

O processo gerencial de marketing em organizações não governamentais: um estudo exploratório

The marketing management process in non-governmental organizations: an exploratory study

*Carlos Rosolen Jorge¹
Andres Rodriguez Veloso²
Luciano Augusto Toledo³*

Resumo

O presente artigo constitui em uma pesquisa qualitativa exploratória que faz uso do método de caso único. O objetivo investigatório foi apurar o processo gerencial de marketing em uma organização não governamental. Para tanto, foi realizado um levantamento de referencial teórico pertinente ao tema e posterior aplicação do método do caso. Assim, estudou-se alguns aspectos inerentes ao Pensamento em Marketing; Marketing Social e Marketing de Causas. Finalmente, os resultados do estudo empírico permitiram concluir também que a organização apresenta um histórico de poucos anos e uma estrutura de marketing informal. O processo de marketing, embora embrionário, é intenso, porém intuitivo.

Palavras-chave: Marketing Social. Marketing de Causas. Marketing em Organizações Não Governamentais.

Abstract

This article is an exploratory qualitative research under the case study method. The investigative objective was to determine the marketing management process in an organization non-governmental. Therefore, it conducted a survey of the topic relevant theoretical framework and subsequent application of the case method. Thus, we studied some aspects inherent to the thinking in Marketing investigated as such: Social Marketing and Cause Marketing. Finally, the results of the empirical study also allowed concluding that the organization studied has a history of a few years and an informal marketing structure. The marketing process management, though embryonic, is intense and intuitive.

Keywords: Social Marketing. Marketing Causes. Marketing Non-Governmental Organizations.

¹ Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: carlos.rosolen@globocom

² Doutor em Administração pela USP. Professor da FEA/USP. E-mail: veloso@usp.br

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: luciano.toledo@mackenzie.br

No ambiente contemporâneo, empresas públicas e privadas, entidades do Terceiro Setor e Governo têm estado expostos a uma multiplicidade de situações caracterizadas por dois importantes aspectos, ligados às próprias organizações e às forças externas, responsáveis por tendências, eventos e demandas, as quais podem provocar impactos positivos e negativos no processo gerencial (MENDONÇA; APARECIDO FILHO, 2004; TOLEDO; BARBOSA; ZILBER, 2010; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011). O primeiro aspecto diz respeito à velocidade com que as variáveis que envolvem essas entidades e forças externas mudam; o segundo aspecto relaciona-se à natureza incontrolável dessas variáveis. Nessas condições, pode-se supor que as forças e entidades atuantes nos ambientes econômico, político-legal, tecnológico, físico e sociocultural alteram-se de modo incontrolável e permanentemente, requerendo das organizações uma ação contínua e crescente de ajuste e adequação de seus recursos às oportunidades de crescimento sustentável e de atendimento a seus públicos de interesse, em conformidade com seus objetivos (SCHNAARS, 1998; KOTLER; KOTLER; KOTLER, 2008; FERRELL; HARTLINE, 2012). Com a evolução contínua e incontrolável do macroambiente, qualquer organização capta recursos (financeiros, humanos, de produção e de informação) e os processa em áreas especializadas, visando a cumprir sua finalidade de produzir e entregar valor a seus públicos-alvo, para atingir seus objetivos de permanência e lucratividade. Nesse contexto, ela vê-se impelida a adaptar seus processos gerenciais para acompanhar a evolução ambiental, responder às expectativas de seus diferentes públicos de interesse, procurando assegurar para si níveis adequados de governança e sustentabilidade, no cumprimento de sua missão e alcance de seus objetivos (SCHNAARS, 1998; KOTLER; KOTLER; KOTLER, 2008; FERRELL; HARTLINE, 2012).

No sistema empresa, o Marketing tem sido um dos subsistemas (área funcional) mais afetados em seu processo gerencial, em resposta à evolução do ambiente de negócios. Um dos elementos a ser destacado, nesse sentido, relaciona-se à orientação empresarial ou filosofia que deve direcionar a ação administrativa. Desde o início da década de 1960, a orientação de marketing, como filosofia empresarial, tem envolvido ininterruptamente produção, produto, vendas, financeira, marketing, mercado, societária e holística, denotando um esforço de adaptação ininterrupta das organizações. Paralelamente à absorção, pelas empresas, do conceito de marketing, entendido como orientação básica da empresa, os processos de marketing foram se ajustando e ampliando seu escopo, assumindo cada vez mais uma conotação estratégica e figurando como um dos elementos fundamentais do posicionamento competitivo (SCHNAARS, 1998; KOTLER; KOTLER; KOTLER, 2008; AAKER; MCMCLOUGHLIN, 2010; FERRELL; HARTLINE, 2012).

Nota-se que no ambiente de marketing cada vez mais tem se observado a presença de Organizações do Terceiro Setor – entidades tradicionais, religiosas e laicas, organizações não governamentais, entidades paraestatais, entidades associativas e entidades de iniciativa empresarial (PIOUS, 2008; SOARES; ANTUNES; MELO, 2010; POZO; CLARO; TACHIZAWA, 2011). Essas organizações apresentam características comuns, embora possam, individualmente, cada uma delas, estar inseridas em um ambiente muito particular: são privadas, autogovernadas, voluntárias, movidas pelo e para o benefício público e não distribuem lucros. Nota-se, entretanto, que, apesar da importância crescente do Terceiro Setor (empresas não governamentais) e das implicações das mudanças ambientais no processo gerencial de marketing, a análise

dos textos e das pesquisas sobre o marketing de organizações pertencentes a essa categoria permitem estudá-lo a partir de uma perspectiva diferenciada. Especificamente, recorde-se da recente definição de Marketing feita pela *American Marketing Association* (AMA, 2012), segundo a qual marketing diz respeito a uma atividade, conjunto de instituições e processos, voltados para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo. Três elementos se destacam da definição: **troca** como essência da prática de marketing; conceito genérico de **produto/oferta**; **valor**, o qual deve incorporar todo o significado daquilo que efetivamente está sendo trocado entre as partes envolvidas. Sobressai-se, dessa forma, o conceito de valor como elemento fundamental para o desenvolvimento do processo gerencial de marketing (TOLEDO, 2011).

A luz do exposto, entende-se a relevância de um trabalho acadêmico que analise o processo gerencial de marketing em organização não governamental?

1 Problema de Pesquisa

Como se desenvolve o processo gerencial de marketing em organização não governamental?

2 Objetivo Geral

Apurar o processo gerencial de marketing em organização não governamental.

2.1 Objetivos Específicos

- Apontar alguns aspectos dos construtos balizadores da disciplina Marketing;
- Entender o trajeto científico evolutivo do Marketing Social ao Marketing de Causas;
- Identificar o processo gerencial de marketing na organização não governamental Projeto Esperança Animal (PEA)

3 Predominates Metodológicos

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema dos procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (YIN, 2001; MARTINS, 2004; DIÓGENES, 2005). Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo. Para o atual estudo, conjecturou-se utilizar o método do estudo de caso em função do seu caráter qualitativo. O estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001; MARTINS, 2004; DIÓGENES, 2005). Ainda em conformidade à teoria, pelo fato de não se aplicar o conceito corriqueiro de amostra, o presente trabalho trabalha com a premissa de Unidade de Análise. Assim sendo, a Unidade de Análise do estudo resume-se em duas atividades básicas da empresa investigada: Processo gerencial de marketing, no nível estratégico: segmentação e

posicionamento; principais atividades do processo gerencial de marketing, no nível operacional. A empresa selecionada que faz parte do Terceiro setor foi a PEA.

Como forma de coleta de dados, foi utilizado o questionário semiestruturado, em razão de sua característica fundamental de permitir ao entrevistador extrair o máximo de informação das entrelinhas das respostas obtidas (DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005). Não obstante, aplicou-se a triangulação como método de coleta de dados por múltiplas fontes. Assim, foram consultados os canais eletrônicos que, de uma forma ou de outra, estavam relacionados à empresa estudada, como blog da empresa e os canais do YouTube, Facebook e Twitter. Foi utilizado um protocolo do estudo de caso para proporcionar maior credibilidade científica ao trabalho, que constitui em uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos e também as questões pesquisadas (TOLEDO; SHIRAIISHI, 2009; YIN, 2013).

