

Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas.

AUTORES

GUILHERME DE FARIAS SHIRAIISHI

Universidade de São Paulo
guilherme@mackenzie.com.br

MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

Universidade de São Paulo
campomar@usp.br

Resumo

O artigo teve por objetivo estudar as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos. Buscou-se uma revisão sobre as atividades de marketing voltadas para essas organizações. As atividades de marketing voltadas para organizações privadas sem fins lucrativos foram consideradas semelhantes àquelas relatadas na literatura voltada para empresas e se configuraram em cinco grupos de atividades. Por outro lado, a revisão bibliográfica indicou a existência de particularidades. A função do marketing, nestas organizações, não se limita às atividades fins de alocação de recursos, mas possuem um papel ativo na atração e retenção de recursos financeiros, materiais e humanos. Além disto, foram relatadas características distintas destas atividades principalmente na captação de recursos e na oferta de propostas de mudança do comportamento social. Como meio de alcançar a segunda parte do objetivo, foi realizado um trabalho empírico de caráter exploratório e qualitativo. A pesquisa realizada utilizou-se do método do estudo de caso e se delimitou a três casos em organizações ambientalistas: Fundação Ondazul, Instituto Sea Shepherd Brasil e Fundação Pró-TAMAR. As análises obtidas dos casos mostraram diferentes graus de execução das atividades de marketing nestas organizações e a ausência de seu uso pleno e intencional. Por fim, as análises realizadas trouxeram novos *insights* para possíveis estudos futuros sobre como estas atividades podem ser realizadas nas organizações privadas sem fins lucrativos.

Abstract

The present article had as objective identify and study the marketing activities in private non-profit organizations. A bibliographic revision concerning the marketing activities was searched. The marketing activities pointed to the private non-profit organizations were considered similar to those referred to in the literature for companies. On the other hand the bibliographic revision indicated the existence of peculiarities. The function of the marketing in these organizations doesn't limit itself to end activities of resource allocation, but they have an active paper in the attraction and retaining of financial, material and human resources. Beyond this were also mentioned distinct characteristics of these activities mainly in fundraising and the offer of proposals to change social behaviors. As a way of achieving the second part of the objective, an empiric work was done with exploratory and qualitative character. The research made utilized the Case Study method and delimited itself to three private environmentalist non-profit organizations: Ondazul Foundation, Sea Shepherd Brazil and Pró-TAMAR Foundation. The analyses obtained from the cases show different degrees of marketing activity's execution in these organizations and the absence of its absolute and intentional use. At

last, the analyses made brought new insights for possible future studies about how these activities can be made in private non-profit organizations.

Palavras Chaves

(1) Marketing sem fins lucrativos, (2) organizações ambientalistas, (3) orientação para marketing.

Key words

(1) Nonprofit Marketing, (2) environmental organization, (3) marketing orientation.

Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas.

1 Apresentação

As mudanças das condições ambientais levaram a sociedade civil a assumir diretamente algumas atividades que eram típicas dos governos. Este fenômeno começou a ser relacionado, na década de 1990, no Brasil, com o conceito de terceiro setor, termo traduzido do vocabulário sociológico corrente nos EUA (FERNANDES, 2000). Segundo Teixeira (2002), as organizações sem fins lucrativos adquiriram, ao longo da desta década, grande visibilidade no cenário brasileiro, que foi acompanhada pela multiplicação e diversificação destas entidades. Já Meireles e El-Aouar (2002) argumentam que o fim do século XX, trouxe para a arena das discussões, questões referentes à crise do Estado e o novo papel das organizações não-governamentais. Estes autores argumentam que o Estado, em processo contínuo de redefinição de suas funções, deixa de atuar na oferta de bens e serviços públicos e sociais, ao mesmo tempo em que as organizações não-governamentais passam a adquirir maior relevância, assumindo em parte esta função. Por fim, as entidades do terceiro setor vêm ganhando maior consistência institucional e novas competências organizacionais, sendo percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e de colaboração com as empresas lucrativas dispostas a realizar algum investimento social (FISCHER, 2002).

Sob a perspectiva da gestão eficiente e eficaz dos recursos e dentro de um contexto de estabilidade econômica, as organizações sem fins lucrativos estão sujeitas aos processos administrativos e ao convívio num espaço muitas vezes competitivo por recursos para terem condições de atenderem as demandas de interesse da sociedade (DRUCKER, 1994, TENÓRIO, 2002). Portanto, dentro dessa lógica destaca-se a importância destas organizações entenderem e praticarem uma boa gestão de marketing e são de interesse da academia a formulação de problemas de estudo que proporcionem novas descobertas e proposições de questões sobre o assunto. O presente artigo tem por objetivo estudar e ilustrar a importância e potencialidade do uso do marketing num escopo voltado para as organizações sem fins lucrativos. Para tanto, o estudo utilizou-se de uma discussão teórica e de estudos de casos realizado em três organizações ambientalistas brasileiras e que são analisados nas próximas sessões.

2 Revisão teórica

2.1 Atividades de marketing para organizações privadas sem fins lucrativos

As atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos são, em sua essência, semelhantes às atividades genéricas já consolidadas no marketing tradicional. A existência dessas atividades ocorre plenamente quando a organização é voltada para os seus públicos de interesse, ou seja, quando possui uma orientação voltada para o marketing.

Kotler e Andreasen (1996) argumentam que são observadas algumas características em organizações sem fins lucrativos que adotam uma moderna orientação para o marketing:

- são voltadas para os clientes;
- confiam em pesquisas de forma severa;
- têm uma tendência para segmentação;

- definem sua concorrência amplamente;
- possuem estratégias usando todos os elementos do *mix* de marketing, não apenas a comunicação.

Os autores ainda relatam a importância do planejamento em organizações mais sofisticadas, afirmando que nessas entidades todas as análises e planejamentos começam e terminam com o cliente.

Já Lovelock e Weinberg (1989) afirmam que o marketing ganha importância como uma função administrativa nas organizações sem fins lucrativos quando estas se relacionam com seu ambiente por meio do entendimento das características e estruturas do comportamento dos grupos-alvo.

Segundo esses autores, as atividades de marketing que ajudam a concretizar esses relacionamentos são:

- o desenvolvimento da estratégia de marketing:
 - a) realizando projetos de pesquisas para aumentar o entendimento das características e estruturas do comportamento dos grupos alvo;
 - b) entendendo a natureza e tamanho de seus mercados;
 - c) encontrando caminhos alternativos para dividir o mercado em segmentos;
 - d) definindo quais segmentos atender.
- a determinação do composto de marketing:
 - a) oferecimento de benefícios em forma de produtos (bens físicos, serviços ou um comportamento social recomendado);
 - b) determinação do preço para obtenção dos benefícios;
 - c) determinação da distribuição dos produtos;
 - d) determinação dos meios de comunicação para comunicar o produto.

