



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**MBA EM MARKETING**

**Fernando Oliveira**

**COMO E PORQUE PLANEJAR O MARKETING DE UMA ONG**

**São Paulo**

**2010**

**Fernando Oliveira**

## **COMO E PORQUE PLANEJAR O MARKETING DE UMA ONG**

Monografia apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como pré-requisito para a obtenção do Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, MBA em Marketing, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Claudio Zenone.

**São Paulo**

**2010**

## DEDICATÓRIA

Para:  
os dois amores da minha vida,  
minha mãe, Maria Irene,  
e minha esposa, Márcia.

## RESUMO

Este trabalho foi realizado para responder à seguinte pergunta: como e porque planejar o marketing de uma Organização Não Governamental – ONG?

Para tanto, foi efetuada uma pesquisa minuciosa sobre a teoria existente a respeito de planejamento e plano de marketing. Nesse levantamento teórico foram citados alguns dos principais autores e utilizados vários conceitos relacionados às áreas de marketing, marketing social e Terceiro Setor.

Depois de analisada a pesquisa, foi desenvolvido, através do estudo de caso de uma ONG de pequeno porte, um roteiro para o planejamento de marketing de uma organização do Terceiro Setor.

Nesse roteiro, foram apontados os pontos fortes e fracos da referida ONG de maneira que a organização possa vir a sanar os problemas detectados e aproveitar as oportunidades existentes.

Também foram sugeridas algumas estratégias para que a organização consiga aperfeiçoar os seus processos de captação de recursos, haja visto que esta é a maior fonte de receita para as organizações sem fins lucrativos.

**Palavras-chave:** Planejamento de Marketing, Marketing, Marketing Social, Sustentabilidade, Terceiro Setor, Organização Não Governamental.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
1.1 Problema da pesquisa.....	07
1.2 Objetivos.....	08
1.3 Importância do tema.....	09
1.4 Justificativa.....	09
1.5 Metodologia e estrutura do trabalho.....	10
<b>2 COMO E PORQUE PLANEJAR O MARKETING DE UMA ORGANIZAÇÃO COM FINS LUCRATIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 O que é marketing.....	13
2.2 As estratégias e as táticas de marketing.....	14
2.3 Etapas do planejamento de marketing.....	16
2.4 Diferenças entre planejamento e plano de marketing.....	18
2.5 O que é plano de marketing.....	19
<b>3 COMO E PORQUE PLANEJAR O MARKETING DE UMA ONG.....</b>	<b>25</b>
3.1 Diferenças entre marketing e marketing social.....	26
3.2 O que é ONG.....	27
3.3 O mercado do Terceiro Setor.....	28
3.4 Porque planejar o marketing de uma ONG.....	30

<b>3.5 Como planejar o marketing de uma ONG.....</b>	<b>30</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 O Projeto Criança/AIDS (PCA).....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 O planejamento de marketing do PCA.....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Recomendações.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O maior problema enfrentado pelas Organizações Não Governamentais – ONGs, principalmente as de pequeno porte, é o aumento/diversificação da captação de recursos. A grande maioria dessas organizações não dispõem de estratégias definidas para tal finalidade nos seus processos administrativos.

Via de regra não recebem ajuda do governo ou das grandes empresas nacionais e dependem exclusivamente das doações recebidas da sociedade para poder manter suas atividades, não tendo sequer uma equipe que se encarregue de elaborar e implementar estratégias de captação de recursos.

Quando se fala em planejamento de marketing então, se exclui a quase totalidade das ONGs de pequeno porte, que quase nunca tem em seu quadro de voluntários/colaboradores um profissional especializado dedicado a tal atividade.

Como as ONGs surgem para atender a uma necessidade social e o marketing não cria necessidades, mas sim as atende, começa-se a perceber as relações entre ambos: marketing e ONG. O marketing e suas ferramentas podem ser úteis às Organizações Não Governamentais de várias maneiras: na prospecção de novos clientes (beneficiários dos serviços fornecidos), na otimização da captação de recursos, na identificação de novas oportunidades de mercado, no estabelecimento de parcerias, etc.

Iniciar-se-á esse trabalho pelas definições de marketing e sua evolução através do tempo, logo após serão abordadas as estratégias e táticas de marketing e como elas podem ser utilizadas pelas empresas com fins lucrativos para gerar vantagem competitiva e aumentar os lucros obtidos.

Em seguida serão explicitadas as etapas lógicas e sequenciais do processo de planejamento de marketing como um todo - como elas podem ser determinantes no sucesso da estratégia a ser implementada - e estabelecidas as diferenças entre planejamento e plano de marketing.

Logo após será descrito o planejamento do marketing das ONGs. Essa etapa da pesquisa evidenciará as diferenças e/ou semelhanças entre as organizações do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor e entre marketing e marketing social. Serão abordadas, em seguida, as definições de ONG e o mercado do Terceiro Setor.

Finalmente, através do estudo de caso de uma ONG de pequeno porte, a análise dos dados coletados será feita através da confrontação dos mesmos com a teoria existente a esse respeito, pesquisada de forma exploratória na bibliografia da área e sintetizada nos primeiros capítulos desse trabalho, dando origem ao roteiro proposto para o planejamento de marketing da organização.

### **1.1 Problema da pesquisa**

A função de zelar pela igualdade social e melhor distribuição de renda, deveria ser do Estado, pois segundo Guerra (2006, p.53), "Embora a sociedade civil organizada possa atuar na execução de atividades típicas do Estado, não tem a capacidade de impor regras para seus mecanismos arrecadatórios."

Este é o maior desafio enfrentado pelas Organizações Não Governamentais - ONGs, que compõem o Terceiro Setor: conseguir lucro para se manter em um segmento onde, teoricamente, não existe lucro.

Para que as organizações sem fins lucrativos consigam se manter no mercado precisam utilizar com eficácia as ferramentas e estratégias de marketing e converter eventuais doadores em potenciais contribuintes. (DRUCKER, 1995).

Segundo Meneghetti (2001) alguns princípios de marketing orientado para o mercado podem ajudar as Organizações Não Governamentais a encontrar novos caminhos de sustentabilidade e desenvolvimento.

Para exercer suas funções, as ONGs precisam de recursos financeiros e de pessoal, e estas são as maiores dificuldades que enfrentam no dia-a-dia. Para superar esses desafios elas precisam se profissionalizar e aprender a planejar suas atividades de marketing, o que na maioria da vezes não é feito.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo principal deste trabalho é propor um roteiro para a elaboração de um planejamento de marketing eficaz para uma ONG, servindo posteriormente de fonte de pesquisa para o meio acadêmico e base de conhecimento para Organizações Não Governamentais que buscam sobreviver ou crescer em um mercado que também passou a ser competitivo.

Os objetivos secundários serão analisar os métodos e ferramentas de marketing de que estas instituições dispõem hoje; e como utilizá-los com eficácia e eficiência para divulgar a organização e arrecadar recursos públicos e privados, tentando traçar um norte para que as instituições que dispõem de poucos recursos possam ter melhores resultados.

As hipóteses a serem discutidas são:

1 – As ONGs precisam ser gerenciadas de forma profissional e necessitam de um planejamento de marketing eficaz, como qualquer outra organização com fins comerciais.

2 – Para sobreviver no mercado as ONGs devem se adequar e buscar formas de se desvincular da doação voluntária de recursos e serviços. Estas organizações devem buscar formas de garantir sua auto-sustentabilidade. Ou seja, fazer dinheiro para conseguir se manter.

### **1.3 Importância do tema**

Segundo a última pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a esse respeito, em 2005 as ONGs (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL, segundo denominação do Instituto) representavam 5,6% do total de empresas públicas e privadas do país e empregavam 5,3% dos trabalhadores brasileiros, o que representa 1,7 milhão de pessoas que ganhavam, em média, R\$1 094,44 por mês. (IBGE, 2005).

A multiplicação das Organizações Não Governamentais – ONGs, especialmente nas últimas décadas, está diretamente relacionada à decadência do Estado, que tem cada vez menos capacidade de assumir o seu papel principal, que é de financiar o desenvolvimento e manutenção de políticas sociais que garantam os três princípios básicos da cidadania: habitação, saúde e educação.

Junte-se a estas a preocupação com o meio ambiente e estão definidas as principais áreas em que a sociedade civil faz o papel que, em tese, deveria ser dos governos: federal, estadual e municipal.

### **1.4 Justificativa**

A falta que um plano bem estruturado de marketing e comunicação faz para as ONGs é citada por Guerra (2006, p.60): “Encontrar o caminho da eficiência em captação de recursos parece fácil. Mas se perder por ele também é um risco, quando não se volta permanentemente à missão e aos valores da organização.”

Já na visão de Drucker (1995, p.39), ao falar de conversão de boas intenções em resultados, “Napoleão disse que três coisas eram necessárias para se lutar uma

guerra. A primeira é dinheiro. A segunda é dinheiro. E a terceira é dinheiro”. Complementando seu raciocínio Drucker (1995, p.39) diz que “[...] isso pode ser verdade para a guerra, mas não para a organização sem fins lucrativos. Ela requer quatro coisas: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.”

Este cenário exige das organizações um processo de repensar sua administração de forma a atender a uma série de mudanças no mercado. O tema deste trabalho, planejamento de marketing no terceiro setor, é essencial para que essas organizações deixem de depender da doação de recursos e serviços.

A principal justificativa para o tema proposto está associada com a necessidade de essas organizações adotarem um planejamento de marketing eficaz para conquistar a auto-sustentabilidade.

### **1.5 Metodologia e estrutura do trabalho**

Esta pesquisa será caracterizada como um estudo de caso único/holístico, com uma unidade única de análise e enfoque exploratório-descritivo, que visará proporcionar maior conhecimento do problema, descrevendo as características da organização escolhida.

Escolheu-se esse método, pois segundo Yin (2010, p.70), “Uma justificativa para o caso único é quando ele representa o *caso crítico* no teste de uma teoria bem-formulada [...]”. Ainda Yin (Ibid., p.71) “[...] o caso único, preenchendo todas as condições para o teste da teoria, pode confirmar desafiar ou ampliar a teoria.”

Segundo Yin (Ibid., p.49), “O método do estudo de caso é, provavelmente, mais apropriado para as questões ‘como’ e ‘por que’ [...]”.

O objeto de análise do Estudo de Caso será o Projeto Criança AIDS (PCA), “Organização Não Governamental (ONG), sem fins lucrativos e de utilidade pública que dá apoio a famílias carentes responsáveis por crianças portadoras do vírus HIV, na faixa etária de zero a 12 anos.” (PCA, 2009).

Escolheu-se o PCA por ser uma ONG notadamente de credibilidade. Fundada em 1991 e instalada na zona sul de São Paulo, a entidade luta para promover a inclusão social e manter a dignidade das crianças e de seus familiares. O PCA foi reconhecido pelo Ministério da Justiça como entidade de utilidade pública federal. (PCA, 2009)

Mas, apesar de existir a 20 anos, o PCA não possui, até hoje, uma estrutura formal de marketing constituída, e nem se utilizou de nenhum planejamento de marketing em seus processos de administração.

