e Fundamentos de Marketing”, tem o propósito de gerar uma base para os outros dois tópicos. O segundo tópico, “As Práticas de Marketing”, buscou-se a melhor delimitação às práticas de marketing. O terceiro tópico, “As Non-Profits e a Prática do Marketing”, procuramos apresentar o ambiente Non-Profit, o marketing e as práticas de marketing das organizações Non-Profits.

Conforme Kotler e Armstrong (2005 Apud Wensley e outros, 2007), a prática do marketing, é a aplicação, eficaz e eficiente, dos princípios (fundamentos) do marketing. Graças a isto, com o propósito, de posteriormente abordarmos e delimitarmos as práticas de marketing, com uma maior clareza, na sua atualidade e importância é que abordamos no tópico seguinte, “Conceito e Fundamentos do Marketing”.

### **2.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS DO MARKETING**

O verdadeiro berço do marketing, foi indiscutivelmente os Estados Unidos da América, (Grisi, 2008). É da expressão em inglês “*market*”, que significa mercado em português, que deriva o termo marketing. O marketing, surge no primeiro momento agrupando as práticas de venda, publicidade, distribuição e pesquisa de mercado. Com o aumento da concorrência e de sua notoriedade, passou a abranger um maior número de atividades e de áreas de atuação.

A evolução do conceito de marketing ou do marketing em si, é descrita dentro da literatura de diversas formas, e ou através de diversos prismas. Miranda e Arruda (2004), apresentaram através da evolução teórica das escolas do marketing. Rizzo (2005), demonstrou a evolução do conceito, utilizando a divisão por eras. Dantas (2006), apresentou a evolução, indo da era industrial à era da informação. Entretanto, optamos por representar a evolução do conceito do marketing, através de duas vertentes: a primeira, utilizando o cronograma do debate de

marketing, com o propósito de dar um maior embasamento ao discurso deste estudo. A segunda vertente, através da evolução da orientação (filosofia) do marketing dentro do ambiente dos negócios.

A evolução do debate acadêmico do marketing, emergiu com base em duas perspectivas, o conceito de marketing e a esfera de ação do marketing (quadro – 1).

**Quadro 1** - A evolução do debate central do marketing de 1983 até hoje

<b>1983</b> –Berry, definiu o <i>marketing relacional</i> , como, a prática de ações com o intuito gerar, desenvolver e intensificar as relações da organização com os seus clientes.
<b>1986</b> – Dickinson et al., afirmaram que o marketing é basicamente uma disciplina “manipuladora.”
<b>1987</b> – Houston e Gummesson, sugeriu em seu estudo a necessidade de substituir a abordagem transacional do marketing, por uma nova abordagem.
<b>1990</b> – Naver e Slater, identificaram que o marketing não se aplica ao mercado de commodities. Wensley, encontrou falhas no conceito do marketing para o setor de serviços, atividades Non-Profit e para a administração pública. Para Gronroos, a inclusão de outros “Ps” no modelo do marketing – mix mostra a sua fragilidade.
<b>1991</b> – Kheir-el-din, comprovou haver uma relação entre o sucesso empresarial e a orientação para o marketing. Gummesson, identificou em seu estudo a grande importância dos funcionários no relacionamento com os clientes. Neste mesmo ano, Christopher et al., lançam a idéia de que o marketing deve focar em desenvolver relacionamentos de longo prazo, e assim, começa a fortalecer o conceito de “ <i>marketing de relacionamento.</i> ”
<b>1993</b> – Hooley e Saunders, o marketing tinha chegado a maioria, com um grande popularidade. Entretanto, Marion, Cova e Syanfaldts, afirmaram que o marketing na verdade estava há beira de uma grande crise intelectual. Já, para Thomas, o conceito de marketing não funciona em alguns países, do leste Europeu.
<b>1994</b> –Gronroos, era hora de substituir o marketing transacional pelo marketing relacional.
<b>1995</b> – Blackwell e Miniard, afirmaram que a relação pessoal assumi um importante papel na comercialização das organizações.
<b>1996</b> - Gianesi e Corrêa, sugeriram que as empresas de serviço devem olhar para os seus funcionários como clientes, principalmente os da linha de frente da organização.
<b>1997</b> – Coviello et al., delimitou em seu estudo que não era necessario a mudança do marketing transacional pela abordagem relacional. Paralelamente, os autores buscaram identificar e delimitar as práticas de marketing.
<b>2000</b> – Graham; McCune, sugere o conceito de cybermarketing, o marketing de massa considerado extinto, retorna com base em uma nova roupagem.
<b>2006</b> – Egan, afirmou em seu estudo que o marketing relacional havia chegado para ficar, seja ou não como uma abordagem dominante do marketing.
<b>2007</b> - Wensley et al., delimitaram as práticas de marketing, como à execução de atividades, processos e tarefas exercidas pelos responsáveis pelo marketing dentro da organização.
<b>Hoje</b> – o debate continua, seguindo as duas vertentes, o conceito e a esfera de ação do marketing.

**Fonte:** Adaptado de Coviello e Brodie (2008:84-94); Antunes e Rita (2008:36-46); Wensley et al. (2007:1-9); Miranda e Arruda (2004); Monte e Toledo (1998:1-11); Brown (1998:03 Apud Monte; Toledo, 1998).

Após, abordamos e demonstramos a evolução do debate acadêmico referente ao marketing, apresentaremos a evolução da orientação (filosofia) do marketing dentro das organizações. Para isto, adotaremos uma perspectiva, iniciando no contexto da revolução industrial, indo até o século XX, (Dantas, 2006; Rizzo, 2005; Morais *et al.*, 2005; Kotler, 1996; Kotler e Armstrong, 1998):

- Até 1925, a *orientação à produção* prevalecia dentro do ambiente dos negócios. Os gestores das organizações acreditavam que os consumidores preferiam produtos acessíveis e de baixo custo, por isto, centravam suas ações, na busca pela eficiência da produção;
- Entre 1925 e 1950, a orientação dominante passou a ser a *orientação às vendas*. Com isto, os gestores passam a acreditar que os consumidores, necessitam ser estimulados para a compra ou consumo, por isto, passam a centrar suas ações, de forma agressiva em esforços e ações de promoção e venda. Esta época é marcada pelo surgimento e expansão de ações de marketing, como por exemplo, propaganda, pesquisa de mercado, entre outras;
- Entre 1950 e 1990, a orientação prevalecente passou a ser a *orientação para o marketing*. As organizações passam a focar na busca pela satisfação dos seus clientes, e passam a centrar suas ações, nos desejos e necessidade dos seus clientes. É somente nesta época, que as ações de marketing passam a ser reconhecidas formalmente e implantadas, de forma articulada pelas organizações. Surgem algumas questões pertinentes e conflitantes em relação a orientação para o marketing: o lucro à empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público. Agregando à gestão das organizações, aspectos ligados a sua responsabilidade social. Com isto, ainda na década de 90 as organizações passaram a desenvolver uma nova orientação, denominada de *marketing societal*;
- Após 1990, o foco na conquista, de novos clientes que foi marcantes em todas as outras orientações citadas anteriormente, deixa de ser o foco, na abordagem central das ações e gestão do marketing pelas organizações. Os gestores das organizações deixam de focar suas ações, somente na busca de gerar novos clientes e começam a gerir os seus clientes na busca de fidelizá-los. Surge então, diversos termos utilizados para denominar essa época, como era da informação, do conhecimento,

cybermarketing, entretanto, esse novo ponto de vista ou orientação, deu origem ao que se convencionou chamar de marketing de relacionamento, ou *orientação para o valor*.

A orientação com o foco no consumidor (marketing), como filosofia da empresa, incorpora-se como uma questão básica, à sobrevivência dos negócios no ambiente contemporâneo. Graças a isto, as organizações tem evoluído e orientado suas ações, com base na orientação para o valor. A orientação para o valor, baseia-se no desenvolvimento de relacionamento, sólido e duradouro, com todos os públicos de interesse da organização, (ver Hsieh *et al.*, 2007; Dias e Rodrigues, 2002). Para Pereira e Fernandes (2005:06), a atual orientação de marketing deve ser,

“...filosofia presente em todas as acções da empresa, desde o conhecimento do cliente, actual e potencial; passando pela constatação do valor percebido pelo cliente face aos produtos ou serviços da empresa e a eventuais substitutos; pelo enquadramento das necessidades percebidas dos clientes com os objectivos globais para o negócio; até à criação de um relacionamento estreito com clientes e fornecedores para as diversas áreas da empresa nos pontos em que haja interesse comum, o que pode influenciar na definição das medidas de performance que traduzem o sucesso de cada parte da empresa na persecução de objectivos organizacionais pré-determinados.”

Dentro da literatura de marketing, existe uma separação referente ao marketing, tanto para bens e para serviços, afinal existe diferença em ofertar um serviço e ofertar um bem, (ver Kotler, 1996; Kotler e Armstrong, 1998; Lovelock e Wirtz, 2006). Entretanto, não vamos levar tal consideração, graças à congruência dos bens /serviços e serviços / bens, que tem influenciado no desenvolvimento das ofertas das organizações. Abordaremos no decorrer desta dissertação, que o o produto de uma Non-Profit, é composto de serviços e produtos, na maioria das vezes.

Na literatura do marketing, podemos encontrar diversas definições sobre o marketing, (quadro - 2). Onde o mesmo, pode ser definido como sendo: (1) um processo social e de gestão; (2) um esforço estratégico e competitivo da alta administração; (3) um conjunto de atividades funcionais, como por exemplo, política de produtos, determinação de preços e comunicação; (4) uma orientação (filosofia) para todo corporativo organizacional, voltado para o cliente, mercado ou valor, (ver Lovelock e Wirtz, 2006; Kotler, 1996; Lopes, 2006).

**Quadro 2** -Definições de marketing

AUTOR	CONCEITO
“AMA” (1960)	Definem o marketing como sendo, “...o desempenho das atividades de negócios que dirigem, o fluxo de bens e serviços do produtor ao cliente” (Cobra, 1985:26).
Kotler, (1996:33)	“Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial, com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos”. Logo o marketing, pode ser determinado, como uma orientação de gestão, uma filosofia organizacional, e ou uma função de negócio.
Kotler e Armstrong (1998)	Marketing é um, “...processo social e gerencial, através do qual os indivíduos individualmente e em grupo, buscam obter aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos/serviços e valores, uns com os outros.”
Lindon <i>et al.</i> (2002:26)	Definem o marketing como, “...um conjunto dos meios, com os quais dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade.”
Oliveira <i>et al.</i> (2003:01)	“Marketing é uma filosofia de orientação para o cliente, assumida por todos os integrantes da organização que vem sendo aplicada, tanto por organizações com fins lucrativos, quanto por aquelas que não visam ao lucro, e tem como objetivo atender às necessidades e desejos dos clientes e também atingir os objetivos organizacionais.”

**Fonte:** Adaptado de diversos dos autores do quadro.

O marketing é muito mais do que apenas desenvolver uma boa oferta, ao preço certo e atrativo, de forma acessível aos consumidores – alvo. Por isto, faz-se necessário, conforme sugeriu Lindon *et al.* (2000:27), “...fazer o marketing do próprio marketing”.

### 2.1.1 Conceitos Centrais do Marketing

Denominamos esse tópico, como sendo os conceitos centrais do marketing. Graças, a acreditarmos que os temas abordados nele, são a base para a execução e estudo do marketing. O marketing, como já foi visto anteriormente, consiste em identificar as necessidades e desejos do mercado alvo (cliente ou público), com isto, o marketing é desenvolver uma oferta que possa satisfazer essa carência dentro do mercado, de forma eficaz, com maior eficiência do que os concorrentes. Portanto, abordaremos abaixo alguns conceitos ou fatores que podem influenciar, ou ser influenciados pelas práticas do marketing: necessidade, desejo e satisfação; troca e transação; mercado, segmentação e posicionamento de mercado.

É vital para a prática de marketing que o profissional de marketing, busque identificar e analisar as necessidades e desejos do seu público-alvo, para posteriormente tentar satisfazê-los, (Kotler e Armstrong, 1998). Segundo Dantas (2006), as *necessidades* existem, por uma exigência biológica, são estados de carência percebida. Logo, é uma privação de algo, ao qual

pode estimular a motivação que leve ao ato da compra. Contrariamente, ao que muitos autores e gestores afirmam, as necessidades não podem ser criadas pela sociedade, organização, ou por qualquer prática de marketing, porque são parte básica da constituição do homem.

O *desejo*, por sua vez, é a necessidade humana moldada pela cultura, podem ser caracterizados, pela vontade dos indivíduos por determinados bens, serviços ou até marcas. Portanto, o desejo pode ser despertado, moldado e influenciado pela sociedade, organização ou pelas práticas de marketing, (Kotler e Armstrong, 1998). Segundo Dantas (2006), a *satisfação do cliente* segue um padrão lógico, que para compreendê-lo, podemos fazer uso do modelo de Maslow (1943), onde as necessidades são satisfeitas, através de uma seqüência fixa, indo das necessidades fisiológicas, até as necessidades de auto-realização. A necessidade é inerente ao ser humano, o desequilíbrio no estado de satisfação, gera o desejo. Enfim, as oportunidades de marketing, ou de mercado, estão contidas na carência existente dentro do mercado.

O marketing, tem como base para o seu desenvolvimento a realização de trocas, transações e relacionamentos, para compor os seus fundamentos. Para Kotler (1996), a *troca*, é um dos conceitos mais importantes e vitais do marketing. O autor, atribuiu a própria existência do marketing, graças as pessoas desenvolverem trocas entre si, com o objetivo de satisfazer suas necessidades e desejos. A troca, como o próprio nome sugere é obter um objeto desejado, oferecendo algo como contrapartida. Para que ocorra a troca, é necessário que ambas as partes, tenham algo para oferecer e estejam dispostas a realizar o negócio. Sendo, que a sua repetição só ocorrerá, caso todos tenham ficado satisfeitos.

A *transação* é considerada uma unidade de medida, com base na troca de valores, entre duas ou mais partes, (Kotler e Armstrong, 1998). Quando a organização desenvolve a transação pensando no longo prazo, o conceito do marketing, ganha uma maior magnitude, e a organização deixa de focar na transação em si, e passa a focar suas ações, para desenvolver um vínculo de relacionamento de fidelização, com o cliente. O *relacionamento* com os clientes ou públicos da organização, devem ser vistos e geridos, em uma perspectiva a longo prazo, dentro de um processo de criar, manter e aumentar o valor nas relações, com todos os stakeholders da instituição. Buscando assim, a maximização do valor de todas as relações da organização, a nível global, (Kotler e Armstrong, 1998).

Em uma perspectiva geral, o aspecto transacional, nos remete, ao marketing transacional, centrado na transação do marketing e na busca de conseguir a satisfação do cliente, através da gestão do marketing – mix, desenvolvendo um relacionamento de sentido único organização – cliente. Já em relação ao aspecto relacional, nos remete ao marketing relacional que é o gerenciamento de um relacionamento bidirecional, empresa-clientes<sup>1</sup>.

O foco principal do marketing, é a satisfação dos seus clientes (consumidores, beneficiados ou financiadores). O centro da relação da organização, com o seu cliente segundo Kotler (1999 Apud Rizzo, 2005:10), deve ser desenvolvida, com base no histórico relacional, podendo ser: *Básico*, o vendedor da empresa vende o produto, mas não lhe dá nenhum acompanhamento; *Reativo*, o vendedor vende o produto e pede ao cliente que o chame se chegar a ter alguma dúvida ou problema; *Responsável*, o vendedor chama o cliente, pouco depois da venda, para saber se o produto está cumprindo as suas expectativas. Além disso, o vendedor pede sugestões ao cliente para melhorar o produto; *Proativo*, o vendedor ou alguma outra pessoa da empresa, chama o cliente de tempos em tempos, para lhe falar dos usos aperfeiçoados do produto ou de produtos novos que poderiam ser úteis; *Societário*, a empresa trabalha de forma sustentada, com o cliente e com outros clientes, para encontrar a forma de proporcionar-lhes mais valor.

Para Dias e Rodrigues (2002), o objetivo central do marketing, é desenvolver a troca com os seus stakeholders, buscando criar uma relação, duradoura e satisfatória. Logo, “*Fazer marketing, é saber tratar e sentir o mercado, como se deve, não importando o que seja comercializado*”, (Carvalho, 1998:02<sup>a</sup>).

Dentre os principais fatores, para o aumento pela busca do melhor relacionamento organizacional, por parte dos profissionais de marketing, podemos destacar, a consciência organizacional da necessidade de construir relacionamentos corporativos com outras organizações, com o ambiente e mercado em geral, e a busca de desenvolver parcerias, com os vários públicos de interesse. Gerando e assegurando, conforme Miranda e Arruda (2004), um maior nível de competitividade, dentro do espaço em que a organização atua.

De modo que já vimos, que um profissional de marketing, necessita satisfazer os seus clientes –alvo, através do ato da troca. Faz-se necessário, observarmos agora o mercado onde será

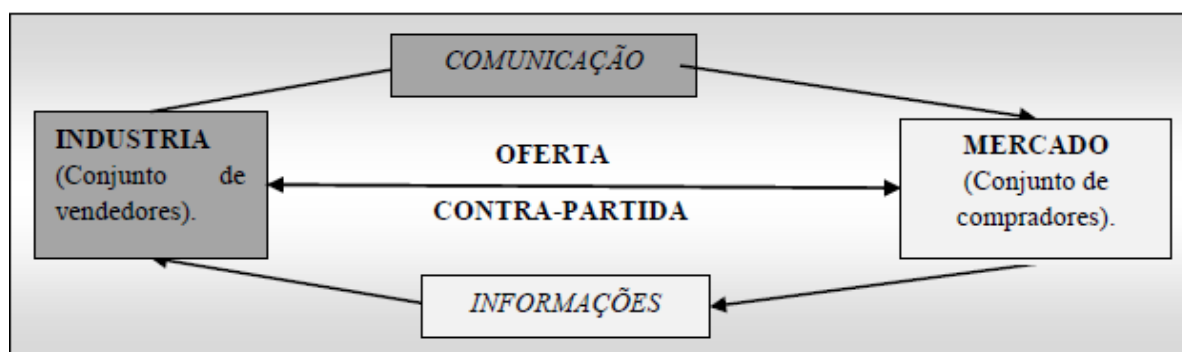
---

<sup>1</sup> Abordaremos com maior evidência, esse tópico referente no decurso deste documento.



introduzido o produto e onde estão os clientes – alvo e os concorrentes. O termo “mercado”, originalmente foi utilizado para designar o espaço onde ocorria o ato da troca, entre os vendedores e compradores. Contudo, na perspectiva do marketing, os vendedores são considerados como indústria e os compradores como mercado. Os vendedores enviam suas ofertas ao mercado, com o propósito de desenvolver a transação, com os seus clientes (figura – 02).

**Figura 2** - Sistema de marketing simples



**Fonte:** Adaptado de Kotler (1996).

O *mercado*, é o conjunto dos compradores atuais e potenciais de uma oferta. Esses compradores, muitas vezes têm necessidades ou desejos semelhantes, que podem ser satisfeitos através da troca. As organizações, oferecem suas ofertas, muitas vezes através da comunicação para o mercado e recebem algo em troca. “O mercado é uma arena para as trocas potenciais”, (Kotler, 1996:32). Por isto, as organizações devem buscar, focar suas ações e práticas de marketing, para atender, aqueles consumidores da melhor forma possível, agregando valor a transação.

Uma organização, dificilmente consegue satisfazer, todo o seu mercado de atuação. Afinal, o mercado é composto por compradores que têm características heterogêneas, em relação aos seus desejos, recursos, localidade, atitude de compra e ato de compra. Para uma melhor compreensão e satisfação do mercado, se faz necessário, segmentá-lo, (Kotler e Armstrong, 1998). Logo, os mercados devem ser divididos em menores segmentos, constituídos de consumidores, com características semelhantes de desejo, necessidade, com o comportamento similar, na reação as ofertas e práticas de marketing da organização.

Não existe um método único e padrão para *segmentar o mercado*, por isto, essa tarefa do profissional de marketing é de fundamental importância, à experimentação de diversas variáveis de segmentação, na busca de encontrar a melhor combinação, que descreva e

visualize a estrutura do mercado. Dentre as variáveis de segmentação, podemos destacar, a geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, (Kotler e Armstrong, 1998).

A organização, já com o seu segmento alvo determinado, parte para determinar, como pretende posicionar-se dentro do mercado ou segmento. Nesta etapa, busca-se determinar, como queremos ser vistos na mente dos consumidores, em relação aos concorrentes. Logo, denominamos isto, de *posicionamento de mercado*.

A execução do marketing, pode ser vista como um processo de gestão e ou social, no qual segundo Alves e Bandeira (1998 Apud Pereira e Fernandes, 2005:03), caracteriza-se em, “...identificar, antecipar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e que requer a operacionalização de tarefas tais como a previsão de alterações na procura, a promoção...”, “...serviços pós-venda que satisfaçam as necessidades do mercado.”

### **2.1.2 O Marketing – mix**

O marketing – mix (Ps do marketing), é um conjunto de variáveis controláveis, que são utilizadas ou determinadas pelo profissional de marketing, de forma integrada para a organização obter o posicionamento de mercado desejado, com o propósito de gerar troca com o seu meio. É através de uma eficiente e eficaz determinação do marketing – mix que uma organização, poderá aproveitar as oportunidades do seu ambiente de atuação, (Kotler, 1996; Lindon *et al.*, 2000; Kotler e Armstrong, 1998).

O marketing – mix, surgiu inicialmente, composto da seguinte forma: produto, promoção, preço e praça. O seu surgimento, foi mencionado por diversos autores, como um dos mais significativos esforços de marketing (Cobra, 1985), na época sendo apresentado, como algo revolucionário. Entretanto, com o aumento da importância do marketing e da congruência dos bens /serviços e serviços / bens (Lovelock e Wirtz, 2006), o marketing – mix evoluiu, sendo acrescentado mais três variáveis a sua composição: o processo, o físico ambiente e o pessoal (quadro -3). Para Gronroos (1990 Apud Antunes e Rita, 2008), a necessidade de acrescentar, outras variáveis ao marketing mix, foi um sintoma inicial da debilidade e fracasso da abordagem do marketing – mix.

### Quadro 3 - O marketing – mix

<b>PRODUTO:</b> Bens e serviços;
<b>PREÇO:</b> Contra partida na troca, organização e cliente;
<b>PRAÇA:</b> Acessibilidade para o desenvolvimento da troca;
<b>PROMOÇÃO:</b> É a comunicação, a relação da organização com o seu ambiente;
<b>PROCESSOS:</b> Fluxograma de todas atividades da organização;
<b>FISICO AMBIENTE:</b> É todo o ambiente que irá gerar troca;
<b>PESSOAL:</b> Corporativo da organização.

Fonte: Adaptado de Kotler (1996); Lindon *et al.* (2006); Kotler e Armstrong, (1998); Lovelock e Wirtz (2006).

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), o profissional de marketing, ao executar o marketing deve buscar determinar, gerir e controlar, essas sete variáveis de marketing, de forma integrada, com foco no conceito de marketing, gerando troca e satisfação para os envolvidos.

## 2.2 AS PRÁTICAS DE MARKETING

Inicialmente, fizemos uma breve introdução dos fundamentos de marketing, onde foram abordados aspectos pertinentes ao marketing. O verbo “*praticar*”, segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, é a execução de algo, portanto, a prática de marketing é o mesmo que executar o marketing, seja como uma filosofia organizacional, uma ferramenta de gestão, ou de relacionamento, na busca pela satisfação dos clientes, da auto-sustentabilidade e/ou na obtenção dos objetivos e missão da organização.

Dentro da literatura acadêmica e científica, existe uma carência de estudos teóricos e empíricos, em relação à real execução da prática de marketing (Sarquis e Mattar, 1998). As práticas de marketing, foram delimitadas por Wensley *et al.* (2007), como sendo as atividades, processos e tarefas, exercidas pelos responsáveis pelo marketing, dentro da organização. Todavia, devemos levar em consideração que o marketing, não deve ser de responsabilidade, de apenas um departamento ou pessoa. O que tornaria o marketing, ineficiente, (Lopes, 2006).

As práticas de marketing, vêm evoluindo como objeto de estudo, tramitando por diferentes abordagens e aspectos. O foco dos estudos, tiveram início na análise dos processos de produção, produto, orientação ao mercado e comportamento do consumidor. Até a busca pelo desenvolvimento, de uma ponte entre as dimensões funcionais e do marketing, como filosofia organizacional, (ver Wensley *et al.*, 2007). É notável, que estes estudos, não possibilitam uma definição clara, da “Prática do Marketing”.

As sucessivas alterações do ambiente de marketing e da atuação das organizações, têm influenciado o pensamento e debate, referente ao marketing. A abordagem inicial do marketing, caracterizado no marketing – mix, com o foco na transação, tem sido alvo de diversas críticas dentro da literatura do marketing. Segundo Antunes e Rita (2008:38-39), muitos pesquisadores não acreditam que o marketing – mix, possa oferecer uma eficaz e eficiente abordagem, para algumas extensões do marketing, principalmente no que refere ao marketing industrial e do marketing de serviços. Surgiu então, diversas reflexões dentro das diferentes extensões, corrente e linhas de investigação do marketing. O desenvolvimento destes debates, possibilitaram ao surgimento de uma nova abordagem para o marketing, com o foco na relação a longo prazo (fidelização), surgindo então, o marketing de relacionamento. A abordagem relacional, surge no primeiro momento, contrapondo-se a abordagem de marketing transacional, modelo que o antecedeu, (ver Antunes e Rita, 2008).