Os autores acima ratificam o uso das atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos, mas ressaltam a importância de estas organizações possuírem orientação para o cliente, ou de forma análoga, entenderem as necessidades de seu público-alvo.

Apesar das atividades de marketing serem semelhantes àquelas que ocorrem em organizações com fins lucrativos, existem particularidades em suas concepções. Em organizações sem fins lucrativos há uma utilização ampla do marketing, além das atividades voltadas para os clientes. Estas organizações também utilizam o marketing para a atração e retenção de recursos e para persuadir outros públicos.

Shapiro (1977) argumenta que ao contrário das organizações motivadas pelo lucro, onde o marketing é voltado para alocação de recursos, as organizações sem fins lucrativos simultaneamente operam atividades para a alocação de recursos e para a atração de recursos. Segundo o autor, esta distinção é necessária visto que as abordagens, para satisfação das necessidades dos doadores de recursos, são diferentes. Por fim, o autor destaca uma terceira função do marketing, que consiste em persuadir as pessoas que não contribuem diretamente com a organização.

Nas próximas sessões tratar-se-á de cada uma destas particularidades, primeiramente descrevendo, de modo geral, as atividades de marketing voltadas para atração de recursos e as atividades voltadas para alocação de recursos e persuasão das pessoas. Esta última, também conhecida como mudança do comportamento social.

2.1.1 Atividades de marketing voltadas para atração e retenção de recursos

As atividades de marketing não se restringem apenas aos clientes que recebem os benefícios sociais da organização. Existem outros dois mercados nos quais o marketing pode ser utilizado no universo das organizações privadas sem fins lucrativos, além do

mercado de usuários ou consumidor.

Segundo Brito e Lencastre (2000), existem três mercados onde o marketing pode atuar em organizações sem fins lucrativos:

- utilizadores: mercado constituído por clientes que justificam a existência da organização e que recebem os bens e serviços oferecidos;
- doadores: mercado constituído por indivíduos e organizações que apóiam a causa por meio de contribuições monetárias e não monetárias;
- voluntários: mercado constituído por pessoas que contribuem junto às organizações sem fins lucrativos com seu trabalho e sua participação na sua gestão.

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. Estes autores também construíram uma tabela agrupando as tarefas do marketing para atração de recursos (Tabela 1).

Tabela 1 - Tarefas do marketing para atração de recursos

Recursos de capital	Recursos de trabalho	Recursos operacionais
Persuadir doadores (indivíduos, corporações ou fundações) para obtenção de doações	Recrutamento de trabalhadores	Venda de bens e serviços essenciais por um preço
Persuadir agências de governo para obtenção de fundos públicos ou empréstimos subsidiados	Recrutamento de voluntários	Venda de bens e serviços suplementares por um preço
Persuadir bancos ou outras fontes para obter empréstimos		Persuadir doadores para dar contribuições periódicas com finalidade de ajudar as despesas operacionais
Persuadir governantes, indivíduos ou corporações para obtenção de terras, equipamentos, materiais ou construções		Persuadir governantes para obtenção de fundos para operação
		Persuadir indivíduos ou corporações para obtenção de materiais ou equipamentos para uso ou revenda

Fonte: Adaptado de Lovelock e Weinberg (1989).

Em decorrência da exposição de todos autores acima, as atividades de marketing voltadas para atração e administração de recursos podem ser agrupadas em quatro áreas:

- captação de recursos (atividades que envolvem a obtenção e manutenção de doações financeiras de indivíduos, corporações, fundações e governo);
- recrutamento e administração de trabalhadores e voluntários;
- parcerias com o setor privado e governamental;
- obtenção de recursos com atividades de comercialização.

Dentre os quatro grupos apresentados, as atividades mais empregadas para a

organização, são as voltadas para a captação de recursos. As áreas de recrutamento, parcerias e obtenção de recursos normalmente utilizam as técnicas de captação de recursos ou de atividades de marketing comercial. Em vista disto, é necessário discorrer separadamente e com mais detalhes apenas sobre as atividades de captação de recursos.

No caso da administração de voluntários, são utilizadas as técnicas de captação de recursos, mudando apenas o objeto de transação. Ao invés de recursos financeiros, as organizações sem fins lucrativos buscam captar os recursos que compreendem a disponibilização de tempo e trabalho dos indivíduos. No caso da utilização de atividades de comercialização, a organização sem fins lucrativos age de forma idêntica a uma empresa lucrativa buscando mercados consumidores dispostos a consumir os produtos ofertados.

2.1.2 As atividades de marketing voltadas para alocação de recursos

No setor lucrativo é usual dividir a alocação de recursos para sociedade em duas categorias: bens físicos e serviços. Já no caso das organizações sem fins lucrativos, em sua maioria, a alocação de bens e serviços é secundária à oferta de produtos sociais voltados para a mudança de comportamento das pessoas.

Kotler e Andreasen (1996) reconhecem as distinções entre bens, serviços e auto-ajuda (mudança do comportamento social por meio de produtos sociais) para as organizações sem fins lucrativos, mas criticam esta distinção tripartite. Segundo os autores, essa divisão é artificial em decorrência de dois importantes fatores. Primeiro, a alocação de recursos é um veículo para obtenção de conseqüências desejadas e, também, os consumidores olham o conjunto de conseqüências positivas que a organização oferece, podendo escolher alternativas de solução por meio de um produto, serviço ou por meio da sua conscientização e mudança de comportamento. Segundo, porque a distinção tripartite é também arbitrária, numa situação real, a grande maioria das organizações sem fins lucrativos engaja-se simultaneamente em todas as três categorias.

Baseado nisto, Kotler e Andreasen (1996) definem a oferta de marketing pelas organizações sem fins lucrativos como uma proposta feita pela organização para disponibilizar a um grupo de clientes-alvo um conjunto de conseqüências positivas (benefícios) com a ressalva da experimentação da ação desejada pelo cliente.

Lovelock e Weinberg (1989) argumentam que a alocação de recursos nas instituições sem fins lucrativos varia enormemente, não apenas em quantidade, mas também em termos da característica do produto oferecido. Segundo estes autores, muitas organizações oferecem serviços, variando da assistência médica à educação superior, de desenvolvimento do transporte ao desenvolvimento das artes etc., enquanto outras buscam mudanças no comportamento social. Como exemplo deste segundo tipo de entidade, o autor exemplifica que os objetivos das causas sociais podem variar da preservação de mamíferos marinhos até ao salvamento da Alma de um indivíduo, do banimento de armas até ao aborto, de propor segurança nas estradas até à convivência pacífica racial, entre outros. Por fim, as organizações sem fins lucrativos também alocam bens físicos. Lovelock e Weinberg (1989) argumentam que alguns bens físicos são comercializados por estas entidades, mas ressaltam que normalmente estes bens servem como um meio complementar à oferta principal e não um fim em si próprio.