Sendo assim, pode-se deduzir que as estratégias de marketing propostas ao PCA possam vir a ser úteis para outras Organizações Não Governamentais de pequeno porte que tenham como objetivo sobreviver/crescer no “mercado” do Terceiro Setor; mercado este que se mostra cada vez mais competitivo à medida que “novos entrantes” passam a competir com as instituições já estabelecidas.

Conforme foi muito bem definido por Roesch (1999, apud FARAH, 2003, p. 65) “Um Estudo de caso deve apoiar-se na construção de um argumento que liga o estudo de caso a problemas teóricos mais amplos ou a sua significância em termos de políticas ou prática, ou ambas.”

O estudo se valerá de uma abordagem qualitativa e os dados serão coletados através de documentos administrativos, entrevistas e da observação direta/participante do ambiente de estudo na assessoria de marketing para a entidade assistencial. “As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.” (YIN 2010, p.124).

As entrevistas semi-estruturadas serão feitas no próprio local de trabalho dos entrevistados, que serão pessoas com cargo de gerência/diretoria na referida ONG, para que seus depoimentos tenham relevância com o objetivo desta pesquisa.

Por fim, será realizada a tabulação e análise dos dados, dando origem às recomendações para a implementação dos resultados da pesquisa e atestando a validade da mesma.

“A análise dos dados de um estudo de caso, consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinaadas de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente.” (YIN 2010, p.154). Assim se pode compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

## 2 COMO E PORQUE PLANEJAR O MARKETING DE UMA ORGANIZAÇÃO COM FINS LUCRATIVOS

Muitas são as definições de marketing. Este capítulo será iniciado com as definições desta vasta área do conhecimento elaboradas por alguns dos seus principais autores. Pretende-se, com isso, tentar entender como o marketing evoluiu com o passar do tempo. Segundo Las Casas (2008, p.9), “os enfoques têm variado de acordo com a mudança das variáveis ambientais e das diferentes exigências sociais do mercado.”

### 2.1 O que é marketing

Para Las Casas (2008) o marketing teve sua origem baseada no conceito de escambo ou troca. À medida que a sociedade foi se desenvolvendo, suas necessidades aumentaram. Conseqüentemente, os indivíduos passaram a ser mais exigentes, surgindo então os especialistas, que conseguiam ser mais eficientes do que os outros ao fornecer produtos ou serviços. Essa especialização, por sua vez levou a maior qualidade e melhor produtividade.

Segundo Westwood (2005, p.6) “O Marketing bem-sucedido envolve ter o produto *certo* à disposição no lugar *certo* na hora *certa* e certificar-se de que o cliente tenha conhecimento do produto.”

Ainda segundo a definição de Westwood (Ibid., p.6): “Vender é um conceito direto que envolve persuadir um cliente a comprar determinado produto. Entretanto, é apenas um aspecto do processo de marketing.”

Não se pode encerrar esta breve abordagem do que é marketing, sem a clássica definição do mais conhecido e respeitado entre todos os seus autores: “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” (KOTLER, 2000, p.30).

## 2.2 As estratégias e as táticas de marketing

As estratégias de marketing expressam a maneira pela qual a empresa pretende obter lucro a longo prazo, ou seja, o conjunto de ações que a empresa está implementando para garantir uma vantagem competitiva a longo prazo.

Elas definem, por exemplo, em que mercado a empresa pretende atuar, se ela vai estabelecer uma política de preços ou, inversamente, se vai adotar uma política de diferenciação de produtos.

Segundo Beinhocker (2000 *apud* LAS CASAS, 2008, p.86), “Desenvolver estratégias com base em previsões é uma atitude inadequada, devido ao aspecto da imprevisibilidade existente nos componentes estratégicos.”

As táticas de marketing são os métodos utilizados para se implementar as estratégias de marketing. As táticas são definidas levando-se em conta os 4Ps do marketing, ou seja, produto, preço, praça e promoção.

As empresas devem seguir algumas diretrizes para ter sucesso no seu processo de planejamento. As principais diretrizes para o planejamento eficaz são:

**Missão:** as empresas devem ser orientadas para o mercado. Elas não podem mais se limitar a vender produtos, elas tem que vender soluções que atendam às

necessidades dos seus clientes ou proporcionem benefícios aos mesmos. Uma fábrica de aviões, por exemplo, não vende aeronaves, mas sim transporte de alta velocidade que atende às necessidades das pessoas de se locomover de forma mais rápida. Segundo Kotler (2000, p.87): “Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.”

**Visão:** a visão pode ser definida de maneira simples como onde a empresa quer chegar ao longo do tempo. Ela auxilia a empresa a determinar a sua missão. Embora a visão seja parte da missão e dos objetivos, ela serve como forma de apoio para as decisões. (LAS CASAS, 2008).

“As declarações de missão são melhores quando orientadas por uma visão, quase um ‘sonho impossível’, que fornece direção para os próximos dez ou vinte anos da empresa [...]” (KOTLER, 1998 *apud* LAS CASAS, 2008, p.88).

**Objetivos:** os objetivos definem onde a empresa quer chegar e geralmente estão relacionados com resultados financeiros. Conforme definido por Kotler (2000, p.101), “Poucos negócios perseguem apenas um objetivo. A maioria das unidades procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.”

Existem várias classificações para se definir os objetivos, mas a principal delas os divide em dois tipos. São eles, conforme os próprios nomes evidenciam, os objetivos qualitativos, que estão relacionados com qualidade, e os objetivos quantitativos, que estão relacionados com quantidade, ou seja, são expressos em números.

**Metas:** as metas são a descrição mais detalhada dos objetivos. Ainda segundo Kotler (2000, p.101): “Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação dos objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.”

### 2.3 Etapas do planejamento de marketing

Uma vez que o planejamento de marketing é um processo exaustivo a ser seguido, ele deve passar por algumas etapas lógicas e sequenciais que vão ser determinantes no sucesso da estratégia a ser implementada. São eles:

**Análise ambiental: ameaças e oportunidades.** O planejamento de marketing muitas vezes aponta para as oportunidades, mas não apresenta soluções convincentes para as ameaças, ou elas não são analisadas. Um planejamento de marketing bem elaborado deve evidenciar as ameaças e determinar preventivamente a melhor ação antes que elas ocorram.

“Para fazer um bom planejamento, as empresas precisam inicialmente estudar todo o seu ambiente de atuação, determinando quais as variáveis que mais afetam as suas atividades e quais as principais tendências no setor.” (LAS CASAS 2008, p.90).

**Análise dos pontos fortes e fracos:** esta, provavelmente, é a análise mais importante. Deve-se fazer um “raio x” completo da empresa, descrevendo seus produtos atuais, sua *expertise* e os relacionamentos com bancos e fornecedores para se identificar seus principais pontos fortes e fracos. Ainda Las Casas (Ibid., p.90), “Todas as empresas apresentam pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes. São vários os aspectos, como uma marca, uma boa imagem no mercado, um produto com qualidade superior [...]”.

**Análise BCG:** a Matriz BCG, ou Diagrama BCG, recebeu esse nome porque foi elaborada por uma empresa de consultoria americana chamada Boston Consulting Group. Nessa análise deve-se levar em conta, *a priori*, dois fatores: o crescimento do mercado e a participação relativa de mercado da empresa/produtos

analisados. Como é uma análise muito utilizada pelos gerentes no planejamento de marketing, é prudente que seja detalhada neste trabalho.

A análise BCG é expressa em um diagrama construído sobre um gráfico com dois eixos. O eixo horizontal estabelece a relação entre a participação de mercado da empresa e seu principal concorrente, utilizando uma escala logarítmica. Já o eixo vertical representa o crescimento de mercado.

Na análise do crescimento de mercado deve-se levar em consideração o mercado que está sendo analisado, pois um crescimento de 10%, por exemplo, pode ser alto para um determinado mercado e baixo para outro.

Os nomes dos produtos são inseridos nesse diagrama, que é dividido em quatro quadrantes: o quadrante inferior esquerdo representa uma zona de conforto para o produto que ali está posicionado, com mercado estável e participação de mercado maior do que a do concorrente. Estes produtos são chamados de vaca leiteira, por serem os maiores geradores de renda para a empresa. (LAS CASAS, 2008).

Os produtos situados no quadrante inferior direito do diagrama são chamados de abacaxis, pois tem menor participação de mercado e estão em uma situação difícil. Para ganhar mercado com os mesmos, a empresa terá de investir muito para passar à frente da concorrência, isso em um mercado considerado sem potencial de crescimento. A tendência natural para esses produtos é serem retirados de linha, a não ser que atendam a uma necessidade imediata dos consumidores. (Ibid., 2008).

No quadrante superior esquerdo estão os produtos chamados de estrelas, pois as empresas que os fabricam tem maior participação de mercado e o mesmo está em crescimento. Seus fabricantes estão em vantagem e podem defender sua posição ante as empresas que os atacam. Mas o fato de o mercado estar em crescimento atrai novos entrantes, por isso a empresa não pode ter certeza absoluta de que terá retorno garantido com esses produtos. Por outro lado, os produtos

posicionados nesse quadrante tem potencial de crescimento e possibilidade de um dia também se tornarem vacas leiteiras. (LAS CASAS, 2008).

Por fim, no quadrante superior direito, estão posicionados os produtos chamados de interrogação, que recebem esse nome porque o mercado está em crescimento mas a empresa tem participação de mercado menor do que o concorrente. Por isso o nome interrogação, pois todo o investimento poderá ser inútil, devido ao ataque dos concorrentes e a defesa dos que estão em melhor situação de mercado. Esse quadrante representa uma oportunidade atrelada a uma dúvida, mas alguns autores chamam o produto ali posicionado de menino prodígio pois a situação pode mudar e eles podem vir a se tornar estrelas. (Ibid., 2008)

## **2.4 Diferenças entre planejamento e plano de marketing**

Planejar é a função primordial das gerências das corporações e significa, basicamente, tomar decisões de forma antecipada estabelecendo um plano de ações. Para isso, as pessoas responsáveis pela administração de determinada empresa ou instituição devem estudar os ambientes macro e micro e traçar estratégias e objetivos para um certo período de tempo. Geralmente, esse período é de um ano e é chamado de ano fiscal. (LAS CASAS, 2008).

Muitos confundem o significado dos termos planejamento, plano ou estratégia. O processo como um todo é chamado planejamento, o resultado final desse processo é o plano, que geralmente tem a forma escrita e dá origem aos planos formais de uma empresa. (Ibid., 2008).

Existem três formas conhecidas de planejamento: o estratégico, de longo prazo, que abrange toda a empresa; o tático, que varia conforme a estrutura da

organização e o operacional, que como o nome já diz trata das operações corriqueiras do dia-a-dia.