4 Arcabouço Teórico

Marketing são ações operadas por organizações e também um procedimento social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; LAMBIN, 2002; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2008; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; FERRELL; HARTLINE, 2012).

No primeiro, examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo, adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção e distribuição em que a organização opera. Marketing que compreende delinear,

desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem pagar. As discrepâncias de quantidade e de sortimento dificultam ainda mais o estabelecimento de trocas eficientes entre produtores e consumidores (PIGGOTT, 1996). Em tal contexto, cada produtor especializa-se em fabricar e vender grandes quantidades de um sortimento limitado de bens e serviços, mas cada consumidor deseja apenas pequenas quantidades de um sortimento amplo desses bens e serviços.

As funções universais de marketing, tanto as que se referem à análise e ao delineamento do mercado como as que compreendem o procedimento decisório, ajudam na tarefa de gerenciamento, mas é necessário que se convertam em algo. As formas como essas funções são operacionalizadas e as responsabilidades daqueles que as desempenharão podem diferir entre países e sistemas econômicos e entre organizações. Comumente, a troca envolve compra e venda e todo o procedimento de informação, comunicação, negociação, distribuição e entrega (PIGGOTT, 1996).

Uma estratégia pode ser concebida como sequência temporal de deliberações, ou, alternativamente, como um procedimento que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma organização em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus escopos de longo prazo.

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas. Em algumas organizações, em especial naquelas que operam em ambientes

que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo. Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes (PIGGOTT, 1996). Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional. A estratégia emergente significa que ela não é essencialmente planejada ou intencional, mas o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um procedimento de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os procedimentos de formulação de estratégias. A formulação de estratégia, concebida como o procedimento de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o procedimento de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade de negócio e funcional (KOTLER; KELLER, 2009; BAINES; FILL; PAGE, 2013).

Em organizações de porte médio com uma única unidade de negócio, o planejamento estratégico de marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser arquitetados como um procedimento único, e, em organizações menores, o procedimento de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente. Quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as deliberações são tomadas nos escalões mais altos da organização, conquanto as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; LAMBIN, 2002; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2008; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; FERRELL; HARTLINE, 2012). Se uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas

deliberações do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as deliberações no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as deliberações são tomadas pelos concernentes gerentes.

A relevância e pertinência do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco entre mercado e concorrência, podem ser destacadas mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu procedimento estratégico (TOLEDO, 1994; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2008; KUMAR, 2013). Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e escopos da organização às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva

para atendê-la (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; LAMBIN, 2002; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2008; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; FERRELL; HARTLINE, 2012). Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a organização irá adotar, em busca do atendimento de seus escopos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da relevância e pertinência do marketing no procedimento competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e conseqüente satisfação do cliente (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; LAMBIN, 2002; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2008; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; FERRELL; HARTLINE, 2012).

O procedimento de planejamento formal de marketing também ocorre em dois níveis (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009) estratégico e operacional. O procedimento de planejamento estratégico de marketing tem por escopo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela organização, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo (LAMBIN, 2002). Em seguida, as alternativas serão convertidas em deliberações e programas de ação. A abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do procedimento de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de marketing (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; LAMBIN, 2002; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2008; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; FERRELL; HARTLINE, 2012).

4.1 Do Marketing Social ao Marketing de Causas

O primeiro conceito concernente ao marketing social é como sendo o projeto, a implantação e o controle de programas delineados para influenciar a aceitação de ideias sociais, envolvendo aspectos relativos ao planejamento de produto, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (FRANÇA FILHO, 2002; HOFFMAN; NOVAK, 2012; WOOD, 2012). Trata-se de uma definição abrangente e muito genérica, basicamente transcrevendo e adaptando a definição de marketing encontrada nos textos de marketing tradicionais, mas com forte caráter institucional. Posteriormente, surge uma nova conceituação de marketing social, considerando-o o emprego de princípios e técnicas de marketing com o propósito de promoção de uma causa, ideia e/ou comportamento social. Na opinião dos autores, marketing social significa uma tecnologia e um processo de administração da mudança social, associados a delinear, implantar e controlar

Marketing social significa uma tecnologia e um processo de administração da mudança social

programas endereçados ao aumento da disposição de aceitação de uma ideia, comportamento ou prática social por parte de um ou mais grupos adotantes escolhidos como alvo (FRANÇA FILHO, 2002; HOFFMAN; NOVAK, 2012; WOOD, 2012). Sob esse enfoque, o marketing social lança mão de conceitos e processos como segmentação do mercado, pesquisa de marketing, desenvolvimento e teste de conceito de “produto”, comunicação direta, incentivos, para maximizar as respostas dos adotantes-alvo. A instituição patrocinadora procura concretizar os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse individual e da sociedade (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002; BERTO; BORTOLIN; CLARO, 2010).

Tem-se, ainda que marketing social de forma muito semelhante àquela dos autores pioneiros, tratando-o como a aplicação de técnicas de marketing convencional, voltado para empresas, para a análise, o planejamento, a execução e a avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo, a fim de melhorar o seu bem-estar pessoal e o da sociedade. O autor entende que o marketing social busca, essencialmente, alcançar objetivos comportamentais indutores do bem-estar social (VARADARAJAN; MENON, 1988). Dessa forma, indivíduos que exercem atividades concernentes ao campo de ação de domínio do marketing social, tanto os acadêmicos quanto os praticantes, vêm aceitando a ideia de que o foco central do marketing social não se restringe apenas a promoção de ideias, conforme transparece de sua origem; ele se estende, ainda, à tarefa de influenciar comportamento. Com essa visão, é possível ampliar os limites de abrangência do marketing social, o qual também pode estar associado a tarefas desafiadoras que impliquem mudar o comportamento das pessoas, como, por exemplo, afastar o jovem do vício do cigarro ou

da bebida, ou evitar a violência contra a criança por parte dos pais (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002; BERTO; BORTOLIN; CLARO, 2010).

O marketing social refere-se à gestão estratégica de processos relacionados a inovações e mudanças de ordem social, mediante a adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas, orientados por pressupostos éticos, e fundamentados em direitos humanos e em equidade social. Ele pode ser entendido como uso sistemático de princípios e técnicas de marketing orientados para promover a aceitação de uma causa ou ideia. Seu propósito é induzir um ou mais segmentos considerados público-alvo a mudanças comportamentais quanto à maneira de sentir, perceber, pensar e agir sobre uma determinada questão. Busca-se, com isso, influir na adoção de novos conceitos e atitudes com respeito a causa ou ideia propagada social (VARADARAJAN; MENON, 1988).

Há cinco modalidades de aplicação do marketing social por uma empresa, as quais são não mutuamente excludentes (MELO NETO; FROES, 2004):

1. Marketing de filantropia: forma muito comum, o marketing de filantropia é representado pela prática de doação de uma empresa a uma entidade beneficiária.
2. Marketing de campanhas sociais: modalidade que se refere a ações como: divulgar mensagens de interesse público, utilizando como veículo embalagens de produtos; destinar um percentual de receita da força de vendas a entidades determinadas; veicular em programas de grande audiência de televisão, como telenovelas.