Segundo Kotler e Andreasen (1996), quando os benefícios centrais da organização envolvem a oferta na qual as pessoas obtêm benefícios pessoais ou sociais providos por sua mudança de comportamento, as atividades de marketing serão regidas pelo Marketing Social.

Cabe aqui fazer um esclarecimento sobre o conceito de Marketing Social.

Segundo Fox e Kotler (1980), o termo Marketing Social tem recebido diversos significados infelizes por outros autores. Confusões de definições ocorrem na literatura ao denominar incorretamente o conceito de marketing social com sendo “marketing para organizações sem fins lucrativos”, “responsabilidade social do marketing”, “marketing de idéias sociais”, “marketing de assuntos públicos” ou mesmo como sendo aplicável a campanhas políticas de candidatos. Como exemplo é citada a definição ampla de El-Ansary (1974, p. 320) que mistura o conceito de marketing para organizações sem fins lucrativos como o marketing social:

Marketing social refere de modo específico o *design*, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitação de idéias sociais, e numa definição mais ampla refere-se à utilização do marketing por organizações sem fins lucrativos e por organizações sem finalidades de negócios.

A seguir, são expostas algumas definições correntes na literatura e refletem os conceitos aceitos atualmente do Marketing Social:

Marketing social é uma estratégia de mudança do comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 25)

Marketing social é a aplicação das tecnologias de marketing comercial para a análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de um público-alvo, para melhoria de seu bem-estar e de sua sociedade (ANDREASEN, 1995, p. 04).

“Marketing social é o planejamento e implementação de programas projetados para desenvolver toda mudança social usando conceitos do marketing comercial” (SOCIAL MARKETING INSTITUTE, 2004).

As definições acima não deixam dúvidas sobre a utilização do conceito e corroboram com a noção de que as Atividades de Marketing Social são realizadas especificamente para mudança do comportamento, promovendo, por exemplo, melhorias na saúde e desenvolvimento social e ambiental.

Embora a maioria dos adotantes do marketing social argumente que as práticas relacionadas a ele são mais eficazes do que em outras abordagens e que sua adoção vem aumentando nos últimos anos (ANDREASEN, 2002), existem algumas críticas e resistências que são relatadas na literatura. Kotler (1979) analisou estas críticas por parte das organizações sem fins lucrativos e da própria academia e as resumiu em quatro pontos:

- o marketing social não é um conceito real de marketing (o conceito só valeria para transações comerciais);
- o marketing social é manipulativo;
- o marketing social é auto-interessado (algumas organizações podem lucrar com os programas implementados, como por exemplo, firmas de camisinhas, companhias de seguro etc.);
- o marketing social recebe o preconceito existente da palavra marketing pelo público em geral.

As atividades de marketing para alocação de recursos são semelhantes às atividades descritas na literatura voltada para as organizações lucrativas, visto que pertencem ao mesmo escopo do marketing (abordagem micro e normativa). No entanto, quando os benefícios centrais de oferta das organizações sem fins lucrativos são as mudanças do comportamento social ou pessoal das pessoas, é necessário fazer uma revisão separada da literatura.

Apesar da similaridade dos conceitos de marketing comercial e marketing social, existem diversas particularidades que devem ser consideradas no segundo caso. Bloom e

Novelli (1981, p. 87) definiram uma analogia que expressa as diferenças presentes em ambos os conceitos:

A relação entre o marketing social e o convencional é parecida com a diferença entre o futebol americano e o *rugby*. Os dois jogos têm características em comum e requerem um treinamento similar, mas cada um possui seu conjunto de regras, impedimentos, e habilidades específicas. O bom jogador num esporte pode não ser um bom jogador no outro.

2.2 Orientação de marketing social versus outras orientações

Hornik apud Andreasen (1995) destaca quatro grupos alternativos de abordagens que as organizações utilizam para resolver problemas sociais:

- abordagem educacional: baseia-se na creança que as pessoas irão fazer a coisa certa caso recebam informações necessárias para entender suas necessidades. Esta abordagem é limitada, pois não considera, por exemplo, as pressões sociais e resistências a mudanças junto aos indivíduos;
- abordagem persuasiva: essa abordagem reconhece as deficiências da abordagem educativa, ela se baseia em argumentos persuasivos, principalmente pela promoção de campanhas sociais, como no caso de campanhas contra as drogas, onde o lema é “apenas diga não”. Sua principal deficiência é que ela força o adotante a ter uma única visão dos fatos, caso esses adotantes encontrem outras visões ele não será persuadido. Ela se baseia principalmente em propagandas sociais para promoção de causas e idéias, onde os promotores utilizam-se de uma filosofia similar à abordagem de vendas;
- abordagem de modificação de comportamento: busca minimizar a influência de pensamentos e sentimentos sobre o comportamento individual. Ela se baseia em princípios simples da teoria do aprendizado. Apesar de ser considerada pelos profissionais de marketing social como uma abordagem eficaz, ela gera altos custos para sua execução e esta só pode ser feita junto a programas em níveis individuais;
- abordagem de influência social: é baseada na mudança de normas de conduta social e de comportamento aceitos. Exemplos destas campanhas são as restrições de locais para fumantes, ou na discriminação por parte de autoridades de comportamentos contrários ao desejado. As deficiências dessa abordagem estão baseadas nos efeitos contrários aos desejados. Como exemplo, um colégio feminino que coloca como norma divulgar e estimular o uso de preservativos para suas alunas com a finalidade de prevenir de doenças e a gravidez, pode estar sinalizando também a possibilidade dessas alunas possuírem comportamentos promíscuos.

A abordagem pelo marketing social tem características comuns com todas as anteriores, porém a abordagem por meio do marketing social é diferente e mais compreensiva. Segundo Andreasen (1995), existem sete características que distinguem esta das outras abordagens:

- o comportamento do consumidor é o fator principal;
- os programas precisam ser eficazes em seus custos;
- todas as estratégias começam com o consumidor;
- intervenções envolvem os 4P's;
- a pesquisa de marketing é essencial para o desenvolvimento, pré-teste e acompanhamento de programas de intervenção;
- os mercados são cuidadosamente segmentados;
- os competidores são sempre reconhecidos.

Existem muitas barreiras e preconceitos em torno do marketing em organizações que não visam o lucro, as diversas abordagens, adotadas pelas organizações sem fins

lucrativos, podem ignorar as necessidades de marketing delas ou subjugá-las a outros departamentos.