A área de marketing geralmente prepara planos de curto prazo, com duração de um ano, o chamado ano fiscal, como já foi mencionado aqui anteriormente. Cada área ou divisão do marketing prepara planos individuais. Por exemplo: o marketing financeiro prepara o plano de orçamento com as verbas para investimentos de marketing para o ano fiscal, o chamado *budget*, a área de propaganda prepara o plano de ações de mídia que serão executadas, etc. Estes planos, depois de agrupados, vão compor o plano de marketing global da empresa.

As três formas de planejamento descritas acima são definidas por Churchill (2000 *apud* LAS CASAS, 2008, p.85) como:

- **Planejamento estratégico:** persegue os objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos.
- **Planejamento tático:** criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio.
- **Planejamento operacional:** é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo.

## 2.5 O que é plano de marketing

Todas as empresas, independentemente do tamanho ou setor em que atuem, precisam desenvolver um plano de marketing. Ele deve atender certos requisitos para ser eficaz e exige de seus idealizadores uma abordagem realista da situação da empresa. Também precisa ser detalhado e abrangente e deve incluir todos os objetivos a serem cumpridos. Além disso, ele deve ser prático, acessível e compartilhado com todos os funcionários da empresa.

As empresas modernas precisam estabelecer planos com metas e objetivos corporativos bem definidos, submetê-los a rigorosas auditorias e trabalhar com planos individuais para cada área interna. Todos esses planos devem ser integrados ao plano corporativo, inclusive o plano de marketing.

“O plano de marketing é apenas uma parte, ainda que importante, do plano de ações chamado de plano empresarial ou plano corporativo; portanto, precisa e deve ser pensado e executado como parte dele.” (WESTWOOD, 2005, p.1).

O fato de o ambiente de Marketing ser um ambiente em constante mudança, que está sempre lançando novos desafios para as empresas, exige que as tarefas a serem desempenhadas pelo marketing e a importância atribuída a cada funcionário no plano sejam diferentes.

“Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito.” (Ibid., p.5).

Um plano de marketing é um documento que deve ser redigido antes de um investimento, lançamento de produto ou início de um negócio. Nele devem constar, entre outras coisas, detalhes do que se espera alcançar com este projeto, seu custo, tempo de implementação e recursos a serem dispendidos para sua realização. E também uma análise detalhada de todas as etapas que devem ser cumpridas para atingir os seus objetivos. Ele também deve abranger, além dos aspectos econômicos, aspectos técnicos, legais e sociais do projeto.

“Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados.” (Ibid., p.5).

“Antes de preparar um plano de marketing é necessário entender os princípios do planejamento de marketing. É importante detalhar este processo de planejamento tanto quanto refletir como traçar o documento escrito.” (WESTWOOD, 2005, p.22)

As etapas da preparação do plano de marketing devem seguir os mesmos princípios do planejamento de marketing já descritos aqui anteriormente. São eles:

- ✓ Estabelecer objetivos corporativos
- ✓ Realizar pesquisa de marketing externa
- ✓ Realizar pesquisa de marketing interna
- ✓ Realizar análise PFOA

Existem dois tipos de planos de marketing: o plano para um novo produto ou serviço e o plano anual. O primeiro refere-se ao produto ou serviço a ser introduzido no mercado, ou ainda a um determinado produto, já em produção, que precisa de uma mudança de abordagem ou de um novo posicionamento no mercado. O principal problema do plano para novos produtos é a dificuldade de coleta de informações. Por isso, ele deve incluir todo o tempo implantação do projeto, desde o início até o estabelecimento no mercado.

O plano anual de marketing, por sua vez, se aplica a produtos já existentes no mercado e ajuda a descobrir novas oportunidades e ameaças que passam despercebidas ou podem ser ignoradas no dia-a-dia de uma empresa.

Na prática, porém, o plano de marketing quase sempre é preparado com base no ano fiscal, pois é mais conveniente adaptá-lo aos tradicionais ciclos de doze meses. Porém, ele pode ter duração maior ou menor do que isso, conforme as conveniências das empresas ou as exigências dos mercados.

Depois de passar por todas as etapas descritas anteriormente, chegou a hora de redigir o plano de marketing e comunicá-lo a todos os departamentos da empresa. A redação de um plano de marketing deve ser bem organizada e

estruturada, desta forma será mais fácil buscar a informação que se procura. Na redação de um plano de marketing completo devem constar os seguintes itens:

**Resumo:** inclui a definição do produto ou serviço, detalhando a vantagem competitiva, o investimento necessário e os resultados esperados. O resumo é muito importante na busca de recursos para a execução do projeto. Deve, portanto, resumir todo o plano de marketing em poucos parágrafos, que deixam claro que o projeto foi estudado a fundo e que tem uma chance razoável de sucesso.

**Sumário:** o sumário também é muito importante, pois através dele pode-se imediatamente encontrar o que se deseja.

**Introdução:** o objetivo da introdução é descrever o produto de forma que qualquer pessoa, seja ela da empresa ou não, entenda exatamente o que é proposto. Nela deve estar definido o que é o produto, ou serviço, e suas aplicações.

**Análise da Situação:** todo plano de marketing deve ter, obrigatoriamente, uma análise minuciosa da concorrência e da situação econômica do país. Esta análise permite identificar as ameaças que podem afetar o projeto. “No plano escrito, a análise da situação deve incluir apenas as sínteses da pesquisa de marketing externa e interna e a resultante análise PFOA.” (WESTWOOD, 2005, p.242).

**Suposições:** são os principais fatos e suposições nos quais o plano está baseado. Devem ser em pequeno número e ater-se às questões que podem vir a afetar o plano de marketing.

**Vendas, Produtos-chave e Áreas-chave de vendas:** Estes são três itens considerados obrigatórios na redação de um plano de marketing voltado para produtos, mas como o escopo deste trabalho não é detalhar um plano de marketing estritamente comercial, e sim o planejamento de marketing do Terceiro Setor, geralmente voltado para serviços, essas seções do plano não serão aqui aprofundadas.

**Mercados Estratégicos:** deve-se incluir um relatório completo a respeito de cada um dos mercados estratégicos em que a organização atua. Este relatório deve conter dados que mostram se o mercado está crescendo ou diminuindo, assim como a participação da organização nos referidos mercados. (WESTWOOD, 2005).

**Objetivos de marketing:** esta parte do plano deve-se especificar os objetivos, que como já foi exposto anteriormente, definem onde a empresa quer chegar, e podem ser qualitativos, se estão relacionados com qualidade, ou quantitativos, se relacionados com números.

**Estratégias de marketing:** as estratégias, também explicadas anteriormente, são o conjunto de ações que a organização está adotando para garantir uma vantagem competitiva a longo prazo.

**Programação do Que/Onde/Como:** dados geralmente apresentados na forma de uma ou mais tabelas, similares às planilhas de “check-lists”, onde são inseridos os prazos, tarefas e responsabilidades de cada um dos envolvidos no plano de marketing. (WESTWOOD, 2005).

**Promoção de vendas:** apesar do nome, essa seção do plano de marketing não se refere exclusivamente às promoções de vendas de produtos. Aqui deve-se detalhar as campanhas de propaganda e de comunicação, o que inclui alocação de pessoal para desempenhar essas funções, assim como os custos das referidas campanhas. (WESTWOOD, 2005).

**Orçamentos:** deve-se especificar, nessa parte do plano de marketing, o custo total da implementação do mesmo e se provar que ele é viável do ponto de vista financeiro; ou seja, que o seu custo-benefício é vantajoso para a organização.

**Demonstrativo de resultados:** nessa seção são detalhados os custos e lucros orçados no plano de marketing e eventuais lançamentos adicionados posteriormente ao seu lançamento.

**Controles:** o plano de marketing deve ter um sistema de controle que permita medir o desempenho e sugerir ações corretivas quando for necessário.

**Processos de atualização:** a implementação do plano de marketing deve ser monitorada e, caso hajam mudanças não previstas inicialmente, deve-se poder modificar os objetivos, mudar estratégias e rever a programação ou os orçamentos. (WESTWOOD, 2005).

**Anexos:** esta é a última parte do plano e deve incluir todas as informações importantes que não foram incluídas, mas foram mencionadas no mesmo.

**Comunicação:** depois de pronto, o plano de marketing deve ser comunicado a todos que o executarão. Essa é, talvez, a parte mais importante do processo, porque se não for comunicado de forma adequada, o plano não terá sucesso.

**Distribuição:** a distribuição do plano completo deve ser feita na forma de um plano numerado e controlado, evitando com isso o vazamento de informações contidas no mesmo. Mas a melhor forma de se comunicar o plano completo é dividi-lo em subplanos que serão entregues pelos gerentes às pessoas pertinentes nos vários departamentos da organização.

Também deve-se marcar reuniões com os gerentes e vendedores para explicar como as provisões do plano afetarão a cada área, garantindo assim que todos apoiarão o plano e sua implementação. Essas reuniões também tem a função primordial de servir como canal de *feedback* a respeito do plano. (WESTWOOD, 2005).

### 3 COMO E PORQUE PLANEJAR O MARKETING DE UMA ONG

Expostos os principais conceitos e teorias sobre o planejamento de marketing chega-se ao planejamento do marketing no Terceiro Setor, mais especificamente ao planejamento de marketing das ONGs. Pretende-se aqui “desafiar” a teoria dos autores visitados e “testar” sua aplicabilidade no cotidiano destas instituições.

Este capítulo será iniciado pelos conceitos e definições de Primeiro, Segundo e Terceiro Setor. Depois será traçado um paralelo entre o marketing do Segundo e do Terceiro Setor, estabelecendo as diferenças e/ou semelhanças entre ambos.

Como é imaginado por todos, o Primeiro Setor é composto pelas entidades do Estado, o Segundo Setor pelas empresas privadas e o Terceiro Setor pelas Organizações Não Governamentais (ONGs).

Mas, na definição de Guerra (2006, p.16): “Pode-se declarar que a nomenclatura Terceiro Setor se caracteriza por congregar as organizações privadas com finalidades públicas.” Segundo ela: “Classificar uma organização simplesmente como não-governamental não é suficiente para expressar a sua real finalidade.” (ibid., p.18):

Ora, se as empresas privadas (Segundo Setor) também não são governamentais e as entidades do Estado (Primeiro Setor) também não tem fins lucrativos, se torna difícil definir qual organização pertence a que Setor. Outra definição da mesma autora esclarece de vez este imbróglio: “As organizações do Terceiro Setor, portanto, diferenciam-se das do Primeiro Setor por não serem governamentais e das do Segundo Setor por não possuírem fins lucrativos.” (ibid., p.18).

### 3.1 Diferenças entre marketing e marketing social

O marketing social “é o projeto, implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo” (KOTLER 1992 apud BALSINI, 2005, p.4).

Ainda segundo Balsini (2005, p.4) “Funções básicas como pesquisa de consumidores, segmentação de mercado e comunicação são utilizadas para elevar ao máximo a reação de tal grupo.”