Para Gummesson (1987 Apud Antunes e Rita, 2008:41), *“o velho conceito de marketing deve ser substituído, já que não garante a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, bastante competitivo, em que nos encontramos”*. O mesmo autor, destaca que a nova abordagem, deve seguir uma orientação que busque gerenciar o relacionamento, dos e com os clientes, buscando sempre gerar valor ao relacionamento, sempre com o foco a longo prazo. Segundo Gronroos (1990<sup>a</sup>; 1994<sup>a</sup>; 1994<sup>b</sup> Apud Antunes e Rita, 2008), já era hora do marketing mudar da abordagem transacional, para a abordagem relacional. Assim, as empresas passariam a focar em transações de longo prazo, com os seus clientes. Surgindo assim, o marketing como uma prática de ações, com o intuito de gerar, desenvolver e intensificar as relações da organização com os seus clientes, ou seja, o marketing relacional, segundo Berry (1983 Apud Antunes; Rita, 2008)<sup>2</sup>.

Paralelamente, a toda essa mudança de paradigmas, transacional vs relacional, reconhecendo as limitações existentes dentro da literatura. Surgiu, uma nova linha de pesquisa, denominada de Programa de Marketing Contemporâneo (CMP), que não admite a necessidade de substituir a abordagem transacional pela abordagem relacional. Assumindo assim, que ambas as abordagens, podem ser executadas em conjunto dentro do marketing, pois, ambos não são mutuamente exclusivos, (Coviello e Brodie, 2008). O “CMP”, acredita que a abordagem transacional, é a utilização das variáveis contraláveis do marketing (marketing – mix), com o

---

<sup>2</sup> O estudo de Barry (1983), foi citado por Pels; et al. (2004), como sendo um dos grandes contributos ao programa de prática de marketing contemporânea.

propósito de satisfazer os clientes de forma unilateral, “organização – clientes”, com o foco na transação. Já a abordagem relacional, busca desenvolver a transação com os clientes (fidelizá-los), através de uma relação bidirecional de longo prazo, “organização – clientes”. O foco central dos estudos do “CMP” é a busca pelo entendimento da relação, entre a organização e o mercado, paralelamente, que tenta medir e caracterizar o marketing executado pelas diferentes organizações, (ver Coviello e Brodie, 2008; Wensley *et al.*, 2007).

O programa delimitou, dentro da literatura nove dimensões, referente a forma como as organizações se relacionam com o mercado, dando assim, base aos dois aspectos comuns e centrais do “CMP”, **Marketing Relacional e Marketing Transacional**, (Coviello e Brodie, 2008). Das nove dimensões do programa, cinco são associadas com a abordagem Relacional: *finalidade da troca, natureza da comunicação, tipo de contato, duração do intercâmbio, formalidade do relacionamento*; e quatro são referentes a abordagem Transacional: *intenção da gerência, foco gerencial, gestão do investimento, nível gerencial*, (Coviello e Brodie, 2008).

A evolução das análises do “CMP”, em relação aos dois aspectos comuns, transacional e relacional, resultaram no surgimento da classificação das Práticas de Marketing Contemporânea: **Marketing transacional**, utiliza o marketing – mix, com o propósito de desenvolver a troca; **Marketing de banco de dados**, utiliza as novas tecnologias, com o propósito de desenvolver economicamente intercâmbio de informações; **Marketing de interação**, desenvolve de forma personalizada o relacionamento, com os stakeholders; **Marketing de rede**, desenvolve o relacionamento, com outras organizações para obter maior competitividade, (Miller, 2004; Pels *et al.*, 2004; Domegan, 2008; Coviello e Brodie, 2008; Little *et al.*, 2008). Com o desenvolvimento das investigações, os efeitos da globalização e das novas tecnologias na forma, de se relacionar possibilitando uma maior interatividade. Foi adicionando a classificação do “CMP” o **E-Marketing**, que é a utilização da comunicação dentro de um processo bidirecional, onde transforma o cliente em pró-ativo, (Domegan, 2008; Coviello e Brodie, 2008; Little *et al.*, 2008).

Segundo Wensley *et al.* (2007), essa linha de pesquisa tornou-se central aos estudos que buscam, examinar e medir, o grau de cada tipo de prática de marketing predominante nas organizações, setores e até mesmo em diferentes culturas. Entretanto, os contributos desenvolvidos por essa linha de pesquisa, não consideraram aspectos relevantes da prática de marketing, como: (1) a codificação do profissional de marketing e de suas funções em relação

a outras áreas funcionais (Wensley *et al.*, 2007), (2) não considera que a organização possa não desenvolver o marketing, em nenhuma de suas formas, (3) ou identifica a prática de marketing, em termos da execução de atividades, ferramentas e técnicas de marketing, na gestão de uma ou mais organizações, seguindo uma perspectiva prática – teórica, buscando levar a realidade do mercado, para dentro do debate acadêmico.

As lacunas acima citadas, necessitam ser preenchidas, dentro da literatura, possibilitando assim o surgimento de novas linhas de estudo. Farhangmehr (2004), demonstra em seu estudo, a relação entre o marketing planejado e a prática de atividades operacionais de marketing, a exemplo: segmentação de mercado, o posicionamento da marca, determinação do marketing – mix, gestão dos clientes. Paralelamente, a mesma pesquisa demonstrou qual seria o departamento responsável pela execução das atividades operacionais de marketing.

Posteriormente, surgiu uma nova linha de pesquisa abordando as práticas de marketing, desenvolvida por Wensley, Dibb e Simões (2007), com o propósito de examinar e determinar as práticas de marketing pelo escopo do profissional de marketing, seguindo a ótica prática e teoria. Buscando, assim preencher a lacuna da falta de uma codificação do profissional de marketing e de suas atividades, em relações às outras áreas funcionais da organização. Os autores, definiram a prática de marketing, como sendo, os processos e tarefas de marketing, desenvolvidos pelo profissional de marketing, dentro de um papel do marketing nas organizações.

Em geral, as práticas marketing, nos remetem a um grande universo de ações, tarefas e atividades, dentro do âmbito do processo estratégico e operacional da organização. Entretanto, segundo Wensley *et al.* (2007), as práticas de marketing nos direcionam a uma escala tridimensional (figura – 3), composta por atividades como: planejamento; processo de marketing; e gestão do relacionamento com os clientes.

**Figura 3** - Escala tridimensional da prática de marketing marketing



Fonte: Adaptado de Wensley *et al.* (2007).

Ao analisarmos a literatura que norteia a prática do marketing, derivaram-se os seguintes três temas, interligados e relacionados, para um melhor entendimento da prática de marketing: (1) **“O Gestor do Marketing”** (Departamento/Profissional de marketing), é responsável por toda execução e controle de todas as atividades e técnicas de marketing, contidas nos outros dois temas; (2) **“Planejamento de Marketing”**, é responsável pela parte estratégica do marketing, onde o gestor irá determinar com o auxílio de técnicas e atividades de marketing, o direcionamento de todo o marketing (orientação de mercado e estratégias de marketing) da organização; (3) **“Processo do Esforço de Marketing”**, é a execução de todo o esforço de marketing.

### 2.2.1 Gestor do Marketing

Conforme, Kotler (1996:31), *“marketing é a atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”*. A sua eficiência e gestão estão diretamente relacionadas, aos responsáveis pelo seu desenvolvimento. No entanto, Youdale (1973:12), há muito tempo já alertava à falta de capacidade e de conhecimento por parte dos gestores das organizações, quando em seu livro, citou que,

“De fato, o marketing tornou-se uma palavra, mais amplamente usada e, no entanto, menos compreendida no vocabulário do jargão de negócio em rápido crescimento. Parece ser moda falar em marketing, tanto como o simples uso da palavra parece implicar uma atitude moderna.”

Por motivos como os citados acima, que abordamos no decorrer deste tópico, aspectos referentes ao departamento e o profissional de marketing, pois caracterizamos e delimitamos

as práticas de marketing, como sendo de sua responsabilidade ou gerência. Entretanto, conforme Lopes (2006:78), não podemos cair no grande equívoco existente dentro das organizações, de achar que a prática de marketing é de pura responsabilidade do departamento ou profissional de marketing. Desta forma, para o autor, o marketing, “...tornaria absolutamente ineficiente, já que esta é uma atividade eminentemente transversal a toda estrutura de qualquer organização”. Lopes (2006:78), ainda completa o argumento ao afirmar que,

“...embora um departamento e seus profissionais possam ser responsáveis por desenvolver planos estratégicos, escolher as melhores ferramentas, administrá-las conforme um determinado orçamento, a execução do marketing em si é tarefa de todos numa organização.”

Oliveira *et al.* (2003:01), fortalece ainda mais esse argumento, ao afirmar que, “*marketing é uma filosofia de orientação para o cliente, assumida por todos os integrantes da organização...*”, aplicada a qualquer organização, com ou sem fins lucrativos. No entanto, as técnicas e ferramentas de marketing, devem ser adaptadas as características, objetivos e ao ambiente de atuação da organização. Graças a isto, faz-se necessário, um profissional qualificado e familiarizado com o ambiente global da organização e com a ciência denominada, marketing (Crane, 1992). Conforme sugerido por Oliveira *et al.* (2003:217), é, “...importante aos gerentes conhecer as teorias administrativas, para que possam ser adaptadas...”, as organizações, ambiente.

Segundo Crane (1992), existem três características básicas para um gestor de marketing: (1) ter suas ações focadas na satisfação dos clientes; (2) propiciar dentro da cultura organizacional os objetivos e metas de marketing da organização; e (3) planejar e praticar o marketing, buscando sempre solucionar os problemas da organização, obtendo o máximo de benefícios do marketing para a organização.

#### *2.2.1.1 O Departamento de Marketing e o Profissional de Marketing*

A prática de marketing de uma organização, depende da qualidade de aspectos como: o cumprimento do programa de ação estabelecido; a competência dos recursos humanos da organização; e por fim, a cultura organizacional (Meyer e Vasconcellos, 1998). Graças a fatores como esse, buscamos desenvolver uma análise de forma clara do departamento e dos profissionais de marketing. Assim, o departamento de marketing em uma organização,



basicamente é o cérebro do marketing dentro da organização. Dentro dele, o gestor segundo Kotler (1996:34), têm o papel de, “...analisar, planejar, e implantar programas que produziram um nível desejado de transações com o mercado – alvo.”

O marketing de uma organização, deve ser gerido por uma pessoa ou equipe qualificada e preparada, com condições de gerir todos os processos de marketing, seja no âmbito interno ou externo da organização, (Carvalho, 1998a). Segundo Pimenta (2008), um profissional de marketing, tem como objetivo, garantir à empresa, a obtenção de suas metas, objetivos e missões. Sempre fazendo uso, da melhor forma possível da sua capacidade, dos recursos organizacionais e dos relacionamentos da organização. Portanto, o profissional de marketing deve estar sempre atento às mudanças e tendências do ambiente organizacional, assumindo um papel proativo, prevendo, antecipando-se e motivando todos os departamentos da empresa, desenvolvendo e otimizando as suas vantagens competitivas. A prática de marketing, pode ser desenvolvida, por um profissional interno da organização, ou através de um profissional terceirizado. Pimenta (2008), em seu estudo delimitou ou classificou os profissionais de marketing de acordo com a sua função (Quadro – 4).

**Quadro 4** - Tipos de Profissionais de marketing

<b>CARGO</b>	<b>FUNÇÃO</b>
<b>Vendedor</b>	Atuam diretamente dentro da organização com o propósito central de vender e conquistar clientes, adeptos, simpatizantes, financiadores conseguindo que estes comprem um produto/serviço ou idéia;
<b>Especialista em comunicação e relações públicas</b>	Podem ou não fazer parte diretamente da organização, tem a função de propagar a marca e as ofertas da organização, geralmente são especialistas em comunicação;
<b>Diretor de marketing</b>	Faz parte diretamente da organização, tem a função de elaborar, efetuar e controlar as estratégias e os planos de marketing de uma empresa;
<b>Diretor comercial</b>	Faz parte diretamente da organização, é responsável pelo serviço de venda e pós-venda da organização;
<b>Gestor de produto</b>	Faz parte diretamente da organização, é o responsável pela estratégia e planos de marketing, bem como da execução, coordenação e controle das tarefas para cada produto ou família de produtos de uma organização;
<b>Gestor de mercado</b>	Faz parte diretamente da organização, é o responsável pela estratégia, plano, e execução de todas as ações dentro de um mercado (específico ou não);
<b>Consultor de marketing</b>	Geralmente faz parte de uma agência de marketing, orientando as práticas de marketing de uma organização;

**Fonte:** Adaptado de Pimenta (2008:3-4).

Segundo Crane (1992), o responsável pelo marketing deve desenvolver ações de marketing específicas, que visam a obtenção da melhor performance possível à organização. Além desta função, o responsável pelo marketing de uma organização, deve analisar, determinar, elaborar e controlar todas as ações e estratégias referente ao marketing da organização, com o foco no desenvolvimento de relacionamento e do ato da troca, (Dibb e outros, 2006 Apud Wensley *et al.*, 2007). A execução dessas atividades, podem variar de acordo com características particulares dos responsáveis por sua prática, como também, pelas características das organizações, setor, mercado, ou até mesmo oferta ou produto da organização. Pimenta (2008:04), apresenta algumas funções de um departamento ou profissional de marketing, dentro de uma organização (quadro - 5).

**Quadro 5** - Funções Departamento ou Profissional de marketing

<b>FUNÇÃO</b>	<b>ATIVIDADES</b>
<b>Estratégia, planejamento, coordenação e controle</b>	Consiste em elaborar as estratégias, formular os planos, os orçamentos correspondentes, controlar e coordenar a execução do marketing;
<b>Função comercial</b>	Inclui além da venda todas as suas atividades complementares como: direção, animação e controle de vendedores, distribuição física dos produtos, serviço de pós-venda, atividades técnico comerciais, estabelecimento de projetos e orçamentos;
<b>Estudos de mercado</b>	Consiste em conceber, executar e explorar o mercado;
<b>A comunicação</b>	Consiste em dar a conhecer a empresa, produto/serviço.

**Fonte:** Adaptado de Pimenta (2008:4-5).

Dentro do mercado, muitos gestores declaram estar familiarizados, com a prática do marketing, entretanto Lopes (2006), em sua pesquisa, identificou que o que acontece na prática, é totalmente diferente disto. Onde cerca de 18,6% dos gestores, desconhecem seu mercado e somente 31,4%, fazem estudo da concorrência. Oliveira *et al.* (2003), também constatou resultado semelhante ao pesquisar os gestores das bibliotecas públicas, identificou que muitos dos gestores gerentes pesquisados, não estavam familiarizados com as terminologias da área do marketing. O autor, também destacou que talvez, o motivo para isto, fosse a formação acadêmica, muitos dos pesquisados não tinham formação na área de marketing.

A eficiência da prática de marketing, está diretamente relacionada a competência do responsável pela gestão do marketing, pela gestão dos stakeholders e a gestão dos diversos recursos e estrutura organizacional. Para Oliveira *et al.* (2003), a prática do marketing, não

restringe-se somente a disponibilizar o produto, e sim, gerir e otimizar os recursos da organização. O gestor ou departamento de marketing, é visto de forma simplificada por muitos, que o associam, a função de estimular a demanda de um dado produto, vendas e propaganda. Essa, é uma visão limitada da extensão do seu papel, segundo Kotler (1996).

O gestor do marketing de uma organização, deverá gerir e monitorar, diversos processos e tarefa, dentro da organização, que nos remete ao planejamento de marketing (filosofia ou orientação e estratégias de marketing) e ao processo do esforço de marketing.

### **2.2.2 Planejamento de Marketing**

Abordaremos o tema, planejamento de marketing, não pelo viés convencional, encontrado na literatura de marketing, onde os estudos buscam desenvolver novos modelos, ou até mesmo testar os existentes. Delimitaremos, esse tema, a ótica da implantação e desenvolvimento, ou seja, em identificar se as organizações o utilizam, e a existencia de sua relação, com a execução de outras atividades, técnicas e ferramentas de marketing (prática do marketing) por parte das organizações. Conforme, desenvolvido por Farhangmehr (2004).

O gestor do marketing, através do planejamento de marketing, deve integrar todos os recursos e as práticas de marketing da organização. Buscando, obter sempre uma sinergia de toda a organização, em direção de um objetivo comum. É no planejamento, que o gestor irá determinar a orientação de mercado e as estratégias de marketing que a organização irá seguir. Grande parte da literatura tradicional, sobre o planejamento de marketing, tem destacado a importância e necessidade do mesmo, no direcionamento estratégico das organizações (Farhangmehr, 2004).

Para Toledo *et al.* (2007), o planejamento de marketing, não é uma solução para todos os problemas organizacionais, entretanto, o mesmo, direciona a organização no caminho a ser seguido, facilitando, integrando e potencializando as estratégias da organização. Dentre os benefícios que a adoção de um planejamento de marketing pode proporcionar à organização, está a orientação para toda a gestão do marketing, integrado e coordenando, todas as atividades e áreas funcionais da organização, (Lambin, 2000 Apud Toledo *et al.*, 2007). Para, Semenik e Bamossy (1995 Apud Toledo *et al.*, 2007:90), “...é importante que um planejamento foque os esforços de marketing da empresa num mercado alvo, bem definido e que considere os efeitos do ambiente externo”. Portanto, o planejamento de marketing, poderá proporcionar uma orientação (foco na produção, foco no produto, foco nas vendas, foco no

marketing, foco no marketing societal, foco no valor e etc.), para todo esforço de marketing dentro do mercado, na busca de obter os seus objetivos e metas organizacionais.

De acordo com a orientação de mercado que a organização utiliza, terá uma maior tendência de executar um determinado grupo de técnicas e atividades de marketing, desenvolvendo assim, uma prática de marketing diferente. Utilizando assim, de forma particular, os recursos da organização, para alcançar os seus objetivos e metas, o que possibilita o desenvolvimento de um grande número de possibilidades de estratégias de marketing. Por isto, tentar abordar todas as estratégias de marketing possíveis, seria algo impossível e impraticável, segundo Cobra (1985). Logo, delimitamos a estratégia de marketing, como sendo uma seqüência temporal de decisões e alternativas, utilizadas para mover a organização à obtenção de suas metas e objetivos, (Harrison, 2005 Apud Toledo *et al.*, 2007:78).

As estratégias de marketing, podem ser desenvolvidas em dois níveis que podem influenciar a execução de atividades e técnicas diferentes de marketing. As atividades de marketing no *nível estratégico*, podem ser, analisar e segmentar o mercado, desenvolver novos produtos, determinar o direcionamento estratégico, entre outras. No *nível operacional*, as atividades podem ser, determinar e executar o marketing – mix, gerenciar os stakeholders, executar pesquisa de marketing, entre outras, (Toledo *et al.*, 2007). No entanto, salientamos que o marketing, não deve ser visto apenas, como uma função estratégica ou operacional, mas também, como uma filosofia organizacional, onde todo o corporativo da organização deve contribuir, para a satisfação dos clientes, (Kotler, 1996; Lindon *et al.*, 2002; Dias e Rodrigues, 2002).

Planejamento de marketing é uma seqüência lógica, uma série de atividades de marketing que possibilitam a determinação dos objetivos, estratégias e orientação que a organização irá adotar e integrar toda a organização, junto com as ações de marketing, (ver Farhangmehr, 2004; Toledo *et al.*, 2007). Segundo Dibb (2002 Apud Toledo *et al.*, 2007:88), o planejamento de marketing, “*envolve todos os elementos do gerenciamento de marketing, como análise, o desenvolvimento de uma estratégia e a implantação do marketing mix*”. Portanto, abordamos o planejamento de marketing, como sendo o desenvolvimento sistemático de ações programadas e contínuas de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades, para atingir os objetivos da empresa, através do desenvolvimento de um processo.

O processo para o desenvolvimento do planejamento de marketing é a parte central deste tópico, uma vez, que nele, consiste a execução de um conjunto de técnicas e atividades de marketing, (ver Farhangmehr, 2004; ver Toledo et al., 2007). O processo, para o planejamento de marketing, consiste em uma atividade sistemática de avaliar as oportunidades do mercado e os recursos da organização, determinar os objetivos de marketing, determinar uma orientação para a organização, desenvolver estratégias de marketing (ver Toledo *et al.*, 2007), e desenvolver um plano de implantação e controle, (ver Farhangmehr, 2004; Wensley *et al.*, 2007). Todo esse processo deve ser composto por estratégias, específicas e direcionadas, ao mercado alvo, (Toledo *et al.*, 2007). Portanto, o processo do planejamento de marketing, consiste em quatro etapas: *analisar; determinar; implantar e monitorar.*

Todavia, Ennis (1998 Apud Farhangmehr, 2004), sugeriu que a ausência de aspectos, como um departamento de marketing, ou de um planejamento de marketing, não impede necessariamente que uma organização pratique o marketing. Afinal, o marketing pode ser praticado, por outras pessoas ou departamentos, dentro da organização e até ser executado, sem a existência de um planejamento de marketing.

### **2.2.3 Processo do Esforço de Marketing**

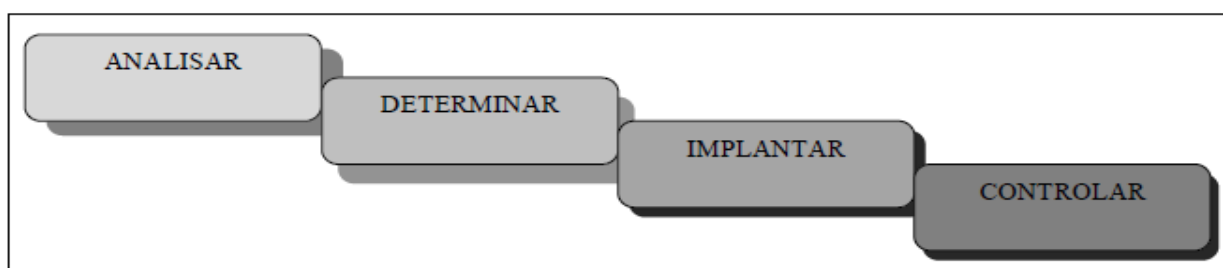
O gestor ao praticar o marketing, deve gerenciar todo o processo do esforço do marketing, com o propósito de criar e manter o ato da troca. Logo, a gestão do marketing, envolve aspectos relacionados ao gerenciamento da demanda que por sua vez, envolve o gerenciamento dos relacionamentos, com os clientes, (Kotler, 1996-1998; Kotler e Armstrong, 1998; Dias e Rodrigues, 2002). Para kotler (1996:34), a gestão do marketing é,

“...a análise, o planejamento, a implantação e o controle dos programas destinados a realizar trocas desejadas com o mercado - alvo, com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobre tudo do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados - alvo, do uso eficaz do preço, da comunicação, e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir o mercado.”

O gestor do marketing, tem a função de tratar com os vários mercados (clientes), em favor do produto final da organização, gerindo todo o processo do esforço do marketing tradicional. O processo de marketing tradicionalmente é composto pelas seguintes etapas (figura – 4): (1) *analisar*, consiste em toda avaliação e análise feita pela organização, com o auxílio de técnicas e ferramentas de marketing, com o propósito de identificar as carências,

oportunidades ou ameaças dentro do mercado; (2) *determinar*, nesta etapa o gestor irá buscar, determinar o público-alvo e as ações de marketing para satisfazê-los, delimitando assim, o alvo e as ações para atingí-lo; (3) *implantar*, consiste na execução do esforço de marketing. Isso pode ou não ser feito por um gestor da organização; (4) *controlar*, é como o próprio nome sugere, consiste na avaliação, monitoração e correção das ações de marketing. Portanto, o processo do esforço do marketing, está presente em todo o marketing desenvolvido pela organização. Por isto, o seu conceito é um dos mais relevantes em relação a prática do marketing, (Wensley *et al.*, 2007; Kotler, 1996; Kotler e Armstrong, 1998).

**Figura 4** - Processo de marketing



**Fonte:** Adaptado de Wensley *et al.* (2007); Kotler (1996); Kotler e Armstrong (1998).

A orientação ao mercado é a filosofia central do marketing, para obter ênfase nesta orientação, toda as ações do processo de marketing, devem está focadas, de forma estratégica no cliente, (Wensley *et al.*, 2007). Entretanto, o marketing tem evoluído, da restrita relação com o foco no cliente ou consumidor, para uma perspectiva bem mais ampla e complexa, com o foco no relacionamento da empresa, com os seus varios públicos (Miranda e Arruda, 2004). Segundo MacKenna (1992 Apud Monte; Toledo, 1998), todo o relacionamento da organização deve ser desenvolvido, com base em três aspectos centrais, a sensibilidade, a flexibilidade e a elasticidade, possibilitando assim, uma verdadeira adaptação do marketing, na relação da organização com o seu meio. Por isto, o gestor necessita conhecer todo o seu ambiente de atuação, interno e externo (Pereira e Fernandes, 2005), e, adaptar todo o processo de marketing, as diversas mutações do seu ambiente atuação.

Conforme, Monte e Toledo (1998), o processo de marketing, tem sido influenciado e afetado, pelas constantes transformações do ambiente dos negócios, possibilitando assim, o desenvolvimento de avaliações e mudanças nos modelos, técnicas e conceitos do marketing. Para Dantas (2006), o marketing contemporâneo, deve ser desenvolvido como uma relação de aprendizado. Com um grande nível de interatividade, entre a organização e os seus vários clientes (públicos de interesse), possibilitando assim, o aprimoramento constante das ações da

organização, em relação ao seu ambiente de atuação, gerando um grande diferencial competitivo, em relação aos seus concorrentes e das complexidades gerenciais. Portanto, faz-se necessário a existência dentro da prática do marketing, de um mecanismo de relacionamento da organização, com o seu ambiente de atuação.

Portanto, ao analisarmos aspectos ligados a prática do marketing contemporâneo, na busca de obtermos um melhor entendimento e interatividade do processo de marketing em relação a evolução e transformação da organização com o seu meio de atuação, optamos por incluir um novo elemento junto as quatro etapas do processo de marketing tradicional. Logo, o processo de marketing contemporâneo, passa a ser constituído da seguinte forma (figura - 5), análise, determinação, implantação, controle e *relacionamento*.

**Figura 5** - Processo de marketing contemporâneo / relacionamento



**Fonte:** Adaptado de Wensley *et al.* (2007); Kotler (1996); Kotler e Armstrong (1998); Pereira e Fernandes (2005); MacKenna (1992 Apud Monte e Toledo, 1998); Monte e Toledo (1998).