3. Marketing de patrocínio de projetos sociais: uma terceira opção é o patrocínio a terceiros. Nesse caso, as empresas podem atuar em parceria com governos, apoiando e financiando ações sociais. Exemplo: Programa Comunidade Solidária. Há, ainda, a possibilidade de patrocínio próprio, situação em que as empresas criam seus projetos e os implantam com recursos próprios, recorrendo a seus institutos ou fundações.
4. Marketing de relacionamento baseado em ações sociais: modalidade que utiliza o corpo de vendas da empresa para orientar os clientes na condição de usuários de serviços sociais.
5. Marketing de promoção social de produto e de marca: a empresa pode agregar valor ao próprio negócio, gerando incremento de vendas, utilizando o nome de uma entidade ou logotipo de uma campanha. A prática do marketing social pode dar como atividade da empresa, individualmente, ou mediante parceria com uma entidade do terceiro setor que necessite de seu apoio.

Marketing social diferencia-se do marketing sem fins lucrativos, ressaltando, entretanto, que alguns autores (PARKER et al., 2008) consideram esse último um subconjunto do primeiro. Para esses autores, os promotores do marketing social sem fins lucrativos estão interessados no gerenciamento do marketing de instituições ou organizações sem fins lucrativos, como hospitais, instituições de caridade ou instituições educacionais, os quais se preocupam com a sobrevivência da organização que dirigem (KOTLER; LEE, 2008; PIOUS, 2008).

Os profissionais do marketing social têm foco e interesse voltados para a promoção de mudança de comportamento. Os autores concordam sobre a possibilidade de superposição de conceitos e concluem que alguns organismos, cuja atividade principal se relacione ao marketing social, por exemplo, a *Health Education Authority*, na Inglaterra, podem também usar o marketing sem fins lucrativos para gerenciar sua própria organização. O inverso também pode ocorrer: há organizações sem finalidade lucrativa que têm por função arrecadar fundos para financiar pesquisas sobre uma determinada doença, como câncer, por exemplo; essas organizações podem, por sua vez, envolverem-se em atividades pertinentes ao marketing social (KOTLER; LEE, 2008; PIOUS, 2008).

Marketing Social é mais abrangente e mais efetivo quando se trata de promover uma economia solidária e uma transformação gradual da sociedade, ainda que no longo prazo. Outra característica diferenciadora que favorece o Marketing Social é o fato de ele estar focado essencialmente na causa e não no benefício recíproco que ela pode trazer além de ser mais consistente. Cite-se, por exemplo, o caso o McDonald's, por meio de sua campanha, desfralda a bandeira promocional de uma causa nobre ligada à saúde de determinado segmento da população (THOMPSON, 2000; BERTO; BORTOLIN; CLARO, 2010). Esse mesmo segmento, bem como aquelas pessoas que aderem à causa, mas que não pertencem ao segmento beneficiário último dos resultados da campanha, está exposto a uma dieta desaconselhada por significativo número de nutricionistas, representada pelo consumo de um alimento que pode provocar obesidade. Na sequência de prejuízos à saúde, problemas de peso e de obesidade podem desencadear outros males, como doenças crônicas, incluindo diabetes, hipertensão, doenças cardiovasculares,

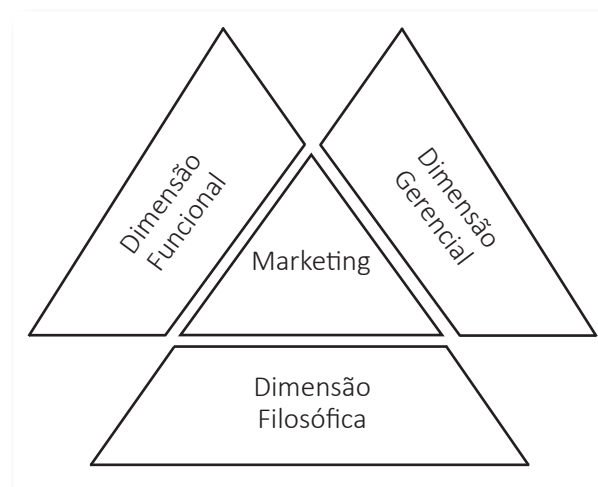
contribuindo até mesmo para o surgimento de algum tipo de câncer, exatamente o objeto da campanha (THOMPSON, 2000; BERTO; BORTOLIN; CLARO, 2010).

Em contrapartida, o Marketing de Causas Sociais constitui uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa, diferenciando produtos e contribuindo para incrementar vendas e conquistar fidelidade. Por seu intermédio, as empresas procuram associar suas atividades, diretamente ou em parceria com instituições do Terceiro Setor, as de caridade, por exemplo, a uma causa social aceita por parte significativa da sociedade e, por decorrência, dos consumidores. Todavia, que a fidelidade é algo a ser conquistado, não comprado, o que requer uma parceria transparente e com a indissociável intenção de assumir um compromisso de longo prazo entre empresas e organizações do Terceiro Setor (THOMPSON, 2000; BERTO; BORTOLIN; CLARO, 2010). Em síntese, os dois autores concebem duas correntes distintas: uma com foco preponderante nas práticas empresariais e outra focada em mudança comportamental, papel desempenhado por ONGs, por exemplo, e completam lembrando a existência de outros conceitos que se confundem, na teoria e na prática, com o de marketing social, como os referentes a marketing de causa relacionada (THOMPSON, 2000; BERTO; BORTOLIN; CLARO, 2010).

Conforme modelo analítico proposto por Toledo (1994) possibilita compreender com maior precisão os aspectos inerentes à função de marketing e ao respectivo processo gerencial, no contexto das peculiaridades de uma organização do Terceiro Setor relacionada a causa. Ao procurar dotar de contornos mais nítidos o conceito de marketing, Toledo (1994) especifica três componentes ou dimensões, conforme ilustrado na FIG. 1:

1. dimensão funcional: objeto e objetivo/ finalidade do marketing;
2. dimensão gerencial: administração/ gerência de marketing;
3. dimensão filosófica: orientação que dará suporte ao modelo de negócios e às ações envolvidas com as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

FIGURA 1 – Visão tridimensional do conceito de Marketing



FONTE: Toledo (1994, adaptado)

A compreensão do sentido exato da troca é, portanto, um elemento vital para desenhar o processo gerencial de marketing, visando atingir os objetivos da empresa ou das organizações integrantes do Terceiro Setor relacionadas a causas, ressaltando que essas organizações sem fins lucrativos têm por finalidade alcançar as quatro mudanças elencadas (KOTLER; KELLER, 2009): cognitiva, de ação, de comportamento e de valores. O conceito de troca como uma das formas alternativas de obtenção de um produto ou serviço para satisfação de necessidades e desejos tem sua origem na Economia, para a qual também é um conceito central. Ele serve de fundamento, também, para entender o conceito de mercado

e para materializar o processo de marketing, que basicamente é um processo de administração da demanda. A troca é entendida como o processo por intermédio do qual um agente (pessoa, empresa, organização, entidade) procura obter algo desejado, ou seja, algo que tenha algum valor para ele, oferecendo alguma coisa em contrapartida. O que é oferecido e o que é recebido pode ser uma variada gama de coisas tangíveis ou intangíveis (KOTLER; KELLER, 2009; TOLEDO, 2011; FERRELL; HARTLINE, 2012).

A dimensão gerencial de marketing refere-se ao processo de marketing (gerência ou administração de marketing), o qual se concretiza por meio de processos estratégicos, táticos e operacionais, envolvendo as clássicas funções administrativas genéricas. No nível estratégico, ressalte-se que marketing se intersecciona e se confunde com o planejamento estratégico (LAMBIN, 2002; FERRELL; HARTLINE, 2012). É nesse nível que se desenha o processo gerencial de marketing. No nível operacional, o processo gerencial de marketing compreende a maior parte do conteúdo dos textos que integram a bibliografia dos cursos de marketing, concentrando-se na gestão das variáveis controláveis de marketing. Com respeito às organizações de que trata este artigo, as referências relativas ao marketing, com os ajustes que atendam às suas especificidades e que serão tratados pormenorizadamente mais adiante nesta seção, pertencem predominantemente ao domínio da dimensão gerencial (LAMBIN, 2002; FERRELL; HARTLINE, 2012).