Segundo Adulis (2001, p.1):

[...] O marketing social consiste de um conjunto de atividades, técnicas e estratégias que são utilizadas para estimular e promover mudanças sociais, como alterações de crenças, atitudes e comportamentos. Assim, no marketing social são empregados conceitos e ferramentas originárias do marketing convencional para influenciar comportamentos com o objetivo de promover mudanças sociais.

[...] O marketing social combina elementos dos enfoques tradicionais utilizados na promoção de mudanças sociais em um modelo integrado de planejamento e ação que empregue os avanços nas tecnologias de comunicação e marketing. As técnicas e metodologias do marketing social podem ser empregadas para analisar atitudes, valores e comportamentos, promover discussões e disseminar informações, contribuindo para um clima que facilite a adoção de mudanças comportamentais na sociedade.

Vale destacar que a principal diferença entre o marketing social e o marketing relacionado a uma causa está nos resultados que serão alcançados.

No caso do marketing social, como explorado em diversas publicações em todo o mundo, o principal impacto será a transformação da sociedade, na qual a empresa ou instituição está inserida. Já no caso do marketing para causas sociais, retornos financeiros ou de imagem, diretamente voltados para a empresa ou instituição, serão mais evidentes. (FONTES 2001 apud ADULIS, 2001, p.2).

### 3.2 O que é ONG

Conforme definição publicada no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE:

A ong (organização não-governamental) é definida como uma entidade sem fins lucrativos e que não está vinculada a nenhum órgão do governo. Essa denominação foi utilizada pela primeira vez pelo Ecosoc (Conselho Econômico e Social das Nações Unidas), em 1950. A criação de uma ong começa com o interesse de um grupo com objetivos comuns, disposto a formar uma entidade legalizada, sem fins lucrativos.

Segundo a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG):

A sigla ONG corresponde a organização não-governamental — uma expressão que admite muitas interpretações. A definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal.

Em âmbito mundial, a expressão surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU) após a Segunda Guerra Mundial, com o uso da denominação em inglês 'Non-Governmental Organizations (NGOs)' para designar organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

Do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa. Nossa legislação prevê quatro formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos, com essas características – associação, fundação, organização religiosa e partido político. Por não ter objetivos confessionais ou eleitorais, juridicamente toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada.

No entanto, nem toda associação civil ou fundação é uma ONG. Entre clubes recreativos, hospitais e universidades privadas, asilos, associações de bairro, creches, fundações e institutos empresariais, associações de produtores rurais, associações comerciais, clubes de futebol, associações civis de benefício mútuo, etc. e ONGs, temos objetivos e atuações bastante distintos, às vezes, até opostos.

No Brasil, a expressão era habitualmente relacionada a um universo de organizações que surgiu, em grande parte, nas décadas de 1970 e 1980, apoiando organizações populares, com objetivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. As primeiras ONGs nasceram em sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase nos trabalhos de educação popular e de atuação na elaboração e controle social das políticas públicas [...].

### 3.3 O mercado do Terceiro Setor

A última pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE sobre o Terceiro Setor, intitulada “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005” traz informações sobre o mercado das ONGs que, segundo denominação do Instituto, são chamadas de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL. O resumo dos resultados extraídos do estudo dessas organizações é apresentado a seguir.

Quantas são as Organizações Não Governamentais? Segundo a pesquisa: “Em 2005, as 338 mil FASFIL representavam 5,6% do total de entidades pública e privada de todo o País”. (IBGE, 2005, p.58).

- ✓ Quantas pessoas empregam e quanto remuneram os seus funcionários?

[...] Empregavam 5,3% dos trabalhadores brasileiros, o que representa um contingente de 1,7 milhão de pessoas que ganhavam, em média, R\$1 094,44 por mês. Este valor equivalia a 3,8 salários mínimos daquele ano, isto é, uma remuneração ligeiramente superior à média nacional que era de 3,7 salários mínimos mensais naquele mesmo ano. Uma análise geral das atividades desenvolvidas por essas instituições revela que sua vocação não é assumir funções típicas de Estado e sim defender direitos e interesses dos cidadãos e difundir preceitos religiosos. (IBGE, 2005, p.58).

- ✓ O que fazem as ONGs?

Mais de um terço (35,2%) das FASFIL é composto pelos subgrupos Associações de moradores, Centros e associações comunitárias, Defesa de direitos e grupos de minorias, Desenvolvimento rural, Emprego e treinamento, Associações empresariais e patronais, Associações profissionais e Associações de produtores rurais. E um quarto delas (24,8%) é entidades religiosas. Atuando mais no campo das políticas governamentais, desenvolvendo ações de Saúde e Educação e pesquisa, por exemplo, se encontram apenas 7,2% dessas organizações. (IBGE, 2005, p.58-59).

- ✓ Onde elas se localizam?

A distribuição do total das FASFIL no Território Nacional tende a acompanhar a distribuição da população, mas são grandes as diferenças com respeito às entidades que desempenham em cada região. Na Região Sudeste, concentram-se as entidades de Religião (57,9%), de Saúde (49,0%), de Assistência social (44,5%) e de cultura e recreação (43,3%). Na Região Nordeste concentram-se as de defesa dos direitos e interesses dos cidadãos (38,9%). (IBGE, 2005, p.59).

✓ Quando foram criadas?

A idade média das FASFIL é de 12,3 anos e grande parte delas (41,5%) foi criada na década de 1990. No grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos 1980, predominam as entidades de Saúde (36,0%) e as religiosas (20,2%). Entre as mais novas, criadas nos primeiros cinco anos deste milênio, destacam-se as entidades de defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%) e as de Meio ambiente e proteção animal (45,1%). (IBGE, 2005, p.59).

✓ Qual o seu tamanho médio?

O porte médio das FASFIL é de 5,1 trabalhadores por instituição, mas a análise por Grande Região e por finalidade evidencia diferenças significativas. Enquanto na Região Sudeste a média de trabalhadores é de 6,8 pessoas por entidade, no Nordeste, ela cai para 2,9 trabalhadores. Enquanto os Hospitais empregam uma média de 174,1 pessoas, no grupo de Desenvolvimento e defesa de direitos a média cai para 1,4 pessoa. (IBGE, 2005, p.59).

✓ Qual o ritmo de crescimento dessas organizações?

Nos dez anos que se passaram entre 1996 e 2005, o crescimento das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil foi da ordem de 215,1%. Esse crescimento foi quase três vezes mais elevado do que a média de crescimento de todos os demais grupos de entidades, pública e privada, existentes no CEMPRE (74,8%).

Também no ritmo de crescimento, as FASFIL apresentam comportamentos distintos entre os anos 2002 e 2005. Por tipo de atividade desenvolvida, destacou-se o grupo das entidades de Meio ambiente e proteção animal com um percentual de crescimento de 61,0%, isto é, muito superior à média nacional (22,6%). O grupo de Desenvolvimento e defesa de direitos cresceu 33,4% e as Associações patronais e profissionais, 31,9%.

Por localização, foram as Regiões Norte e Nordeste que mantiveram um ritmo de crescimento mais acelerado de 38,0% e de 30,5%, respectivamente. Entre 2002 e 2005, o número do pessoal ocupado assalariado nas FASFIL aumentou em 167,9 mil, o que corresponde a um terço do total de empregos criados na administração pública, segundo as estatísticas do CEMPRE. (IBGE, 2005, p.59).

### **3.4 Porque planejar o marketing de uma ONG**

Os mercados cada vez mais competitivos, entre eles o mercado do Terceiro Setor, como se pode constatar pela pesquisa anterior, a escassez de recursos e o aumento das desigualdades e conseqüentemente das necessidades sociais fazem com que as ONGs tenham que profissionalizar a sua administração para poder sobreviver e crescer.

Junto com uma melhor gestão, vem a necessidade de um planejamento de marketing eficaz para conseguir manter e otimizar a obtenção de recursos, que no caso das ONGs quase sempre vem na forma de doações.

“O planejamento de marketing também tem papel crucial na transparência ao informar aos investidores (no caso das ONGs doadores) onde e como estão sendo gastos esses recursos.” (DRUCKER, 2001, *apud* FARAH, 2003, p.49).

### **3.5 Como planejar o marketing de uma ONG**

Teoricamente, a concorrência acirrada que caracteriza as relações entre as empresas do Segundo Setor, que tem fins estritamente comerciais, não se aplica ao Terceiro Setor, por este ser constituído por organizações sem fins lucrativos. Mas, mesmo assim, algumas destas organizações “seguem o mesmo raciocínio clássico da teoria econômica mercantilista” (FONTES, 2001, *apud* FARAH 2003, p.53) e enxergam as outras entidades que atuam no mesmo mercado como concorrentes.

Esta é uma visão equivocada, pois as organizações do Terceiro Setor deveriam ver as outras entidades que também atuam com fins sociais como aliadas e todas elas deveriam estabelecer novas formas de relacionamento entre si.

Entre essas formas de relacionamento as mais conhecidas e bem sucedidas são as parcerias, as alianças e as redes, estas caracterizadas como associação entre entidades, organizações financiadoras, consultores e fornecedores que atuam no mesmo mercado e que tem o mesmo objetivo social, ou seja, podem e devem atuar juntas para complementar uma ação social comum. (FONTES, 2001, apud FARAH 2003).

Os métodos e ferramentas abordados no capítulo anterior, usados no planejamento de marketing das empresas que visam lucros, serão agora explicitados visando especificamente o planejamento de marketing de uma Organização Não Governamental sem fins lucrativos para que, como foi dito anteriormente, se possa testar/desafiar a teoria pesquisada com a “dura” realidade dessas organizações.

**Realizar pesquisa externa:** esta é a primeira e mais importante etapa do planejamento de marketing de toda e qualquer empresa comercial e, no caso das ONGs, não é diferente.

Deve-se levantar todas as informações relativas aos ambientes político, econômico, legal e social, entre outros, que podem afetar os planos futuros da organização. Para Farah (2003), dentre esses fatores os mais importantes, no caso das ONGs, são os relacionados a seguir:

- ✓ O PIB e a taxa de crescimento da economia com o conseqüente aumento ou diminuição do potencial de doação das empresas.
- ✓ A renda per capita, que leva ao aumento ou diminuição do potencial de doação das pessoas físicas.
- ✓ A distribuição de renda, com o conseqüente aumento ou diminuição das desigualdades sociais que quase sempre são o foco de atuação das ONGs.
- ✓ A política cambial, que pode levar ao aumento ou diminuição das doações advindas do exterior.

- ✓ A política monetária, que determina a taxa de juros e consequentemente o crédito, que pode vir a se tornar mais fácil ou mais difícil em virtudes das diretrizes adotadas pelo governo. As taxas de inflação, que podem aumentar ou diminuir o poder de compra das pessoas e organizações.

No ambiente político, por sua vez, destacam-se as diretrizes ideológicas de determinados governos em relação a outros, que levam a maior ou menor preocupação com as demandas sociais e consequentemente aumentam ou diminuem os recursos destinados a essas demandas.