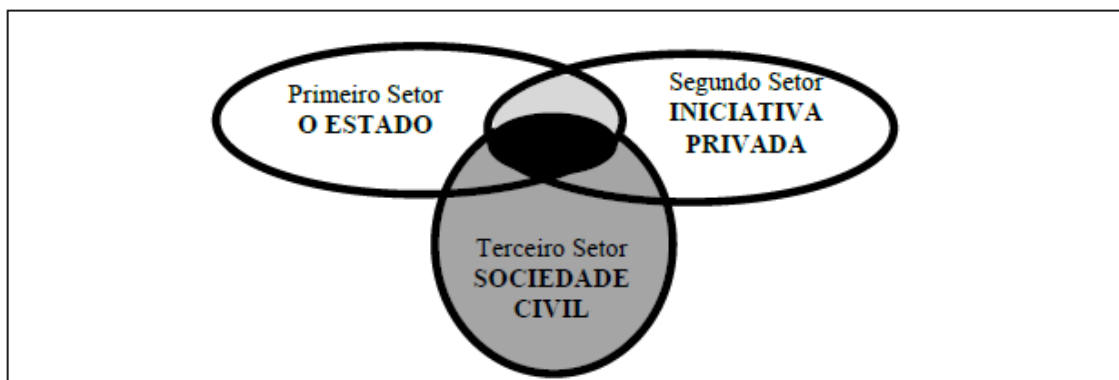
O quinto elemento do processo de marketing contemporâneo, *relacionamento*, é um canal sistêmico, contínuo e bidirecional entre a organização e o seu meio, interno e externo que irá buscar sempre ser um canal de relacionamento, dentro de todo processo na prática do marketing, entre a organização e o seu meio (recursos e stakeholders). O *relacionamento*, será um canal de relacionamento entre a organização e o seu meio, dentro de todas as etapas do processo de marketing, com a função de gerar uma maior sensibilidade, flexibilidade e elasticidade, no relacionamento, com os stakeholders e os recursos da organização, de forma coordenada, (ver Monte e Toledo, 1998). Conforme, Kotler (1996:29), o marketing evoluiu da antiga orientação para distribuição e venda, para uma filosofia abrangente, de relacionamento dinâmico, com as organizações do seu mercado. Fortalecendo ainda mais, a necessidade de incluirmos ao processo de marketing, o elemento denominado de *relacionamento*.

No próximo tópico, pretende-se demonstrar os principais factores referentes as organizações Non-Profits, também mencionado por muitos pesquisadores como Terceiro setor. Ambos os termos são utilizados dentro da literatura, para representar as organizações que atuam dentro do setor social, sem fins lucrativos.

### 2.3 AS NON-PROFITS E A PRÁTICA DE MARKETING NAS NON-PROFITS

A falência do Estado, vem contribuindo para o surgimento e fortalecimento do associativismo, que é o pivô para o desenvolvimento do setor denominado de "economia social" ou simplesmente, Terceiro setor, composto por diferentes iniciativas Non-Profits, (Salamon e Anheier, 1996; Furlanetto e Vieira, 2005; Ferreira, 2004). Segundo Silva e Aguiar (2001), o Terceiro setor é derivado da conjugação, entre a finalidade dos agentes do Estado e a metodologia dos agentes do mercado, ou seja, esse setor é composto por um conjunto de organizações de iniciativa privada, que desenvolvem bens públicos, (Canhos, 2002:03). No entanto, ao aceitar o termo Terceiro setor, consiste em delimitarmos que, o “Primeiro setor” é representado pelo Estado, o “Segundo setor” é representado pelo mercado, e que o “Terceiro setor” é composto, por organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, as Non-Profits. Esses setores, têm características particulares e distintas, mas operam de forma interligada, inter-relacionadas e até mesmo sobrepondo-se (figura - 6).

**Figura 6** - Setores Sócio – Economicos



**Fonte:** Adaptado de Teodósio (Apud Ferreira e Ferreira, 2006:03).

Para Canhos (2002), as Non-Profits, surgiram como uma nova promessa, à renovação do espaço público, o resgate da solidariedade, e da cidadania empresarial e do cidadão, como a ferramenta à conservação da natureza e superação da pobreza. Surgindo uma transformação de ações assistencialistas, em cidadania ativa. Dentro da literatura do Terceiro setor, encontramos duas divisões distintas em referência aos seus agentes. O primeiro, pela



finalidade dos seus agentes, divididas em, organizações que atendem os interesses de seus membros e as organizações de interesse público ou coletivo. A segunda, pelo escopo da referência econômica e gerencial, divididas em, organizações tradicionais de caridade, organizações ligadas a elite econômica e social e as novas formas de organização e gestão, (Garcez, 2002).

Os agentes do Terceiro Setor têm ganho diversas denominações (Ferreira e Ferreira, 2006), pelo meio acadêmico e profissional e até da mídia, os mais utilizados são: Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL); Organização da Sociedade Civil (OSC); Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organização Voluntária (OV); Organização não-governamental (ONG), entre outras (ABONG, 2007). No decorrer do nosso estudo adotaremos o termo “Non-Profit”, para substituir todos os termos citados acima que possam ser utilizados na teoria e prática, do Terceiro setor. No entanto, ressaltamos que o termo e o conceito Non-Profit, é apenas político, não existe formalmente (juridicamente) e tem sido usado de forma generalista, em países a exemplo do Brasil, (Tude e Rodrigues, 2007). Existe dentro da literatura diversas definições para uma organização Non-Profit, “NPOs” (quadro - 6).

**Quadro 6** – Definições de uma Non-Profit

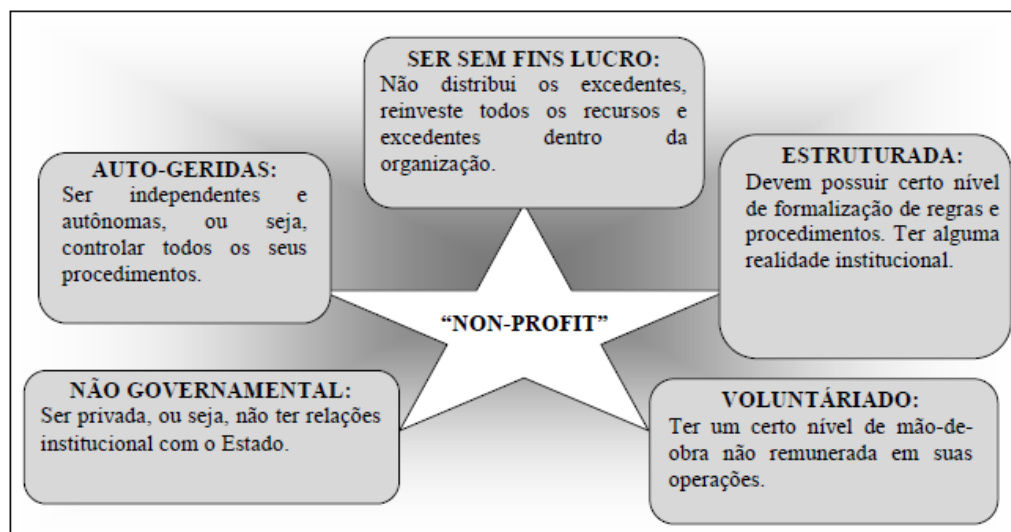
AUTOR	DEFINIÇÃO
Tude e Rodrigues (2007:01)	Definiu as organizações “NPOs”, pelo que elas não são em sua opinião, “... <i>não são puramente filantrópicas, não possuem caráter comercial e nem são missionárias religiosas</i> ”;
Guimarães (2003:08)	As “NPOs” são, “... <i>uma organização privada sem fins lucrativos, como uma entidade de iniciativa privada que fornece bens, serviços e idéias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.</i> ”;
Garcez (2002); Silva e Delatorre (2001)	Definiu as organizações “NPOs”, como sendo organizações frágeis, desarticuladas, com quadro de mão-de-obra desqualificada, dependentes de recursos, oriundos do governo e/ou de doações.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor com base nos pesquisadores do quadro.

Graças a grande heterogeneidade (tamanho, volume de recursos, campo de atuação, orientação ideológica, público alvo, cultura organizacional), existente entre as organizações “NPOs”, dificilmente irá surgir uma definição universal e clara, para as mesmas, (ver Ferreira e Ferreira, 2006). Entretanto, a melhor forma para delimitarmos uma organização do setor

social é a chamada definição estrutural - operacional do setor Non-Profit de Salamon e Anheier (1996). Onde os autores, determinaram cinco características comuns a todas as organizações Non-Profits: *ser sem fins lucrativos, ser auto-gerida, ser estruturada, ser não-governamental e ter um certo nível de voluntariado* nas ações da organização (figura – 7).

**Figura 7** - As características das “NPOs”



**Fonte:** Adaptado de Salamon e Anheier (1996).

Tomando por base a literatura estudada, sugerimos que uma organização Non-Profit, é uma entidade de iniciativa privada, de médio e pequeno porte em sua maioria (Silva e Delatorre, 2001), que fornece bens, serviços e idéias para melhorar a qualidade de vida dentro da comunidade (Carvalho, 1998<sup>b</sup>; Guimarães, 2003), geralmente é composta por mão-de-obra, pouco qualificada (Garcez, 2002), remunerada ou não, carente de recursos, que nunca repartem os lucros ou excedentes, (Salamon e Anheier, 1996).

A heterogeneidade, citada anteriormente nesta dissertação, entre as organizações “NPOs” é demonstrada, com maior evidência ao abordamos a grande diversidade de tipos de organizações em termo de atividades: *saúde*: hospital, maternidades, clínica, laboratórios, planos de saúde; *educação*: instituições de ensino superior, escolas regulares, escolas profissionalizantes, cursos pré-vestibulares, escolas de idiomas; *serviço social*: asilo, orfanato, creche, clínica de reabilitação de dependentes químicos, clínica de reabilitação física e de atendimentos psicológicos; *defesa do meio ambiente*: organizações de defesa ambiental (causas específicas ou mais abrangentes), institutos de desenvolvimento regional e de turismo, institutos de pesquisas ambientais; *defesa de interesses coletivos*: associações de bairros, clubes de mães, clubes de serviço, clubes de tiro, associações sindicais, associações de

funcionários; *promoção cultural e científica*: museus, casas da cultura, teatros, associações literárias e científicas, estações de rádio, emissoras de televisão, (Ferreira e Ferreira, 2006; Salamon e Anheier, 1996; Garcez, 2002).

Segundo Canhos (2002), existe uma grande diferença em termos da gestão dos recursos humanos, da captação de recursos, avaliação de desempenho e operacionalização, é executado de forma diferente entre os agentes dos três setores. Entretanto, segundo Oliveira *et al.* (2005), o gestor para adaptar as ferramentas de gestão, que tanto contribuem para o sucesso dos agentes do Segundo setor, necessitam conhecer e levar em consideração, os aspectos pertinentes e diferenciadores de cada organização, setor e mercado de atuação. Portanto, antes de entrarmos no mérito da gestão das organizações Non-Profits, ressaltamos que as organizações podem diferenciar graças a aspectos e particularidades internas e externas da própria organização, do gestor e do seu ambiente de atuação, (quadro - 7).

**Quadro 7** - Principais diferenças das “NPOs” e das Profits

ASPECTOS	NON-PROFIT	PROFIT
<b>Propósito/missão</b>	Gerar bem-estar dentro da comunidade.	Gerar lucro, para os acionistas.
<b>Oferta</b>	A oferta principal é a mudança de comportamento das pessoas. O seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio.	As ofertas da organização são divididas em duas categorias: bens físicos e serviços.
<b>Fonte de Recursos</b>	Patrocinadores apoiam os projetos sociais	Consumidores dos produtos e serviços.
<b>Governança</b>	As Non-Profits são geridas por gestores, muitas vezes voluntários.	São geridas por gestores qualificados, assalariados em sua totalidade.
<b>Complexidade organizacional</b>	A dependência em relação a fontes dos recursos.	A relação entre Lucro Vs Satisfação dos clientes.
<b>Resultados e desempenho</b>	O resultado e desempenho está relacionado a credibilidade junto a comunidade.	Lucratividade monetária.
<b>Público – alvo</b>	Os beneficiados e financiadores dos projetos.	Consumidores de suas ofertas.

**Fonte:** Adaptado de Tude e Rodrigues (2007); Campomar e Shiraishi (2007); Drucker (1997).

### 2.3.1 A Gestão das Non-Profits

As organizações Non-Profits, estão ganhando consciência que necessitam ser gerenciadas, com vista a aprender a utilizar as ferramentas e técnicas de gestão. Isto graças, à escassez de recursos e à complexidade estrutural, das próprias organizações e do seu ambiente de atuação.

Com isto, a concepção errada antes existente, de que uma organizações “NPOs” não podia utilizar as ferramentas de gestão, vem mudando e deixando de existir, graças a busca pela eficiência por parte dessas organizações, (Anheier, 2000). Afinal, as “NPOs”, vivem em um verdadeiro dilema, um paradigma existencial. De um lado, está a necessidade de desenvolver uma gestão empresarial rígida, do outro lado, a essência do surgimento da organização, o comprometimento com a causa, impregnada de paixão, (Drucker, 1997).

São motivos como esse que fortalecem ainda mais a necessidade por parte das “NPOs” de adaptarem técnicas de gestão, buscando uma maior profissionalização. Para Oliveira *et al.* (2005), a competência organizacional de uma Non-Profit, está diretamente relacionada, aos seus valores básicos, associados ao seu profissionalismo. Portanto, *“A palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades”*, (Saraceno, s/d:11). Segundo Oliveira *et al.* (2005), as organizações Non-Profits, devem desenvolver uma gestão eficaz e eficiente, graças a sua carência de fonte de recursos, e pelo papel social que desenvolvem dentro da sociedade.

A globalização e a combinação de diversos aspectos, possibilitaram ao aumento da complexidade estrutural e gerencial das organizações “NPOs”. Logo, o aumento do número de organizações “NPOs”, contribuem para o aumento da concorrência por patrocínio, dificultando a captação de recursos, (ver Dias e Rodrigues, 2002). Outro, aspecto é a busca pela eficiência e eficácia das atividades das “NPOs”, para justificarem os recursos, cada vez maiores, que a sociedade e o Estado vêm disponibilizando, para essa organizações, (ver Carvalho, 1998b). Afinal, os patrocinadores investem nas organizações “NPOs”, graças as suas ações dentro da comunidade, o chamado elo de ligação, “Organização – Comunidade”. Por isto as “NPOs”, necessitam avaliar e mostrar o impacto de suas ações, criando uma boa imagem e reputação dentro da sua comunidade de atuação, (Dias e Rodrigues, 2002).

Graças a todos esses fatores citados acima, somada a necessidade de desenvolver relacionamento com os vários públicos de interesse, as “NPOs” têm buscado desenvolver com profissionalismo, ofertar de produtos/serviços de qualidade. A filantropia e amadorismo, tem deixado lugar para o desenvolvimento e adoção de técnicas e ferramentas de gestão (ver Galaskiewicz e Bielefeld, 1998 Apud Herman e Renz, 2008), dentro da atuação social das organizações “NPOs”, (Oliveira *et al.*, 2005). No entanto, o grande desafio de uma organização “NPO”, é desenvolver e adaptar modelos, ferramentas e técnicas de gestão, a sua

cultura, metas, visão, procedimentos operacional (Anheier, 2000), para com isto, poderem responder a desafios como: a gestão dos stakeholders (atores sociais de interesse); a gestão dos recursos organizacionais (Falconer, 1999), a busca pela auto-sustentabilidade e a satisfação dos clientes (beneficiados e financiadores). Logo, as técnicas de gestão, surgem como uma soluções para os problemas relacionados a gestão das Non-Profits, contribuindo para que os gestores sociais passem a adotar no seu cotidiano de trabalho, termos e processos de gerenciamento, planejamento e principalmente o marketing, (Falconer, 1999).

A eficiência gerencial de uma “NPO”, está relacionada a sua capacidade de resposta ao mercado de atuação (Herman e Renz, 2008), a sua capacidade de alinhar as suas ações, em referência às expectativas dos seus diversos clientes (Hsieh *et al.*, 2007), a gestão dos seus stakeholders (Balser e McClusky, 2005), e a satisfação dos seus clientes de forma estratégica e planejada, (Wenham *et al.*, 2003). Portanto, a auto-sustentabilidade ou sobrevivência da organização, depende de sua capacidade, de gerir e gerar recursos, satisfazer os seus diversos atores sociais, possibilitando a obtenção de um melhor poder de resposta e gerenciamento dos diversos recursos e stakeholders, gerando sinergia junto ao seu ambiente de atuação. Com isto a organização, deve buscar atuar em rede com o seu meio, recursos e stakeholders, tentando obter recompensa positiva para todos os envolvidos, (ver Dias e Rodrigues, 2002).

Segundo Hsieh *et al.* (2007), uma organização para desenvolver eficazmente a sua gestão e ao marketing, necessita identificar e conhecer os seus stakeholders (atores sociais de interesse), para assim poder satisfazê-los. Dentre alguns dos seus stakeholders de uma organização Non-Profit, estão os *clientes* (beneficiados e financiadores), *os parceiros*, *os concorrentes* (são as organizações e projetos que em algum momento podem disputar recursos), *os fornecedores* (são todas as organizações ou pessoas que possam ceder algo ou desenvolver algum trabalho para a organização terceirizados), *o corporativo interno* (pode ser composto por voluntários e ou funcionários), (Van Til Apud Balser e McClusky, 2005). Segundo Hsieh *et al.* (2007:06), o grau de importância de cada um dos stakeholder para uma organização tem haver com aspectos como: grau de influência, poder, legitimidade, proximidade, recurso fornecido. A grande dependência das “NPOs”, em relação aos seus stakeholders, dificulta muitas vezes ao reconhecimento dos stakeholders, principalmente o cliente que para uma “NPO”, pode ser muitas vezes, os beneficiados, os financiadores, os fornecedores, os doadores, os voluntários, o governo, a iniciativa privada, outras “NPOs”, (Hsieh *et al.*, 2007).

Outro tema importante e influenciador à gestão de uma organização, é a captação de recursos (financeiros, materiais, humanos, entre outros) de maneira suficiente e contínua. A auto-sustentabilidade de uma organização “NPO”, pode ser oriunda do: *Primeiro setor*, a origem dos recursos podem ser do governos federais, estaduais e/ou municipal; *Segundo setor*, as fontes são oriundas de fundos privados, patrocínios, parcerias, com empresas e contribuições voluntárias, (ver Froelich, 1999). Outras fontes de recursos, podem ser os agentes do próprio Terceiro setor, há também as doações individuais dos cidadãos, e, por fim, como sugere Garcez (2002), as receitas podem ser da própria organização, oriundas de atividades exercidas, pela organização, a exemplo de venda de produtos.

Para Lovelock e Weinberg (1984 Apud Costa *et al.*, 2004:46), as pessoas físicas apresentaram-se como principais fontes de recursos para as “NPOs” pesquisada. Esse dois estudos, contrariam e demonstram que as organizações Non-Profits, podem diversificar as suas fontes de recursos ou doadores, evitando a dependência financeira do governo, ou de outra fundação específica, citadas por alguns pesquisadores. Campomar e Shiraishi (2007:05), em seu estudo destacaram que,

“Lovelock e Weinberg (1989) e Kotler e Andreasen (1996) definem as atividades junto aos mercados de doadores e voluntários como sendo recursos a serem administrados pela organização. Neste contexto, o papel do marketing é desenvolver estratégias e ações para atração e retenção destes doadores e voluntários. Além desses recursos, são listadas pelos autores outras fontes de interesse para as organizações sem fins lucrativos.”...“Kotler e Andreasen (1996) acrescentam a estas duas fontes de recursos as parcerias com o setor privado. Já Lovelock e Weinberg (1989) contribuem reconhecendo a importância de gerar receitas operacionais por meio de atividades suplementares e essenciais.”

Conforme Froelich (1999), grande parte das organizações são dependentes de uma única fonte de recursos, por isto, estão sujeitas a torne-se, cada vez mas dependente desta fonte de recursos, na busca da sua sobrevivência. Na busca de minimizar tal dependência as organizações “NPOs”, têm optado por diferentes estratégias, tais como atuar em rede, buscando uma maior eficiência da comunicação e relacionamento com os stakeholders, (ver Balser e McClusky, 2005). Outra estratégia, tem sido a adoção das novas tecnologia da informação e comunicação, a exemplo da internet, graças a sua ampla visibilidade a um baixo custo, rápido acesso, fácil manutenção, podem possibilitar o desenvolvimento de uma grande rede de oportunidades, para promover os projetos e a organização, (Macedo e Pinho, 2001). A

internet segundo Wenham *et al.* (2003), tem se mostrado ser uma grande ferramenta, facilitadora na captação e manutenção de recursos a um custo baixo. No entanto, o gestor da organização, antes de desenvolver ou optar por qualquer ferramenta, técnica ou atividade de gestão, deve desenvolver uma análise e um planejamento, caso contrário será perda de energia e de recursos, (Wenham *et al.*, 2003).

Conseqüentemente, gerenciar uma “NPO”, não é simplesmente controlar e monitorar a organização, mas sim, torná-la criativa, como um todo, (Anheier, 2000). Dentre as diversas ferramentas e técnicas de gestão, o marketing é hoje tido como o mais eficiente, para tornar uma organização competitiva e criativa, como um todo. Diversos autores, defendem que o marketing, pode ser aplicado em qualquer setor, mercado ou organização (ver Little *et al.*, 2008), portanto que as suas técnicas e ferramentas sejam adaptadas as características particulares de cada setor e organização, (Mendonça e Schommer, 2000; Herman e Renz, 2008). Inclusive muitos autores, acreditam que mesmo sem saber, de forma inconsciente, as organizações “NPOs” utilizam o marketing, (Guimarães, 2003).

### **2.3.2 O Marketing nas Non-Profits**

O marketing na gestão de uma Non-Profit, tem o papel permanentemente de atrair e manter, os diversos recursos necessários, para a auto-sustentabilidade da organização e a manutenção do relacionamento rentável, com os stakeholders. Inicialmente o marketing tradicional, emergiu para o ambiente social, com o propósito de promover, com uma maior eficiência as ações de saúde pública (Domegan, 2008), importando as tradicionais ferramentas e técnicas de marketing à área social, surgindo então o hoje conhecido, marketing social. O marketing, vem evoluindo e ampliando sua utilização e limite, graças a diversas reflexões, desenvolvidas por diferentes linhas de pesquisa, extensão, corrente ou foco de investigação, (Hsieh *et al.*, 2007).

O marketing tradicional foi ampliado inicialmente para a área social, por Kotler e Zaltman (1971, Apud Furlanetto e Vieira, 2005:05)<sup>3</sup>, quando relacionaram o marketing tradicional a questões de punho social, conceituando o marketing, aplicado à área social, como sendo,

“...a criação, implantação e controle de programas desenvolvidos para influenciar na aceitabilidade das idéias e programas sociais, envolvendo considerações em termos

---

<sup>3</sup> Diversos autores também citam o Kotler e Zaltman, como os propulsores do marketing no ambiente social.

de planejamento do produto, aperfeiçoamento, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”

O marketing dentro da área social, tem sido designado, para noções bastante distintas, o que têm propiciado uma certa confusão. Enfim, existe uma pluralidade de definições, por vezes até contraditórias, vagos e ambíguos, com o propósito de definir as práticas de marketing dentro das Non-Profits, como por exemplo, marketing social, marketing comunitário, marketing relacionado as causas sociais, responsabilidade social ou cidadania empresarial, entre outros. Segundo Kotler (1988:288), o marketing social é, “*o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo – alvo*”. Para Corrêa e Vieira (2005:01-02),

“O marketing social corporativo acontece quando as empresas passam a buscar ações que possam ajudar a si mesmas melhorando ao mesmo tempo algum aspecto da sociedade, porém de forma estratégica e em longo prazo, trazendo benefícios principalmente para a causa social escolhida e para a imagem da marca de forma mais consistente.”...“ A essa vinculação das organizações com uma causa, porém respeitando algumas características específicas, dá-se o nome de marketing social. Este é representado por programas continuamente executados pela empresa onde, além do benefício social, busca-se também o fortalecimento da marca perante os consumidores.”

*O marketing social*, é em termos gerais, a aplicação dos princípios de marketing, em intercâmbio com problemas sociais. Segundo Levy (2004:11), o marketing social, estaria melhor intitulado como marketing das causas sociais, visto que este tipo de marketing, objetiva influenciar a aceitabilidade de idéias sociais. Logo, contrariamente ao que muitos pesquisadores, autores e gestores da área social sugerem, o marketing social não deve ser empregado como marketing das “NPOs”, afinal, essas organizações necessitam do marketing como uma filosofia e ferramenta de gestão.

Thomas (1988:36 Apud Levy, 2004), em seu estudo, sugeriu o real campo de atuação do marketing social, diferenciando-o do marketing executado para uma organização sem fins lucrativos. O autor definiu o marketing social, como um braço da responsabilidade social de uma organização, e o marketing para uma organização Non-Profit, como a utilização dos instrumentos, atividades, técnicas e ferramentas do marketing tradicional, dentro da gestão de uma instituição, que define suas metas de desempenho, diferentes do lucro. Lindon *et al.* (2002:30), definem o marketing tradicional como um, “...conjunto dos métodos e dos meios



*de que uma organização dispõe para promover, no público pelo qual se interessa, os comportamentos favoráveis a realização dos seus próprios objetivos.”*

Surgiu também o termo denominado de marketing comunitário, para descrever o marketing de uma Non-Profit. Para Mendonça e Schommer (2000), o marketing comunitário é a junção do marketing social, com marketing cultural e o marketing verde. Os pesquisadores o definiram como sendo, a iniciativa que visa, incrementar programas, por entidades ou não, de ordem cultura, social e ecológico dentro da comunidade. Já a *responsabilidade social*, é a responsabilidade que a organização tem em relação as suas ações e ao impacto do seu comportamento, como um todo, dentro da sociedade em geral, (Ver Furlanetto *et al.*, 2005).