A orientação adotada pela empresa constitui o alicerce sobre o qual será construído, em amplitude e profundidade, o processo referente à ação administrativa de marketing para atendimento de sua função essencial: facilitar troca (TOLEDO, 1994). O tipo de orientação

será o direcionador do processo de marketing (dimensão gerencial). Conforme comentado na seção precedente, a literatura ilustra diferentes opções de orientações de marketing, todas elas mais propriamente voltadas para empresas, exceto dois tipos de orientação, as quais se ajustam com mais propriedade ao marketing de organizações não governamentais (ANDREASEN, 2002; FERRELL; HARTLINE, 2012).

5 Resultados da Pesquisa

5.1 Histórico da Organização

A PEA é uma organização civil, privada, sem fins lucrativos, que surgiu a partir de um grupo de pessoas liderado por Ana Gabriela, grande admiradora de animais, independentemente da espécie, e preocupada com algumas questões ligadas ao bem-estar animal, as quais, cotidianamente, são afetadas por algum tipo de maus tratos. Ana Gabriela começou a aproximar pessoas com a mesma preocupação. Em meados de 2001, um grupo de pessoas passou a se reunir periodicamente, em bares da cidade de São Paulo, com o intuito de arrecadar recursos destinados a ajudar abrigos de animais abandonados ou instituições que lidassem com o mesmo problema. Rapidamente, observaram pouca efetividade nas ações empreendidas, pois, por um lado, isso trazia certo conforto para quem era ajudado naquele momento, mas, por outro, as causas da superpopulação dos abrigos, o abandono em massa de animais nas ruas e o comércio ilegal indiscriminado, que ocorriam na cidade, continuavam colaborando para que as condições financeiras e operativas dos abrigos de animais continuassem deficientes e deficitárias. A partir

dessa constatação, algumas pessoas desse grupo procuraram traçar outro direcionamento para seus esforços de ajuda.

Verificou-se que a maioria dos abrigos e de outras organizações de proteção ao animal enfrentava praticamente os mesmos problemas: superpopulação de animais abrigados, excesso de demanda para recolhimento e recebimento de animais, abandono de ninhadas em suas portas, dificuldades financeiras por falta de fontes de financiamento, inexistência de parcerias com fundações ou poder público e, ao mesmo tempo, existência da obrigatoriedade legal das prefeituras de cumprir esse papel. Movido por esse cenário, o grupo decidiu atuar diretamente nas principais causas e não mais nas consequências do problema.

Originalmente, essas causas foram identificadas de forma efetiva, destacando-se as relacionadas a seguir: a) alienação do poder público municipal que, em tese, é o responsável legal em amparar os animais de rua; b) falta de recursos públicos e privados para manutenção de abrigos; c) pouca ou nenhuma profissionalização das entidades que militam em prol da causa; d) falta de credibilidade dessas entidades perante a sociedade; e) desconhecimento da população com relação aos reais problemas enfrentados pelos animais e as consequências dessa realidade para a saúde dos humanos; f) falta de conhecimento da população sobre como cada cidadão poderia ajudar a mudar quadro vigente, sem grandes esforços ou investimento.

Diante desse cenário, o grupo decidiu atuar então em frentes distintas:

- conscientização da sociedade com relação aos problemas e, principalmente, o que cada um pode fazer para amenizar o sofrimento dos animais;

- atuação próxima e incisiva junto às prefeituras para que elas passassem a atuar conforme suas obrigações;
- aproximação ao poder legislativo, para que leis fossem criadas, permitindo melhor atuação das entidades e exigindo mudança de postura das empresas e prefeituras;
- elaboração de campanhas para mobilização de ativistas, objetivando atingir efeito multiplicador;
- estruturação de uma administração profissional da entidade, visando à estabilidade e perpetuidade.

Em meados de 2005, a entidade alcançou a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), fornecida pelo Ministério da Justiça. Uma série de documentos e controles foram instituídos para alcançar essa qualificação. A busca da qualificação de OSCIP tinha por objetivo ajudar na captação de recursos, tendo em vista os incentivos fiscais que essa qualificação possibilitaria. Na prática, a entidade não conseguiu viabilizar captações de recursos a partir dessa qualificação, pois os incentivos fiscais não se mostraram atrativos para o setor privado. Dessa forma, o título de OSCIP passou a ser utilizado apenas para demonstrar a seriedade dos controles financeiros, fiscais e contábeis da entidade.

Com a aproximação do poder público, principalmente na capital paulista, a PEA forneceu alternativas para a recolocação de animais recolhidos das ruas, mediante uma ferramenta chamada **Quero um Bicho**. Além de promover feiras de doação de animais e ajudar em campanhas realizadas por outras ONGs dentro do Centro de Controle de Zoonoses de São Paulo, a PEA também participou ativamente de um grupo intitulado Comissão de Proteção Animal

da Cidade de São Paulo. Esse grupo foi responsável por significativas mudanças na gestão do Centro de Zoonoses do município.

Tendo em vista o modelo adotado pelo poder municipal na gestão do patrimônio público, a PEA reorganizou seu estatuto, conselhos fiscal e administrativo, instituiu um conselho consultivo e passou a buscar a qualificação de Organização Social (OS) na cidade de São Paulo. Essa qualificação, que ainda está tramitando nas secretarias do município, permitirá que a entidade firme contratos de gestão com a prefeitura e passe a gerir equipamentos públicos.

Esses caminhos não tiraram o foco da entidade de desenvolver individualmente cada cidadão em busca de uma mudança de comportamento, mas permitirá que a experiência da PEA quanto aos cuidados com animais seja transferida para que o poder público concedente possa cumprir suas obrigações, impostas pela legislação. Esse é considerado um projeto piloto dentro da entidade e, se o resultado for positivo, a PEA irá transferir tecnologia para outras cidades também.

A PEA atua em uma causa que costuma ser chamada por alguns de **defesa animal**; outros a denominam como **defesa dos direitos dos animais**, ou, ainda, **proteção de animais**. Trata-se de um segmento muito novo do Terceiro Setor, com incipiente nível de formalização e com grande quantidade de particularidades.

5.2 Análise do Caso

A análise do caso PEA foi realizada tendo por base o esquema teórico desenhado a partir da revisão da literatura, e das questões levantadas e registradas no protocolo de pesquisa do

estudo. As entrevistas foram realizadas com dois fundadores, neste trabalho identificados como Jorge e Ana; três diretores, Natalia, Fernanda e Maurício; um conselheiro da entidade, o Sr. Neto. O termo “dirigentes da entidade” será utilizado algumas vezes a seguir, referindo-se a todos os entrevistados. As entrevistas pessoais, seguindo o protocolo de pesquisa, foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise de conteúdo foi feita considerando aspectos qualitativos, como o contexto das respostas e considerando a interpretação do sentido que o entrevistado deu à mensagem.

5.3 Aspectos Relativos a Público-Alvo e Posicionamento

Os dirigentes da PEA identificam diferentes públicos como alvo de suas ações, principalmente os defensores e simpatizantes de animais. Em algumas ações, o público-alvo são os consumidores em geral, independentemente de simpatizarem ou não com a causa. Algumas campanhas, por exemplo, visam a conscientizar as pessoas sobre a questão de que produtos testados em animais podem não ser tão seguros quanto se imagina; essas campanhas têm foco de amplo espectro e abrangência. Outras campanhas direcionam-se a mostrar às pessoas como os animais utilizados em testes sofrem; são campanhas com foco específico, que procuram atingir o segmento de simpatizantes da causa.