O ambiente legal é caracterizado pela legislação vigente no país, que pode vir a aumentar ou restringir a atuação das ONGs.

Finalmente, o ambiente social, este o mais importante, por ser o ambiente em que as ONGs atuam diretamente. Aqui merecem destaque as tendências da sociedade a se preocupar mais ou menos com questões relacionadas à estética e ao status social, em detrimento das causas sociais. Atualmente, essa é uma oportunidade, pois a sociedade passou a se preocupar mais com questões sociais. (KOTLER, 2000, *apud* FARAH, 2003).

Deve-se destacar também como oportunidade a falta de confiança da sociedade nas instituições públicas, que revela uma enorme insatisfação da sociedade em relação aos governos e uma tendência natural a apoiar as organizações não governamentais.

**Realizar pesquisa de marketing interna:** após ser feita uma rigorosa pesquisa de marketing externa deve-se fazer a pesquisa de marketing interna para se detectar a situação do ambiente interno da ONG. Segundo Farah (2003), essa pesquisa divide-se em três áreas essenciais, que serão explicitadas a seguir.

Os recursos financeiros devem ser avaliados quanto à disponibilidade e origem - se oriundos de pessoa física, jurídica ou de fontes governamentais – ou se obtidos com a venda de produtos ou serviços.

A frequências das doações: deve-se analisar se elas são constantes, esporádicas ou, ainda, se dependem de ser incentivadas através de campanhas de marketing ou comunicação.

A utilização de instrumentos de captação de recursos: esta análise, em especial, deve-se levar em conta como são obtidos os recursos da organização, se através de mecanismos próprios ou de terceiros, e ainda se através de meios manuais/pessoais (caso da maioria das ONGs de pequeno porte) ou de sistemas informatizados, que permitem maior eficiência e precisão na captação de recursos.

Deve-se fazer também uma análise minuciosa da receita e despesa e do investimento em qualificação/treinamento necessários para o pessoal que cuida das finanças da ONG para que possam desempenhar bem suas funções.

Quanto aos recursos humanos, em sua análise devem ser considerados a qualificação, a disponibilidade e o nível de engajamento do pessoal que trabalha na ONG, em sua grande maioria voluntários, que trazem consigo sua própria área de especialização e/ou conhecimentos.

Pelo motivo acima, deve-se também levar em conta o treinamento para que esses voluntários possam desempenhar funções que não sejam as suas de origem.

A rotatividade dos voluntários, esse um grande problema enfrentado pelas ONGs, pois além das baixas no quadro de funcionários, normais de qualquer ramo de atividade, algumas pessoas chegam ao extremo de trabalhar como voluntários só para poder agregar essa informação como um diferencial no currículo, e quando conseguem uma recolocação profissional, abandonam a organização de imediato.

Na análise dos recursos físicos deve-se checar se as instalações de que a ONG dispõe são adequadas para a finalidade a que ela se propõe e a disponibilidade de tecnologia, especialmente de recursos de informática, que são essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização nos dias de hoje.

Também deve-se levar em conta a disponibilidade de profissionais qualificados para operar os recursos acima.

As competências das empresas são, na prática, os diferenciais destas em relação à concorrência. No caso específico das organizações sem fins lucrativos, estas competências são, na verdade, a experiência adquirida no seu ramo de atuação social e a capacidade de prestar esse serviço com qualidade a um custo mais baixo do que as demais.

**Análise PFOA:** para Farah (2003), nessa análise deve-se avaliar a capacidade efetiva da organização de atingir os objetivos a que se propõe; no caso das ONGs essa capacidade geralmente é expressa pelo número de pessoas atendidas, custo por pessoa atendida, índice de resolução de problemas etc

O “cliente” das ONGs é o usuário ou beneficiário, via de regra um indivíduo com alguma carência ou exclusão social, portanto atendê-lo bem é mais do que necessário, é a própria razão de ser da organização.

Para se estabelecer a diferença entre uma organização com fins estritamente comerciais e uma organização sem fins lucrativos, no caso das últimas é necessário adicionar aos cinco papéis de decisão de compra de bens de consumo - definidos por KOTLER (2000, *apud* FARAH, 2003) que são: **iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário** - os papéis do **financiador** - este o mais importante, pois é quem fornece recursos para a organização - e do **beneficiário**, mencionado anteriormente, que pode ser diferente do usuário.

Sendo assim, quando se analisa o atingimento de metas e objetivos de uma ONG, deve-se levar em conta os fatores individual e o coletivo. O primeiro se reflete no grau de satisfação do usuário ou beneficiário dos serviços prestados pela organização, e o segundo se expressa pelas melhorias conseguidas na comunidade.

O financiador ou patrocinador seria - no modelo tradicional dos papéis de decisão de compra de Kotler descritos acima - o comprador, por ser quem vai desembolsar o dinheiro, no caso o recurso, e provavelmente este vai levar em consideração os dois fatores acima para decidir se continua ou não investindo em determinada organização. Se o patrocinador for uma pessoa jurídica, vai analisar ainda o alinhamento da organização com os objetivos da empresa, seus valores e crenças para tomar essa decisão (FARAH, 2003).

**Ameaças:** são expressas na forma das dificuldades externas que a ONG vai enfrentar para atingir seus objetivos; ou seja, resolver o problema social a que se propõe. **Oportunidades:** essas são, ao contrário, as facilidades nesse atingimento.

**Suposições:** a ONG deve incluir suposições no seu planejamento de marketing, ao analisar as oportunidades e ameaças que podem vir a afetar o atingimento de metas e objetivos por parte de organização. Essas suposições devem considerar, por exemplo, o recebimento ou não de recursos do Estado e o surgimento de “novos entrantes” no segmento de atuação da entidade e também uma demanda maior ou menor pelos serviços prestados que, no caso de ser acima da capacidade da organização, pode levar a queda da qualidade desses serviços e, conseqüentemente, do grau de satisfação dos usuários. (FARAH, 2003).

**Objetivos corporativos:** como já foi mencionado aqui, no segundo capítulo, as empresas precisam estabelecer planos com metas e objetivos corporativos bem definidos e trabalhar com planos individuais para cada área interna. Todos esses planos devem ser integrados ao plano corporativo, inclusive o plano de marketing.

**Objetivos de marketing:** como as ONGs também são empresas, ainda que sem fins lucrativos, o estabelecimento de objetivos de marketing é fundamental para que a organização possa pensar em crescer e não apenas sobreviver no mercado, que afinal também é competitivo.

Para FARAH (2003, pag. 59):

Os objetivos de marketing podem ser compreendidos a partir da clássica matriz produto-mercado de Ansoff, onde os produtos e serviços oferecidos pela organização serão disponibilizados ao mercado. Esta abordagem, entretanto, traz, em seu bojo, certas limitações para o contexto do Terceiro Setor, pois seu foco concentra-se no produto e nas estratégias utilizadas para o atingimento dos mercados-alvo com estes produtos.

(KOTLER & ROBERTO 2001, *apud* FARAH 2003, p.60) definiram produto social como “ideias e práticas a serem ‘vendidas’. [...] produto social é a ideia ou prática desejável para o público-alvo.”

**Distribuição:** pode ser entendida, no caso das ONGs como a forma de se chegar ao usuário ou beneficiário para prestar o serviço social. Muitas dessas organizações, além do serviço prestado em sua sede, muitas vezes precária, prestam serviço em ações sociais junto à comunidade, além de participarem de feiras e eventos voltados especificamente ao Terceiro Setor.

**Promoção:** poucas organizações, excetuando-se as de maior porte, podem se dar ao luxo de ter verba para promoção na mídia, portanto as atividades de promoção e divulgação das ONGs são, quase que exclusivamente, as do tradicional marketing boca-a-boca.

**Estratégias de marketing:** como também já foi dito aqui, no segundo capítulo, as estratégias expressam a maneira pela qual a empresa pretende obter lucro a longo prazo, ou seja, o conjunto de ações que a empresa está implementando para garantir uma vantagem competitiva a longo prazo.

Elas definem, por exemplo, em que mercado a empresa pretende atuar, se ela vai estabelecer uma política de preços ou, inversamente, se vai adotar uma política de diferenciação de produtos. No caso específico das organizações sem fins lucrativos, pode-se dizer que estas devem adotar uma política de diferenciação dos serviços prestados.

Exemplos de estratégias de marketing eficazes para para esse mercado poderiam ser a implementação de campanhas para o aumento dos doadores, ou a venda de produtos, próprios ou recebidos através de doações, em lojinhas que algumas dessas organizações possuem.

**Táticas de marketing:** como também já foi dito anteriormente, são os métodos utilizados para se implementar as estratégias de marketing. As táticas são definidas levando-se em conta os 4Ps do marketing, ou seja, produto, preço, praça e promoção. Aqui cabe a definição para a variável preço de produto social, que segundo Fontes (2001, apud FARAH, 2003, p.60), “estabelece uma relação direta entre o comportamento e as vantagens e custos de sua adoção.” O comportamento, nesse caso, são as práticas sociais a serem vendidas, mencionadas no conceito de produto social.

**Plano de ação:** na prática, o plano de ação das ONGs assume a forma do popular “*check-list*”, com os prazos e as responsabilidades de cada um dos envolvidos na execução do plano estabelecidos.

**Comunicação e implantação:** nas ONGs, essa etapa se mostra crucial, pois o quadro de colaboradores da organização é composto quase que exclusivamente por voluntários, que como já foi dito, tem cada um a sua área de especialização e não recebem remuneração financeira pelo serviço prestado. (FARAH, 2003)

**Controle e atualizações:** nas ONGs, principalmente nas de pequeno porte, como já foi dito, essas ferramentas também assumem a forma de “*check-lists*”, mais práticos e fáceis de serem entendidos e implementados.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Após serem expostos e discutidos, nos capítulos anteriores, os conceitos sobre o planejamento de marketing e a forma como eles podem ser aplicados nas organizações sem fins lucrativos passa-se à aplicação prática desses através do estudo de caso de uma ONG que ainda não utiliza o planejamento de marketing em seus processos administrativos. Nesse capítulo pretende-se propor um roteiro para o planejamento de marketing de uma ONG de pequeno porte.

### **4.1 O Projeto Criança/AIDS (PCA)**

O Projeto Criança/Aids (PCA) é uma Organização Não Governamental (ONG), sem fins lucrativos e de utilidade pública que dá apoio à famílias carentes responsáveis por crianças portadoras do vírus HIV, na faixa etária de zero a 12 anos. Fundada em 1991 e instalada na zona sul de São Paulo, a entidade luta para promover a inclusão social e manter a dignidade das crianças e de seus familiares. O PCA foi reconhecido pelo Ministério da Justiça como entidade de utilidade pública federal, pelo processo de número 08026.000382/2005-16. (PCA, 2009).