Com base em toda literatura coletada e analisada até este presente momento, podemos definir o marketing para as “NPOs”, como a práticas de marketing tradicional, com o propósito de identificar os desejos e necessidades dos stakeholders da organização “NPO”, com o propósito de satisfazê-los.

As práticas de marketing, não estão restritas a um determinado tipo de organização, setor ou mercado e nem devem ser planejadas ou executadas, sem levar em conta as particularidades de cada espaço competitivo, (Mendonça e Schommer, 2000). Por isto, o marketing apresenta diferenças particulares na sua prática quando executado, por uma organização do Primeiro, Segundo ou Terceiro setor (quadro – 8). Todavia, existe um aspecto comum às organizações dos três setore, atuam em um ambiente dinâmico, volátil, concorrido e em constante mutação, (IX ENGEMA, 2007; Carvalho, 1998<sup>b</sup>).

O marketing, pode ser visto de diferentes formas dentro das diversas áreas, mercados e setores. Por isto, muito do preconceito existente em relação ao marketing dentro das organizações “NPOs”, podem ser provenientes de uma visão equivocada, existente em grande parte da população que vê o marketing, como uma ferramenta de venda e comunicação, de uso exclusivo dos agentes do Segundo setor, com o propósito e para fins comerciais. Lopes (2006:77), em seu estudo, destacou que muito dessa visão equivocada referente ao marketing, era oriunda de ações erradas da parte de alguns falsos profissionais de marketing,

“Não são raras as vezes que deparamos com a designação daquilo que não é verdade, ou lícito, como sendo uma “manobra de marketing”, ou até mesmo da caracterização de profissionais pouco éticos, que inventam histórias para vender suas idéias como sendo “marqueteiros”. Em ambos os casos, o traço principal do que se

vem caracterizar é a farsa, a mentira, e nunca a aplicação real das ferramentas e propósitos da disciplina. Isto tem contribuído para esta compreensão equivocada, e, também, para tantas críticas que os profissionais da área sofrem inadequadamente.”

**Quadro 8** – O marketing nos três setores

ASPECTOS	PRIMEIRO SETOR	SEGUNDO SETOR	TERCEIRO SETOR
<b>Gestor</b>	Busca modificar as atitudes ou o comportamento dos mercados-alvos, e fortalecer a marca da organização.	Busca preencher as necessidades e os desejos identificados dos mercados-alvos, gerando lucro sempre.	Busca satisfazer os stakeholders, melhorar a vida do cidadão dentro da sociedade e busca a auto-sustentabilidade da organização.
<b>Foco transação</b>	Serviço público em troca do voto do cidadão.	Obter e repartir os lucros da organização com os seus acionistas.	Melhoria da sociedade e do cidadão.
<b>Função</b>	Controlar e fornecer serviços públicos.	Fornecem bens ou serviços.	Idéias, produtos e serviços.
<b>Satisfação dos clientes</b>	Quando suas políticas são eficazes.	Quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito.	Uma vida transformada. Melhorando a vida dentro da sociedade.
<b>Cliente</b>	A sociedade em geral.	É quem compra os produtos e serviços.	São dois grupos os beneficiados e os financiadores.
<b>Oferta</b>	Idéias.	Produtos e serviço.	Idéias, produtos e serviços.

**Fonte:** Adaptado de Thomas (1988 Apud Levy, 2004); Falconer (1999); Campomar e Shiraishi (2007).

O marketing, pode ser visto de diferentes formas dentro das diversas áreas, mercados e setores. Por isto, muito do preconceito existente em relação ao marketing dentro das organizações “NPOs”, podem ser provenientes de uma visão equivocada, existente em grande parte da população que vê o marketing, como uma ferramenta de venda e comunicação, de uso exclusivo dos agentes do Segundo setor, com o propósito e para fins comerciais. Lopes (2006:77), em seu estudo, destacou que muito dessa visão equivocada referente ao marketing, era oriunda de ações erradas da parte de alguns falsos profissionais de marketing,

“Não são raras as vezes que deparamos com a designação daquilo que não é verdade, ou lícito, como sendo uma “manobra de marketing”, ou até mesmo da caracterização de profissionais pouco éticos, que inventam histórias para vender suas idéias como sendo “marqueteiros”. Em ambos os casos, o traço principal do que se vem caracterizar é a farsa, a mentira, e nunca a aplicação real das ferramentas e propósitos da disciplina. Isto tem contribuído para esta compreensão equivocada, e, também, para tantas críticas que os profissionais da área sofrem inadequadamente.”

Conforme já abordamos nesta dissertação, o marketing vem gradativamente ganhando espaço, passando a ser aceito dentro do ambiente social. As Non-Profits começam a ver o marketing como uma metodologia de trabalho, que pode perfeitamente ser utilizada a serviço das idéias, atitudes e práticas voltadas à transformação social, por qualquer organização, sem restrições de setor, (IX ENGEMA, 2007). Para Kotler (1988), uma organização social (Non-Profit), só poderá produzir impactos significativos, se tiver seu foco na satisfação do público-alvo, do cliente. Wenham *et al.* (2003:03), identificou em sua pesquisa, “...*que o marketing hoje nas organizações “NPOs”, já é bem aceito e amplamente praticado*”. Ao mesmo tempo, o autor demonstrou que o grande propulsor da expansão da prática de marketing, dentro das Non-Profits, foi o seu ambiente de atuação complexo, composto por diversos públicos de interesse e múltiplas relações.

O marketing dentro de uma organização “NPO”, deve assumir um papel regulador do relacionamento e da interação e diálogo com a comunidade (Molin e Souza, 2006), e/ou stakeholders. Ao mesmo tempo, contribuir à transformação social que a organização tem como missão (Mendonça e Schommer, 2000). Portanto, o marketing segundo o IX ENGEMA (2007), deve assumir o papel de ser, “...*um processo social, por meio do qual pessoas e grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam.*”

Segundo Guimarães (2003), existem ferramentas de marketing que são fundamentais e indispensáveis, à auto-sustentabilidade de uma organização “NPOs”. Entretanto, algumas ferramentas, como por exemplo, o marketing – mix (ver Inkott, 2003 Apud IX ENGEMA, 2007), deve ser desenvolvido, com base nos objetivos e recursos disponíveis na organização, conforme já ressaltamos neste estudo.

### **2.3.3 As Práticas de Marketing nas Non-Profits**

Conforme já abordamos anteriormente, os estudos acadêmicos referentes ao marketing dentro do ambiente social, basicamente, estão centrados no debate sobre as ações das organizações comerciais dentro do ambiente social. As análises, têm evoluído sobre debates conceituais e estruturais: responsabilidade social, marketing social, marketing de causas social, entre outros, (Levy, 2004; Corrêa e Vieira, 2005; Morais *et al.*, 2005; Furlanetto e Vieira, 2005; Mendonça e Schommer, 2000; Domegan, 2008).

Paralelamente, outros estudo proliferam por diversos outros aspectos ligados às organizações “NPOs”: o planejamento estratégico (Tyszler e Barbero, 2003; Oliveira *et al.*, 2005; Canhos,

2002); a gestão dos stakeholders (Dias e Rodrigues, 2002; Balser e McClusky, 2005); a mudança do comportamento do doador (Costa *et al.*, 2004); a orientação de mercado (Hsieh, Curtis e Smith, 2007); a relação de dependência de recursos associados a adoção de ferramentas de marketing (Macedo e Pinho, 2001); o conhecimento dos gestores referente as terminologias do marketing (Oliveira *et al.*, 2003); e do uso de ferramentas e conceitos do marketing, (Denney, 1999; Molin e Souza, 2006; Campomar e Shiraishi, 2007; Ponte, 2005; Wenham *et al.*, 2003; Guimarães, 2003).

Referente às organizações Non-Profits, foi identificado uma grande carência e quase que inexistência de estudos, com o foco nas práticas (execução) do marketing (técnicas, ferramentas e atividades) para essa organizações. Entretanto, Oliveira *et al.* (2003:05), forneceu em seu estudo, uma definição à prática do marketing em uma organização que não visa o lucro,

“...aplicar o marketing não é só uma questão de disponibilizar o produto, para o cliente de modo atraente, mas de otimizar os recursos da organização (Biblioteca) tendo conhecimento do perfil dos usuários, para assim, poder planejar as ações dos processos a serem desenvolvidos...”...os gerentes devem conhecer as teorias administrativas, para que possam adaptá-las às organizações sem fins lucrativos.”

Para Ponte (2005), é necessário e importância a prática do marketing, nas organizações que não visam o lucro. O autor, também sugere que o marketing, quando desenvolvida com eficiência, favorece ao desempenho organizacional, transformando toda estrutura e funcionamento da organização, possibilitando e gerando elementos diferenciadores, em relação a crescente concorrência dentro do ambiente de atuação social. Segundo Kotler e Andreasen (1996 Apud Campomar e Shiraishi, 2007:04), as Non-Profits que desenvolvem o marketing, tem em comum, o foco no cliente, a gestão do seu mercado de atuação, o desenvolvimento de pesquisas e análises, a segmentação do mercado e o desenvolvimento de estratégias programadas para todas as variáveis do marketing – mix, ao invés do que acontece, na grande maioria que só utilizam as ferramentas comunicação. Campomar e Shiraishi (2007), determinou os cinco principais grupos de atividades de marketing para uma Non-Profit: gestão de marketing; sistema de marketing; segmentação de marketing; composto de marketing; e planejamento de marketing.

A prática de marketing de uma organização “NPO”, é a execução de todas as técnicas, ferramentas e filosofia do marketing tradicional, em todas as ações e processos de análise,

planejamento, execução e monitoramento desenvolvido pela organização, com o propósito de analisar o ambiente geral da organização, gerenciar o relacionamento com os stakeholders, obter a auto-sustentabilidade, e, principalmente satisfazer os seus clientes alcançando os objetivos e a missão da organização. Conforme, foi delimitado as práticas de marketing, no tópico anterior, há três temas centrais à prática de marketing (triângulo tridimensional), utilizaremos os mesmos, para abordarmos as práticas de marketing das organizações Non-Profits: (1) **“Gestor e o Departamento Marketing”**; **“Planejamento de Marketing”**; **“Processo e Esforço de Marketing”**.

### *2.3.3.1 Gestor e o Departamento do Marketing*

O gestor, conforme já foi abordado anteriormente, é o responsável pelo gerenciamento e adoção das técnicas, ferramentas, e/ou práticas de gestão desenvolvida pela organização Non-Profit, dentro do seu ambiente de atuação (meio interno e externo a organização). Portanto, segundo Kotler (1975), o gestor de marketing dentro de uma organização Non-Profit, tem a missão e o propósito predeterminado de entender, planejar e gerenciar todo o relacionamento da organização, para gerar resposta (atenção, compra, voto, doação), da outra parte denominada cliente.

Muito dos gestores que atuam dentro da área social, não sabem o que realmente é o marketing, vêem o marketing apenas como uma ferramenta de comunicação ou propaganda (Carvalho, 1998b), muito disto segundo Oliveira *et al.* (2003), pela pouca familiarização, em relação ao marketing e suas terminologias. Portanto, o profissional e o pesquisador de marketing, tem como principal tarefa, difundir e mudar a visão existente em relação ao marketing, dentro da área social, das Non-Profits, (Oliveira *et al.*, 2005). Para Costa *et al.* (2004 Apud Molin e Souza, 2006:194), o gestor do marketing deve ser qualificado e experiente, graças a grande complexidade em gerir uma organização Non-Profit, afinal ele,

“...desenvolve diversas formas de marketing com objetivos voltados à divulgação de idéias perante o público, arrecadando recursos para a realização de projetos e sensibilizando as pessoas perante as causas sociais que defendem.”

Para O’Neill (1998 Apud Garcez, 2002:51), o gestor de uma organização “NPO”, deve determinar e executar atividades e tarefas de marketing, de forma integrada com o propósito de criar, comunicar e entregar valor aos seus dois mercados, beneficiados e financiadores. Segundo Hsieh *et al.* (2007), o gestor da “NPO”, deve direcionar os recursos e as ações da

organização, com o propósito de aproveitar ao máximo, as oportunidades do mercado. Portanto, o gestor do marketing, deve acompanhar as mudanças do seu ambiente de atuação, de forma proativa, buscando prever e antecipar todas as suas evoluções. O gestor, deve desenvolver e gerenciar o relacionamento de forma bidirecional e contínuo da organização, com o seus públicos de interesse, buscando identificar as expectativas dos mesmos, e adequá-las da melhor forma aos objetivos e missões da organização, (Balsler e McClusky, 2005).

Para Falconer (1999), as Non-Profits e o seu meio de atuação, carecem de profissionais e ferramentas de gestão que sejam desenvolvidas, levando em conta os aspectos particulares da área social. Afinal, as técnicas e ferramentas utilizadas pelas Non-Profits, muitas vezes são meras transposições de modelos, técnicas e ferramentas do meio empresarial para o meio social, sem levar em conta as particularidades do setor, organização e até mesmo de alguns aspectos da ferramenta de gestão. Outro aspecto, é a formação do profissional de marketing que carece, de conhecimento sobre as práticas da área social. Portanto para que as Non-Profits, sejam uma oportunidade para os novos profissionais da área de marketing (ver Molin e Souza, 2006), a formação dos mesmos, deve possibilitar um maior conhecimento sobre o setor não lucrativo, de como tornar a organização auto-sustentável ultrapassando a carência de recursos, a falta de cultura organizacional, no que diz respeito as ferramentas de gestão, marketing e como desenvolver novos programas e projetos sociais.

O gestor responsável pelo marketing, deve determinar o marketing – mix da organização Non-Profit (quadro - 9), *produto, preço, comunicação, praça, público, ambiente físico e processo*, sempre respeitando os aspectos e fatores particulares da organização, do seu setor e ambiente de atuação, com o objetivo de satisfazer os seus beneficiados, patrocinadores e parceiros, em troca da melhoria de vida dentro da comunidade de atuação, (Ver Lopes, 2006).

**Quadro 9** – O gestor e a determinação do marketing – mix para uma organização do setor social

<b>MARKETING – MIX</b>	<b>FUNÇÕES DO RESPONSÁVEL PELO MARKETING</b>
<b>Produto</b>	O gestor, deve definir a sua oferta com base nas necessidades, desejos e características da organização (Levy, 2004). A oferta, basicamente poderá ser exemplificada como aulas, cursos, diversos tipos de assistência. No entanto, o produto central de uma “NPO” ao observarmos o financiador, como cliente é a associação da forte imagem da “NPO” dentro da comunidade, com a marca do financiador.
<b>Preço</b>	Deve ser visto como uma contra partida. A contra partida, monetária ou não (Levy, 2004), de uma “NPO” pode ser oriunda dos beneficiados, patrocinadores, parceiros e etc.
<b>Comunicação</b>	A organização “NPO”, necessita manter a sua demanda, sua auto-sustentabilidade, para isto deve está presente na mídia e na consciência da população, através de ações de comunicação direcionadas aos seus vários públicos.
<b>Praça</b>	Como será a distribuição, como será apresentado a oferta e como irá ocorrer todo o processo do ato da troca, a determinação de todos esse aspectos devem ser desenvolvidos, com base nas características da organização, do produto/serviço, dos beneficiados e financiadores.
<b>Público</b>	O gestor deve ajudar ao voluntários a executar da melhor possível as suas ações.
<b>Ambiente físico</b>	O ambiente físico deve facilitar o desenvolvimento do ato da troca (organização + clientes).
<b>Processo</b>	Sistematização de todos os procedimento dentro da organização, buscando sempre melhorar todas as ações da organização.

**Fonte:** Adaptado de Levy (2004); Lopes (2006); IX ENGEMA (2007).

### *2.3.3.2 Planejamento de Marketing*

Segundo Oliveira *et al.* (2005:70), o planejamento de marketing é muito estudado e desenvolvido, como uma ferramenta de gestão, especificamente, para organizações competitivas, com a finalidade de obtenção de lucro. Os mesmos autores, posteriormente em seu estudo, argumentaram sobre a crescente necessidade, desta ferramenta ser levada às organizações Non-Profits, graças a sua necessidade de obtenção de auto-sustentabilidade, para poder desempenhar o seu papel. Logo, o gestor do marketing, ao desenvolver o planejamento de marketing, deve buscar gerar uma sinergia, em torno de toda organização, na direção de um objetivo comum a todos da Non-Profit. Para isto, o gestor do marketing, irá executar diversas técnicas e ferramentas de marketing, seguindo sempre uma orientação de mercado que direcionará o desenvolvimento de diferentes estratégias de marketing.

Devemos salientar que o planejamento de marketing, dentro das organizações Non-Profits, têm sido muito estudada, na busca de gerar, adaptar ou desenvolver um modelo às Non-Profits, (ver Oliveira *et al.*, 2005; Tyszler e Barbero, 2003; Canhos, 2002). Todavia, conforme foi delimitado anteriormente, abordaremos o planejamento de marketing, como um processo que possibilita ou influencia a organização, para adoção de outras técnicas e ferramentas de marketing, (ver Toledo *et al.*, 2007; Farhangmehr, 2004; Silva e Delatorre, 2001).

Segundo Silva e Delatorre (2001), as organizações Non-Profits que desenvolvem planejamento de marketing, tendem a desenvolver uma maior variedade de atividades de marketing. Para Ponte (2005), o planejamento de marketing, é uma maneira sistemática de organizar as atividades e técnicas de marketing, de análise do mercado, orientação de mercado, entre outra. Segundo Shawchuck (Apud Ponte, 2005:02), o planejamento das atividades relacionadas ao marketing de uma Non-Profit, devem ter: *simplicidade*, quanto mais simples mais fácil para os membros participarem, conseqüentemente, menor será a resistência; *naturalidade*, devem levar em conta a cultura, experiências anteriores e as habilidades das pessoas. O que é natural para uma “NPO” pode não ser para outra; *participação*, as pessoas tendem a apoiar aquilo que ajudaram a criar. É desejável que todos da “NPO”, estejam envolvidos no processo de planejamento e quando isto não for possível, seus membros devem ser informados sobre seu andamento e deve lhes ser permitido fazer comentários; *estudo*, devem ser feitas análises e monitoramentos de todos os recursos, stakeholders e do ambiente de atuação da organização.

Para muitos autores, a exemplo de Wenham *et al.* (2003:03), as organizações Non-Profits, desenvolvem uma orientação de marketing de dentro da organização para o mercado, criando e ofertando pacotes, sem o foco na satisfação dos clientes. Elas não desenvolvem pesquisas, ou qualquer outro mecanismo que busque identificar a necessidade, desejo e ou satisfação dos seus clientes. Ao abordamos as estratégias de marketing, seguimos o sugerido por Cobra (1985), que seria impossível abordarmos todas as possíveis estratégias de marketing de uma organização Profits ou Non-Profits. Entretanto, salientamos que segundo Pereira e Fernandes (2005), as ações estratégicas, não podem nunca deixar de observar, aspectos relacionados ao meio em que a organização atua. Para Molin e Souza (2006), o foco e a prática de marketing estão ligados a estrutura organizacional, ou seja, as organizações de pequeno porte, devem focar suas práticas de marketing em pequenos mercados e as organizações de grande porte em grandes ou diversos mercados.



### 2.3.3.3 Processo do Esforço de Marketing

Dentre os três temas que compõem o triângulo tridimensional, o processo do esforço de marketing é um dos que tem recebido menos atenção dentro da literatura acadêmica do marketing às Non-Profit. No entanto, salientamos que Kotler (1975:6), definiu a prática do marketing como sendo, “...o gerenciamento do processo de marketing que envolve, a análise, planejamento, implantação e controle.”

Conforme, abordamos anteriormente no tópico referente ao processo de marketing, onde buscamos desenvolver uma melhor delimitação às práticas de marketing, delimitamos o processo de marketing contemporâneo, constituído da seguinte forma: em primeiro lugar, *analisar* o ambiente geral da organização (meio interno e externo), com o propósito de identificar e avaliar as necessidades, desejos e oportunidade; segundo lugar, *determinar* o seu público-alvo e as ações para atingir os objetivos da organização; terceiro lugar, as ações são *implantadas* dentro do mercado, com os objetivos e foco predeterminados; e em quarto lugar, é desenvolvido todo *controle e monitoramento* das práticas de marketing, (Drucker, 1997; Guimarães, 2003; Wensley *et al.*, 2007). Optamos com isto, incluir um quinto elemento dentre as quatro etapas referidas acima, que denominamos de *relacionamento*.

Ao observamos a literatura existente, referente a gestão das organizações Non-Profits, percebemos que graças a dependência das organizações Non-Profits, em relação aos seus públicos de interesse e aos seus recursos e também pela grande complexidade estrutural e gerencial que é atuar dentro do ambiente social, (Oliveira *et al.* 2005; Dias e Rodrigues, 2002; Froelich, 1999; Drucker, 1997). Desta forma, optamos por incluir neste estudo sobre a prática de marketing de uma organização Non-Profit, o quinto elemento que denominamos de “*relacionamento*”. O quinto elemento do processo de marketing contemporâneo, não deve ser visto, como uma quinta etapa, mais sim, como um canal de relacionamento bidirecional, sistemático e dinâmico, com o propósito de desenvolver e gerenciar o relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse, dentro de cada uma das outras quatro etapas do processo do esforço do marketing tradicional.

### **3 – DESENHO DA PESQUISA**

Neste capítulo, serão apresentados os critérios e métodos utilizados, para todo o desenvolvimento, análise e elaboração desta dissertação. Com o objetivo, de atender melhor ao que propomos por esta pesquisa, realizamos um estudo descritivo (levantamento de campo), de abordagem qualitativa, com a finalidade de obtermos, uma maior aproximação, possibilitando assim, um maior conhecimento e contributo para o objeto de estudo.

#### **3.1. ESTUDO DESCRITIVO - QUALITATIVO**

Na busca de uma melhor compreensão e resposta do problema de pesquisa deste estudo, “Quais as práticas de marketing nas organizações Non-Profit do Brasil?”, optamos pelo desenvolvimento, de um estudo de caráter qualitativo descritivo. Pois, segundo Maanen (1979:520 Apud Wolffenbüttel, 2008:02), esse tipo de método possibilita, “...traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o pesquisador e o pesquisado, entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação”. Para Goldenberg (1999 Apud Wolffenbüttel, 2008:03),

“A pesquisa qualitativa não se preocupa com uma representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa não fazem julgamentos, nem permitem que seus conceitos anteriores e crenças influenciem a pesquisa.”

Portanto, a pesquisa qualitativa poderá possibilitar, “...a imersão do pesquisador no contexto, e a perspectiva interpretativa da condução da pesquisa”, (Kaplan e Duchon, 1988 Apud Wolffenbüttel, 2008:02). Logo, a pesquisa qualitativa, possibilita uma melhor compreensão do objeto de estudo, segundo a perspectiva dos participantes envolvidos. Wolffenbüttel (2008), sugere que existe uma grande eficiência deste método na descrição do fenômeno estudado, através da descrição, compreensão, explicação do fenômeno. Além, da aproximação da prática com a teoria. Por isto, a pesquisa qualitativa descritiva, irá possibilitar identificarmos, quais as práticas de marketing desenvolvidas pelas organizações Non-Profits do Brasil.

### 3.1.1 Desenvolvimento da Pesquisa e do Roteiro de Perguntas

O primeiro passo do estudo metodológico utilizado nesta dissertação, foi desenvolver um estudo inicial bibliográfico, com o propósito de aumentar o conhecimento em referência ao objeto de estudo. Foram realizados levantamento dos materiais a serem estudados, para dar sustentação teórica a todo o trabalho. Nesta fase, coletamos recursos bibliográficos, como livros e artigos publicados na área, referente ao nosso objeto de estudo, através de busca em bibliotecas e sites de busca, utilizando palavras-chave (português e inglês), possibilitando uma melhor delimitação e eficiência na procura do material. As palavras utilizadas, como filtro na pesquisa foram, as seguintes: o marketing, as práticas de marketing, marketing nas Non-Profits, as práticas de marketing das Non-Profits, o marketing na área social. Nesta fase, identificamos uma grande carência de material bibliográfico, referente às práticas de marketing, principalmente no que se refere às Non-Profits.

Após a seleção de todo o material, ocorreu a leitura dos mesmos, com o propósito de obtermos um maior embasamento sobre o tema. Paralelamente, para o desenvolvimento das entrevistas, junto aos gestores das organizações pesquisadas, foi desenvolvido um roteiro de perguntas *semi-estruturado*, composto com questões abertas e fechadas. A sua estrutura, foi toda analisada e desenvolvida levando em consideração aspectos como: a falta de tempo dos gestores, o custo da entrevista e a formação dos entrevistados, (ver Oliveira *et al.*, 2003). Todas as perguntas foram utilizadas e desenvolvidas com o objetivo de recolher dados pertinentes para a pesquisa (dissertação).

O guião foi dividido em quatro seções (quadro – 10): visão e opinião do gestor social, práticas de marketing, o gestor e a organização. O que possibilitou a mesma divisão para o roteiro de perguntas. Entretanto, o roteiro (guião) das perguntas, antes de ser finalizado e aplicado, foi avaliado por cinco profissionais ligados ao marketing e ao setor social, onde os analisadores avaliaram a estrutura do roteiro em si e das perguntas contidas no mesmo. Ao término da avaliação foi verificada a necessidade, de ser retiradas algumas questões e modificar outras, com isto o guião de entrevista, primeiramente composto por 64 questões, passou a ser composto em sua versão final por 53 questões (apêndice A). Com a versão final do roteiro de perguntas, o entrevistador desenvolveu três pesquisas treino, com o propósito de obter uma maior familiarização com o instrumento de coleta de dados.