Kotler (1978) argumenta que as organizações que não visam lucro reconheceram a função financeira, a função de pessoal, mas não reconheceram a função de marketing. Essas organizações podem ter departamentos com traços de um departamento de marketing, o autor cita o exemplo de uma universidade que possui um escritório de desenvolvimento (para levantar fundos), um escritório de relações públicas (para publicidade) e um escritório de matrículas (para recrutamento de estudantes), similarmente outras entidades sem fins lucrativos têm posturas parecidas, desenvolvendo departamentos de relações públicas, captação de recursos e departamentos educacionais.

Em outras situações, as entidades do terceiro setor ainda não estão totalmente organizadas e as atividades de marketing se encontram entre diversos departamentos. Kotler e Roberto (1992) argumentam que as organizações dedicadas ao marketing social, muitas vezes, não encontram seu pessoal ou seus esforços de marketing em um único lugar, mas, via de regra, dispersam-se por vários departamentos.

3 Pesquisa de campo

3.1. Método da pesquisa de campo

O trabalho de campo possuiu um caráter exploratório, definido por Gil (2002) como exploratório os trabalhos que visam desenvolver familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo um planejamento flexível, e serviu como um exemplo ilustrativo dos conceitos vistos na revisão teórica. No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o modelo de pesquisa exploratório utilizou-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas e análise de documentos das organizações participantes, visto que estas formas de pesquisar são capazes de aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Neste trabalho escolheu-se o método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo e da sua conformidade aos argumentos apresentados a seguir. Segundo Campomar (1991), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. Yin (2001) argumenta que o método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Bonoma (1985) ressalta ainda que o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e quando este não é passível de mensuração. Para alcançar a realização do trabalho de campo, foi escolhida a estratégia de estudo de caso múltiplo (YIN, 2001). Além disso, o estudo de caso seguiu uma linha instrumental servindo como meio para obtenção de novos *insights* (STAKE, 1995).

As unidades de análise deste estudo foram definidas junto a três organizações sem fins lucrativos. As obtenções das evidências ocorreram pela busca de documentos disponíveis na mídia, pela obtenção de outros documentos junto às organizações participantes do estudo e por entrevistas junto aos dirigentes e responsáveis das organizações e que mantinham atividades relacionadas à comunicação para seus públicos-alvos no ano de 2005. Por último, todas as etapas de preparação, de coleta de evidências na organização e de análise seguiram um protocolo pré-estabelecido e aprimorado após a aplicação de um caso piloto, o qual foi formulado de acordo com as orientações de Yin (2001) e disponibilizado aos entrevistados da pesquisa.

3.2. Contexto das organizações abordadas

A Organização Ondazul é uma fundação de direito privado, instituída nos anos de 1990 com sede na Bahia, possuindo também um escritório regional em outra cidade no estado do Rio de Janeiro. Atualmente a organização conta com 16 funcionários fixos, sendo dez em sua sede e seis no Rio de Janeiro. Sua prestação de contas no período de 2002 demonstrou uma receita total de mais de R\$ 2 milhões. O objetivo da Organização Ondazul é promover e participar de ações, visando à preservação, recuperação e educação ambiental em geral e, particularmente, à conservação e à otimização do uso sustentado dos recursos hídricos e ecossistemas associados, visando garantir a integridade dos processos naturais, o equilíbrio ambiental e o bem-estar social.

A Organização Sea Shepherd Brasil é uma pessoa de direito privado na forma de associação sem fins lucrativos e foi instituída no Brasil em 1999. Sua sede está localizada no Rio Grande do Sul. Atualmente essa Organização conta com aproximadamente 50 pessoas envolvidas em suas atividades. Sua prestação de contas, em 2004, demonstrou uma receita de aproximadamente R\$ 50 mil, conforme consta em seu plano de negócios. A Sea Shepherd é uma organização ligada a outra organização internacional fundada em 1977 na América do Norte. Apesar da dessa organização seguir a filosofia da internacional, seu diretor geral, declarou que a organização no Brasil não se vê como uma simples filial, mas como uma organização brasileira com autonomia administrativa e jurídica para criar, propor e desenvolver suas campanhas, projetos e ações, inclusive sem receber ou enviar recursos para a organização internacional. O objetivo da Sea Shepherd é promover, defender e apoiar a conservação dos recursos ambientais marinhos. Sua missão é a realização de ações que visem ao estudo, à educação e à conservação destes recursos no Brasil e tem como visão se constituir em um ator brasileiro de excelência na realização de ações de conservação e promoção sócio-ambiental nos ecossistemas correlatos.

A Fundação Pró-TAMAR é uma Fundação de apoio de direito privado instituída em 1988. Sua sede está localizada no Estado da Bahia. O TAMAR tem por objetivo apoiar as atividades de proteção de espécies de tartarugas no Brasil e trabalha de modo integrado com o Centro TAMAR/IBAMA (Centro Nacional de Conservação e Manejo das Tartarugas Marinhas, unidade administrativa descentralizada e autônoma do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis - Ministério do Meio Ambiente) de modo a formar uma interorganização que associa características tanto governamentais, quanto do chamado terceiro setor (PATIRI, 2002). Paralelo às atividades de preservação, pesquisa e manejo da tartaruga o TAMAR descobriu em seus primórdios sua outra competência relacionado ao desenvolvimento local, a comercialização de produtos relacionados às suas causas. Diante do sucesso da venda desses produtos, os membros do TAMAR passaram a contratar membros da comunidade para vender e fabricar os produtos sobre sua causa, criando assim condições para inclusão destas pessoas em atividades econômicas e, por conseguinte, promover o desenvolvimento local. As receitas vindas destes produtos financiavam parte dos custos para fiscalização, para o melhoramento de suas operações e para o desenvolvimento das pesquisas e divulgação das atividades do TAMAR, que, por fim, acabavam sendo fatores de atração de novos visitantes, criando-se, assim, um verdadeiro ciclo “Sócio-produtivo”. Atualmente o TAMAR monitora quase a totalidade da área coberta onde se encontra os animais a qual preserva, cobrindo oito estados brasileiros com 21 bases operacionais. Segundo seu presidente, a Organização acima contava em 2005 com mais de 800 colaboradores diretos e indiretos e que em sua maioria se configuram como membros das comunidades locais onde o projeto atua. Em demonstrativo de resultados publicado em 2001, as receitas totais

do TAMAR alcançaram a soma aproximada de 3,6 milhões de reais no ano de 2001, sendo que só 18% deste montante tiveram origem governamental, a maior parte de seus recursos veio de patrocinadores (33%) e superávits de suas atividades produtivas e de comercialização (37%).