A instituição é mantida pelo trabalho voluntário de várias pessoas que juntas se empenham em assistir as famílias com crianças portadoras do vírus HIV cadastradas e encaminhadas pelos Hospitais Públicos e Centros de Referência e Treinamento DST/AIDS (Doenças Sexualmente Transmissíveis e AIDS). (PCA, 2009)

Segundo entrevista realizada com a presidente da organização, constatou-se que o PCA disponibiliza os seguintes serviços sociais à população:

**Programa de capacitação e geração de renda:** voluntários dão aulas de reforço escolar, informática, educação artística e artesanato para crianças e para os pais. O PCA incentiva a participação nestas atividades cujo objetivo é mostrar que todos podem conseguir melhorar a situação da família através da dedicação e do esforço próprio, estimulando uma atitude pró-ativa e empreendedora, não só para os atendidos, bem como para todos os voluntários do PCA.

Aos sábados o programa oferece aulas de informática para as crianças cadastradas. No ano de 2009 foram fornecidas também aulas de reforço escolar (acompanhamento, educação cívica e orientação) para crianças abaixo de 6 anos, educação artística e oficinas de artesanato para os pais ou responsáveis. Estas iniciativas, além de promover a auto-estima das famílias, possibilitam que as mães/responsáveis possam conseguir renda extra através das técnicas de artesanato aprendidas.

**Programa de assistência social:** o programa consiste no acompanhamento social e psicológico com atendimento às famílias, em grupos ou individualmente, para o esclarecimento e orientação dos vários assuntos relacionados ao tema HIV/AIDS (ex: aderência ao tratamento, revelação diagnóstica à criança, nutrição, higienização doméstica e corporal e outros).

O acompanhamento é realizado por uma voluntária (profissional de serviço social) junto à família objetivando o pleno conhecimento da família e a constatação se a criança está sendo bem cuidada, de acordo com os pré-requisitos solicitados pelo PCA, e visando preservar a dignidade da criança.

Além disso, uma vez por mês uma equipe de assistentes sociais e voluntárias do PCA, realiza visitas domiciliares às famílias assistidas. Nessas visitas são confirmadas as necessidades observadas pelos voluntários da assistência social e constatadas as questões ligadas à saúde, frequência escolar e condições de

habitação e de vida, requisitos básicos de cumprimento obrigatório consensuados pelas famílias quando do cadastramento.

Se necessário, o serviço social intervém com os usuários do programa desenvolvendo atividades de abordagem direta como entrevistas, visitas domiciliares, orientações, reuniões grupais sócio-educativas (com dinâmicas) e discussão do caso com profissionais especializados como advogados e psicólogos.

Os usuários são pessoas/famílias que apresentam uma diversidade de problemas sociais resultantes da falta de trabalho, preconceitos e ausência de políticas sociais, tais como:

- Violência doméstica;
- Drogas / álcool;
- Habitação precária;
- Agravo da doença HIV/AIDS;
- Morte dos pais (desamparo da criança);
- Violação das leis;
- Alimentação insuficiente;
- Não conhecimento dos direitos e benefícios governamentais (ex: BPC, LOAS, auxílio-doença, aposentadoria).

Problemas esses identificados e trabalhados no grupo com dinâmicas, nas entrevistas e encaminhamentos com garantia de atendimento aos serviços públicos abaixo:

- Vara da infância;
- Conselho tutelar;
- Delegacia da mulher.

O profissional de serviço social do PCA também propicia supervisão de estágio a estudantes de serviço social e presta consultoria através de solicitações de profissionais, faculdades de serviço social e saúde pública.

**Atendimento psicológico:** no PCA são realizados grupos de discussão, junto com a entrega da cesta básica, três dias por mês (às segundas, quintas e sextas-feiras). Nestes grupos são abordados diversos assuntos relacionados à AIDS e à vida cotidiana.

Os grupos são coordenados por uma assistente social e uma psicóloga que possuem capacidade de ouvir diferenciadas e complementares, além de realizarem intervenções pontuais. Para a realização destes grupos, são feitas dinâmicas e palestras, muitas vezes administradas por profissionais da área de saúde que não pertencem à instituição.

O trabalho psicológico consiste nos atendimentos em grupo através de intervenções, questionamentos e algumas vezes esclarecimentos sobre assuntos relacionados aos vários temas abordados (ex: aderência ao tratamento de AIDS, revelação diagnóstica à criança, nutrição, higienização doméstica e corporal e outros). Em alguns casos, há encaminhamento aos atendimentos individuais, que são realizados nas semanas subseqüentes. Em casos específicos a atuação é mais efetiva, com encaminhamento ao conselho tutelar para possível intervenção.

**Distribuição de cesta básica de alimentos, higiene/limpeza:** cada família assistida recebe uma cesta mensal. O benefício inclui produtos alimentícios e de higiene (doméstica e pessoal). As crianças recebem brinquedos e itens de vestuário ou aqueles relacionados às campanhas periódicas do PCA, como material escolar no início do período letivo, cobertores no inverno, separados por faixa etária e de acordo com as recomendações da equipe de assistência social.

**Programa de prevenção:** o PCA realiza palestras informativas para a população em geral, com especial atenção ao público adolescente. Outra ação do

programa é a distribuição de preservativos, às famílias assistidas e em eventos que o Projeto Criança AIDS participa, como Carnaval, Dia Internacional da AIDS, etc.

**Programa de captação de recursos:** visando gerar capital para manutenção dos serviços prestados, o PCA possui diversas frentes de arrecadação de recursos (alimentos, dinheiro, roupas, brinquedos, cobertores entre outros).

**Bazar do PCA:** além dos serviços mencionados anteriormente, a entidade mantém um bazar beneficente, localizado na própria sede da entidade, onde são comercializados diversos itens de alimentação e vestuário (doados pela população) a preços baixos.

A iniciativa visa proporcionar oportunidade de compra para as famílias de baixa renda e, simultaneamente, captar parte dos recursos necessários para cobrir os gastos mensais assumidos pelo PCA.

Os interessados em colaborar com o bazar podem adquirir os produtos em exposição ou doar objetos e alimentos para compor os estoques.

**Eventos e parcerias:** o PCA busca parcerias com estabelecimentos comerciais visando à arrecadação de alimentos ou doação em dinheiro. Alguns desses eventos são:

- Baile da Terceira Idade
- Espetinho Solidário
- Campanha de Arrecadação de Produtos de Higiene Pessoal The Week
- Café Acadêmico Uninove
- Gincana da Escola Método
- Ray Castro Bar

## 4.2 O planejamento de marketing do PCA

**Pesquisa de marketing externa:** como já foi mencionado anteriormente esta é a primeira etapa do planejamento de marketing de toda organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, e no caso do PCA não poderia ser diferente.

A pesquisa externa foi iniciada pelo levantamento das informações relativas ao ambiente econômico, abaixo alguns indicadores desse setor que podem vir a impactar positiva ou negativamente os planos do PCA para o futuro:

A economia brasileira registrou expansão recorde no primeiro trimestre de 2010. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE: nos três primeiros meses do ano, o Produto Interno Bruto (PIB, soma dos bens e serviços produzidos no país) cresceu 9% em relação a igual período de 2009. Esta foi a maior taxa de crescimento já registrada desde o início da série histórica do IBGE, que teve início em 1995. (IBGE, 2010)

Esse crescimento leva a um aumento do potencial de doação das pessoas jurídicas, o que é uma circunstância favorável ao PCA ou a qualquer outra ONG que tenha nas doações a sua principal fonte de recursos.

Quanto à renda per capita, que leva ao aumento ou diminuição do potencial de doação por parte das pessoas físicas, as notícias também são favoráveis.

Segundo análise de Portella (2010) publicada no Portal IG Economia:

Demorou cinco séculos, mas a economia brasileira está próxima de alcançar a marca de US\$ 10 mil de renda per capita, segundo projeções de economistas e dados oficiais tabulados pelo **IG**. Com a expectativa de apresentar o maior crescimento das últimas duas décadas e meia, o Brasil deve se colocar acima da média mundial do PIB per capita – resultado da divisão entre as riquezas produzidas por um país e sua população.

Ao atingir o novo padrão de renda, uma classe média emergente começa a mudar o perfil da economia brasileira, com o setor de serviços ocupando mais espaço, em detrimento da

indústria, segundo dizem os economistas. Essa mudança estrutural deve acelerar o ritmo de expansão econômica, a exemplo do que aconteceu com países desenvolvidos, como Estados Unidos e Japão, décadas atrás.

Estimativas da LCA Consultores mostram que, em 2020, o PIB per capita deve dobrar, atingindo a casa dos US\$ 22,7 mil.

A distribuição de renda foi outro fator analisado na pesquisa de marketing externa do PCA, segundo a mesma análise de Portella (2010):

[...] Estudo realizado pelo próprio IPEA mostra que, em 30 anos, a transferência de renda saltou de 8% para 20% de participação no rendimento familiar do brasileiro.

[...] O economista-chefe da LCA diz que, se o País mantiver o tripé meta de inflação, cambio fluante e austeridade fiscal, dificilmente um choque externo poderá abalar de forma relevante o crescimento econômico do Brasil.

A política cambial adotada no Brasil é a do cambio fluante. Atualmente, a moeda brasileira esta supervalorizada em relação ao dólar, o que prejudica as indústrias nacionais, pois com a moeda forte os produtos estrangeiros ficam mais baratos para os brasileiros.

Muitos produtos estrangeiros que entram baratos no mercado são concorrentes dos fabricados no Brasil. Mas no caso das ONGs (e do PCA) que não são fabricantes de produtos, a entrada de capital estrangeiro no país pode até ser uma vantagem, pois pode levar ao aumento das doações advindas do exterior.

Mesmo assim, levou-se em consideração na pesquisa de marketing externa do PCA, a análise do boletim Focus, divulgado pelo Banco Central em 14 janeiro de 2011. A instituição manteve as projeções de US\$ 40 bilhões para a entrada de investimentos estrangeiros diretos (IED); de R\$ 1,75 para a cotação do dólar no final do ano; e de 4,50% para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), soma das riquezas e serviços produzidos no país, neste ano e no próximo.

A política monetária, que determina a taxa de juros e consequentemente o crédito, que pode vir a se tornar mais fácil ou mais difícil em virtudes das diretrizes adotadas pelo governo, também mereceu atenção especial na pesquisa de marketing externa do PCA.

Segundo pesquisa realizada no site do Diário do Comércio e Indústria (DCI), os analistas financeiros de todo o país acreditavam que o Comitê de Política Monetária (Copom) aumentaria a taxa básica de juros (Selic) de 10,75% para 11,25% ao ano, na reunião que o colegiado de diretores do Banco Central (BC) faria nos dias 18 e 19 de janeiro de 2011. Os analistas acreditavam ainda em outras correções no decorrer do ano e estimam que a taxa Selic termine 2011 no patamar de 12,25%, com possibilidade de redução para 11,42% em 2012. (DCI, 2011)

Conforme mencionado no capítulo anterior, a análise das taxas de inflação também é muito importante na pesquisa de marketing externa, pois ela pode aumentar ou diminuir o poder de compra das pessoas e organizações.