**Quadro 10** – Guião das perguntas semi-estruturadas

SEÇÕES	NÚMERO DE PERGUNTAS E OS ASPECTOS ANALISADOS	REFERENCIA
A – <b>Visão e opinião dos gestores sociais</b>	As oito primeiras questões contidas no guião em Apendice ..., têm o propósito de identificar a visão e opinião do Gestor do marketing, referência a aspectos como: o marketing; as práticas de marketing; o profissional de marketing e o marketing em uma Non-Profit.	Miller (2004); Lopes, 2006; Monte e Toledo (1998); Antunes e Rita (2008); Dias e Rodrigues (2002); <i>et al.</i>
B – <b>Práticas de marketing</b>	Da oitava questão até a questão trinta e nove, o objetivo é identificar e codificar aspectos referentes à prática do marketing pelas organizações pesquisadas. Com questões que abrangem o modelo tridimensional da prática de marketing: gestor de marketing; planejamento de marketing; e processo do esforço de marketing.	Wensley <i>et al.</i> (2007); Domegan (2008); Coviello e Brodie (2008); Little <i>et al.</i> (2008); Pels <i>et al.</i> (2004); Farhangmehr (2004); Miller (2004); Monte e Toledo (1998); Pereira e Fernandes (2005); Drucker (1997); Anheier (2000); IX ENGEMA (2007); Kotler (1988-1996-1998); <i>et al.</i>
C – <b>O gestor</b>	Entre a questão quarenta até quarenta e sete, as questões foram formuladas para identificarmos o perfil dos gestores das organizações pesquisadas.	Farhangmehr (2004); Lopes (2006); Toledo <i>et al.</i> (2007); Pimenta (2008); Carvalho (1998); <i>et al.</i>
D – <b>A organização</b>	Da quãtão quarenta e oito até a cinquenta e quatro, o propósito foi delimitar o perfil das organizações entrevistadas.	Farhangmehr (2004); Miller (2004); Dantas (2006); Monte e Toledo (1998); Pereira e Fernandes (2005); Drucker (1997); Ferreira (2004); Salamon e Anheier (1996); <i>et al.</i>

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor com base em todos os pesquisadores do quadro.

### 3.2.2 Amostragem e Coleta de dados

Para o desenvolvimento de toda a coleta de dados deste estudo, optamos por utilizar uma estrutura de amostra *não probabilística de julgamento*. Graças, à falta de um mecanismo que abrangesse todas as organizações Non-Profits da região da cidade de Salvador-Bahia. A amostragem de toda a pesquisa, foi *composta por 18 organizações Non-Profits da cidade de Salvador-Ba* (quadro – 11), em cada uma delas, desenvolvemos uma entrevista junto ao gestor responsável pela área de marketing, ou pela organização.

A amostragem desta pesquisa foi composta por organizações, que apresentam as seguintes características em comum: ser auto geridas, ter algum nível de voluntariado, ser formal, não repartir o lucro, ser privada (não-governamental), e por fim, atuarem dentro da cidade de Salvador – Bahia – Brasil. Todo o processo de coleta de dados, foi desenvolvido da seguinte forma:

- A primeira etapa, foi identificar em que região de Salvador, as organizações Non-Profits estavam concentradas, foi verificado que grande parte delas está localizada no centro histórico da cidade. Paralelamente, procuramos o “SEBRAE” (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), para obter uma lista cadastral das organizações Non-Profits, onde foi indicado os sites da “ABONG” (Associação Brasileira de Organizações Não Governamental) e o Mapa da “FGV” (Fundação Getulio Vargas).
- Na segunda etapa, visitamos algumas organizações localizadas no centro histórico da cidade de Salvador, entretanto, não obtivemos muito sucesso nessas visitas, nunca conseguimos falar com os gestores responsáveis pelo marketing ou pela organização. Com isto, passamos a focar nossas ações, para coletar o maior número de cadastros possíveis de organizações, através dos sites indicados pelo “SEBRAE”. Concluindo assim, a criação de uma lista com aproximadamente 100 organizações, com o telefone e e-mail de organizações Non-Profits da cidade de Salvador.
- A terceira etapa, tendo construído a lista cadastral, com as possíveis organizações a serem entrevistadas, focamos nossas ações através do e-mail, enviando uma carta de apresentação e solicitação (apêndice B), para marcar uma entrevista pessoal. Paralelamente, efetuamos contato com as organizações da lista através do meio

telefônico com o propósito de agendarmos uma entrevista com os gestores das organizações da lista seguindo sempre um roteiro determinado (apêndice C).

- A quarta etapa, foi a entrevista junto aos gestores das organizações, onde buscamos sempre seguir o guião de perguntas semi-estruturadas. As entrevistas ocorriam da seguinte forma: primeiro passo, explicávamos os objetivos da pesquisa; segundo passo, era apresentado toda estrutura do guião de perguntas; terceiro passo, era informado que as questões abertas seriam todas gravadas com o auxílio de um gravador de voz, por dois motivos, para a entrevista ter o máximo de produtividade possível e para não ocuparmos o tempo do entrevistado. Com isto, as entrevistas tiveram um tempo médio de duração de 30 minutos; quarto passo, todas as entrevistas, foram transcritas na íntegra as entrevistas.

**Quadro 11** – Organizações pesquisadas

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>DATA -HORA</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>FUNÇÃO DOS GESTORES</b>
1	04/08/09-10hs	Associação Baiana de Cegos	Assistencia social
2	06/08/09-10hs	Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais	Coordenador geral
3	07/08/09-09hs	Instituto Jair Moura	Presidente
4	11/08/09-13:30hs	Centro de Estudos e Ação Social	Secretario executivo
5	12/08/09-09hs	Comissão de Justiça e Paz da Arquidiocese	Coordenador administrativo
6	13/08/09-10hs	Centro de Referência Integral de Adolescentes	Assessor de comunicação
7	17/08/09-09hs	Centro Interdisciplinar Enrique Pichon-Rivière	Coordenador administrativo
8	17/08/09-14hs	Associação das baianas do estado da Bahia	Presidente
9	17/08/09-15hs	Fundação Mestre Bimba	Presidente
10	22/08/09-08hs	Associação Beneficente Educação Arte e Cidadania	Presidente
11	24/08/09-10hs	Serviço de Assessoria a Organizações pop. Rurais	Assessor de comunicação
12	24/08/09-14:30hs	Centro Humanitário de Apoio a Mulher	Coordenador geral
13	25/08/09-15hs	Ong Ação Pela Cidadania	Coordenador geral
14	26/08/09-14:30hs	Campus Unipaz Bahia	Vice-presidente
15	27/08/09-15hs	Associação Educativa e Cultural – DIDÁ	Relações públicas
16	27/08/09-16:30hs	Associação Vida Brasil	Coordenador de comunicação
17	28/08/09-09hs	Organização Voluntários Internacional CROSS CUL	Coordenador geral
18	31/08/09-10hs	Instituto Eletrocooperativa	Relações Institucionais

### 3.2.3 Validade e Análise dos Dados

Grande parte das críticas referentes ao método qualitativo está no tamanho da amostra e na análise dos dados obtidos, ou seja, na validação dos dados. Para Wolffenbüttel (2008:05),

“A validade da pesquisa qualitativa pode ser analisada em termos da administração reflexiva da relação entre as opiniões dos entrevistados e um processo mais abrangente de análise histórica e estrutural. Essa é uma combinação complexa, que exige um trabalho cuidadoso em cada etapa do processo de pesquisa.”

Quivy e Campenhoudt (2003:195), reforçam ainda mais a necessidade de utilizarmos, a análise de conteúdo, para analisarmos os dados desta pesquisa, uma vez que os mesmos foram coletados de entrevistas, com os gestores das organizações Non-Profits,

“...em investigação social, o método de entrevista está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de fato, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação, e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponderá, por outro lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos.”

Por isto, foi desenvolvida uma análise dos dados, através da técnica de análise de conteúdo indutiva. Buscou-se identificar a dimensão descritiva, do que foi exposto, pelos gestores entrevistados, gerando então, contributos e interpretações decorridos do surgimento de interrogações do analisador (pesquisador), referente ao objeto de estudo. Afinal, conforme Guerra (2006:24), “*as análises de conteúdo indutiva não devem limitar-se a descrever os fenômenos, mas têm também a função de produzir teorias gerais*”. Com isto, optamos por desenvolver a análise de conteúdo, buscando a descrição precisa e objetiva do verdadeiro significado do discurso, referente as práticas de marketing das “NPOs”.

Lima e Pacheco (2006), definem a técnica utilizada, como sendo, um conjunto de técnicas que possibilitam, uma melhor análise e tratamento das informações previamente obtidas. Portanto, a análise de conteúdo, desmembra o discurso em categorias, em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas, relacionando-o ao objetivo da pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados, (Guerra, 2006). Todavia, Quivy e Campenhoudt (2003:226), ressaltaram a importância de todo o processo deste tipo de análise onde,

“Os métodos de análise de conteúdo implicam na aplicação de técnicas relativamente precisas (exemplo cálculo de frequência). De fato, apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações.”

Utilizamos para o desenvolvimento do procedimento de categorização, na busca de identificar e codificar, a análise do discurso proposta por Bardin (1977 Apud Quivy e Campenhoudt, 2003), seguindo a técnica de análise temática, buscando uma melhor interpretação dos dados. Portanto, desenvolvemos a técnica de conteúdo da seguinte forma: *primeiro passo*, conforme já foi mencionado, transcrevemos as entrevistas; *segundo passo*, todas as entrevistas foram lidas três vezes por duas pessoas, com o propósito de obter uma melhor interpretação das entrevistas; *terceiro passo*, buscamos identificar e codificar as palavras-chave mencionadas por cada entrevistado; *quarto passo*, foram agrupadas as palavras-chave (indutoras) que representavam da melhor forma, as respostas dos entrevistados; *quinto passo*, foi criado um banco de dados com o auxílio do SPSS 16, com as palavras-chave, onde introduzimos todos os dados coletados nas entrevistas; *sexto passo*, foi desenvolvido análises de frequência e de correlação, entre algumas variáveis, na busca de identificar possíveis contributos à pesquisa desenvolvida. Entretanto, salientamos que a utilização do SPSS, não teve um propósito descritivo, servindo para demonstrar a uniformização, dentro das entrevistas do estudo.



## 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os dados coletados na pesquisa, conforme o que já foi exposto no capítulo anterior, foi feita uma análise de conteúdo, com o intuito de respondermos à questão da pesquisa, proposta nesta dissertação. Os resultados obtidos no levantamento de dados (campo), foram analisados e discutidos de acordo com os seguintes temas, o gestor de marketing, planejamento de marketing e por fim, processo do esforço de marketing.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Observamos dentro do *perfil das organizações pesquisadas* (tabela, 1), cerca de 88,9% delas, existem há mais de três anos, 61,1% não possui sede própria e que 44,4% do seu corporativo interno é composto por 10 a 20 pessoas. Quanto a área em que elas atuam, observamos que 50% das organizações pesquisadas, atuam na área de educação, tendo como principal produto a oferta de cursos (55,6%). Em relação aos aspectos do ambiente institucional, grande parte dos gestores entrevistados, descreveram que consideram o coporativo interno da organização que fazem parte como sendo satisfatório e excelente para as ações de motivação e treinamento para as ações no ambiente interno das organizações.

**Tabela 1** - Perfil das organizações pesquisadas, (n = 18)

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS	%	M
Tempo de existência das organizações	1 ano a 3 anos	11,1%	2
	<b>+ 3 anos</b>	<b>88,9%</b>	<b>16</b>
As organizações têm sede própria	Sim	38,9%	7
	<b>Não</b>	<b>61,1%</b>	<b>11</b>
Quantas pessoas fazem parte do corporativo das organizações	- 10 Pessoas	22,2%	4
	<b>10 a 20 pessoas</b>	<b>44,4%</b>	<b>8</b>
	+ 20 pessoas	33,3%	6
Área de atuação das organizações	Educacao	50,0%	9
	Cultura	11,1%	2
	Assessoria	38,9%	7
Principal oferta (produtos e serviços) das organizações	<b>Cursos</b>	<b>55,6%</b>	<b>10</b>
	Assessoria	33,3%	6
	Cultura	11,1%	2

Quanto ao *perfil dos gestores entrevistados nas Non-Profits* (tabela – 2), verificamos como características comum a todos, em que cerca de 83,3% possuem nível superior, sendo que na maioria os profissionais têm formação, na área de Comunicação (33,3%). Em relação a faixa etária, a maioria, cerca de 77,8% dos casos pesquisados, têm mais de 30 anos e 50% deles, recebem entre R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00 (€ 600,00 a € 1.200,00 ), contrariando muito a questão do voluntariado que só apareceu em 22,2% dos pesquisados. Confirmando assim, o sugerido por Oliveira *et al.* (2005), que tem ocorrido uma mudança no quadro interno dessas organizações, composto por amadores e voluntários, por profissionais qualificados e bem remunerados.

Grande parte dos gestores de marketing das organizações pesquisadas, têm migrado do Segundo setor (69,2%) para o Terceiro setor, graças a motivos, como a busca por oportunidades 44,8%, o desenvolvimento de transformação social 39,2%, a busca pela sua satisfação 28%, pela liberdade 16,8%, e questões quanto a motivação e a militância, correspondem a 50% dos profissionais pesquisados. Devemos salientar, que o terceiro setor é um ambiente de oportunidades para os profissionais de marketing, que estão iniciando sua vida profissional, (Molin e Souza, 2006).

**Tabela 2** – Perfil dos gestores entrevistados, (n = 18)

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS	%	M
Nível de escolaridade dos gestores entrevistados	Segundo grau	11,1%	2
	<b>Superior completo</b>	<b>83,3%</b>	<b>15</b>
	Primeiro grau	5,6%	1
Área de formação dos gestores	Marketing	6,7%	1
	<b>Comunicação</b>	<b>33,3%</b>	<b>5</b>
	Economia	6,7%	1
	Ciencias social	6,7%	1
	Pedagogo	13,3%	2
	Outros	20,0%	3
	Administracao	13,3%	2
Cargo dos entrevistados dentro da Non-Profit	Presidente	22,2%	4
	Diretor	5,6%	1
	<b>Coordenador</b>	<b>55,6%</b>	<b>10</b>
	Outros	11,1%	2
	Vice-presidente	5,6%	1
Faixa etaria dos gestores	20 a 30	22,2%	4
	<b>+ 30</b>	<b>77,8%</b>	<b>14</b>
Faixa salarial dos entrevistados	- 1.500,00	22,2%	4
	<b>1.500,00 a 3.000,00</b>	<b>50,0%</b>	<b>9</b>
	+ 3.000,00	5,6%	1
	Voluntario	22,2%	4
Tempo dentro da organização	- 1 ano	11,1%	2
	1 ano a 3 anos	11,1%	2
	<b>+ 3 anos</b>	<b>77,8%</b>	<b>14</b>

Conforme vimos na fundamentação teórica, a prática de marketing, pode variar de acordo com as características do gestor da organização, (Oliveira *et al.*, 2003). Portanto, o fato da maioria dos gestores, terem formação na área de comunicação, pode influenciar a prática e a visão sobre o marketing, pelas organizações Non-Profits.

## 4.2 A PRÁTICA DO MARKETING NAS NON-PROFITS

### 4.2.1 Gestor e o Departamento de Marketing

Observamos que em 100% das organizações pesquisadas não existe um gestor ou departamento de marketing, para gerir as ações de marketing desenvolvidas pelas Non-Profits. Os dois principais fatores apresentados pelas organizações pesquisadas, foram a falta de recursos financeiro, para 66,7% dos casos pesquisados. Outro fator demonstrando nos resultados, foi a existencia do departamento de comunicação dentro da organização (27,8%), (tabela – 3). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- *“Não temos, mas vejo como extrema importância para uma organização ter alguém qualificado, para desenvolver suas ações de marketing. O problema é que nossa organização, ainda não tem suporte financeiro para tal, os patrocinadores até financiam algumas ações de divulgação dos projetos, mais somente para divulgação (Entrevista 10) ”;*
- *“Temos a necessidade, só que falta recursos financeiros (Entrevista 16) ”;*
- *“Não temos, porque não há financiamento suficiente para a contratação deste serviço (Entrevista 18) ”;*
- *“Não, por que temos um departamento de comunicação que cuida dessas ações. Outro, motivo é a natureza da nossa organização que não necessita de ações como pesquisa de mercado ou até de fazer propaganda (Entrevista 11) ”;*
- *“Não temos um departamento específico, todo mundo da organização faz tudo e é responsável por tudo (Entrevista 08) ”;*

**Tabela 3** – Departamento e Profissional de marketing, (n:18)

ITENS DE ANÁLISE (CATEGORIAS)	%	M
<i>Principal motivo para nenhuma organização não ter um departamento ou profissional de marketing</i>		
<b>Financeiro</b>	<b>66,7%</b>	<b>12</b>
Não tem necessidade	27,8%	5
Outros motivos	5,6%	1
TOTAL	100,0%	18

Na maioria das organizações pesquisadas em média 65%, das atividades e ferramentas de marketing desenvolvidas para o mercado é de responsabilidade de toda organização. O mesmo foi constatado, em relação às ações de marketing interno, que é desenvolvido por cerca de 44,4% das organizações, sendo tal tarefa em 50% dos casos, de responsabilidade de toda organização. Entretanto, quanto à questão da determinação dessas ações, em cerca de 61,1% dos casos, é de todos da organização, algo que aumenta em relação a sua implantação, (77,8%). Esses resultados servem para confirmar que as práticas de marketing, dentro de uma Non-Profit, acontece de forma transversal, para todas as organizações (Lopes, 2006). Os resultados também confirmam que o marketing, pode ser executado por outras pessoas ou departamentos, dentro da organização, (Farhangmehr, 2004).

Outros aspectos importantes ligados ao gestor e a prática de marketing das organizações Non-Profits, é que em 61,1% das organizações não existe um orçamento determinado para as ações de marketing, as atividades de marketing das organizações Non-Profits pesquisadas, em sua maioria, cerca de 72% delas, não são desenvolvidas de forma planejada e que em 61,1% das organizações pesquisadas, não existe um orçamento determinado para as ações de marketing. Portanto o marketing é desenvolvido, muitas vezes conforme citou o entrevistado 08, “ *O nosso trabalho é todo feito no amadorismo.*”

Conforme foi visto na fundamentação teórica desta dissertação, o gestor da organização, é um ponto-chave para o desenvolvimento e aceitação da prática de marketing, dentro das organizações Non-Profits. Para Carvalho (1998<sup>b</sup>) e Oliveira *et al.* (2003), muito do preconceito existe em relação marketing dentro das Non-Profits, é graças aos gestores. Por isto, buscamos identificar e codificar nessa seção, qual é a real visão e opinião do gestor das organizações Non-Profits, em relação a aspectos referentes ao marketing em si e ao marketing de uma Non-Profit.

#### 4.2.1.1 Marketing

Graças, a grande confusão de termos e definições referente ao marketing dentro do Terceiro setor (Mendonça e Schommer, 2000), optamos por questionar os gestores das Non-Profits, sobre o que seria marketing para eles, grande parte dos gestores questionados definiram o marketing, de forma simples, onde 83% dos casos, vêem o marketing, como sendo uma ferramenta ou estratégia de comunicação (propaganda), com o propósito, ou objetivo de divulgar, propagar e/ou de vender (gráfico – 1). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

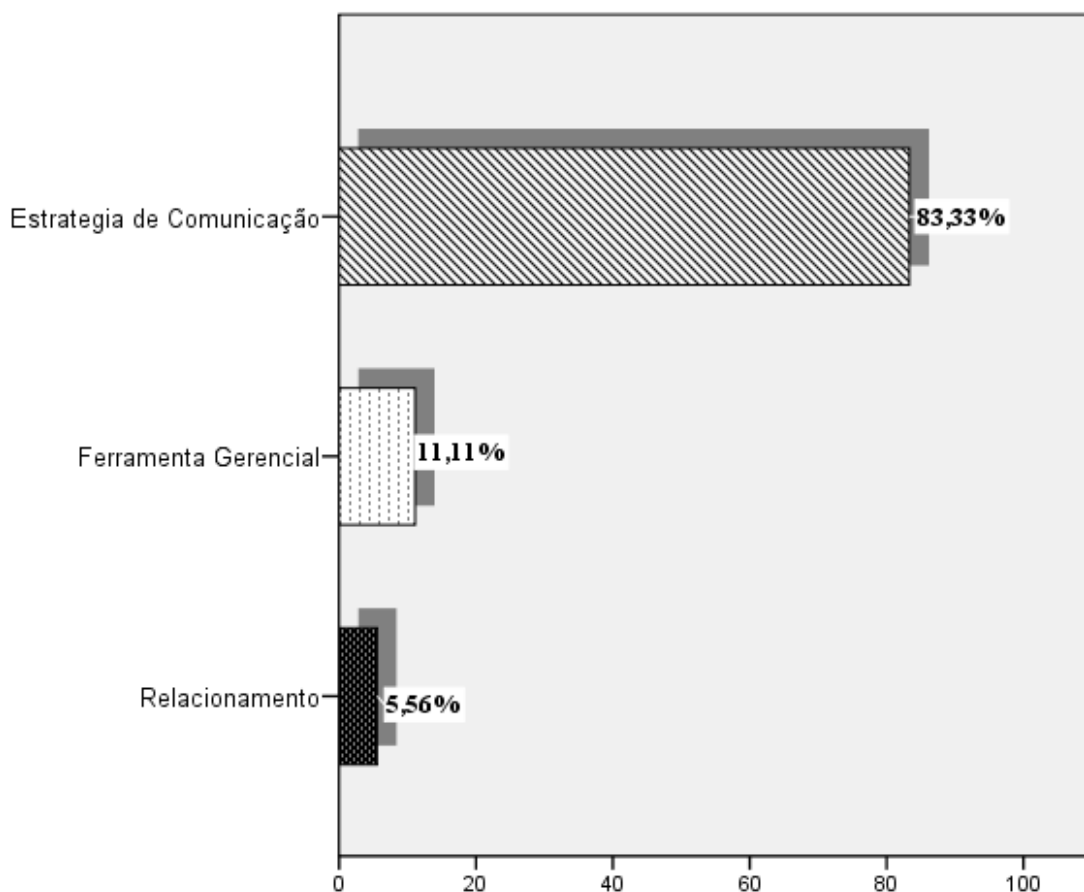
- *“O marketing é uma estratégia de propaganda, de identidade de uma organização, ou de um grupo, com propósito de vender a sua marca. É a forma de se comunicar com o mundo externo, pode assumir diversas formas”* <sup>(Entrevista 2)</sup> ”;
- *“O marketing são estratégias organizacionais, com o objetivo de divulgar os benefícios do produto, trabalho ou organização aos seus clientes”* <sup>(Entrevista 5)</sup> ”;
- *“Marketing é você mostrar de forma clara e visível o que sua organização faz, sua missão, objetivos e benefícios para os beneficiados”* <sup>(Entrevista 17)</sup> ”;
- *“Marketing é um conjunto de ações que são utilizadas estrategicamente, para divulgar produtos econômicos, culturais ou sociais. Utilizamos para divulgar nossas ações e ampliar nossa rede social. Fazemos uma troca com o patrocinador, marca vs recursos, e o beneficiado recebe o benefício do projeto”* <sup>(Entrevista 13)</sup> ”.