3.3. Análise crítica dos casos

A orientação relacionadas ao marketing depende dos interesses da organização na forma de conduzir suas ações em torno de filosofias administrativas das organizações sem fins lucrativos. A Fundação Ondazul passou por um período de transição de uma orientação de produto para outra que busca o entendimento de seus públicos-alvo por meio da comunicação. O Sea Shepherd possui uma orientação técnica sobre suas atividades, configurando-se em uma orientação de produto. Ambas as organizações formulam todas as atividades por meio de projetos, os quais, na medida em que vão sendo executados passam a incorporar as necessidades de seus públicos. Já o TAMAR possui uma orientação similar de marketing, visto que adota a perspectiva de primeiro compreender as necessidades de seus públicos para só depois verificar um modo de atendê-los. No entanto, nos três casos apresentados, houve a concordância de que os públicos atendidos por estas organizações deveriam ser levados em conta para a formulação dos seus planos de ações. Portanto, a variação dos conceitos utilizados pode estar relacionada ao estágio de profissionalização de cada entidade, ao invés de se basear em princípios ideológicos de seus gestores.

A Fundação Ondazul possui uma estrutura relacionada a execução de suas atividades e as relacionadas ao marketing enxuta, dado o pequeno número de colaboradores. Apesar de possuir coordenadores administrativos, a função formal de marketing é inexistente, todas as atividades de marketing são realizadas de modo disperso entre os colaboradores de forma semelhante às descritas na literatura. O Sea Shepherd possui uma estrutura funcional, onde há uma coordenação de comunicação e outras menos específicas que podem tratar de assuntos afins. A estrutura do Sea Shepherd se assemelha com as constatações que em algumas organizações sem fins lucrativos há a existência de departamentos com traços de marketing. Já no caso do TAMAR, verificou-se a existência de uma diretoria de auto-sustentação e gestores responsáveis por serviços voltados para o atendimento do público nos centros de visitação. Embora possua uma estrutura flexível, há delegações de atividades num esquema semelhante à estrutura organizacional por produtos. Além disto, pressupõe-se que haja outro tipo de estrutura operacional do TAMAR junto às comunidades litorâneas, neste caso, prevalece uma divisão das funções por áreas geográficas onde cada chefe de campo é responsável por uma região de praia, seja para se relacionar com os moradores e coordenar os “tartarugueiros”, seja para realizar atividades de pesquisa e fiscalização das áreas protegidas. Por não ser definida com áreas subordinadas a uma estrutura de marketing esta estrutura também se configura com a descrição que as atividades de marketing estão dispersas na organização. A complexidade das estruturas foi maior no caso do Projeto TAMAR do que do Sea Shepherd e da Ondazul, uma das possíveis explicações pode estar relacionada ao porte de cada uma. Enquanto o TAMAR possui um quadro de colaboradores com mais de 800 pessoas, o Sea Shepherd e a Ondazul possuem uma estrutura bem mais simples que condiz com seus quadros de funcionários e voluntários atuantes.

As organizações estudadas não possuem um sistema de informação estruturado para auxiliar o processo de decisões de marketing. No entanto, elas utilizam diversos meios para gerar, analisar e armazenar informações que são aproveitadas na sua

administração.

Foram apresentadas nos casos aplicações referentes a dois subsistemas de informações: Inteligência de Marketing e Pesquisa de Marketing. Não foram constatadas aplicações da análise de informações às decisões de marketing, visto que os dados, de modo geral, não são trabalhados com a ajuda de softwares, modelos matemáticos ou análises estatísticas. Sobre a utilização de registros internos, não foi destacado o seu uso intensivo pelos entrevistados e não foram descritos métodos de armazenamento sistemático das informações de ações passadas. A exceção foi verificada no TAMAR que utiliza os seus boletins periódicos para resumir e difundir suas atividades e práticas ao longo de suas bases operacionais. O meio mais utilizado de obter informações junto aos públicos de interesse das organizações se dá pela utilização de uma inteligência de marketing. Nos três casos, são utilizados o pessoal de campo para entrar em contato direto com as pessoas beneficiárias dos programas de ação destas entidades. Foi relatado o emprego de reuniões e conversas informais com as comunidades atendidas em todas as entidades estudadas. Além disto, por exemplo, verificou-se o uso e aproveitamento dos voluntários na obtenção de informações no caso do Sea Shepherd e monitoramento das atividades pelos vendedores, atendentes e gestores das lojas e centros de visitantes do TAMAR. Estas constatações e exemplos correntes reforçam a idéia que nestas organizações é fundamental escutar constantemente os seus públicos-alvo. A pesquisa é uma ferramenta de obtenção de informações utilizada nas três organizações estudadas, entretanto não há um grande dispêndio de recursos na sua realização. Existe uma cooperação estreita destas organizações com o meio acadêmico, principalmente com universidades. Há também uma abertura de apoio e suporte acadêmico das organizações que acabam aproximando pesquisadores externos como alunos de graduação, mestrados, doutorandos e professores universitários. Os dados secundários também são utilizados para obtenção de informações, sendo mais utilizados no Sea Shepherd e Ondazul do que no TAMAR. Uma das razões desta diferença de uso é o fato que a parte governamental do TAMAR se configura como um centro de pesquisas para a conservação da vida marinha. Os exemplos apresentados não corroboram com a crença que os administradores destas organizações possuem preconceitos sobre a importância da utilização de pesquisas. Ao mesmo tempo reforçam a idéia que os seus gestores conseguem superar as dificuldades de obtenção de recursos para a realização das pesquisas.

Não foram apresentadas evidências sobre a existência de uma atividade de segmentação estruturada nas três organizações estudadas. As divisões e classificações dos públicos potenciais e atendidos na Ondazul e na Sea Shepherd são em sua maioria simples e servem para ajustar as ações dos projetos desenvolvidos, além disto, elas desconhecem o tamanho total destes mercados e de sua composição. Entretanto, o Sea Shepherd começa a utilizar um processo de segmentação estratégico. O seu plano de negócios do Selo de práticas ambientais demonstra uma preocupação em identificar segmentos de mercado da indústria pesqueira e se baseou em variáveis geográficas e demográficas. O TAMAR, apesar de não possuir uma atividade específica de segmentação e um processo centralizado para esta tarefa, realiza estas atividades, visto que compreende as particularidades de cada público atendido em relação às variáveis geográficas, demográficas, comportamentais e psicográficas. Verificou-se em cada caso estudado que a maneira de enxergar os públicos potenciais e alvos influenciam a forma com que as organizações os atendem por meio de seus programas de ações. O TAMAR possui uma estratégia diferenciada que atende todos os segmentos identificados. Cada atividade desenvolvida é customizada, levando em conta o conjunto de cresças, atitudes e valores das diversas comunidades atendidas, visitantes e clientes de seus produtos. As atividades de cada Centro, por exemplo, são adaptadas ao perfil do público-visitante em relação ao