Segundo a 155ª Reunião do BC, realizada em 7 e 8/12/2010, após registrar altas de 0,45% em setembro e de 0,75% em outubro, a inflação medida pela variação mensal do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) aumentou novamente em novembro, para 0,83%. (BC, 2010).

Com isso, a inflação acumulada nos onze primeiros meses de 2010 foi de 5,25%, 1,32 pontos percentuais (p.p.) acima da observada em igual período de 2009. O aumento da inflação em 2010 reflete o comportamento dos preços livres, que aumentaram 6,26% até novembro, e contribuíram com 4,4 p.p. do acumulado de 5,25% registrados no ano. (BC, 2010).

No ambiente político, há que se destacar as políticas sociais dos dois mandatos do presidente Lula, e a recente eleição de Dilma Roussef, o que levará o Partido dos Trabalhadores (PT) a concretizar o sonho não realizado do PSDB, de permanecer por 20 anos no poder.

## Segundo artigo de Frei Betto, publicado no site Observadores Sociais:

Com o governo Lula, o Brasil avançou na redução da pobreza e da desigualdade social. Cerca de 20 milhões de pessoas deixaram a extrema miséria. Porém, houve queda, nos últimos anos, do ritmo de aumento da renda dos 10% mais pobres.

Em 2009, encontravam-se em extrema pobreza 8,4% dos brasileiros (15,96 milhões de pessoas), numa população de 190 milhões. No ano anterior a 2009, a pobreza extrema caiu 0,4%. De 2007 a 2008, havia decrescido 1,5%, três vezes mais. Portanto, o ritmo de desempobrecimento dos brasileiros foi reduzido.

É verdade que, graças à facilidade de crédito (o volume chegou a R\$ 1 trilhão) e à crise financeira mundial, que obrigou muitos exportadores a destinarem seus produtos ao mercado interno, houve significativo aumento do consumo de bens duráveis: máquinas de lavar roupa, televisores, microcomputadores, celulares e aparelhos de DVD. Hoje, 72% das moradias possuem tais equipamentos. O curioso é esta contradição: 59,1% dos domicílios brasileiros não dispõem de rede de esgoto, o que equivale a 34,6 milhões de moradias.

No governo Lula, aumentou o número de casas com abastecimento de água, coleta de lixo e energia elétrica. Mas recuou o índice das que são servidas por rede de esgoto (saneamento): de 59,3% (2008) caiu para 59,1% (2009). À falta de saneamentos são atribuídos 68% dos casos de enfermidades. Depois de sete anos de queda, a taxa de fecundidade voltou a subir no Brasil. Passou de 1,89 filhos por mulher (2008) para 1,94 (2009).

[...] Espera-se que Dilma Rousseff mexa na estrutura da casa brasileira, sobretudo na fundiária e na tributária. A primeira, para dar fim à imensidão de terras ociosas e à miséria e ao êxodo rurais. A segunda, para que o peso maior dos impostos não continue recaindo sobre os mais pobres. (BETTO, 2010)

Na análise do ambiente legal foi detectada uma oportunidade, o PCA foi reconhecido pelo Ministério da Justiça como entidade de utilidade pública federal, e portanto está apto a receber recursos públicos, o que é um grande diferencial, pois segundo pesquisa da ABONG (2010):

“[...] do ponto de vista prático, os recursos públicos nacionais são uma realidade cotidiana da maioria absoluta das ONGs associadas à ABONG. Em 2007, 60,4% das associadas possuíam recursos públicos federais em seus orçamentos, 30,2% contavam com recursos municipais, e 28,3% afirmaram ter recursos estaduais. É importante observar que os recursos públicos federais são o segundo tipo de fonte mais acessada pelas associadas à ABONG, ficando atrás apenas da cooperação internacional, cujo acesso é de 78,3% nos orçamentos de 2007.

Na análise do ambiente social, como foi dito no capítulo anterior, pode-se vislumbrar oportunidades de crescimento para as ONGs, pois a sociedade contemporânea passou a se mobilizar e apoiar as Organizações Não Governamentais devido ao seu descontentamento e falta de confiança cada vez maiores com o poder público. Segundo Oliveira (2007, p.1):

“No entanto, sejam novos ou velhos os movimentos sociais são frutos de uma vontade coletiva. Estes nascem a partir de uma inquietação que é compartilhada por diversos atores sociais, que buscam mecanismos, a fim de amenizar/superar uma problemática/dificuldade vivida por eles.”

**Pesquisa de marketing interna:** após ser feita a pesquisa de marketing externa iniciou-se a pesquisa de marketing interna para se detectar a situação do ambiente interno do PCA.

Quanto aos recursos financeiros, foi constatado que a organização não é vinculada a partidos políticos, sindicatos, organizações religiosas ou empresas, sendo mantida por meio de doações da sociedade civil, eventos beneficentes e, principalmente, pelo comprometimento e solidariedade dos voluntário não recebendo nenhuma ajuda por parte dos governos federal, estadual ou municipal.

Conforme foi mencionado, além das doações em dinheiro recebidas, a entidade mantém um bazar beneficente onde são captados parte dos recursos necessários para cobrir os gastos mensais assumidos pelo PCA.

**Frequências das doações:** elas são constantes, com aumento substancial em datas comemorativas como Natal e Dia das Crianças, sendo incentivadas através de campanhas “boca-a-boca” de marketing/comunicação.

**Utilização de instrumentos de captação de recursos:** a estratégia mais utilizada pelo PCA é a do envio de mala direta divulgando a instituição, para

sensibilizar as pessoas a doarem recursos financeiros à organização através de um boleto bancário inserido no envelope.

Essa ação começou com o tradicional marketing “boca-a-boca” entre os próprios voluntários, que conseguiram cerca de cinco novos doadores cada um e obteve excelente resultado. Hoje, o PCA tem cerca de 160 doadores cadastrados que doam a quantia mínima de R\$ 10,00, sendo que algumas pessoas chegam a doar até R\$ 500,00 por mês à instituição

Além disso, a entidade publicou um *web banner* na sua *home page* com *link* para a página “como colaborar” onde estão publicadas as informações para doação de dinheiro no Banco Itaú, além de um *link* para doação de recursos online do SERASA/Terceiro Setor e informações sobre como doar objetos e alimentos que possam ser vendidos no bazar beneficente.

**Análise da relação receita/despesa:** em entrevista com o tesoureiro do PCA constatou-se que a despesa mensal da ONG é de cerca de R\$ 8.000,00, sendo que R\$ 5.000,00 são gastos somente com o aluguel da sede e a receita mensal mal cobre essas despesas. O que ajuda a instituição não ficar no “vermelho” no balanço anual é o aumento substancial da receita em datas comemorativas como Natal e Dia das Crianças, ocasiões em que há uma maior sensibilização por parte da população.

**Quanto aos recursos humanos e a rotatividade dos voluntários:** o PCA conta hoje com 42 profissionais com excelente qualificação, que doam parte do seu tempo à organização. O nível de engajamento do pessoal que trabalha na ONG pode ser considerado como o ponto forte da instituição, sendo que alguns deles estão na entidade desde a sua fundação, em 1991.

**Na análise dos recursos físicos,** foi constatado que o PCA dispõe de uma sede ampla e muito bem localizada, na Zona Sul da cidade São Paulo a 100 metros de uma estação de metrô, o que é um grande diferencial em se tratando de uma megalópole. O bazar beneficente da entidade está instalado no mesmo imóvel e

possui espaço suficiente para armazenar/comercializar os produtos que a entidade recebe na forma de doações.

**Quanto aos recursos de tecnologia/informática,** o PCA possui sete (07) microcomputadores à disposição das crianças e seus pais, que recebem aulas de informática, educação artística e artesanato aos sábados. A organização conta com voluntários capacitados para ministrar essas aulas em seu quadro de voluntários.

**No quesito competências,** o PCA está muito bem avaliado, pois presta serviços de qualidade à população assistida desde 1991, sendo reconhecido pelo Ministério da Justiça como entidade de utilidade pública federal, além de possuir os certificados de utilidade pública estadual e municipal, o que o credencia para funcionar dentro da legalidade, o que também é um diferencial em se tratando de uma ONG de pequeno porte, pois muitas dessas organizações funcionam na clandestinidade.

**Análise PFOA:** nessa análise, conforme explicado nos dois capítulos anteriores, foram avaliados os pontos fortes e fracos do PCA com relação ao ambiente interno e as oportunidades e ameaças com relação ao ambiente externo e constatou-se o seguinte:

### **Ambiente Interno**

- ✓ **Potencialidades:** Alto grau de comprometimento dos voluntários;  
Administração eficiente e transparente
- ✓ **Fragilidades:** Não possui/utiliza planejamento estratégico de marketing até o momento; Dificuldades financeiras.

### **Ambiente Externo**

- ✓ **Oportunidades:** A organização possui credibilidade; Rede de alianças e parcerias eficiente

- ✓ **Ameaças:** Pouca visibilidade no mercado; Alto custo do aluguel da sede.

**Suposições:** pesquisa feita pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e análises da Tendências Consultoria, divulgadas em 04/11/2010 e publicadas no site do DCI, mostram que os economistas estão otimistas com o primeiro ano de governo da presidente eleita, Dilma Rousseff e projetam que a economia brasileira deve crescer até 5% em 2011, depois de um crescimento projetado de até 7,5% para 2010.

Por outro lado, os economistas estão preocupados com a inflação e com o excesso de impostos e gastos públicos. Para os analistas consultados, o IPCA deve fechar 2010 a 5,2%, acima do centro da meta (4,5%), e 2011 deve encerrar a 4,9%.

No cenário político, a grande maioria dos brasileiros espera que Dilma faça um bom governo. Segundo pesquisa Datafolha (2/12/2010): para 83% dos brasileiros a presidente eleita, Dilma Rousseff (PT), fará um governo igual ou melhor que o do presidente Lula. A grande expectativa com a qual iniciará seu governo e a inevitável comparação com Lula, um líder carismático e popular (características que a nova presidente não possui) são grandes desafios para Dilma. De acordo com o instituto, a expectativa de 53% dos entrevistados é que a gestão da petista seja similar à do antecessor. Outros 30% avaliam que ela se sairá melhor.

O instituto sondou o percentual de confiança dos eleitores sobre o cumprimento de promessas de campanha. Uma parcela de 31% disse acreditar que ela cumprirá a maioria das promessas, outros 59% esperam que cumpra parte delas, e 6% acham que não realizará nenhuma. A diferença entre a expectativa em relação a Dilma e a que se tinha sobre Lula está nas áreas de atuação de governo. Para 18% dos entrevistados, a gestão dela se sairá melhor na saúde. Em seguida, aparecem economia (12%) e educação (12%).