Entretanto, alguns gestores demonstraram ter um maior conhecimento sobre o marketing, ao defini-lo, como sendo um conjunto de ferramentas gerenciais, conforme pode ser verificado nas citações abaixo:

- *“O marketing é um conjunto de ferramentas, comunicacionais e gerenciais integradas, visando o aumento ou estabilização de uma instituição no mercado”* <sup>(Entrevista 18)</sup> ”;
- *“O marketing, é uma ferramenta ou área de administração, que envolve uma série de ações inclusive de comunicação. O nome marketing não é bem visto no setor social, ele é muito mais voltado para visão do produto, publicidade, propaganda, relações públicas, comunicação. Fazemos ações de comunicação muito mais voltada para*

*assistência do público beneficiado, utilizando assessoria de comunicação e relações públicas* (Entrevista 11). ”

**Grafico 1 - O que é marketing, (n:18)**



Para Kotler (1996; Kotler e Armstrong 1998), o papel do marketing é visto de forma simplista e limitada por muitos gestores, sendo associado muitas vezes ao desenvolvimento de venda e propaganda. Podendo assumir o papel de filosofia central da organização, um mecanismo de gestão, ou como estratégia organizacional, (ver também Dias e Rodrigues, 2002; Carvalho, 1998<sup>b</sup>). Por isto, questionamos os gestores sobre qual é o papel do marketing dentro de uma organização (em geral). A grande maioria, afirmou que o marketing, tinha a função de divulgar, promover e vender (61,11%), (gráfico – 2). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

— “O papel do marketing dentro de uma organização é de divulgar o trabalho e vender a instituição” (Entrevista 1). ”;

— “O marketin, tem o papel de trazer benefícios para a organização e para os

*beneficiários. Seria muito bom, se tivéssemos um marketing para promover a nossa entidade, não somente para os beneficiários, mais sim para o mundo todo* <sup>(Entrevista 8)</sup> ”;

— *“O marketing tem o papel de mostrar a organização ao mundo, é o caminho para a organização e sua cultura e trabalho ser conhecido pelo mundo inteiro* <sup>(Entrevista 9)</sup> . ”

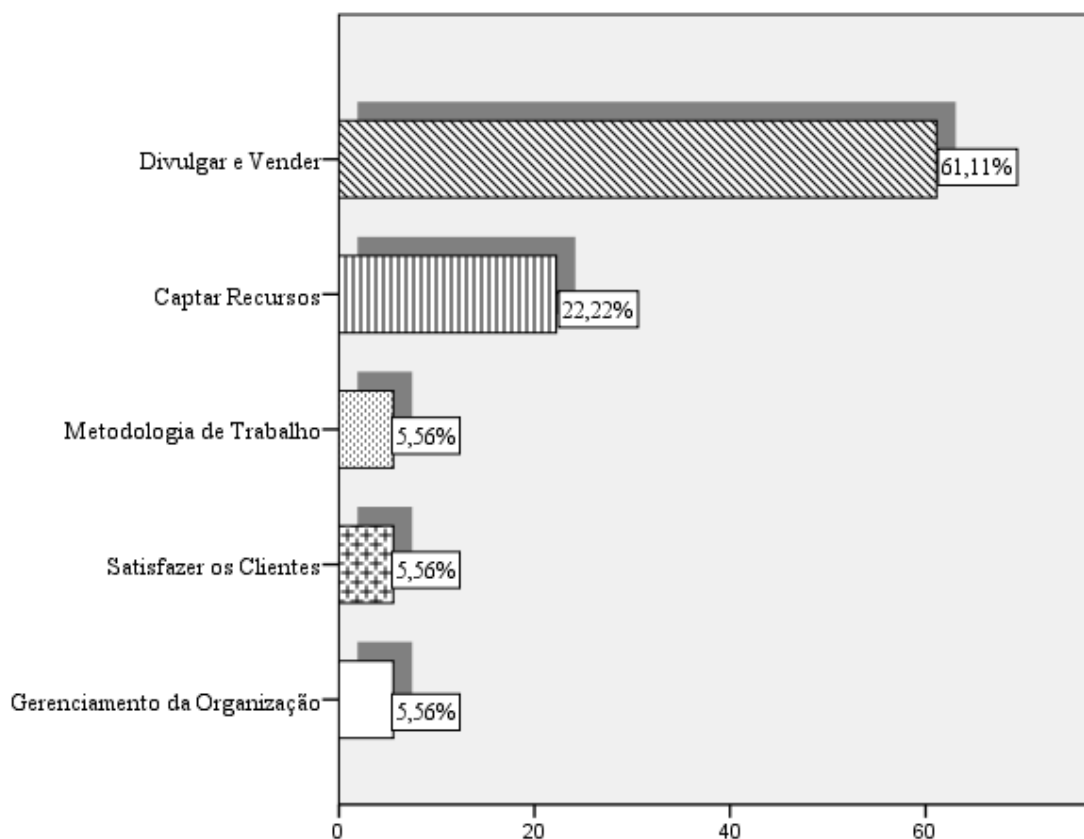
Devemos salientar que alguns dos entrevistados, assumiram ter algum tipo de preconceito em relação ao marketing, enquanto outros até afirmaram que a satisfação dos mercados, como sendo o foco ou papel principal do marketing. Conforme pode ser visto nas citações abaixo:

— *“Reconheço a minha visão preconceituosa em relação ao marketing. O papel do marketing hoje é quebrar o paradigma de que serve somente para venda, de uma forma imediatista que foca somente o fim* <sup>(Entrevista 12)</sup> ”;

— *“O papel do marketing está ligado a demanda, consumo e necessidades do público-alvo, seja na área do consumo ou venda de idéias. É identificar a demanda e desenvolver uma oferta que há satisfação* <sup>(Entrevista 11)</sup> . ”



**Grafico 2 – O papel do marketing, (n:18)**



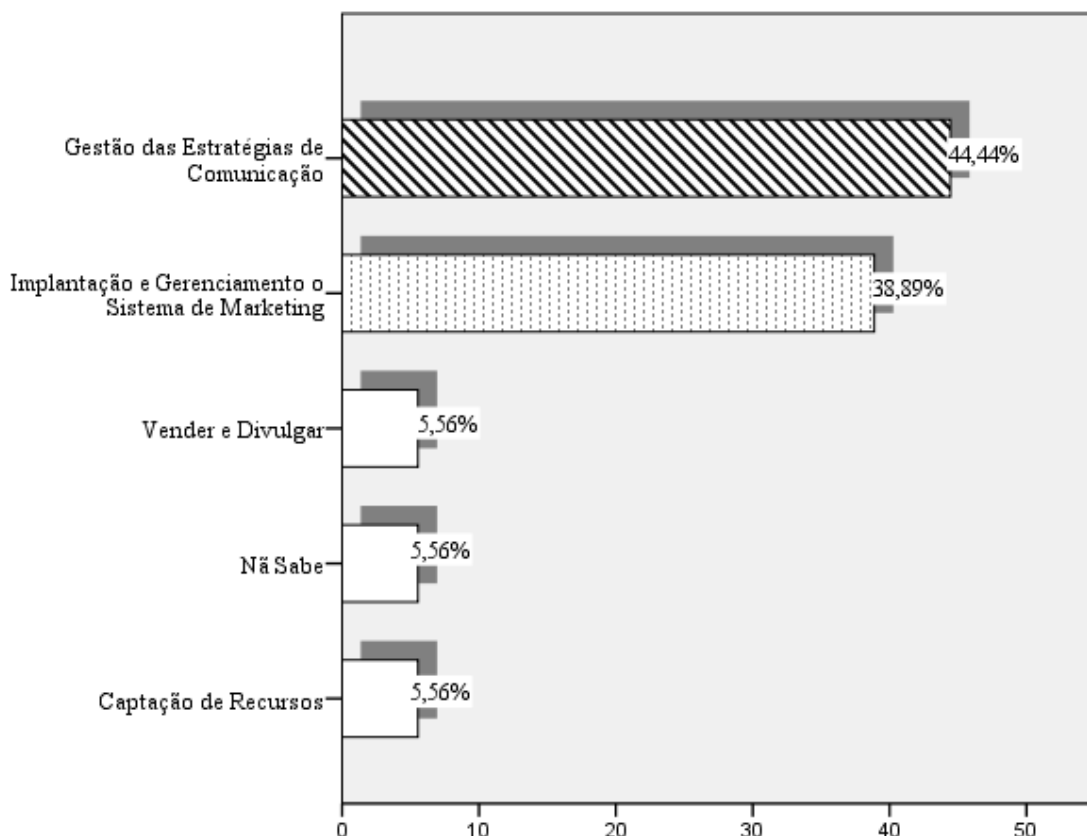
#### 4.2.1.2 A Prática do Marketing

Quando a questão abordada, nas entrevistas foi sobre o que seria a prática de marketing, grande parte dos gestores, relataram ser a execução de técnicas e ferramentas operacionais de marketing. Como por exemplo, gerenciar as estratégias de marketing para 44,4% dos pesquisados, ou até como sendo a execução de todo sistema de marketing em 38,9% dos casos pesquisados (gráfico – 3). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- “A prática do marketing está relacionada a pedagogia de projetos, ao planejamento das ações de acordo com os períodos e objetivos da organização. É a organização ter um conceito central e adaptá-lo para cada momento ou época (Entrevista 5) ”;
- A prática do marketing é a organização ou seu produto, está na mídia de uma forma linear e constante (Entrevista 14) ”;

— “A prática de marketing é o desenvolvimento de ações que busquem a visibilidade da organização, através da promoção, política de preços, e da gestão organizacional e logística da instituição” (Entrevista 11) .”

**Gráfico 3 – A prática do marketing, (n:18)**



Ao abordamos sobre o planejamento de marketing, a grande maioria dos gestores (83,3%), afirmaram que acreditavam ser muito importante e vital para a sobrevivência da organização (gráfico – 4). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

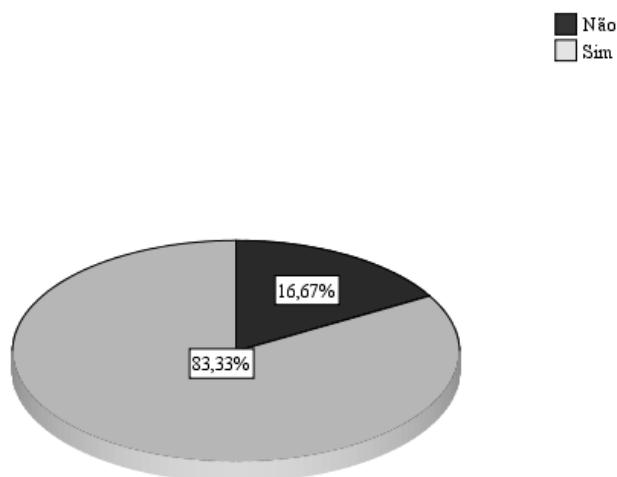
— “Acredito que é fundamental para a instituição se estruturar, desenvolvendo planejamento de marketing” (Entrevista 1) .”;

— “Com certeza. Não dá para viver no mundo globalizado sem desenvolver um plano de ação na questão do marketing” (Entrevista 10) .”;

— “A organização deve sim, planejar suas ações para obter melhores resultados e

*resposta aos imprevistos* (Entrevista 13) ».

**Grafico 4** – Planejamento de Marketing, (n:18)



Contudo, como foi apresentado na fundamentação teórica, alguns pesquisadores ressaltam a existência de preconceito referente ao marketing, por parte dos gestores das organizações do setor social. Entretanto, Wenham *et al.* (2003), em sua pesquisa identificou algo totalmente contrário a isto. O autor afirmou, em seu estudo que o marketing é bem aceito e amplamente praticado pelas organizações Non-Profits. Graças, a essas contradições, resolvemos questionar os gestores sobre o que achavam sobre a adoção da prática do marketing na gestão das organizações Non-Profits. Com isto, identificamos que para 94,4% dos gestores pesquisados, o marketing pode sim ser utilizado por uma organização Non-Profit (gráfico – 5). Sendo que todos afirmaram não praticar o marketing, graças à falta de recursos financeiro. Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

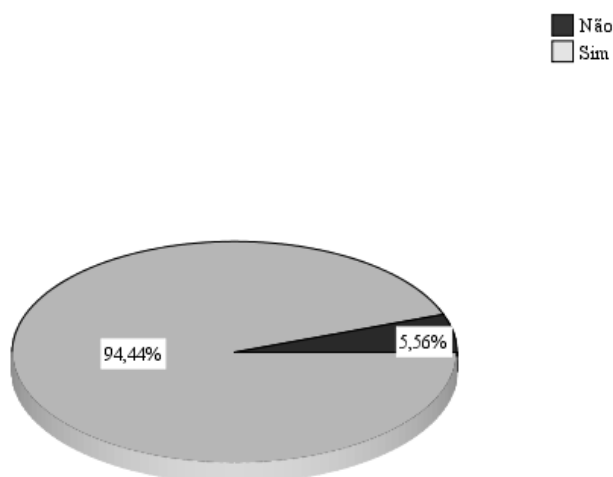
— *“O marketing deve sim, ser utilizado pelas Non-Profits. Principalmente, graças a sua necessidade de captar recursos e de divulgar os seus trabalhos e a organização* (Entrevista 05) ».

— *“As organizações Non-Profits devem sim, mesmo com o preconceito existente, de que o marketing, é só para vender* (Entrevista 17) ».

— “*Sim, as organizações Non-Profits devem utilizar o marketing, tanto na gestão, como na divulgação da instituição* <sup>(Entrevista 1)</sup>”.

No entanto, um dos entrevistados não concorda, com a utilização do marketing pelas Non-Profits, “*Não acredito que seja fundamental. Acredito que muitas vezes, ele até limita e atrapalha* <sup>(Entrevista 3)</sup>”.

**Grafico 5** – O marketing pode ser utilizado por uma Non-Profit, (n:18)



Conforme, foi visto em toda a literatura de marketing é vital, na prática de marketing, a busca pela satisfação dos clientes, (ver Cobra, 1985; Kotler e Armstrong, 1998, Kotler, 1996). Por isto, questionamos os gestores das organizações pesquisadas, o que uma organização não poderia nunca deixar de fazer e ou ter ao praticar marketing. Essa questão originou uma grande diversidade, gerando assim uma grande heterogeneidade de respostas. Grande maioria das respostas, cerca de 33,33% dos entrevistados, afirmou que as organizações não podem deixar de executar estratégias de comunicação. Entretanto, alguns gestores, também destacaram aspectos como, o marketing em si, o planejamento das ações e conhecer o seu produto e público-alvo (gráfico – 6). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

— “*O marketing não pode deixar de divulgar e inserir, a organização em seu ambiente*

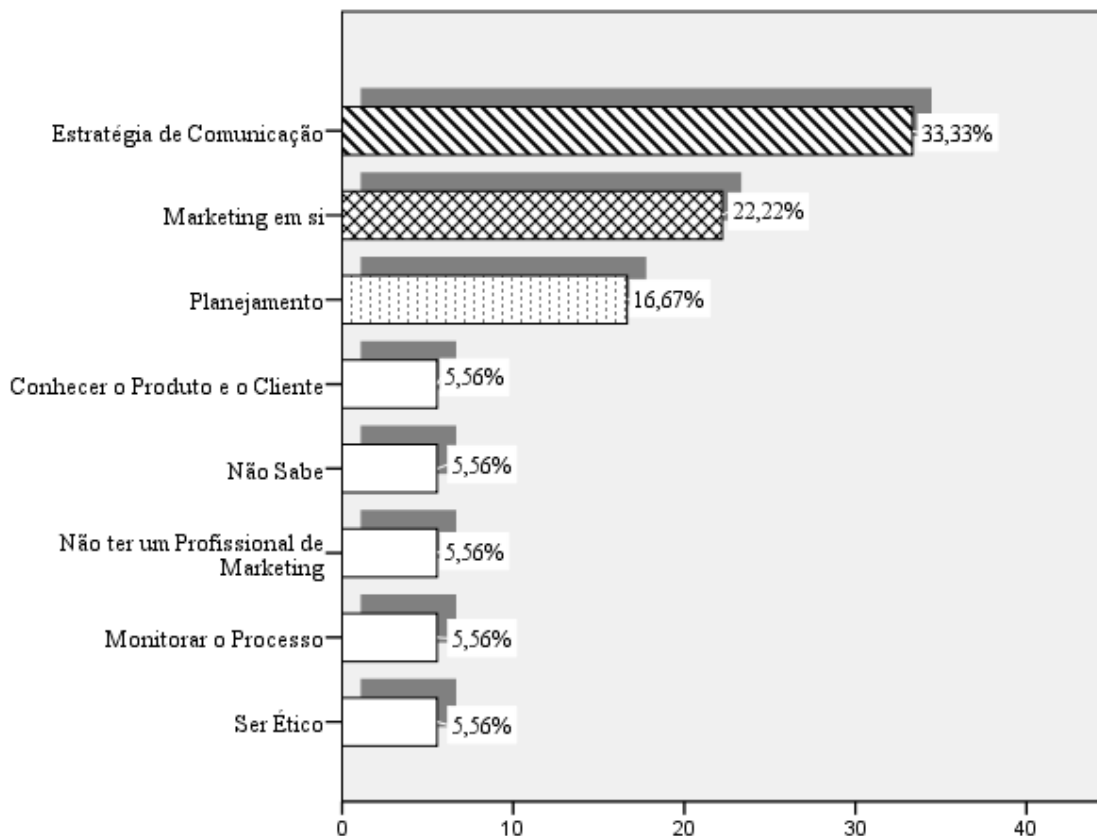
de atuação, através de estratégias de comunicação <sup>(Entrevista 1)</sup> ”;

— “A organização não pode deixar de desenvolver o marketing em si, porque o marketing abre portas <sup>(Entrevista 13)</sup> ”;

— “Uma organização na execução do marketing não pode deixar de planejar as ações e estratégias, afinal o marketing não é uma mera propaganda <sup>(Entrevista 05)</sup> ”;

— “O marketing da organização não pode deixar de conhecer bem o seu produto e público-alvo <sup>(Entrevista 14)</sup> .”

**Grafico 6** – Uma Non-Profit não pode deixar de fazer, (n:18)

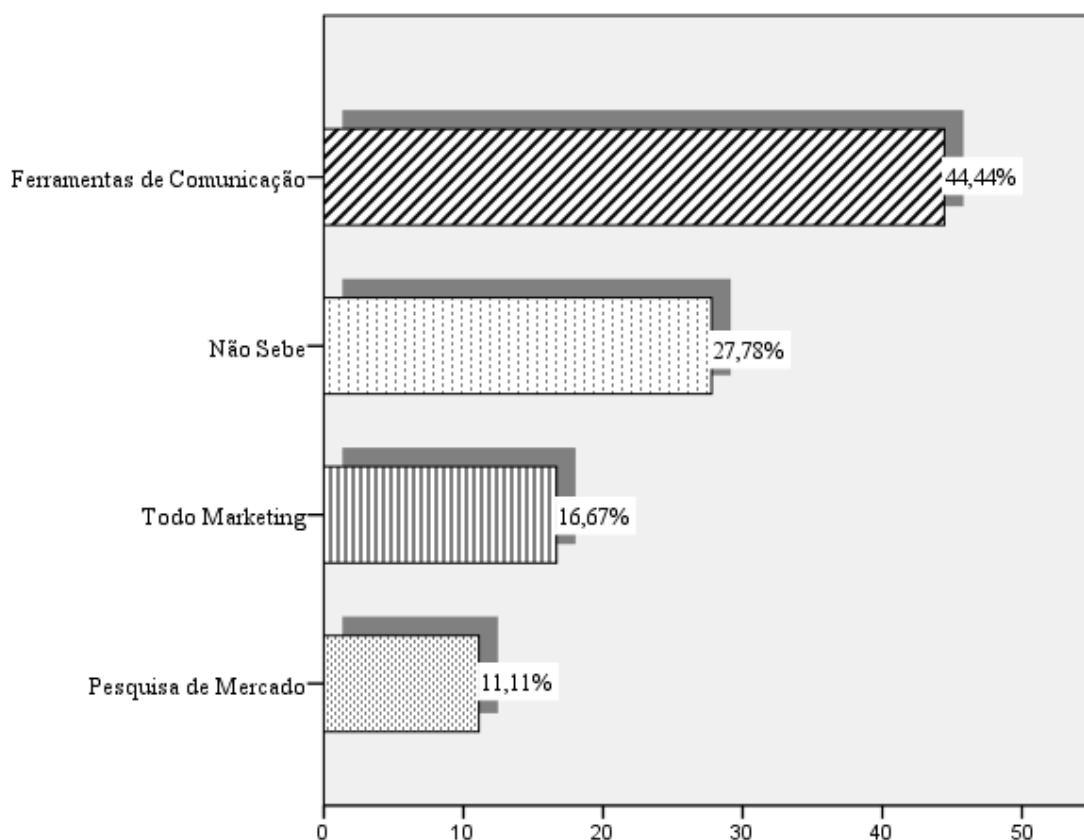


Para Anheier (2000), o grande desafio para uma Non-Profit, está na adaptação de modelos e ferramentas de gestão, para o ambiente social. Seguindo essa linha, resolvemos questionar os gestores, quais as as ferramentas e técnicas de marketing que uma organização Non-Profit deve utilizar em sua gestão. Para cerca de 44,4% dos pesquisados, as ferramentas de comunicação se apresentaram como vital para a gestão de uma organização que atua dentro

do setor social. no entanto, 27,8% dos casos, não souberam responder (gráfico – 7). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- “São as ferramentas de divulgação, com o foco em propagar os benefícios da organização para a sociedade” (Entrevista 04) ”;
- “O marketing deve ser utilizado como um todo” (Entrevista 10);
- “Não sei responder, por falta de um maior conhecimento” (Entrevista 06) .”

**Gráfico 7** – Ferramenta de marketing para uma Non-Profit, (n:18)

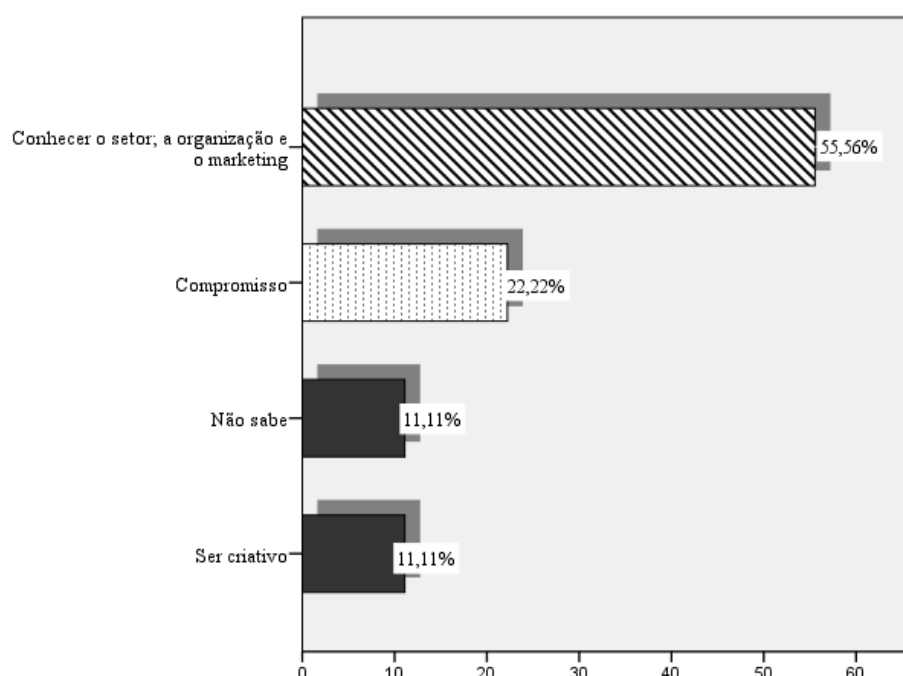


#### 4.2.1.3 Características de um Gestor do marketing

A grande maioria dos gestores entrevistados identificou, como sendo as principais características para um profissional de marketing atuar dentro de uma organização Non-Profits, conhecer o ambiente social (Non-Profit), ao mesmo tempo que devem conhecer a disciplina de marketing (os processo e sistema de marketing), para assim poder adaptarem as

práticas de marketing, de forma eficaz e eficiente, para a utilização de uma Non-Profit em 55,6% dos casos pesquisados. Outra característica destaca pelos entrevistados é que o gestor do marketing deve estar envolvido e comprometido com a área social (22,2%), (gráfico – 8). Esses resultados, reforçam o sugerido por Oliveira *et al.* (2003), de que um profissional de marketing deve ser qualificado e bem informado sobre o seu ambiente de atuação, pois somente assim, o gestor poderá adaptar e implantar o marketing de forma eficaz. Para Falconer (1999), a formação acadêmica da disciplina de marketing é falha na preparação de um profissional de marketing para atuar dentro de uma Non-Profit.

**Gráfico 8** – Característica de Gestor do marketing, (n:18)



Através da análise dos dados, obtidos na primeira seção do guião de perguntas, identificamos a existência de uma visão e opinião limitada e errada, por parte dos gestores entrevistados, referente ao marketing. Confirmando assim, o sugerido por diversos autores como Youdale (1973); King (1985 Apud Farhangmehr, 2004); Lopes (2006); Oliveira *et al.* (2003), de que muitos gestores de marketing desconhecem ou não sabe o que realmente é o marketing. No entanto, chamamos à atenção de que muito da concepção simplista de marketing, associado e delimitado simplesmente a comunicação e venda, nos resultados desta pesquisa pode ser graças a formação acadêmica dos entrevistados que em sua maioria, são da área de comunicação.

Outro aspecto, relevante e muito presente dentro da literatura referente ao marketing no setor social, é a existência de um certo tipo de preconceito por parte dos agentes deste setor, sobre o marketing. Entretanto, os resultados apresentados nesta pesquisa, demonstraram que esse preconceito, apresentou-se quase que inexistente, confirmando assim que o marketing pode sim ser utilizado pelo setor social, (ver Guimarães, 2003; Oliveira *et al.*, 2005; Campomar e Shiraishi, 2007; Wenham *et al.*, 2003).

#### **4.2.2 Planejamento de Marketing**

Conforme foi delimitado, o planejamento de marketing, na fundamentação teórica desta dissertação, a nossa análise irá restringir-se, à relação entre a prática do planejamento de marketing, com outras práticas de marketing (ver Farhangmehr, 2004), pelas Non-Profits, e a orientação de mercado (marketing) adotada, por elas. Ao observamos os resultados, verificamos que somente 28% das organizações pesquisadas, desenvolvem planejamento de marketing e que existe uma relação entre essas organizações que desenvolvem planejamento de marketing com a execução de atividades, a exemplo da análise de mercado, desempenho do corporativo interno e análise das oportunidades do mercado, em sua gestão, (tabela – 4). Com isto, identificamos haver uma relação, entre o planejamento de marketing e a execução de outras práticas de marketing, em relação as organizações que pesquisamos, igualmente ao confirmado nas pesquisas de Farhangmehr (2004) e Silva e Delatorre (2001).



**Tabela 4 - Marketing das Non-Profits planejado e praticado, (n:18)**

ITENS DE ANÁLISE		CATEGORIAS %		
Desenvolve planejamento de marketing		<b>Sim (27,8%)</b>	Não (72,2%)	TOTAL
Segmenta o mercado	<b>Sim</b>	<b>80,0%</b>	23,1%	38,9%
	Não	20,0%	76,9%	61,1%
Analisa o mercado	<b>Sim</b>	<b>60,0%</b>	30,8%	38,9%
	Não	40,0%	69,2%	61,1%
Determina o marketing – mix	<b>Sim</b>	<b>20,0%</b>	30,8%	27,8%
	Não	80,0%	69,2%	72,2%
Determina o posicionamento da marca	<b>Sim</b>	<b>80,0%</b>	38,5%	50,0%
	Não	20,0%	61,5%	50,0%
Gerencia e analisa os clientes (B & F)	<b>Sim</b>	<b>80,0%</b>	30,8%	44,4%
	Não	20,0%	69,2%	55,6%
Desenvolve análise da concorrência	<b>Sim</b>	<b>,0%</b>	7,7%	5,6%
	Não	100,0%	92,3%	94,4%
Desenvolve pesquisa de mercado	<b>Sim</b>	<b>40,0%</b>	15,4%	22,2%
	Não	60,0%	84,6%	77,8%
Avalia e analisa as oportunidades de mercado	<b>Sim</b>	<b>80,0%</b>	46,2%	55,6%
	Não	20,0%	53,8%	44,4%
Avaliação da satisfação dos seus públicos de interesse	<b>Sim</b>	<b>60,0%</b>	76,9%	72,2%
	Não	40,0%	23,1%	27,8%
Avalia o desempenho do corporativo interno	<b>Sim</b>	<b>100,0%</b>	69,2%	77,8%
	Não	,0%	30,8%	22,2%

Logo, os dados sugerem que uma organização que desenvolve o planejamento de marketing, em princípio está mais propícia a executar atividades e ferramentas de marketing, como estudo de mercado, determinar um posicionamento da marca, gerenciar os seus clientes, avaliar e analisar as oportunidades do mercado e avaliar a satisfação dos seus públicos de interesse, principalmente do corporativo interno (tabela – 4). Conforme, foi visto na fundamentação teórica é no planejamento do marketing que o gestor de marketing irá determinar, a orientação que as práticas de marketing da organização deverão seguir dentro do mercado, (Lambin, 2000 Apud Toledo *et al.*, 2007).