seu nível educacional, renda e origem. Nas outras duas organizações estudadas uma parcela considerável das ações promocionais é indiferenciada e buscam alcançar o maior público possível. Supõe-se que esta forma de agir esteja relacionada ao desconhecimento do perfil de sua audiência. Entretanto, parece haver uma preocupação crescente com esta questão, o Sea Shepherd, por exemplo, começa a se preocupar com a questão, isto é verificado pela adoção de uma estratégia concentrada, priorizando poucos segmentos para a venda de seu Selo. Neste caso, há também a constatação da escolha de um dos segmentos, seguindo o critério de falta de defesas do público-alvo. As comunidades pesqueiras artesanais irão receber a consultoria de implantação do Selo em decorrência de sua fragilidade sócio-econômica e estrutural. Não há uma preocupação de concorrência por parte das entidades estudadas frente a outras organizações com missões semelhantes ou que concorram pelos mesmos recursos. Nos três casos há um consenso voltado para a soma de forças e manutenção de um ambiente de colaboração com outras entidades do terceiro setor e governo. A única exceção se deu junto à diretoria de auto-sustentação do TAMAR. Neste caso, reconheceram-se a concorrência de outras lojas na venda de produtos, próximas aos pontos de venda do projeto. O conceito de posicionamento não é praticado em nenhuma das três organizações estudadas. Além de não haver uma preocupação de criar diferenciais superiores em relação aos concorrentes, não existem atividades com o propósito de fixar uma imagem ou diferencial de maneira que ocupem uma posição competitiva e significativa na mente dos públicos-alvo. Também não há uma noção precisa de como seus públicos-alvo interpretam estas organizações, as noções sobre este entendimento são formadas pela suposição de seus gestores ou por pesquisas de abrangência local. A Ondazul e o Sea Shepherd não trabalham os seus compostos de marketing de acordo com as definições de correntes na literatura. Os programas de ação destas entidades são formulados dentro de uma perspectiva de custos e de modo operacional. Já no projeto TAMAR há uma administração integrada das variáveis de marketing, apesar de não serem tratadas como tal pelo Projeto. O Sea Shepherd parece estar em processo de mudança na forma de desenvolver seus programas de ação, utilizando os conceitos de produto, preço, praça e promoção de marketing para o desenvolvimento de seu Selo de práticas ambientais.

Os produtos ofertados pelas organizações apresentados nos três casos tiveram o propósito de alocar e obter recursos destas entidades junto aos seus públicos de interesse. Os bens, serviços e idéias indicam que estas organizações privadas sem fins lucrativos não restringem suas atividades a oferta de produtos, mas também a atração de recursos humanos e financeiros e de materiais e junto aos seus respectivos mercados. Os produtos voltados para os públicos beneficiários da Ondazul e Sea Shepherd se configuram como projetos. No primeiro caso, percebe-se um produto com início meio e fim, visto que a Ondazul prioriza a criação e implementação de ações de conservação e não sua administração contínua. Já no Sea Shepherd os projetos são de duração permanente e servem de base para execução de as todas suas atividades. Os atributos mais valorizados nestes projetos são a qualidade técnica e a excelência em prestação dos serviços. O TAMAR se diferencia destas outras entidades estudadas por adotar uma política de produto total e que atende de modo diferenciado todos os segmentos da população ligada às causas das tartarugas marinhas. Além disto, suas ações se configuram como um produto social. Neste caso, distingue-se o produto social do TAMAR pelo seu objetivo e resultado final. Houve indicações, na análise individual do caso, de que ele se configura em sua maioria como um “produto-prática” e que serve a uma demanda vacilante, dado que já aconteceu de fato uma mudança pretendida do comportamento social. Por fim, o produto social do TAMAR é composto por diversas atividades integradas de educação ambiental, divulgação de idéias, prestação de serviços, geração de tecnologias, inclusão

social e comercialização de produtos. Esta observação corrobora com a idéia de que as organizações sem fins lucrativos se engajam simultaneamente em serviços, bens e auto-ajuda para atender as necessidades de seus públicos-alvo e que, portanto, uma distinção tripartite deste conjunto é artificial.

Nas três organizações foram relatadas tarefas de marketing para atração de recursos. Na Ondazul e Sea Shepherd foram encontrados exemplos do uso de financiamentos individuais por projetos e de doações planejadas de empresas. O uso de doadores individuais nestas duas organizações ainda é pequeno se comparado ao total arrecadado por elas, mas não são descartados como meios futuros de obtenção de recursos. Também foram observados projetos destinados para a atração de voluntários no Sea Shepherd por meio da oferta de palestras e programas como o de ecovoluntários. A obtenção de recursos pela produção e comercialização de bens e serviços não se configura como estratégia de atração de recursos da Ondazul, esta entidade acredita que sua missão perderia foco caso apostasse neste meio de auto-sustentação. Por outro lado, o Sea Shepherd está desenvolvendo um selo de práticas de pesca ambientalmente responsável para depender menos de financiamentos externos e já possui exemplos de atividades de comercialização de vestuários e acessórios com sua marca. Já o TAMAR, entende que todas suas atividades devem integrar os meios de auto-sustentação com a promoção e conservação das tartarugas marinhas. Estas atividades não são dissociadas de seu produto social, mas funcionam como componentes tangíveis que auxiliam na mudança do comportamento da sociedade. Em cada bem comercializado em suas lojas ou serviço prestado nos seus centros de visitação, estão embutidos atributos de conservação que servem como elementos de divulgação da causa ou como instrumentos voltados para educação ambiental, além das considerações de *design* aplicadas aos vestuários e acessórios vendidos e dos conceitos atuais e sofisticados (Centros de Interpretação) nas configurações de seus espaços de visitação. Os contratos firmados de parcerias e patrocínio, com organizações e governos, não se restringem a contribuições financeiras, mas levam em conta os interesses estratégicos do TAMAR potencializando seus resultados de proteção das tartarugas e de desenvolvimento das comunidades litorâneas atendidas.