Para analisar o perfil e as expectativas do(s) público(s)-alvo a PEA realizou uma única pesquisa junto ao segmento considerado pela entidade como formado por ativistas, com o propósito de entender o que mais era importante para as ações da entidade e também para saber como cada ativista gostaria de colaborar com a causa. Esta pesquisa

foi feita com o propósito principal de definir como a PEA iria se posicionar diante da sociedade. Esse ponto é considerado falho no entendimento do fundador Jorge, segundo ele “há falta de material humano profissional, pois a entidade conta apenas com voluntários, isso impede que atividades de pesquisa e mais estratégicas sejam realizadas de forma sistemática”. Ele lamenta que apenas uma única vez a entidade tenha realizado pesquisa dessa natureza: “a PEA atua de forma muito mais intuitiva e menos profissional, mesmo com tanto esforço que fazemos para profissionalizar nossas ações. A falta de recursos suficientes para a contratação de mão de obra especializada é um grande problema para nós”.

A PEA tem se preocupado em saber como o(s) público(s)-alvo a reconhece(m) e o que espera(m) dela, o que é realizado por meio de um monitoramento contínuo das redes sociais e acompanhamento permanente de notícias na *mídia* envolvendo a entidade. Nesse sentido, a fundadora Ana é quem realiza as principais ações de alimentação de conteúdo nas redes sociais e monitoramento das reações dos participantes, bem como acompanhamento da repercussão de cada postagem.

Embora os dirigentes entrevistados tenham manifestado preocupação em identificar os valores dos diferentes públicos de interesse, e se eles são consistentes com a missão, o discurso e as mensagens da organização, ela não dispõe, ainda, de ferramentas e recursos necessários para aprofundar isso. As avaliações, nesse sentido, circunscrevem-se a avaliar a convergência de valores e ações pelo resultado de manifestações, campanhas e outras atividades da entidade. O patrocínio, de forma sistemática, propicia um fluxo contínuo de recursos e tem sido interpretado também como um indicador de convergência.

Acrescente-se, ainda, que a PEA não identifica de forma clara algum tipo de benefício que um adepto da causa possa eleger como prioritário para aderir à causa ou à entidade, porém supõe que os adeptos são pessoas que buscam conscientemente uma condição de bem-estar melhor para os animais. A maioria deles, segundo creem os dirigentes, não está procurando benefícios próprios, ou ao menos econômicos, mas sim benefícios que possam atingir os animais de rua, os utilizados para testes e os que estão desamparados. Os mesmos dirigentes supõem que, se servir de alento para a consciência daquele que adere à causa, e se emergir daí um sentimento (atitude) de “fiz a minha parte”, e isso puder ser considerado um benefício para si, pode-se inferir ser esse um estímulo motivador para o envolvimento e participação.

Sob o ponto de vista de estratégia de segmentação, observou-se que os dirigentes a praticam, desenvolvendo programas, atividades e eventos específicos para cada grupo representativo do público-alvo. Os eventos de campo, ou mesmo campanhas pela internet, são sempre focados em algum tema específico, buscando atingir e sensibilizar o público-alvo correspondente. Por exemplo, animais nas ruas e controle populacional recebem um tipo de abordagem diferente daquelas que têm por tema animais em circos, rodeios, ou consumo de produtos testados em animais ou, ainda, atividades como rodeios. A frase da diretora Natalia traduz muito bem o pensamento de todos os dirigentes da entidade:

Normalmente, nas campanhas da PEA, sempre existem pelo menos dois públicos distintos na mesma ação: aqueles que ajudam a difundir a mensagem e aqueles que precisam receber a mensagem e que, muitas vezes, não têm nem conhecimento do problema, mas devem ser sensibilizados.

Os dirigentes citam exemplos de como as campanhas contra o uso de peles, onde a PEA utilizou ativistas e visitantes do evento Fashion Week ou visitantes de Campos do Jordão, para ajudar a entidade a transmitir a mensagem aos estilistas, à indústria de vestuário e aos consumidores em geral. Eventos contra testes em animais visam a obter apoio da população para boicotar determinados produtos. Segundo Jorge,

o consumidor é uma importante ferramenta para que a PEA consiga mudar a postura de algumas empresas. O consumidor tem o poder de mudar as coisas, a PEA sozinha não consegue convencer uma empresa a abolir os testes em animais, apenas com argumentos emocionais, é preciso mexer no bolso deles. Daí funciona.

Com referência às possíveis características diferenciadoras (**posicionamento**) da PEA, no sentido do tipo de “produto” que ela “vende”, a entidade, segundo seus dirigentes, procura atuar no âmbito de conscientização, pois considera que a causa da maioria dos problemas relacionados com animais está na postura (atitudes, crenças e cultura) das pessoas. Acerca do ambiente da PEA, diversas seriam as possibilidades de atuação da entidade nesse segmento de proteção aos animais, como resgatar diretamente animais das ruas, amparar animais provenientes do tráfico e apreendidos pelas forças policiais, atuar exclusivamente com a esterilização de animais de rua para combater a superpopulação de animais errantes. A diretora Natalia entende que a “conscientização é a chave do problema; é com isso que a PEA pretende mudar o cenário atual, divulgando o problema e dando opções para que as pessoas mudem seus hábitos e colaborem para acabar com os maus tratos que vemos nos dias de hoje”. Os dirigentes ainda entendem que outro diferencial da PEA é a aproximação ao Poder Legislativo e a forte pressão que a entidade consegue promover com o esforço dos seus simpatizantes, principalmente pela internet. Ana comenta que

A PEA se porta como uma grande entidade, muito profissional e preocupada com a Legislação. Quando as pessoas acessam o *site* da PEA, recebem seu *e-mail* marketing, leem matérias na imprensa em que a PEA participa ou até mesmo recebem algum retorno da entidade por *e-mail*. Elas imaginam que a PEA é grande, uma entidade com diversos profissionais, muitos recursos etc.

Os dirigentes da PEA entendem que isso é reflexo do posicionamento da entidade, tanto em atuar exclusivamente com a conscientização, da forma mais profissional possível com os recursos disponíveis, quanto em atuar com a preocupação de auxiliar o poder legislativo na confecção de leis que coíbam os maus tratos. Isso, no entendimento dos dirigentes, faz com que a organização seja reconhecida como uma entidade confiável.

Questionados quanto à imagem junto ao público-alvo, os dirigentes entrevistados afirmaram que a PEA projeta uma imagem de uma ONG forte e bem organizada. As pessoas imaginam que a PEA se localiza em um amplo escritório, possui muitos funcionários e funciona como uma organização de grande porte. Na realidade, a PEA somente em 2013 conseguiu organizar-se em uma sede administrativa própria. Até então, a PEA sempre contou com ajuda espontânea e voluntária de colaboradores, não apenas no estabelecimento de uma “sede”/local de recepção de correspondências, mas também nas questões administrativas. Todavia, o público em geral vê a PEA como uma entidade consolidada. Os entrevistados creditam essa crença à imagem de competência e profissionalismo que a PEA tem transmitido, por meio de suas campanhas e ações, textos bem redigidos em seu *site*, presença assídua nos principais eventos promovidos no setor, ou mesmo propostas convincentes para solucionar problemas.

A PEA também adota política de cessão de imagem a outras organizações ou empresas, como, por exemplo, o selo de produtos não testados em animais, aposta na embalagem de produtos de grandes marcas como Sabonetes Granado, perfume Giovana Baby e outras empresas, inclusive no ramo alimentício. Trata-se de uma maneira de divulgar a imagem da PEA, atingindo públicos que não são alcançados no dia a dia.

A imagem da PEA junto a empresas que são alvo de sua ação em prol da causa é forte. Caso a ser citado é a Natura, empresa de cosméticos, que, ao perceber que os clientes associavam a marca aos maus tratos com animais, solicitou uma reunião junto a PEA, com objetivo de solicitar uma reformulação da lista de empresas que fazem testes em animais. Atualmente a natura não, mas o faz. A PEA tem grande poder em campanhas de boicote, exemplo disso foi a retirada de diversos patrocinadores de rodeios após a campanha que trazia a mensagem-alerta: “Quem patrocina rodeios também tortura o bicho”. As campanhas da PEA, quando miram marcas ou fabricantes, são muito bem-sucedidas e todas têm alcançado resultado muito satisfatório.