Sendo que a orientação da organização, poderá ou não determinar o desenvolvimento de determinadas atividades. Uma organização que tem o foco na satisfação dos seus clientes, necessariamente deverá conhecer e analisar os mesmos. Afinal, só conhecendo as

necessidades do mercado para poder satisfazê-los. Ao observamos os resultados obtidos, junto as organizações Non-Profits pesquisadas, podemos sugerir que identificamos nos resultados da pesquisa, o mesmo que Wenham *et al.* (2003), onde em seu estudo identificou e sugeriu que as organizações Non-Profits, desenvolviam uma orientação com o foco na própria organização, ou seja, as suas ações eram desenvolvidas da organização para o mercado. Acreditamos que grande parte das organizações pesquisadas, desenvolvem uma orientação com o foco na própria organização, graças a resultados como: a falta de ações de análise de mercado em cerca de 61,1% das organizações inqueridas; o não gerenciamento dos clientes por parte de 55,6% dos casos; o não desenvolvimento de pesquisa por cerca de 77,8% das organizações pesquisadas; e por cerca de 50% das Non-Profits observadas não determinarem dentro de sua gestão o seu público-alvo, (tabela – 5). Conforme os resultados que acabamos de referir anteriormente é que sugerimos que grande parte das organizações que fizeram parte da amostra, desta pesquisa desenvolvem uma orientação de sua gestão, com o foco na própria organização, buscando sempre as oportunidades que lhe possibilitem, desenvolver e chegar a sua missão ou visão. Essa afirmação é fortalecida e demonstrada nas seguintes citações dos entrevistados abaixo:

- *“Estamos deixando de oferecer um de nossos cursos, que até tem uma procura pela comunidade de nossa região, graças a uma licitação que a organização foi premiada. A sala será ocupada por uma biblioteca, com livros que abordam uma temática totalmente diferente da nossa. Afinal, necessitamos de recursos”* <sup>(Entrevista 13)</sup> ”;
- *“O nosso foco é a terra, desenvolvemos ações ligada a ela. Com isto, lutamos pela reforma agrária e pelas pessoas ligadas a falta da terra”* <sup>(Entrevista 04)</sup> ”;
- *“As pessoas são atraídas pela nossa problemática ou missão”* <sup>(Entrevista 05)</sup> ”.

**Tabela 5 – Orientação de mercado das Non-Profits, (n:18)**

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS %		
As organizações desenvolvem ou não as seguintes atividades?	Sim	Não	
Analisa o mercado	38,9%	<b>61,1%</b>	
Gerencia e analisa os clientes (B & F)	44,4%	<b>55,6%</b>	
Desenvolve pesquisa de mercado	22,2%	<b>77,8%</b>	
Avalia e analisa as oportunidades de mercado	<b>55,6%</b>	44,4%	
Desenvolve avaliação da satisfação dos seus públicos de interesse	<b>72,2%</b>	27,8%	
ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS		%
Como é determinado o seu Público-alvo	Pela missão da organização		33,3%
	Pela carência de ações (necessidade)		11,1%
	Pelo vínculo e amor (a causa)		5,6%
	<b>Não determinado (semum foco)</b>		<b>50,0%</b>
Como é determinado objetivos de marketing	Não tem um objetivo (estabelecido)		16,7%
	<b>Divulgacao</b>		<b>61,1%</b>
	Captar recursos		11,1%
	Desenvolver relacionamento		11,1%

Conforme, o ressaltado por Balser e McClusky (2005), as organizações Non-Profits pesquisadas, buscam atuar em rede, com parcerias com outras organizações (94,4%). Sendo que das organizações que tem parcerias, em 61,1% dos casos, são com organizações nacionais, e 33,% das organizações, desenvolvem parcerias com organizações internacionais. Devemos também salientar, que o principal instrumento desenvolvido, para o relacionamento em rede, é a internet, confirmando o sugerido por Wenham *et al.* (2003) em seu estudo.

#### **4.2.3 Processo de marketing**

Conforme referimos anteriormente, o processo de marketing tradicional é composto por quatro etapas: analisar, determinar, implantar e controlar. Entretanto, a evolução do ambiente dos negócios, juntamente, com o aumento da dependência das organizações Non-Profits em relação aos seus stakeholders e recursos, são fatores que têm propiciado, uma certa influência na transformação do marketing contemporâneo. Por motivos como os citados acima, é que tem surgido, cada vez mas a necessidade das organizações desenvolverem e gerenciarem os seus relacionamento, com eficiência, principalmente as organizações que atuam dentro do setor social. Portanto, com o propósito de obtermos uma melhor visão e delimitação das

práticas de marketing das organizações Non-Profits pesquisadas, adotaremos cinco temas centrais para discutirmos o processo de marketing contemporâneo: *análise, determinar, implantar, controlar e relacionamento* (figura – 5).

#### 4.2.3.1 Análise

Os resultados deste estudo, apresentaram que quanto ao aspecto do processo de marketing, a análise, não é desenvolvida pelas organizações pesquisadas. Grande parte das organizações Non-Profits pesquisadas, não desenvolvem análise de mercado (61,1%), nem da concorrência (94,4%), nem fazem pesquisa de mercado (77,8%), (tabela – 6). Afinal, para muitos dos gestores pesquisados, uma organização Non-Profit, não tem clientes, nem mercado, nem concorrência, logo, não existe a necessidade de desenvolver qualquer tipo de análise dentro do seu processo gerencial. Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- “*Público-alvo, público-fim, concorrente, clientes, mercado, não temos isto, atuamos em conjunto, em rede, com nossos parceiros, analisar? Analisar o que?* (Entrevista 02) .”
- “*Nós não temos clientes, nem mercado para analisar* (Entrevista 08) .”;
- “*O terceiro setor trabalha de forma diferente em relação aos outros setores, não temos nem cliente, nem concorrência, nem mercado, por isto não temos de desenvolver qualquer tipo de análise* (Entrevista 10) .”

**Tabela 6** - A análise no processo de marketing de uma Non-Profit, (n:18)

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS %	
	Sim	Não
Desenvolve análise do mercado	38,9%	<b>61,1%</b>
Gerencia e analisa os clientes (B & F)	44,4%	<b>55,6%</b>
Desenvolve análise da concorrência	5,6%	<b>94,4%</b>
Desenvolve pesquisa de mercado	22,2%	<b>77,8%</b>
Avalia e analisa as oportunidades de mercado	<b>55,6%</b>	44,4%

#### 4.2.3.2 Determinar

Verificamos nos resultados obtidos, que as ações de marketing são determinadas, com o auxílio de todos da organização. Das ações de marketing, desenvolvidas pelas organizações pesquisadas, constatamos que em 61,1% dos casos, todos da organização são responsáveis pela sua determinação, não existindo dentro da organização um departamento ou profissional específico. Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- *“As ações são determinadas pela necessidade que surge na organização”* <sup>(Entrevista 01)</sup> ”;
- *“Nossa organização é um coletivo, nos reunimos e determinamos todas as ações da organização”* <sup>(Entrevista 02)</sup> ”;
- *“Todas as ações são pensadas a nível coletivo”* <sup>(Entrevista 12)</sup> ”;
- *“Quando há um edital ou licitação existe uma pessoa externa a organização da área de desing, que planeja e executa todo o processo”* <sup>(Entrevista 03)</sup> ”;
- *“Todas as nossas ações são planejadas em reuniões com todos da organização, onde cada um da sua opinião e ajuda a criar as ações”* <sup>(Entrevista 16)</sup> .”

Quando entramos no aspecto referente as práticas de marketing, podemos perceber que 61,1% das organizações não segmentam o mercado, que o mercado alvo é determinado pela missão e oportunidade em 50% dos casos, que em 72,2% dos casos, não é determinado o marketing – mix e que as as práticas de marketing, em sua maioria tem o objetivo de divulgar a organização (61,1%), (tabela – 7).

**Tabela 7 - Determinação da prática de marketing de uma Non-Profit, (n:18)**

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS %	
	Sim	Não
Segmenta o mercado	38,9%	<b>61,1%</b>
A Organização determina o posicionamento da marca	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>
A Organização determina o seu marketing-mix	27,8%	<b>72,2%</b>
ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS	
Quem determina o marketing-mix	Não faz	<b>72,2%</b>
	Desenvolve o mix de comunicação	5,6%
	Determinado por toda equipe	22,2%
Como é determinado o Público-alvo	Determinado pela missão da organização	<b>33,3%</b>
	Determinado pela carência de ações	<b>11,1%</b>
	Amor a causa	<b>5,6%</b>
	Não determina	<b>50,0%</b>
Quem determina as ações de marketing da organização	Toda equipe	<b>61,1%</b>
	Setor administrativo	16,7%
	Setor de comunicação	11,1%
	Outros setores	5,6%
	Terceirizado	5,6%
Quais são os objetivos de marketin	Sem objetivo	<b>16,7%</b>
	Divulgação	<b>61,1%</b>
	Captar recursos	<b>11,1%</b>
	Desenvolver relacionamento	<b>11,1%</b>

#### 4.2.3.3 Implantar

A implantação das ações de marketing, em 77,8% dos casos, é de responsabilidade de todos da organização. Sendo que em 38,9% das organizações pesquisadas, tem o objetivo de desenvolver relacionamento (tabela – 8). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

— *“Funciona através da amizade, cada um de nós da organização conhecemos alguém que de alguma forma possa ajudar, por exemplo sempre que temos alguma coisa para divulgar, procuro meus amigos que são jornalistas para colocar alguma matéria e assim vai, tudo na amizade e de graça”* (Entrevista 14);

- *“Todos nós somos responsáveis pela implantação de qualquer ação, planejamos e implantamos todas as ações do CEAS <sup>(Entrevista 04)</sup>”;*
- *“Já tivemos uma pessoa para cuidar somente dessas ações, só que por motivos ideológico e outros, achamos melhor demití-lo, agora somos todos nós que fazemos tudo da nossa forma <sup>(Entrevista 05)</sup>”.*

**Tabela 8** - Implantação das ações de marketing de uma Non-Profit, (n:18)

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS	%
<b>De quem é a responsabilidade de implantar o marketing</b>	<b>Toda equipe</b>	<b>77,8%</b>
	Setor administrativo	5,6%
	Setor de comunicação	16,7%
	Outros	, 0%
<b>Qual o objetivo das ações de marketing dentro da organização</b>	Captar novos recursos	16,7%
	Manter recurso existente	22,2%
	<b>Desenvolver relacionamento</b>	<b>38,9%</b>
	Outros	16,7%
	Divulgação	5,6%

#### 4.2.3.4 Controlar

Os resultados da pesquisa demonstrou que grande parte das organizações pesquisadas, não desenvolvem nenhum tipo de sistema de controle: dos clientes (55,6%); da concorrência (94,4%). No entanto, cerca de 77,8% das organizações, desenvolvem avaliações periódicas do seu corporativo interno, utilizando em 55,6% das organizações, mecanismos de mensuração (questionário e etc.). Outro aspecto relevante, para esse estudo, é que apenas 38,9% das organizações pesquisadas, monitoram a satisfação dos seus stakeholders, através de reuniões periódicas (utilizando mecanismos de mensuração), (tabela - 9). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- *“Nossa ações são construídas não monitoradas ou controladas <sup>(Entrevista 02)</sup>”;*
- *“Em termos das ações de marketing não fazemos nenhum tipo de controle ou avaliação. O que desenvolvemos é assembleias, reuniões e também temos uma caixa de sugestões, todos para avaliamos e monitoramos todas as ações da organização <sup>(Entrevista 01)</sup>”;*

— “O que fazemos é em relação a cada área da organização, são feitos relatórios de avaliação do desenvolvimento das ações da organização. A outra coisa que fazemos são reuniões e eventos com os nosso públicos onde buscamos identificar a eficácia do nosso trabalho <sup>(Entrevista 05)</sup>”;

— Todas as nossas ações e projetos têm um coordenador que fica responsável de apresentar as avaliações dentro das reuniões trimestrais <sup>(Entrevista 10)</sup> .”

**Tabela 9** - O controle no processo de marketing de uma Non-Profit, (n:18)

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS %		
	Sim	Não	
Desenvolve algum tipo de gerenciamento do clientes (B/F)	44,4%	<b>55,6%</b>	
Avalia e analisa as oportunidades de mercado	<b>55,6%</b>	44,4%	
Desenvolve avaliação do desempenho do corporativo	<b>77,8%</b>	22,2%	
ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS		%
<b>Como é monitorado a satisfação dos stakeholders da organização</b>	Reuniões		11,1%
	Mecanismos de mensuração		16,7%
	Não faz		27,8%
	<b>Reuniões e mecanismo de mensuração</b>		<b>38,9%</b>
	Vizitas aos mesmos		5,6%
<b>Como é monitorado o desempenho da organização</b>	Reuniões		11,1%
	<b>Mecanismos de mensuração</b>		<b>55,6%</b>
	Não faz		5,6%
	Reuniões e mecanismo de mensuração		27,8%

#### 4.2.3.5 Relacionamento

Em termos do relacionamento com o meio de atuação, podemos observar que dentre as organizações Non-Profit pesquisadas, grande parte delas, mesmo com a sua grande dependência em relação aos seus stakeholders e recursos, sugerida por grande parte da literatura da área, não desenvolvem qualquer procedimento de sua gestão, para gerenciar e ou acompanhar o seu relacionamento com os seus stakeholders, principalmente os fornecedores de recursos. O gerenciamento da organização com o seu meio, é para muitos autores como Kotler e Armstrong (1998), Kotler (1996), Pereira e Fernandes (2005), Drucker (1997), Dias e Rodrigues (2002), é de vital importância para a sobrevivência de uma organização,



principalmente uma Non-Profit.

Constatamos que entre as organizações pesquisadas, não é desenvolvido nenhum tipo de gerenciamento do relacionamento com os stakeholders. Grande parte dos resultados deste estudo, demonstram não haver entre as organizações pesquisadas, a gestão dos clientes (55,6%), ao mesmo tempo, que não são monitorados, os concorrentes (94,4%). Tendo por base esses resultados, podemos destacar que não é desenvolvido nenhum tipo de canal de relacionamento e gerenciamento com o meio de atuação da organização, os stakeholders e os recursos (tabela - 10). Conforme, pode ser visto nas seguintes citações que refletem a idéia central das entrevistas:

- *“Não fazemos nenhum tipo de gestão do relacionamento externo da organização, o que fazemos é quem vem até a organização, buscamos atender da melhor forma possível”* (Entrevista 12) .”;
- *“Fazemos do tipo cara-a-cara, nosso captador de recursos sempre vai até os patrocinadores, por exemplo, e informa como anda os projetos. Em relação aos outros fazemos reuniões com os nosso voluntários e funcionários, e a comunidade”* (Entrevista 10) .”;
- *“Não desenvolvemos nenhum tipo de gerenciamento, olha não sei nem lhe falar o porquê”* (Entrevista 04) .”

**Tabela 10** - Relacionamento com o meio, (n:18)

ITENS DE ANÁLISE	CATEGORIAS %	
	Sim	Não
Desenvolve o gerenciamento dos clientes (B & F)	44,4%	<b>55,6%</b>
Desenvolve análise da concorrência	5,6%	<b>94,4%</b>
Desenvolve pesquisa de mercado	<b>72,2%</b>	27,8%

As organizações Non-Profits, utilizam como meio de comunicação, com o mercado de atuação, em 38,9% dos casos, as mídias de comunicação digital. Entretanto, quando questionados sobre como é desenvolvido o relacionamento com os seus stakeholders mais importantes, não é feito nenhum tipo de gerenciamento do relacionamento com o público externo das organização pesquisadas. O monitoramento somente é desenvolvido com os funcionários através de *reuniões* e *mecanismos de mensuração* (exemplo, questionários).

Os gestores também foram questionados sobre quais seriam os seus stakeholders mais importantes, 72,2% dos entrevistados identificaram os beneficiados, como o mais importante para a organização, 33,3% identificaram, como segundo mais importante os patrocinadores (financiadores) e por fim, 33,3% das organizações pesquisadas indicaram, os funcionários como sendo o terceiro stakeholders mais importante (tabela - 11). Entretanto, ao observarmos os resultados constatamos que grande parte dos gestores entrevistados, relataram não desenvolver qualquer tipo de gerenciamento do relacionamento, com os principais públicos de interesse da organização.

Na busca de identificarmos o principal patrocinador das “NPOs”, os resultados demonstraram que em 44,4% dos casos, os agentes do terceiro setor e as agências internacionais, como sendo a principal patrocinador dos seus recursos. Diferente do que foi identificado por Salamon e Anheier (1998 Apud Garcez, 2002), que identificaram como principal fonte de recursos das Non-Profits, em que eles haviam pesquisado, como sendo oriundo da própria instituição, em cerca de 47% dos casos.

**Tabela 11** - Relacionamento com os stakeholders, (n:18)

ITENS DE ANÁLISE		CATEGORIAS %				
		Reuniões	mecanismos de mensuração	Não faz	Reuniões e mecanismo de mensuração	TOTAL
<b>Em primeiro lugar</b>	Funcionários	,0%	,0%	,0%	11,1%	11,1%
	Voluntários	,0%	,0%	,0%	5,6%	5,6%
	Concorrentes	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
	Patrocinadores	,0%	5,6%	5,6%	,0%	11,1%
	<b>Beneficiários</b>	<b>11,1%</b>	<b>,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>27,8%</b>	<b>72,2%</b>
	Fornecedores	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
<b>Em segundo lugar</b>	Funcionários	5,6%	,0%	11,1%	11,1%	27,8%
	Voluntários	,0%	,0%	5,6%	16,7%	22,2%
	Concorrentes	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
	<b>Patrocinadores</b>	<b>5,6%</b>	<b>,0%</b>	<b>22,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>33,3%</b>
	Beneficiários	,0%	5,6%	,0%	11,1%	16,7%
	Fornecedores	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
<b>Em terceiro lugar</b>	<b>Funcionários</b>	<b>,0%</b>	<b>,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>22,2%</b>	<b>33,3%</b>
	Voluntários	11,1%	5,6%	11,1%	,0%	27,8%
	Concorrentes	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
	Patrocinadores	,0%	,0%	11,1%	16,7%	27,8%
	Beneficiários	,0%	,0%	5,6%	5,6%	11,1%
	Fornecedores	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

Conforme sugerido por Campomar e Shiraishi (2007), existem cinco grupos de atividade de marketing que podem ser exercidos por uma organização “NPOs”. Buscamos identificar qual era o grau de desenvolvimento de cada uma dessas atividades dentro das organizações que pesquisamos: em termos de planejamento de marketing 72,2% não fazem; o marketing – mix não é determinado por cerca de 72,2% das organizações; 61,1% das organizações não segmentam o mercado; em 100% das organizações não existe um departamento de marketing ou até mesmo um responsável pelas suas atividades (gestão de marketing); e por fim, 77,8% dos casos, não desenvolvem pesquisa de marketing. Para Molin e Souza (2006), o desenvolvimento de pesquisa de mercado deve ser o primeiro passo para o desenvolvimento de um sistema ou prática de marketing de uma organização.

## **5 – CONCLUSÃO**

Neste capítulo da dissertação, são apresentadas as considerações finais obtidas neste estudo, com o desenvolvimento de toda a fundamentação teórica e a coleta e análise dos dados da pesquisa de campo, que desenvolvemos junto aos gestores das organizações Non-Profits. Apresentamos conclusões referentes a problemática do estudo: As práticas de marketing nas organizações Non-Profit do Brasil. São apresentadas, também, as recomendações para estudos futuros (limitações e novas oportunidades de estudos).

A primeira conclusão que apresentamos versa sobre a seguinte constatação, o marketing pode ser visto e caracterizado de diversas formas e influenciado por aspectos como, a formação acadêmica, área de atuação, entre outros. Logo a prática de marketing, pode ser vista como um processo social ou de gestão, um esforço estratégico organizacional, uma orientação ou filosofia organizacional, ou como, a execução de uma ou mais ferramentas, técnicas e ou atividades de marketing, muitas vezes com o foco na satisfação do cliente. Entretanto, muitos gestores ainda vem o marketing de forma simplista, por isto, segundo kotler (1975:4), o marketing necessita mudar a sua imagem existente, de servir somente para organizações que visão o lucro, como uma ferramenta exclusiva utilizada para vender e divulgar a organização e suas ofertas.

Salientamos que a prática de marketing, pode sim assumir todas essas formas e características, portanto, que o seu propósito final seja a satisfação dos clientes, com uma maior eficiência e eficácia do que os concorrentes. Conforme já foi visto, as práticas de marketing nos remetem a um grande universo de conceitos, definições, ações, técnicas e atividades. Ao mesmo tempo que, paralelamente, podemos delimitá-las, a um conjunto constituído por três temáticas centrais (triângulo tridimensional): gestor e departamento de marketing; planejamento de marketing; processo do esforço de marketing contemporâneo.

Conforme delimitamos, o nosso propósito de deslumbrar, como o marketing é executado e visto dentro das organizações Non-Profits, um primeiro contributo do nosso estudo é a definição do marketing para essas organizações, uma vez que existe uma grande confusão dentro da literatura de marketing referente a este aspecto, e que muitos dos gestores que entrevistamos definiram o marketing de forma simplista, como sendo uma ferramenta de comunicação e ou venda, confirmando assim, o sugerido por Crave (1992), de que muitos da

população, até gestores de organizações, têm uma visão limitada sobre o marketing. Afinal, o marketing é muito mais que propaganda e venda, em qualquer setor que seja praticado. Pode-se concluir conceituadamente que, o marketing de uma Non-Profit é, a utilização das práticas de marketing por essas organizações, com o propósito de identificar os desejos e necessidades dos seus stakeholders. Desenvolvendo assim, uma oferta que através do uso de canais de distribuição e comunicação, eficientes e eficazes, os satisfaça. Sempre levando em conta, as particularidades de cada organização e setor.

Outro contributo deste estudo está relacionado a resposta, para o problema de estudo dessa dissertação (estudo), a análise do triângulo tridimensional das práticas de marketing. A prática do marketing dentro das organizações pesquisadas ocorre de forma, ingênua e imatura, onde todos da organização, são responsáveis pela sua execução. As ações na maioria das organizações, são determinadas e desenvolvidas sem planejamento, ou até mesmo, sem orçamento determinado para as mesmas. O gestor da Non-Profit, deve buscar ampliar e fazer uso da melhor forma possível todo o potencial do marketing, para solucionar os problemas da organização, inclusive as que atuam dentro do setor social (Kotler, 1975).

Devemos também salientar, que os gestores, mesmo sem ter conhecimento do que realmente é marketing, vêem o marketing com bons olhos. Grande parte dos gestores pesquisados, acreditam que as organizações Non-Profits podem e devem fazer uso do marketing na gestão das organizações que fazem parte. No entanto, delimitam a falta de recursos financeiros, como sendo o principal motivo para a baixa difusão do marketing dentro do setor social e para a criação de um departamento ou contratação de um profissional de marketing pelas Non-Profits pesquisadas.

Outro aspecto relevante, é que dentre as principais práticas de marketing sugeridas, por grande parte da literatura de marketing, foi observado em nosso estudo, que atividades como: planejamento de marketing, marketing – mix, segmentação do mercado, análise do mercado e pesquisa de marketing (mercado), não são desenvolvidas na gestão de grande parte das organizações pesquisadas.

A carência da execução dessas atividades na gestão das organizações pesquisadas, podem ser oriundo graças a aspectos que necessitaram de maiores estudos, a formação dos gestores que em nosso caso a maioria era da área de comunicação, e em segundo lugar, pode ser graças à ignorância dos gestores referente ao marketing que também pode ser proveniente da formação

dos mesmos. Tornando assim o setor social um possível espaço à inclusão no mercado de trabalho dos novos gestores ou profissionais de marketing recém saídos das universidades. Uma vez que conforme o IBGE 2008, o rendimento salarial da região onde operam as organizações pesquisadas, é em média de R\$ 1.022,58 (€ 421,00), abaixo do rendimento médio dos gestores entrevistados, que foi de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00 (€ 600,00 a € 1.200,00).

Concluimos também na análise referente às práticas de marketing que igualmente a outros estudos, citados na fundamentação teórica desta dissertação, que em primeiro lugar, grande parte das organizações pesquisadas seguem uma orientação de mercado com o foco na própria organização, ou seja, de dentro da organização para o mercado. Em segundo lugar, que existe uma relação entre o desenvolvimento do planejamento de marketing e outras práticas (atividade, técnicas e ferramentas) de marketing, entre as organizações Non-Profits pesquisadas. Ao analisarmos essa relação, observa-se que grande parte das Non-Profits pesquisadas que planejam o seu marketing, tem tendência a desenvolverem práticas de marketing como: estudo de mercado (marketing), determinar um posicionamento da marca, gerenciar os clientes, avaliar e analisar as oportunidades do mercado, avaliar a satisfação dos seus públicos de interesse, principalmente, do corporativo interno.

Outro contributo relevante deste estudo, é a análise do processo de marketing das organizações pesquisadas. Ao observamos e analisarmos todo o processo de marketing contemporâneo, concluimos: que a etapa referente a *análise*, não é desenvolvida pelas organizações pesquisadas, podemos ainda salientar que a maioria delas, não faz qualquer tipo de pesquisa; quando observamos a etapa de *determinação* das ações, observamos que é desenvolvida através de uma reunião com a participação e responsabilidade de todos da organização, podemos destacar que atividades e técnicas, a exemplo, de segmentação do mercado ou marketing – mix, não são executadas ou determinadas em quase que todas as organizações; ao entrarmos no âmbito da *implantação* das ações de marketing, também é de responsabilidade de todos da organização; por fim, a última etapa do processo de marketing tradicional é a do *controle*, os resultados demonstraram que igualmente ao identificado na observação das outras três etapas anteriores, constatamos que grande parte das organizações pesquisadas não desenvolvem nenhum tipo de sistema de *controle*, seja com os clientes ou concorrência.