Os preços formulados na Fundação Ondazul e no Sea Shepherd são baseados em sua maioria de modo a recuperarem os custos operacionais dos projetos realizados. Suas bases não envolvem as questões de excedente para financiar outras atividades ou formar um caixa para estas organizações. A exceção se dá pelo desenvolvimento do preço do selo de práticas ambientais, dos valores praticados nos programas “voluntário colaborador” e “parceiro mantenedor”, ambos do Sea Shepherd e do Conselho Azul da Ondazul. No caso do selo são consideradas as condições de demanda junto às indústrias pesqueiras alvo do projeto e tem como objetivo maximizar a receita deste produto, ao mesmo tempo em que visam uma discriminação por justiça social ao oferecer o selo de forma gratuita junto a comunidades pesqueiras tradicionais. O programa “parceiro mantenedor” não possui valores único, tendo seus preços praticados caso a caso, com o intuito de gerar recursos financeiros. Já no Conselho Azul e no caso do “voluntário mantenedor” dessa entidade, verificou-se a existência de preços fixos que são cobrados e estabelecidos periodicamente a partir do entendimento da disponibilidade de pagamento da demanda das pessoas jurídicas e físicas respectivamente. O TAMAR não possui preços fixos para disponibilização de cotas de apoio ou patrocínio, cada caso é analisado pela sua administração. Além disto, os critérios de oferta destes espaços não se restringem a contribuições financeiras, mas priorizam aportes diretos junto à missão do Projeto, seja por ações integrativas destas organizações com as comunidades envolvidas, seja por conveniência do Projeto em ter estas empresas atuando em conjunto. A formulação dos

preços de produtos comercializados pelo TAMAR utiliza a técnica de *markup*, porém leva em consideração a disponibilidade de aquisição dos bens ofertados pelos simpatizantes da causa. Estes ajustes se baseiam na idéia de obter excedentes financeiros das operações de venda sem maximizar totalmente as receitas pela elasticidade de sua demanda. Já a formulação de preço junto aos serviços prestados, nos Centros do TAMAR, se baseia na maximização das visitas levando em conta as restrições operacionais. O preço, neste caso, age como um limitador de acesso direcionando os períodos de visita para fora dos horários e épocas de pico. Há, no entanto, uma política de isenções para estudantes e comunidades locais, indicando, também, uma precificação que leva em conta a justiça social. As noções de custos não monetários são consideradas nas três organizações estudadas, porém não são quantificadas ou tratadas de modo explícito na Ondazul e no Sea Shepherd. O TAMAR, por outro lado, enxerga estes custos como elementos importantes para a configuração de seus programas de ação. Toda atividade do Projeto leva em conta a minimização dos efeitos dos custos não-monetários, aumentando desta forma a eficácia e eficiência das atividades voltadas para mudança do comportamento social pretendido.

O TAMAR e a Ondazul, na maioria das situações relatadas, realizam suas atividades nos locais de origem de seus públicos beneficiários. Os fluxos de marketing ocorrem sem a presença de intermediários e se configuram na distribuição direta dos produtos destas entidades junto aos seus vários clientes e podem ser classificadas como um canal de nível único de distribuição. Já no caso do Sea Shepherd, além de realizarem suas atividades nas localidades próximas de seus públicos-alvo, foi constatada a utilização de voluntários nestas atividades. Esta situação corrobora com a idéia da utilização de intermediários voluntários como uma forma de canal de distribuição. O TAMAR também baseia sua distribuição em canais pessoais, mas, ao contrário do Sea Shepherd, são utilizados profissionais e membros das comunidades contratados para distribuição de seu produto social. O Sea Shepherd e a Ondazul desloca pessoas e recursos até os locais onde ocorrem seus projetos e usam suas sedes como espaços administrativos. Por outro lado, o TAMAR possui uma estrutura física de distribuição presente em vinte dois pontos estratégicos na costa brasileira que acabam por cobrir mais de 1000 quilômetros de litoral onde há incidências de desovas e áreas de alimentação das tartarugas marinhas. Nos locais de maior fluxo turístico são comercializados, por meio de lojas próprias, roupas e acessórios com sua marca e servem de base para os Centros de Visitantes (voltados para a difusão das mensagens de preservação dos ecossistemas marinhos). Foi observada a utilização de canais de mídia como meio de distribuição de mensagens. As três organizações estudadas utilizaram estratégias de fluxos em múltiplas etapas, onde as mensagens passam por agências de publicidade antes de alcançar aos seus públicos adotantes. Os meios mais utilizados foram o rádio, a televisão e a Internet. O meio eletrônico é um canal de distribuição importante para as três entidades. O TAMAR utiliza-o, além de difundir suas mensagens, como meio de acesso para a venda de seus produtos relacionados às causas de conservação. Este tipo de canal serve também como acesso inicial àquelas pessoas e organizações interessadas em contribuir com as três entidades estudadas, seja para doação de dinheiro, seja para o cadastramento de voluntários e estagiários.

As atividades de promoção de marketing, encontradas nas organizações estudadas, utilizam-se de diversas ferramentas de comunicação. A publicidade, propaganda, promoção de vendas (incentivos promocionais) e venda pessoal (comunicação pessoal) foram os exemplos mais citados nestes casos. A publicidade é um meio corrente para a divulgação de idéias, de realizações de eventos e de projetos nas três entidades estudadas. Para estimular a veiculação de notícias e comentários em editoriais, são confeccionados

releases e *briefings* informativos direcionados aos meios de comunicação, além disto, estas organizações contam com o apoio de agências de publicidade e jornalistas para divulgação de suas atividades. A comunicação em massa por meio da propaganda é utilizada em uma escala menor pelas entidades estudadas. No caso do Sea Shepherd e da Ondazul, por exemplo, não existe um orçamento de propaganda. Todo o processo de elaboração e criação, suas inserções e em televisão e rádio e anúncios em mídias impressas são obtidos gratuitamente e, portanto, estas duas organizações não possuem um controle de sua frequência de veiculação. A comunicação seletiva utiliza principalmente panfletos e cartazes direcionados aos públicos-alvo destas organizações. No TAMAR, por exemplo, a elaboração deste material busca traduzir informações técnicas em imagens e textos de fácil compreensão para cada um dos segmentos atendidos. A comunicação pessoal é a ferramenta de comunicação mais importante para estas organizações. Alguns exemplos reforçam esta impressão: o Sea Shepherd divulga suas causas por meio de voluntários treinados. O TAMAR tem como filosofia uma abordagem pessoa a pessoa, todos os seus colaboradores são orientados a explicarem as atividades e missão do projeto, seja o pessoal operacional, seja seu corpo diretivo. Os diretores da Ondazul realizam visitas direcionadas junto às empresas potenciais para compor seu Conselho Azul. O TAMAR utiliza incentivos promocionais para sua apresentação. Suas exposições itinerantes funcionam como meios de divulgação dos seus Centros de Visitação e ajudam na promoção de suas causas sócio-ambientais em localidades distintas do litoral brasileiro. A Internet é um grande aliado na divulgação das atividades das três organizações estudadas. Por meio de seus portais eletrônicos, estas entidades comunicam suas missões, promovem suas causas e seus benefícios, advindos de suas atividades fins. Ela também serve como uma fonte de informações institucionais e de conhecimento de temas afins sobre as causas ambientalistas. A comunicação integrada de marketing foi observada nas atividades de promoção do TAMAR. No exemplo da campanha “nem tudo que cai na rede é peixe”, utilizam-se vídeos, cartazes e abordagens pessoais dos colaboradores do Projeto junto aos pescadores. No caso do TAMAR, foi constatado um exemplo do uso da abordagem educacional e de entretenimento - *entertainment-education approach* – (ANDREASEN, 1995, p. 213) por meio de uma personagem da novela “Da cor do pecado” que trabalhava na conservação das tartarugas marinhas. Por último, nesta organização também foram observados cuidados estéticos nos elementos de comunicação não planejados, sejam nos locais de visitação, equipamentos e veículos, seja nos uniformes utilizados pelos colaboradores.