A PEA se posiciona como uma organização focada na origem dos problemas e voltada para a proposição de ações efetivas em busca de soluções. Diferentemente da maioria das entidades que se voltam para a mesma causa (bem-estar animal), por exemplo, as que recolhem animais das ruas e tentam proporcionar-lhe melhor condição de vida, a PEA se posiciona junto aos poderes concedentes, legislativo e, principalmente, executivo para atacar e buscar soluções que eliminem ou reduzam os efeitos decorrentes das geradoras do problema como um todo. Outro ponto destacado diz respeito ao posicionamento da PEA: ele é único, mas provém

de uma formulação intuitiva, não com a consciência de ser ele um elemento estratégico diferenciador.

5.4 Aplicação do Composto de Marketing – Marketing Mix

A PEA considera como seu “produto central” aquele que converge para sua missão, o combate aos maus tratos em animais, mantendo sempre o foco em disseminar alternativas que, se adotadas no dia a dia das pessoas, serão capazes de evitar situações que lhes causem sofrimento, ou seja, a PEA entende como seu produto a “conscientização”.

Foram mencionadas inúmeras atividades gravitando em torno do “produto central”, as quais podem ser resumidas em: manifestações; passeatas; palestras; demonstrações; comunicações; campanhas; grupos de discussão; “venda” de produtos com apelos diretos e *slogans* provocativos; resgate de animais; realização e coordenação de depoimentos; divulgação de entrevistas; edição e divulgação de filmes; vídeos; eventos de doações de animais; hospedagem provisória de animais; denúncias de maus tratos. O enquadramento do “produto central” no âmbito de benefício para a sociedade se revela principalmente em aspectos como educação e conscientização. Assim, além de educar crianças e público em geral, com reflexos diretos no convívio em sociedade e respeito ao meio ambiente, as ações da PEA colaboram para o controle de zoonoses, fenômeno que diz respeito à saúde da população. Outra alegação de benefício direto para a sociedade relaciona-se à preservação de animais que figuram em listas de extinção de espécie, o que, indiretamente, colabora com a preservação e conservação de seus habitats.

Sobre a marca PEA, há um reconhecimento claro de ativistas em geral que militam em torno

da causa animal em suas múltiplas facetas. Jorge entende que “o público em geral ainda não conhece a entidade e existe muito campo e trabalho a ser feito nesse aspecto, sendo esse um trabalho de longo prazo”. Os dirigentes entendem como grande vitória e uma forma útil de conseguir notoriedade e reconhecimento, a instituição do selo de recomendação de produto não testado (Selo PEA). Entretanto, a PEA não possui um trabalho de campo para certificar procedimentos de produção ou desenvolvimento de produto, mas exige um termo de compromisso assinado pelo representante legal da empresa de que os produtos não são e não foram testados em animais em nenhuma instância de desenvolvimento ou fabricação, seja do produto final ou das matérias-primas.

Uma forma de angariar recursos utilizada intensamente pela PEA é a venda de produtos alusivos à causa ou à organização (logo), sempre com a inserção de algum tipo de mensagem. A entidade disponibiliza camisetas com desenhos e *slogans*, buscando sempre transmitir mensagens relacionadas à causa. Além desses produtos, a PEA também oferece produtos de utilidade para quem tem animais domésticos, principalmente produtos que podem facilitar a vida de quem transporta cães em veículos de passeio, como cintos de segurança para cães, telas que dividem o banco traseiro de veículos e impedem que o animal passe para o banco do motorista, capas que forram e protegem os bancos, dentre outros. Todos os produtos levam etiquetas da entidade e alguns deles ainda trazem uma etiqueta do Quero um Bicho. Dentre esses produtos, as camisetas e as capas para banco são os mais procurados. Há algum tempo a entidade vendeu canecas de cerâmica personalizadas, com desenhos exclusivos e o *site* da PEA como assinatura. Esses produtos fizeram muito sucesso, mas a logística para disponibilizá-los foi um limitador e esse tipo de venda foi descontinuada.

Os produtos são “adquiridos” via internet, a partir do *site* da entidade e enviados pelo correio.

A PEA acredita que o preço tem uma conotação simbólica, razão pela qual ele costuma ser superior aos de entidades congêneres, principalmente pelos produtos trazerem a marca PEA. Para Neto, conselheiro da entidade, “a PEA tem que se mostrar melhor, e melhor é mais caro na cabeça da maioria das pessoas”. Além disso, a entidade admite haver na mente do “comprador” uma noção clara dos custos não financeiros (sacrifícios) e dos benefícios sociais, psicológicos e funcionais proporcionados pela ação da organização. Isso porque o comprador interpreta a compra mais como um ato de doação do que de aquisição de produto. A PEA supõe que as pessoas que adquirem seus produtos o fazem por sentirem-se ajudando a entidade; para eles, não se trata apenas de um ato corriqueiro de aquisição de um produto para suprir necessidades imediatas, mas de uma ação que proporcionará a canalização de recursos para que a entidade possa dar continuidade às suas ações. Por esse motivo, os compradores estariam dispostos a pagar mais caro do que pagariam por produtos similares disponíveis em outras entidades ou mesmo em lojas de varejo. Jorge afirma que esse entendimento nunca foi testado pela entidade, “acreditamos que os colaboradores estão dispostos a pagar mais caro por uma camiseta da ONG do que pagariam por uma camiseta em lojas de *shopping*, por exemplo, mas nunca fizemos um teste de preço em nossa loja para avaliar como as vendas se comportariam”.

Em razão dos argumentos expostos, a PEA procura fixar sempre um preço superior ao das demais ONGs que militam em prol da causa, com relação às camisetas e aos artigos promocionais; seu preço também é superior ao de lojas do ramo, pelos produtos de utilidade para proprietário de animais como capas, telas e cintos de segurança destinados ao uso em veículos.

A entidade escolheu a internet como principal ambiente para o desenvolvimento de atividades inerentes e decorrentes de sua missão. Isso é feito por meio de vídeos, panfletos, campanhas e comunicados, “venda” de produtos e captação de recursos com utilização de sua loja *on-line*. Um visitante do *site* pode se tornar um colaborador, contribuindo mensalmente ou esporadicamente com a quantia que desejar, debitando o valor, na data de sua preferência, no cartão de crédito/débito. Já para os serviços de campo, atuações que não são compatíveis com os recursos de internet, como investigações, resgates e denúncias, a entidade conta com uma equipe de profissionais que poderão ser contratados, quando necessário, por preços inferiores aos praticados no mercado. Esses profissionais podem ser desde *designer* gráfico, gráficas, transportadoras de animais de grande porte, tratadores, médicos e clínicas veterinárias e muitos outros. Além disso, a entidade costumeiramente aciona o policiamento ambiental da Polícia Militar, principalmente do Estado de São Paulo e, eventualmente, até o Ministério Público Ambiental, para cumprir com seus objetivos de combater os maus tratos. Advogados voluntários e terceirizados contribuem para que as ações judiciais tramitem de forma conveniente. Muitos outros profissionais, voluntários ou não, podem ser acionados e acabam por contribuir com a realização de serviços da entidade.

Como a internet não tem fronteiras, a entidade acaba atingindo diversos países em suas ações *on-line*. Já nas ações de campo, a maioria tem sido realizada no estado de São Paulo; apenas algumas reuniões e palestras aconteceram fora do estado.

As atividades realizadas pela organização não contam com qualquer apoio governamental, nem em estrutura física, humana ou mesmo recursos financeiros. Por outro lado, a PEA fornece gratuitamente a ferramenta Quero um Bicho para que as prefeituras possam divulgar os animais que

foram recolhidos das ruas e estão disponíveis para doação em sua cidade.

Os recursos da entidade provêm de doadores pessoas físicas. Alguns desses são regulares, contribuindo mensalmente com pequenas quantias, utilizando boletos, depósito bancário ou mesmo cartões de crédito. Outros doadores são esporádicos, doando uma única vez. As bases de dados da entidade indicam que 1.422 pessoas já doaram algum valor para a PEA desde sua formalização, em 2003, mas a base de doadores regulares é pequena, não ultrapassando 240 pessoas.