Ao observarmos e analisarmos a literatura estudada e os resultados obtidos nesta dissertação, ressaltamos que muitas das organizações Non-Profits, são dependentes dos seus stakeholders (Oliveira *et al.* 2005; Dias e Rodrigues, 2002; Froelich, 1999; Drucker, 1997), e mesmo assim os resultados dos dados deste estudo, nos sugerem que não existe qualquer tipo de gerenciamento do relacionamento das organizações Non-Profits pesquisadas com os seus públicos de interesse, ou até, o desenvolvimento de práticas de marketing dedicadas a minimizar sua dependência em relação as suas fontes de recursos. Por isto, sugerimos em nosso estudo a inclusão de um quinto elemento dentro do processo de marketing tradicional, que denominamos de *relacionamento*.

Em termos do relacionamento das organizações pesquisadas, foi observado que grande parte não desenvolvem qualquer tipo de gerenciamento do relacionamento com o seu meio de atuação, que dentre os seus públicos de interesse, os mais importantes são: em primeiro lugar, os beneficiados; em segundo lugar, os patrocinadores (financiadores); e em terceiro lugar, os funcionários. Um aspecto, que contrasta em relação à literatura estudada, é que as organizações pesquisadas, apresentaram os agentes do Terceiro setor, como sendo uma principal fonte de recursos financeiros, de conhecimento e humano.

O relacionamento, surge com o propósito de ser um canal bidirecional, sistemático e contínuo entre a organização e o seu meio de atuação, influenciando todas as quatro etapas do processo de marketing tradicional. Possibilitando assim, o desenvolvimento da prática de marketing da organização, com base nas particularidades e objetivos da organização e de seus stakeholders. Com isto, a organização irá desenvolver um relacionamento eficiente e eficaz, com o seu meio de atuação, diminuindo assim a sua dependência em relação, aos stakeholders e seus recursos, facilitando e possibilitando a captação e gestão de novos recursos, junto as diversas fontes com uma maior profissionalização.

Finalizamos a conclusão desta dissertação, ressaltando que mesmo os resultados desta pesquisa demonstrarem que o marketing está começando a ser aceito por grande parte dos gestores das organizações pesquisadas, a prática do marketing em si, ainda não é algo real dentro da gestão das organizações Non-Profits. Os resultados demonstraram que em grande parte das organizações não é desenvolvido um planejamento do marketing, nem mesmo é desenvolvido muitas das etapas do processo de marketing. Outro aspecto relevante, é a não existência de um profissional dentro das organizações, com formação na área do marketing. Acreditamos que as organizações tendem, através de um processo lento e a gradativo, a

começar a absorver em seus quadros de recursos humanos, profissionais com formação na área de marketing, e que isto deverá propiciar uma mudança na forma como essas organizações são geridas, possibilitando assim a adoção do marketing dentro da gestão dessas organizações. Com isto, as práticas de marketing devem passar a ser uma realidade, cada vez mais presente dentro das organizações Non-Profits.

## **5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

É importante salientarmos que este estudo é de natureza exploratória, devido a sua profundidade e pela questão analisada pelo estudo. Destacamos como principal limitação para este estudo, o fato de ser um estudo qualitativo, influenciando assim, no tamanho da amostra da pesquisa. Afinal, a pesquisa realizada, poderia ter abrangido um maior número de organizações Non-Profit, da cidade de Salvador-Ba.

Para além da limitação de estudo apresentada acima, ressaltamos a falta de um cadastro extratificado das organizações Non-Profits, que atuam dentro do Brasil (Salvador), ou seja, para o estudo seria positivo a caracterização das Non-Profits da cidade de Salvador, principalmente em relação ao seu tipo de atividade.

Graças às limitações deste estudo torna-se desnecessário salientarmos, que este é um trabalho ainda inacabado, onde por exemplo, necessita de um estudo de maior abrangência e validação para o modelo do triângulo tridimensional das práticas de marketing aqui apresentado. Tarefa essa que pode ser bastante útil na compreensão das práticas de marketing. Para isto, acreditamos ser necessário ampliar esse estudo para uma amostra maior, podendo expandir a amostra dentro da mesma região ou até para outras capitais do Brasil.

Há ainda de salientar a existência de espaço dentro desta área para o desenvolvimento inúmeros estudos de exploratórios, de campo e ou de caso das práticas de marketing dentro das organizações do Primeiro, Segundo, Terceiro setor, ou até mesmo desenvolvendo uma comparação entre as práticas dentro das organizações dos três setores. Outra sugestão seria desenvolvermos um estudo tipo experimental junto a um pequeno número de organizações Non-Profits, onde poderíamos implantar as práticas de marketing nessas organizações verificando e testando a sua eficiência e eficácia dentro da área social.



Esperamos que esse trabalho venha apresentar contributo ao desenvolvimento de diversas novas pesquisas sobre a perspectiva das práticas de marketing, ao mesmo tempo que possibilite a criação de um canal de relacionamento entre os acadêmicos e os gestores das organizações do Terceiro setor. Possibilitando uma melhor difusão da teoria dentro da prática e da prática dentro do ambiente teórico.

- Abreu, Maria Madalena. O uso do marketing nas organizações religiosas. Universidade da Beira Interior - (Departamento de Gestão e Economia). Nº 13. 2004.
- Anheier, H. K.. Managing non-profit organisations: towards a new approach. Civil Society Working Paper N. 1. Center for Civil Society (London School of Economics, London). 2000.
- Antunes, Joaquin; Rita, Paulo. O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. (Abr/Jun) 2008.
- Balser, Deborah; McClusky, John. Managing Stakeholder Relationships and Non-Profit Organization Effectiveness. Nonprofit Management & Leadership. vol. 15. Nº 3. 2005.
- Campomar, M. C.; Shiraishi, Guilherme de Farias. Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas. In: X SEMEAD Seminários de Administração (Globalização e Internacionalização de Empresas) – (FEA-USP). São Paulo. 2007.
- Canhos, Dora Ann Lange. O cria e o terceiro setor. Centro de Referência em Informação Ambiental - (CRIA). (Junho) 2002.
- Carvalho<sup>a</sup>, Enio. Marketing: aprendendo com os erros e acertos. Editora Makron Books. São Paulo. 1998:1-106.
- Carvalho<sup>b</sup>, João M. S. O desempenho nas organizações sem fins lucrativos. Instituto Superior da Maia. 1998.
- Cobra, Marcos H. N. Marketing básico: uma perspectiva brasileira. Editora Atlas. -- 3ª edição --. São Paulo. 1985: 21-39; 257-289; 393-424.
- Corrêa, P. S. A.; Vieira, F. G. A.. A escolha da causa no marketing social corporativo. In: Caderno de Administração. Vol. 1, Nº 2. (Jul/Dez) 2005.
- Costa, Fábio Morais da; Daré, Patrícia Regina Caldeira; Veloso, Andres Rodriguez. Do comportamento do consumidor ao comportamento do doador: adaptando conceitos de marketing. Brazilian Business Review. Vol 1, Nº 1. 2004.

Coviello, Nicole E.; Brodie, Roderick J. Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 23, N<sup>o</sup> 2. 2008.

Crane, F. G.. Professional Services Marketing: strategy and tactics. Editora The Haworth Press. 1992.

Dantas, E. B.. A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do clientes. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação - (BOCC.). 2006.

Denney, Fiona C. Not-For-Profit marketing in the real world: An evaluation of Barnardo's 1995 promotional campaign. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 4, N<sup>o</sup> 2. 1999.

Dias, Cecília de Melo; Rodrigues, Rezilda. Avaliação de impacto nas organizações do Terceiro Setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. Encontro de estudos organizacionais (Observatório da realidade organizacional) - PROPAD/UFPE: ANPAD. 1<sup>a</sup> CD. Recife. 2002.

Domegan, Christine T.. Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 23, N<sup>o</sup> 2. 2008.

Drucker, Peter. Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Editora Pioneira. – 4<sup>a</sup> Edição --. São Paulo. 1997.

\_\_\_\_\_. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. Tradução Nivaldo Montingelli Jr.. Editora Pioneira. –5<sup>a</sup> edição--. São Paulo. 1996: 133-154.

Falconer, Andres Pablo. A Promessa do Terceiro Setor. Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor - (Universidade de São Paulo). 1999.

Farhangmehr, Mino. Marketing planejado e marketing praticado. Revista Portuguesa de Marketing. Rpm09. 2004.

Ferreira, M. M.; Ferreira, C. H. M.. Terceiro setor: um conceito em construção, uma realidade em movimento. In: XVIII Semana do Contador de Maringá. Maringá. Anais da XVIII Semana do Contador de Maringá. 2006.

Ferreira, Sílvia. O papel de movimento social das organizações do terceiro setor em Portugal. V Congresso Português de Sociologia – (Universidade do Minho / Braga). (12-15 de Maio) 2004.

Froelich, Karen A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 28, Nº 3. 1999.

Furlanetto, Paulo Eduardo Silva; Vieira, F. G. D.. A prática de marketing social na cidade de Maringá. In: VIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA – USP. São Paulo. Vol 1. 2005.

Garcez, Maria Virginia. Gestão Holística no Terceiro Setor - Caso UNIPAZ. Universidade Salvador. 2002.

Guerra, Isabel Carvalho. Pesquisa qualitativa, análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Editora Estoril Príncipeia. –1ª edição--. Portugal. 2006:01-95.

Guimarães, M. C. O marketing de serviços e suas implicações para uma organização sem fins lucrativos. Revista Contemporânea de Economia e Gestão - (UFC/FEAAC). Fortaleza. Vol. 1, Nº 1. 2003.

Herman, Robert D.; Renz, David. O. Advancing Non-Profit organizational effectiveness research and theory. Nonprofit Management & Leadership. Vol. 18, Nº 4. 2008.

Hsieh, Jasper; Curtis, Kerry P.; Smith, Anne W.. Implications of Stakeholder concept and Market Orientation in the US Nonprofit: Arts Context. 6th International Congress on Public and Non Profit Marketing - (AIMPN2007). 2007.

IX ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. O marketing social e o terceiro setor: um estudo de caso. Curitiba. (19 a 21 de Novembro). 2007.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Princípio de marketing. Tradução Vera Whately. Revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. Editora Prentice Hall do Brasil. -- 7ª Ed. --. São Paulo. 1998:3-44.

Kotler, Philip. Marketing. Tradução H. de Barros. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Marcos Cortez Campomar. Editora Atlas. – Edição Compacta. – São Paulo. 1996: 25-47.

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Editora Atlas. São Paulo. 1998.

\_\_\_\_\_. Marketing para organizações que não visão o lucro. Tradução de H. de Barros. Revisão técnica e prefácio à edição brasileira (de) Rubens da Costa Santos. Editora Atlas. São Paulo. 1988.

\_\_\_\_\_. Marketing for Nonprofit Organizations. Editora Prentice-Hall. New Jersey (EUA). 1975.

Levy, D.. Incorporando os conceitos de marketing social e responsabilidade social na atuação empresarial: um estudo de caso. São Paulo. 2004.

Lima, Jorge Ávila de; Pacheco, José Augusto (ONGs). Fazer Investigação: contributos para elaboração de dissertação e tese. Editora Porto. Portugal. 2006:105-126.

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim Vicente; Dionísio, Pedro. Mercator 2000. Editora Publicações Dom Quixote, Lda. -- 9ª Ed. --. Lisboa. 2000:23-37.

\_\_\_\_\_. Mercator 2000. Editora Publicações Dom Quixote, Lda. Lisboa. 2002.

\_\_\_\_\_. Mercator XXI - teoria e prática do marketing. Editora Publicações Dom Quixote, Lda. Lisboa. 2006.

Little, Victoria; Brookes, Richard; Palmer, Roger. Research-informed teaching and teaching-informed research: the Contemporary Marketing Practices (CMP) living case study approach to understanding marketing practice. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 23, Nº 2. 2008.

Lopes, Lila Reis. O marketing nas instituições de educação superior privadas da Bahia: um estudo sobre o nível de conhecimento e potencialidade de uso do marketing, e sobre as aspirações e necessidades dos estudantes candidatas. Universidade federal da Bahia - (escola de administração). Salvador. 2006.

Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. Tradução de Arlete Simille Marques. Revisão técnica de Edson Crescitelli. Editora Pearson Prentice Hall. -- 5ª Ed. --. São Paulo. 2006:3-24.

Macedo, Isabel Maria; Pinho, José Carlos. Financial dependence and the adoption of the internet by non-profit organisations: the portuguese case. International Conference on NonProfit Enterprises: Governing Development and Funding Innovation. Italy. (JUNE 8-9). 2001.

Manziona, Sydney. Marketing para o Terceiro Setor. Editora Novatec. São Paulo. 2006. Pg.18-29.

Mendonça, Patrícia; Schommer, Paula C.. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – (ANPAD). Rio de Janeiro. Anais... Marketing. 2000.

Meyer, C. A.; Vasconcellos, E. P. G.. Estrutura organizacional de marketing - um estudo de caso em uma empresa nacional. In: III SemeAD - Seminário em Administração - Programa de Pós - Graduação em Administração. São Paulo. 1998.

Miller, Victoria L.. An examination of Contemporary Marketing Practices (CMP) used by organizations with different culture types: a test of the convergence theory in the US and Cote d'Ivoire. Georgia State University – (J. Mack Robinson College of Business). 2004.

Miranda, Claudia Maria Carvalho; Arruda, Danielle Miranda de Oliveira. A evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. Revista Interdisciplinar de Marketing – (RIMAR). Vol. 3,Nª 1. 2004.

Molin, E. D.; Souza, M. J. B.. Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. Revista do Centro de Ciências Administrativas - (UNIFOR). Vol. 12. 2006.

Monte, Edmar Ferreira; Toledo, Geraldo Luciano. Uma reflexão sobre o marketing: desafios, evolução e aspectos éticos. In: III ° SEMEAD - Seminário em Administração - Programa de Pós - Graduação em Administração. São Paulo. Anais do III ° SEMEAD. 1998.

Morais, Maria Rosa Bueno; Giuliani, Antonio Carlos; Farah, Osvaldo Elias; Spers, Eduardo. Marketing societal e marketing social: uma visão empresarial societal & social marketing: an entrepreneurial view point. Revista Científica de Administração, Fortaleza. Vol. 11, Nª 2. 2005.

Oliveira, A. M.; Silva, I.; Oliveira, S. M.. Conhecimento de marketing pelos gerentes das bibliotecas universitárias públicas do estado do Paraná. Revista Española de Documentación Científica. Vol. 26, Nº 2. 2003.

Oliveira, B.; Ross, E. S.; Altimeyer, H. Y.. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. Revista da FAE. Curitiba. Vol. 8, Nº 1. (Jan/Jun) 2005.

Pels, Jaqueline; Brodie Roderick J.; Johnston, Wesley J.. Benchmarking business-to-business marketing practices in emerging and developed economies: Argentina compared to the USA and New Zealand. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 19, Nº 6. 2004.

Pereira, Elisabeth T.; Fernandes, António Jorge. O marketing como fonte de vantagem competitiva. Revista Portuguesa de Marketing. RPM1405. 2005.

Pimenta, Daniela. Os profissionais de marketing. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra – (Estratégia e Marketing). 2008.

Ponte, Celso Alves da. O uso das ferramentas de Marketing para administrar Igrejas. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação - (Universidade Presbiteriana Mackenzie Faculdade de Comunicações e Artes). 2005.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, LucVan. Manual de investigação em ciências sociais. Tradução João M. Marques; Maria A. Mendes; Maria Carvalho. Revisão Rui Santos. Editora Gradiva. –3ª edição--. Portugal. 2003:186-242.

Relatório da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). Um Novo Marco Legal para as “ONGs” no Brasil - fortalecendo a cidadania e a participação democrática. São Paulo: Maxprint Editora e Gráfica Ltda, 2007.

Resende, Tomáz de Aquino. Remuneração de dirigentes de entidades Sem Fins Lucrativos. Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Tutela de Fundações de Minas Gerais. s/d.

Rizzo, E.. Uma análise comparativa entre o marketing de massa e o one to one marketing, no cenário de empresas competitivas. Biblioteca on-line das ciências da comunicação - (BOCC). 2005.

Salamon, L. M.. The Emerging Setor - An Overview. The Johns Hopkins University. 1994.

Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K.. The international classification of Non-Profit organizations: icnpo-revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

Saraceno, Daniella Vieira dos Santos. O papel do terceiro setor na questão do desenvolvimento regional e local. Fundação Getulio Vargas – (FGV). s/d.

Sarquis, Aléssio Bessa; Mattar, Fauze Najib. A prática de marketing em pequenas empresas: um estudo na indústrias de confecções de Joinville-SC. In: III ° SEMEAD - Seminário em Administração - Programa de Pós - Graduação em Administração. São Paulo. Anais do III ° SEMEAD. 1998.

Silva, E. M. F.; Aguiar, M. T.. Terceiro setor buscando uma conceituação. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – (FIPE – USP). 2001.

Silva, Eduardo Marcondes Filinto da; Delatorre, Rafael Martín. Gestão e estrutura organizacional. Cadernos fundata. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – (FIPE. USP). 2001.

Toledo, Luciano Augusto; Prado, Karen Perrotta Lopes de Almeida; Petraglia, José. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios – (ISSN 1809-0079). Vol. 3,Nª 2. (abr.-jun) 2007.

Tude, João; Rodrigues, Grace Kelly Marques. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. VI Conferencia Regional de Istr para América Latina y el Caribe – (ISTR y CIAGS/UFBA). (8 al 11 noviembre) 2007.

Tyszler, Marcelo; Barbero, Edson Ricardo. Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor. In: VI SEMEAD - Seminários em Administração - (USP/FEA/PPGA). São Paulo. Anais do VI SEMEAD. 2003.

Wenham, Kate; Stephens, Derek; Hardy, Rachel. The marketing effectiveness of UK environmental charity websites compared to best practice. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 8, Nª 3. 2003.



Wensley, R; Dibb, S; Simões, C.. The conceptualization of marketing practice: developing an holistic scale. In Flexible Marketing In An Unpredictable World, Proceedings of the 36th European Marketing Academy Conference, Reykjavíc, Iceland [May]. 2007.

Wolffenbüttel, Cristina Rolim. Pesquisa qualitativa e quantitativa: dois paradigmas. Revista Caminhos do Conhecimento Faculdades Integradas Sévigné – (Rede Educacional São José). Porto Alegre. 2008.

Youdale, Peter J.. Operação marketing, um lançamento eficiente. Tradução Carolina de Oliveira. Editora Portico. Lisboa – Portugal. 1973.

## Apêndice A

## Roteiro de Perguntas

PESQUISA NÚMERO: ORGANIZAÇÃO:

CONTATO:

✓ Através desta pesquisa estamos buscando identificar e codificar as práticas de marketing desenvolvidas pela organização que atuam dentro do terceiro setor. As perguntas não foram desenvolvidas de forma alguma para tentar testar seu conhecimento, potencial ou outros aspectos neste sentido. Simplesmente para identificar como são desenvolvidas as práticas de marketing dentro das organizações Non-profits, que é o objeto de estudo da pesquisa.

✓ Este instrumento está dividido em quatro seções: (1) Seção “A”, busca identificar a opinião e visão teórica do gestor da organização (Non-Profit) em relação ao marketing; (2) Seção “B”, busca identificar como é praticado o marketing dentro da organização (Non-Profit); (3) Seção “C” e “D”, têm o propósito de identificar o perfil do gestor e da organizações que atuam dentro do terceiro setor.

**SEÇÃO “A” – OPINIÃO DO GESTOR E VISÃO DE MARKETING**

1. O que é marketing em sua opinião?
2. Qual é o papel do marketing dentro de uma organização (em geral)?
3. Para você o que é praticar o marketing?
4. Para você a organização deve ou não fazer planejamento de marketing ?
5. Em sua opinião o marketing pode ser utilizado por uma organização Non-Profit?
6. Em sua opinião quais são as características necessárias para um profissional de marketing, atuar dentro de uma Non-Profit?
7. Em termos da prática de marketing, o que a organização não pode deixar de fazer?
8. Em sua opinião qual é a principal ferramenta ou atividade de marketing que uma organização Non-Profit pode utilizar?

**SEÇÃO “B” – GESTÃO E PRÁTICA DE MARKETING DA ORGANIZAÇÃO**

9. A organização desenvolve planejamento de marketing?	S	N	21. Qual o departamento responsável?
10. Segmenta o mercado?	S		
	N		
11. Analisa o mercado?	S		
	N		
12. Determina o marketing – mix?	S		
	N		
13. Determina o posicionamento da marca?	S		
	N		
14. Gerencia e analisa os clientes (beneficiados e patrocinadores)?	S		
	N		
15. Desenvolve análise da concorrência?	S		
	N		
16. Desenvolve pesquisa de mercado?	S		
	N		
17. Avalia e analisa as oportunidades de mercado?	S		
	N		
18. Desenvolve avaliação da satisfação dos seus públicos de interesse?	S		
	N		
19. Avalia o desempenho do corporativo interno?	S		
	N		
20. Desenvolve ação de marketing interno?	S		
	N		

22. Existe setor de marketing ?Por que?
23. Quem determina as ações de marketing dentro da organização?  
 ➤ Descreva como é determinado:
24. O marketing – mix da organização?
25. O mercado alvo?
26. Os objetivos de marketing?
27. O mix de comunicação da organização?
28. O orçamento de marketing da organização?
29. A implantação das ações de marketing, é responsabilidade de quem?
30. Qual o objetivo das ações de marketing dentro da organização?
31. Como é monitorado a satisfação dos stakeholders da organização?
32. Como é monitorado o desempenho da organização?
33. Como é divulgado os resultados para o mercado em geral?

- captar novos recursos
- captar novos voluntários
- manter recursos existente
- desenvolver relacionamento
- outros

34. Enumere os três públicos + importantes à organização (“1” ao +).		35. Como é monitorado o relacionamento?
Importância		
a. Funcionários	( )	
b. Voluntários	( )	
c. Concorrentes	( )	
d. Patrocinadores	( )	
e. Beneficiários	( )	
f. Fornecedores	( )	
g. Outros	( )	

36. Existe algum tipo de parceria com outras organizações Non-Profits?
- S  Nacional
- N  Internacional
37. De onde vem os principais patrocinadores?  Primeiro  Segundo  Terceiro
38. Qual tipo de recurso?  Financeiro  Conhecimento  Humano  Outros
39. O que é patrocinado?  O “projeto”  A “marca”  A organização  Outros

#### SEÇÃO “C” – O GESTOR:

40. Qual seu nível de escolaridade?
41. Área de formação:
42. Faixa etária?  -20  20 a 30  +30 anos
43. Média salarial?  -1.500  1.500/3.000  +3000
44. O terceiro setor foi sua primeira experiência?  S  N, qual foi?
45. Há quanto tempo está na organização?  -01ano  01 a 03anos  +03anos
46. Qual o seu cargo dentro da organização?
47. Cite três palavras que expressem o motivo de atuar no terceiro setor?

#### SEÇÃO “D” – A ORGANIZAÇÃO

48. Qual é a área de atuação da organização?  Educação  Saude  Outros,
49. A quanto tempo existe a organização?  -01 ano  01 a 03 anos  +03 anos
50. Cite as três principais ofertas (produtos e serviços) da organização?
51. A organização tem sede própria?  S  N
52. Quantas pessoas fazem parte da organização?  -10  10 a 20  +20
53. Qual é a faixa de receita da organização?

**OBRIGADO PELO SEUS TEMPO E ESFORÇO!**

**CARTA DE SOLICITAÇÃO:**

Salvador, Agosto de 2009.

Prezados Senhores:

Eu, Charles Bruno Mendes Bulhões, aluno do mestrado de Marketing com Gestão Estratégica, na Universidade do Minho - UMINHO, venho, por meio desta, solicitar a vossa contribuição na coleta de dados do projeto de pesquisa, As Práticas de Marketing das Organizações Sem Fins Lucrativos.

Este estudo, visa avaliar e codificar, as práticas de marketing, desenvolvidas pelas organizações Non-Profits. Gerando um grande contributo, para o desenvolvimento de futuras pesquisas acadêmicas, ao mesmo tempo à melhoria da gestão das organizações que atuam dentro do setor social.

Todos os dados serão coletados junto ao gestor da organização responsável pelo marketing ou pela organização, através de um pequeno roteiro de perguntas abertas e fechadas. As respostas serão registradas no próprio instrumento e em um gravador. E, que os resultados, serão fornecidos à empresa, sem nenhum custo.

Agradeço pela contribuição e atenção, e fico no aguardo de podermos marca um pequena entrevista, de mais ou menos 30 minutos.

**Charles Bruno Mendes Bulhões** (PG 11979 – Ba)

Fone: (71) 8804-5499 / 3382-1465 / 3329-0304

[cbmb@estadao.com.br](mailto:cbmb@estadao.com.br)

## Apêndice C

### ROTEIRO DE CONTATO POR TELEFONE:

Alô bom dia (ou tarde),

Meu nome é Charles Bulhões, sou estudante de mestrado do curso em Marketing com Gestão Estratégica da Universidade do Minho, Portugal.

Estou desenvolvendo uma pesquisa junto as organizações Non-Profits, que atuam na região de Salvador. Com o propósito do estudo é identificar e codificar as práticas de marketing desenvolvidas por essas organizações.

Por isto, estou entrando em contato com vocês, para ver a possibilidade de marcamos uma entrevista, com o gestor de vocês que cuida desta área, do marketing. A entrevista irá durar 30 minutos do seu tempo. O senhor pode marca o melhor dia e horário, conforme sua agenda. Agradecemos pela disponibilidade, desejamos um excelente dia de trabalho. Nós encontramos então, no dia...., no horário...., até...