Além do cenário otimista acima, pode-se deduzir que a presidente eleita Dilma Rousseff, conforme mencionado em seu discurso de posse, dará prioridade às

questões sociais no seu governo e aprofundar o diálogo com a sociedade civil para aprofundar as conquistas sociais do governo Lula.

Pode-se esperar, portanto, um volume maior de recursos para as Organizações Não Governamentais, que devem atuar junto com o governo para reduzir as desigualdades entre as classes sociais. Como o PCA possui certificado de utilidade pública federal pode vir a pleitear esses recursos em um futuro próximo.

**Objetivos corporativos:** no planejamento de marketing do PCA foi percebido que a entidade ainda não possui definidas/divulgadas sua Visão e Missão, portanto esse foi o objetivo corporativo de curto prazo definido como prioridade.

**Objetivos de marketing:** foram definidos como objetivos de marketing a manutenção/ampliação dos serviços sociais fornecidos pelo PCA, discriminados anteriormente, que são extremamente importantes para a organização e para o público assistido.

**Distribuição:** no caso do PCA os serviços sociais são prestados em sua sede, além da entidade participar de feiras e eventos voltados especificamente ao Terceiro Setor.

**Promoção:** as atividades de promoção e divulgação da organização, além do tradicional marketing boca-a-boca, são feitas através do site [www.pca.org.br](http://www.pca.org.br).

**Estratégias de marketing:** no caso do PCA, a política adotada é a de diferenciação dos serviços prestados. Além disso, como já foi mencionado, o bazar vende produtos a preço baixo para captar parte dos recursos necessários para cobrir os gastos mensais assumidos pelo PCA

**Plano de ação:** para dar mais visibilidade ao PCA, e tentar se corrigir os problemas/deficiências apontados anteriormente, foram propostas ações táticas de marketing e comunicação que propiciassem uma maior integração da população e

que atraíssem potenciais parceiros e doadores. A principal dessas ações foi o levantamento de informações referentes a possíveis parcerias e alianças com outras empresas e instituições de ensino, como a já estabelecida com sucesso com a Fundação Cásper Líbero. Para melhor execução dessas ações sugeriu-se a implementação de um projeto de telemarketing para captação de recursos e prospecção de parcerias.

**Comunicação e implantação:** além das reuniões semanais realizadas na sede, os voluntários se comunicam entre si através de grupos em redes sociais como Facebook e LinkedIn, portanto essas foram as formas definidas para essa etapa do planejamento, que é considerada a mais importante.

**Controle e atualizações:** foi sugerido que a administração da entidade siga o modelo clássico de Kotler e estabeleça metas, com o consequente monitoramento do desempenho e determinação de ações corretivas quando se faça necessário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciou-se esse trabalho com o objetivo de se provar a viabilidade do planejamento de marketing para que uma organização do Terceiro Setor, mais especificamente uma ONG de pequeno porte, consiga atingir a auto-sustentabilidade, deixando assim de depender exclusivamente da doação de recursos e serviços.

Para isso, buscou-se através de vasta pesquisa teórica e bibliográfica apresentar conceitos e ferramentas para tornar a organização mais profissional no atingimento de suas metas e objetivos. No decorrer da pesquisa, e em função dela, constatou-se as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças existentes na organização.

Ao serem analisados os resultados da pesquisa ficaram evidentes os problemas da instituição, tais como a falta da divulgação do nome/marca, assim como a definição clara da sua missão e visão e outros problemas apontados no estudo de caso.

Após uma análise dos dados, coletados através de entrevistas com os administradores e da observação participante, concluiu-se que a organização não está orientada para seus clientes externos e não é bem estruturada para a prática do marketing social.

Chegou-se à conclusão que as ONGs de pequeno porte, como o PCA, deveriam utilizar-se mais do marketing social no seu processo de planejamento, utilizando-o como uma ferramenta de marketing aplicada à atividade social. Se as organizações com fins lucrativos utilizam o marketing como estratégia de negócios, as organizações sem fins lucrativos podem e devem utilizá-lo também na captação de recursos.

Esta pesquisa também foi útil para se descobrir oportunidades de mercado para a organização e, através do estudo de caso, pode-se constatar que o marketing boca-a-boca é a melhor ferramenta de que o PCA dispõe para a sua divulgação/manutenção e que outras ferramentas/ações de marketing, se bem utilizadas, poderiam ser de suma importância

Ao se analisar o resultado dessa pesquisa, caracterizada com um estudo de caso, pôde-se sugerir algumas ações necessárias para que a entidade consiga melhores resultados.

Na análise dos pontos fortes foi constatado que o PCA possui credibilidade, tem alto grau de comprometimento de todos - funcionários, voluntários e população circunvizinha - e presta serviços de qualidade à comunidade assistida.

A administração do PCA é formada por pessoas altamente envolvidas com a entidade, que trabalham como voluntários.

O PCA estabeleceu uma boa rede de alianças e parcerias e consegue o engajamento de excelentes voluntários que dedicam parte do seu tempo à entidade.

A comunicação interna e externa pode ser considerada boa pois a entidade possui um *website* bem estruturado e atraente - [www.pca.org.br](http://www.pca.org.br) - e os voluntários se comunicam entre si através de grupos em redes sociais como Facebook e LinkedIn.

Quanto aos pontos fracos foi constatado que o PCA ainda não possui um planejamento estratégico de marketing e comunicação e, como foi citado anteriormente, tem dificuldades financeiras, a maior delas com o alto custo do aluguel da sua sede, que teve aumento significativo no último ano, devido à mudança de proprietário do imóvel.

Além disso, pode-se apontar o baixo reconhecimento público da entidade como um problema a ser corrigido.

Após serem feitas essas constatações foi proposta com urgência a elaboração de um planejamento/plano de comunicação e marketing eficiente para tentar se corrigir os problemas/deficiências apontados acima.

## **5.1 Recomendações**

Depois de analisados os conceitos e teorias expostos nesse trabalho chegou-se à conclusão que o PCA deveria participar de editais para a captação de recursos públicos e investir na ampliação do seu bazar, fazendo com que essas se tornem as principais fonte de recursos da entidade e deixando assim de depender exclusivamente da doação de recursos financeiros advinda da sociedade.

O bazar está localizado em uma avenida de grande circulação, na zona sul de São Paulo e tem potencial para ser aumentado. Poderia ser tentada uma parceria com grandes lojas/supermercados para se conseguir a doação de produtos que pudessem ser comercializados no estabelecimento.

Esses produtos poderiam ser, por exemplo, roupas de coleções dos anos anteriores que as lojas de departamento vão tirar de circulação ou produtos de alimentação/bebida que os grandes supermercados vão descartar por suas datas de vencimento estarem próximas, e os mesmos seriam vendidos no bazar no PCA a preços baixos em “liquidações relâmpago”.

Para dar mais visibilidade ao PCA, também foram propostas ações táticas de marketing e comunicação que propiciassem uma maior integração da população e que atraíssem potenciais parceiros e doadores.

Uma das principais ações propostas para que o PCA adquira mais visibilidade foi um programa de relacionamento com a imprensa que incluísse o levantamento

de notícias relacionadas à entidade com a consequente elaboração do *mailing list* de veículos de comunicação da região e de mídias especializadas para divulgar essas notícias. Por exemplo: festas e comemorações, lançamentos de cursos e projetos, estabelecimento de parcerias, etc.

Todas estas ações visam mudar o rumo da organização, tornando-a mais participativa na sociedade; através destas ações a mesma alcançará o reconhecimento devido e a respeitabilidade necessária á uma instituição deste ramo.

Evidentemente, essa pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto referente ao planejamento de marketing do Terceiro Setor e suas ferramentas e/ou formas de aplicação, mas sugerir um roteiro para que uma ONG possa utilizá-lo com eficiência e eficácia em seus processos administrativos.

A pesquisa realizada também não objetivou alcançar toda a profundidade que este assunto merece, mas o estudo de caso realizado permitiu fazer uma análise sobre a utilização do marketing em uma ONG de pequeno porte como o Projeto Criança AIDS. Espera-se que esse trabalho possa originar uma série de outras pesquisas similares, com maior ou menor grau de profundidade, pesquisas essas que só viriam a enriquecer um tema tão importante como esse.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG, Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. **Um Novo Marco Legal para as ONGs no Brasil - fortalecendo a cidadania e a participação democrática.** Disponível em <http://www2.abong.org.br/final/download/Marco%20Legal.pdf> acesso em 12/01/2011.

ADULIS, Dalberto. *Marketing Social: Usos e Abusos.* Disponível em [www.abdl.org.br](http://www.abdl.org.br). Acesso em 10/01/2011.

BALSINI, Cristina P. Vecchio.; SILVEIRA, Ricardo Boeing. **Marketing Social x Marketing Societal: dois lados de uma mesma moeda.** Disponível em [www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=287](http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=287) Acesso em 11/01/2011.

BETTO, Frei. **Governo Dilma e Brasil real.** Disponível em <http://observadoressociais.blogspot.com/2010/11/governo-dilma-e-brasil-real.html> Acesso em 10/01/2011.

BC - BANCO CENTRAL DO BRASIL: **Focus - Relatório de Mercado.** Disponível em <http://www4.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20110114.pdf> Acesso em 10/01/2011.

BEINHOCKER, Eric D. **A Teoria da Adaptação.** São Paulo, HSM Management, nº 2, ano 4, jul./ago. 2000.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: Criando Valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DCI - Diário do Comércio e Indústria. **Analistas estimam aumento de juros na reunião do Copom.** Disponível em:

[http://www.dci.com.br/noticia.asp?id\\_editoria=13&id\\_noticia=358396](http://www.dci.com.br/noticia.asp?id_editoria=13&id_noticia=358396) Acesso em 10/01/2011.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** 7ª reimpr. São Paulo: Pioneira, 2001.

FARAH, Mário Luiz. **Planejamento de Marketing Para o Terceiro Setor: Discussão de Adequação de Ferramental Conceitual.** 2003. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: 2003

GALBRAITH, John Kenneth. **A Sociedade Justa. Uma perspectiva Humana.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GUERRA, Ana Paula Drummond. **Marketing para o terceiro setor / Ana Paula Drummond Guerra... et al.**

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005.** Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/default.shtm> Acesso em 09/01/2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para Organizações que Não Visam Lucro**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing. Conceitos, Planejamento e Aplicações à realidade Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MENEGHETTI, Sylvia. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. Editora Global Ltda., 2001, 119p.

PCA – Projeto Criança AIDS. **Quem Somos**. Disponível em [http://www.pca.org.br/quem\\_somos.php](http://www.pca.org.br/quem_somos.php). Acesso em 16/01/2011.

PORTELLA, Klinger. **Brasil chega a PIB per capita de US\$ 10 mil em 2010. E agora?** Disponível em: <http://economia.ig.com.br/brasil+chega+a+pib+per+capita+de+us+10+mil+em+2010+e+agora/n1237730753533.html>. Acesso em 17/01/2011

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.

ZENONE, Luiz C. **Marketing Social**. Editora Thomsom, 2006.