A prospecção de doadores é feita principalmente por meio dos boletins *on-line*. As informações, notícias e apelos são divulgados e os boletins apresentam *links* que direcionam os interessados para a página de doação. Entretanto, não há qualquer outra ação estruturada para captação de doadores. O perfil dos doadores indica concentração no sexo feminino. Segundo informações da entidade, mais de 70% dos seus doadores de recursos financeiros são mulheres com idade entre 30 e 50 anos.

Com relação ao meio de doação mais utilizado, a organização ainda concentra grande parte dos seus doadores em boletos impressos. Toda divulgação para captação e a própria captação de recursos financeiros são feitas pela internet, mas a efetivação da doação é mediante pagamento de boleto impresso que a entidade envia ao doador, pelo correio. Essa escolha é feita pelo próprio doador, que poderia ter optado por cartão de crédito ou mesmo depósito ou transferência bancária, mas preferiu receber os boletos pelo correio. A entidade identifica que um volume correspondente a 20% das doações recebidas é proveniente de doadores esporádicos, sem identificação. Os recursos são depositados diretamente na conta corrente da entidade, por

meio de depósitos diretamente no caixa do banco, impossibilitando a identificação dos doadores.

Além dos recursos financeiros, a PEA ainda conta com doações em espécie, como rações, remédios ou mesmo casinhas e outros tipos de material utilizado para os cuidados de animais domésticos. Essa modalidade de doação tem como origem simpatizantes que, invariavelmente, perderam seus animais e acabaram por encaminhar seus pertences antigos para que a organização possa utilizá-los em prol de outros animais. Todas as doações, tanto em recursos financeiros quanto em espécie, são realizadas por pessoas físicas. Raras foram as vezes que produtos foram recebidos por doação de empresas. Ocorreu uma única vez, para viabilizar uma campanha, quando cestas com produtos diversos foram utilizadas para premiar os primeiros colocados.

Quanto aos recursos financeiros provenientes do ambiente corporativo, a PEA nunca aceitou recursos de empresas, por não conseguir assegurar-se de que ela partilha de todos os ideais da entidade. Para a PEA, receber doação em dinheiro de alguma empresa que também tenha patrocinado eventos ou qualquer ação que possa ter causado algum tipo de maus tratos a animais pode colocar a entidade em situação de descrédito.

Para o desenvolvimento das atividades da PEA, a internet figura como uma ferramenta promocional vital, na opinião dos dirigentes entrevistados, conforme já exposto nos itens precedentes. Quase a totalidade das atividades fundamentais da PEA são desenvolvidas utilizando os recursos disponibilizados pela internet, com emprego de todas suas principais funcionalidades. Destaque-se, ainda, a utilidade do *internet banking* para o desenvolvimento das atividades da PEA. A arrecadação de contribuições e doações, a emissão e envio de boletos e demais atividades de comunicação com doadores

são realizadas predominantemente com as facilidades disponibilizadas pelo *internet banking*. Registrem-se, também, as operações bancárias de pagamento de fornecedores, taxas e tarifas. Houve unanimidade dos entrevistados quanto à importância e à relevância de todos os principais atributos da internet para o desenvolvimento das atividades de marketing da PEA, sem destaque para qualquer deles: conteúdo, conveniência, comunicação, cuidados com o consumidor/público-alvo, conectividade, comunidade, “customização”. Finalmente, a PEA utiliza-se de forma intensa, eficiente e eficaz de toda a potencialidade disponível pela internet e seus recursos correlatos. A variável comunicação de marketing sobressai-se por excelência.

Conclusão

Para alcançar o objetivo, julgou-se pertinente percorrer criticamente a literatura. Elencando aspectos que sustentam o pensamento de marketing, a pertinência e a incorporação dos desdobramentos propiciados pelo marketing às organizações voltadas para atividades sem finalidade lucrativa, as quais, tipicamente, têm por produto uma oferta não tangível: uma ideia, uma ideologia, uma causa.

A análise da literatura, em busca do entendimento dos princípios e processos gerenciais de organizações com o perfil considerado no estudo, permitiu concluir que, em grau variável, todas elas dedicam-se ao desenvolvimento do processo administrativo, integrado pelas quatro atividades básicas clássicas (planejamento, organização, direção/implantação e controle), procurando atingir eficiência e eficácia organizacional. Trata-se de um processo comum a todas as áreas ou subsistemas funcionais, cada uma delas o pratica no âmbito de variáveis e

atividades próprias (propaganda, por exemplo, típica da área de marketing) ou compartilhadas com outras áreas (decisões de preço, envolvendo, finanças e marketing), segundo o conceito sistêmico de organização.

Concluiu-se, ainda, que a prática do processo de marketing em uma organização do Terceiro Setor, nos moldes de uma empresa convencional, não requer apenas o aporte de conceitos tipicamente empresariais, mas uma análise e escrutínio de ferramentas cujo escopo é o alcance de objetivos sociais. Sob esse aspecto, a literatura especializada tem absorvido inúmeras contribuições relativas à prática diferenciada do marketing em empresas que oferecem serviços, especialmente no nível operacional, o qual compreende as fases de análise de mercado (4Os), do lado da demanda, e de decisão (4Ps), na perspectiva da oferta. O aspecto diferenciador essencial encontra-se tipicamente no desenvolvimento do processo decisório, o qual diz respeito à gestão das variáveis controláveis de marketing. Nesse sentido, verificou-se que as organizações que compreenderam o objeto deste estudo aproximam-se preponderantemente de empresas de serviços. Considerando o grande leque de concepções e de tipos de produtos destacados no mercado segundo a literatura (LAMBIN, 2002; KOTLER; KELLER, 2009; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011), essa aproximação é maior quando se trata de ideia, ideologia ou causa como o elemento a ser passível da aplicação dos conceitos e instrumentos de marketing, visando ao cumprimento da missão e dos propósitos das organizações em referência.

Foi colocada em relevo a visão integrada do marketing de organizações representativas daquela que constitui objeto da pesquisa empírica. Tendo por referência a síntese conclusiva que as ações de marketing remetem a um sistema teórico fundamentado na criação, entrega e manutenção de valor para o cliente/público. Procurou-se desenhar

uma estrutura abrangente, com a faculdade de descrever o processo gerencial marketing de uma organização característica do Terceiro Setor, contemplando os principais processos que lhe são peculiares, segundo um esquema hierárquico de análise e decisão, abordando os níveis estratégico e operacional. A proposta conceitual serviu de ponto de partida e referência para o cumprimento da segunda etapa do artigo: desenvolvimento de pesquisa empírica exploratória e qualitativa, na modalidade estudo de caso único, contemplando uma organização do Terceiro Setor de causa relacionada.

Os resultados da pesquisa empírica apontaram para a pertinência do esquema de análise proposto, contribuindo para confirmar a lógica subjacente a esse esquema. Tal lógica pode ser representada por um sistema de fluxo contínuo dos subsistemas de atividades analíticas e decisórias de marketing. Esse fluxo pode ser representado pela seguinte cadeia: **valores do público-alvo** (subsistema de atividades de análise → **geração, desenvolvimento e entrega de valor para o público-alvo** (subsistemas de atividades decisórias, nos níveis estratégico e operacional) → **manutenção do valor para retenção do público-alvo** (subsistema de relacionamento e fidelização) → **valor do cliente/público-alvo para a organização e seus responsáveis**.

Os resultados do estudo empírico permitiram concluir também que a organização apresenta um histórico de poucos anos e uma estrutura de marketing informal. O processo de marketing, embora embrionário, é intenso, porém intuitivo.