Não há um processo formal de planejamento de marketing em nenhuma das três organizações estudadas. Nos casos da Fundação Ondazul e do TAMAR, verificou-se a utilização de reuniões periódicas para elaborar seus programas de ação. Estas reuniões também são utilizadas para controlar a implantação de atividades e avaliar e os resultados alcançados. Notou-se uma maior estruturação do planejamento em torno das atividades de atração de recursos, como observados na Ondazul e na diretoria de auto-sustentação do TAMAR. O Sea Shepherd Brasil, por outro lado, possui um planejamento de comunicação estruturado que trata da formulação de atividades como relações públicas e propaganda e está tendo a oportunidade de desenvolver um plano de negócios com a criação do Selo de práticas ambientais, mesmo assim considerou-se que suas decisões de marketing ainda se concentram na diretoria geral da associação, seja pela ausência do planejamento do preço, produto e praça pelo planejamento de comunicação, seja pela elaboração do plano de negócios do Selo diretamente pelo seu diretor geral. A Ondazul tem a intenção de desenvolver um planejamento de comunicação e está trabalhando com o auxílio de uma professora universitária e uma pesquisadora da área. Os três casos sugerem que as atividades de marketing são inseridas diretamente nos planejamentos

gerais destas entidades, o que pode significar que não há uma consciência ou desígnio destas organizações em praticarem propositalmente os seus planejamentos de marketing. Outra hipótese levantada é dada pelo estado contingencial que estas organizações enfrentam no seu dia-a-dia. Todo processo de planejamento é prejudicado pela imprevisão de recursos e pela dependência de parcerias voluntárias (por exemplo, agência de publicidade).

4 Considerações finais

Sob a perspectiva de que as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos têm um papel importante na realização de trocas materiais e imateriais com a sociedade, espera-se que os *insights* gerados ao longo deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento do marketing e de futuros estudos na área. O objetivo deste trabalho foi trabalhado por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória junto a organizações ambientalistas. Discutiui-se na parte teórica quais atividades de marketing poderiam estar presentes nas organizações privadas sem fins lucrativos. Para tanto, foram apresentados os fundamentos teóricos que justificaram o escopo de utilização do marketing nessas entidades. As atividades de marketing voltadas para organizações sem fins lucrativos foram consideradas semelhantes àquelas relatadas na literatura voltada para empresas. Neste estudo, foram identificados cinco principais grupos de atividades de marketing possíveis de serem realizadas nas organizações que não visam lucro: a) organização de marketing, b) sistema de informações de marketing, c) segmentação de marketing, d) composto de marketing e e) planejamento de marketing.

Por outro lado, a revisão bibliográfica indicou a existência de particularidades do uso destas atividades. A função do marketing não se limita às atividades de alocação de recursos dessas organizações, mas tem um papel ativo na atração e retenção de recursos financeiros, materiais e humanos. Além disto, foram relatadas características distintas destas atividades principalmente na captação de recursos e na oferta de propostas de mudança do comportamento social.

A pesquisa exploratória realizada e delimitada a três casos de entidades ambientalistas trouxe novos *insights* para um possível entendimento de como ocorrem as atividades de marketing nas organizações privadas sem fins lucrativos. As análises obtidas dos casos mostraram diferentes graus de execução destas atividades e em nenhum deles houve sua realização plena ou intencional.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados nos três casos não devem ser generalizados. As conclusões só podem ser estabelecidas para os três casos estudados. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão teórica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência entre estas organizações. As considerações observadas sobre cada uma das atividades de marketing foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

Referências Bibliográficas

ANDREASEN, Alan R. **Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and the environment.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

ANDREASEN, Alan R. Marketing social marketing in the social change marketplace.

Journal of Public Policy & Marketing, Chicago, v. 21, n. 1, p. 3-13, Spring 2002.

BLOOM, Paul N.; NOVELLI, William D. Problems and challenges in social marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 45, p. 79-88, Spring 1981.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, p. 199-208, May, 1985.

BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo de L. **Os horizontes do marketing**. Lisboa: Verbo, 2000.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EL-ANSARY, Adel I. Societal marketing: a strategic view of the marketing mix in the 1970's. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, n. 4, p. 553-566, Fall 1974.

FERNANDES, Rubem César. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FOX, Karen F. A.; KOTLER, Philip. The marketing of social causes: the first 10 years. **Journal of Marketing**, New York, v. 44, p. 24-33, Fall 1980.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 43, Issue 1, p. 37-44, Jan. 1979.

KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LOVELOCK, Christopher H. Marketing national change: decimalization in Britain. In: LOVELOCK, Christopher H.; WEINBERG B. **Public and nonprofit marketing: cases and readings**. Palo Alto: the Scientific Press, 1984.

LOVELOCK, Christopher H.; WEINBERG B. **Public and nonprofit marketing**. 2. ed. Danvers: Boyd & Fraser, 1989.

MEIRELES, Elisângela C.; EL-AOUAR, Walid A. O desafio das ONGS ante a minimização do papel do estado no cenário global. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 09, n 3, p. 1-12, jul/set, 2002.

PATIRI, Victor. O desafio de um teatro (ambiente) híbrido que permite as ações integradas entre o Estado e a Sociedade Civil. VII CLAD. **Anais...** Lisboa, Out. 2002.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SHAPIRO, Benson P. Marketing for nonprofit organizations. In: GAEDEKE, Ralph M. **Marketing in private and public nonprofit organizations: perspectives and illustrations**. Santa Monica: Goodyear, 1977.

SOCIAL MARKETING INSTITUTE. **Social marketing**. Disponível em: <<http://www.social-marketing.org/sm.html>>. Acesso em: 01 nov. 2004.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

TEIXEIRA, Ana C. C. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. IN: DAGNINO, Evelina (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.