Mercê do nível e da área de formação dos gestores responsáveis e dos demais colaboradores, foi possível constatar uma clara compreensão da missão da organização e de sua visão em relação aos propósitos futuros. Sob o aspecto estratégico, embora não formalizada, a organização revela um entendimento dos múltiplos segmentos que

compõem seu público-alvo e dos valores que os movem, e se posiciona com propriedade e coerência entre as expectativas do público-alvo e as atividades que ela realiza em seu nome, buscando sustentabilidade e permanência.

Sob o prisma das atividades operacionais de marketing, observou-se que a organização realiza um volume de ações com intensidade e foco bem definidos. Nesse domínio, sobressaem-se os seguintes elementos do composto de marketing: comunicação informativa (divulgação das atividades e resultados), comunicação persuasiva (adesão a causas, movimentos e manifestações, conquista de novos adeptos, campanhas de levantamento de recursos). Dentre os instrumentos e recursos facilitadores do processo de marketing, destaca-se a internet com todos os seus desdobramentos e implicações, inerentes à cibercultura, especialmente aqueles que convergem para a comunicação integrada de marketing: redes sociais, marketing viral, *buzzmarketing*, marketing direto.

Dessas considerações, infere-se que o objetivo foi atendido em suas duas vertentes interligadas. Na primeira vertente, de cunho acadêmico e centrada num tema de pesquisa em marketing, o objetivo foi atendido, uma vez que se propôs um esquema teórico de análise do processo gerencial de marketing aplicável a qualquer organização que compõe o Terceiro Setor. O esquema foi fundamentado nos aportes provenientes das contribuições de diferentes escolas do pensamento em marketing, tendo por eixo central o conceito de valor em seus vários significados. Na segunda vertente, complementar à primeira, atingiu-se o objetivo subsidiário, por meio de um levantamento empírico de uma organização peculiar do Terceiro Setor, tendo por referência ao esquema construído a partir do marco conceitual discutido estabelecido preliminarmente.

Tratando-se de um estudo exploratório, envolvendo pesquisa qualitativa e adoção da estratégia de caso único, as constatações e conclusões obtidas não são passíveis de generalizações. Os procedimentos metodológicos adotados e o caráter qualitativo da pesquisa de campo conduzem a análises que, embora mais complexas, são menos precisas e concisas. A natureza abrangente dos estudos de caso conduz à tendência de alto envolvimento do pesquisador, o que pode comprometer o caráter objetivo requerido de um estudo qualitativo.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para trazer novos aportes à pesquisa em marketing, segundo uma concepção abrangente, que implica três elementos fundamentais. O primeiro é o estabelecimento de uma conexão entre as contribuições isoladas de diversas correntes do pensamento em marketing e o processo gerencial de marketing, integrando os aportes provenientes de cada uma delas. O segundo elemento diz respeito à interpretação do processo gerencial de marketing em conformidade com dois sistemas hierárquicos indissociáveis: sistema estratégico e sistema operacional de marketing. Um terceiro elemento refere-se à introdução do construto valor como ponto de partida e ponto de chegada de todo o sistema de marketing de uma organização.

Relativamente às implicações gerenciais, o estudo pode contribuir para o estabelecimento de um esquema lógico e consistente de gestão de marketing, o qual poderá contribuir para o aperfeiçoamento da prática organizada de marketing, no âmbito de organizações do Terceiro Setor.

Sugere-se para estudos futuros a aplicação do esquema proposto a outras modalidades de organizações do Terceiro Setor e sua utilização em pesquisas quantitativas que possam validá-lo e permitam universalizá-lo.

Referências

- AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic market management**: global perspectives. New York: John Wiley & Sons, 2010. v. 8
- ANDREASEN, A. R. Marketing social marketing in the social change marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, Georgetown, v. 21, n. 1, p. 3-13, Spring 2002.
- BAINES, P.; FILL, C.; PAGE, K. **Essentials of marketing**. Oxford, NJ: Oxford University Press, 2013.
- BERTO, A.; BORTOLIN, A.; CLARO, J. A. C. dos S. A realidade do marketing de causas sociais: o uso pelas maiores empresas brasileiras. **Gestão e Desenvolvimento**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 09-22, out. 2010.
- BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **Revista organização & sociedade**, São Paulo, v. 50, n. 11, p. 519-543, jul./set. 2009.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 21-35, 2002.
- DIÓGENES, E. **Metodologia e epistemologia na produção científica**. Maceió: UFAL, 2005.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Marketing strategy**. Ontario: Cengage Learning, 2012.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia: Análise & Dados**, Recife, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002.
- HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. Social media strategy. In: SHANKAR, V.; CARPERNTER, G. S. (Ed.). **Handbook of marketing strategy**. Northwestern: E. Elgar, 2012. p. 198-216.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Northwestern: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, N. G.; KOTLER, P.; KOTLER, W. I. **Museum marketing and strategy**: designing missions, building audiences, generating revenue and resources. Northwestern: John Wiley & Sons, 2008.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: from products to customers to the human spirit. New York: John Wiley and Sons, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**: analysis, planning, and control. organization. New York: McGraw-Hill, 2009.
- KOTLER, P.; LEE, N. R. **Social marketing**: influencing behaviors for good. 3rd ed. New York: Sage, 2007.
- KUMAR, N. **Marketing as strategy**: understanding the ceo's agenda for driving growth and innovation. Illinois: Harvard Business Press, 2013.
- LAMBIN, J.-J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.
- MARTINS, R. B. **Metodologia científica**: como se tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Porto Alegre: Juruá, 2004.
- MELO NETO, F. de; FROES, C. **Gestão de responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. São Paulo: QualityMark, 2004.

- MENDONÇA, L. R. de; APARECIDO FILHO, C. A. P. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, jan. 2004.
- PARKER, C. et al. **The little redd book**: a guide to governmental and non-governmental proposals for reducing emissions from deforestation and degradation. Washington: Global Canopy Programme, 2008.
- PIGGOTT, S. Snapshot review: internet strategy handbook – lessons from the new frontier of business. **Business Information Review**, Thousand Oaks, v. 12, n. 3, p. 54-61, July 1996.
- PIOUS, J. J. **Innovations of an indian non-governmental organization in building the capacity of people inhabiting the drylands**. Princeton, NJ: Simon and Schuster, 2008.
- POZO, H.; CLARO, J. A. C. dos S.; TACHIZAWA, T. organização não governamental como uma alternativa de desenvolvimento local: uma experiência na região metropolitana da baixada santista. **Redes**: Revista de Desenvolvimento Regional, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 183-200, mar. 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/viewFile/928/1658>>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. Guarapava: Edições Loyola, 2005.
- SCHNAARS, S. P. **Marketing strategy**. Princeton, NJ: Simon and Schuster, 1998.
- SOARES, A.; ANTUNES, A.; MELO, M. Gestão do terceiro setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-11, jun. 2010.
- THOMPSON, M. **Marketing social**: marketing para causas sociais e a construção das marcas. Rio de Janeiro: Makron Books, 2000
- TOLEDO, L. A. Marketing planning and organization structures. **Revista Gestão Industrial**, Rio de Janeiro v. 7, n. 2, p. 172-186, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/download/521/673>>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- TOLEDO, L. A.; BARBOSA, C. A. P.; ZILBER, M. A. Strategic alliance and competitive advantage: an exploratory study in brazilian firms. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 13, n. 1, p. 93-111, ago. 2010.
- TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K.; PETRAGLIA, J. O plano de marketing : um estudo discursivo. **Comportamento Organizacional e Gestão**, São Paulo, v. 13, n. 2000, p. 285-300, abr. 2008.
- TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 103-119, jan./jun. 2009.
- VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**, Birmingham, UK, v. 52, n. 3, p. 58-74, jul. 1988.
- WOOD, M. Marketing social marketing. **Journal of Social Marketing**, Dublin, v. 2, n. 2, p. 34-55, Oct. 2012.
- YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Bristol, UK: Sage, 2013.
- _____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- Recebido em: abril de 2016
- Aprovado em: agosto de 2017