

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DAS ATIVIDADES DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM ASSOCIAÇÕES E
FUNDAÇÕES AMBIENTALISTAS

Guilherme de Farias Shiraishi

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melphi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GUILHERME DE FARIAS SHIRAISHI

**DAS ATIVIDADES DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM ASSOCIAÇÕES E
FUNDAÇÕES AMBIENTALISTAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo para obtenção do título de mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA <u>18/08/05</u>

SÃO PAULO

2005

Dissertação defendida e aprovada, em 18.08.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Prof. Dr. André Lucirton Costa

Prof. Dr. Francisco Javier Sebastian M. Alvarez

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Shiraishi, Guilherme de Farias

Das atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos : um estudo exploratório em associações e fundações ambientalistas / Guilherme de Farias Shiraishi. -- São Paulo, 2005.

216 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005.
Bibliografia.

1. Marketing 2. Marketing (Atividade) 3. Empresas não lucrativas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

**Dedico esta dissertação ao Meu Pai,
Alexandre Shiraishi, que sempre me
iluminou e amparou nas minhas aventuras e
desafios de vida.**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer meu orientador, Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, pela sua orientação. Com o uso de sua sabedoria, ensinou-me grandes lições de vida e trabalho, demonstrando que, além de professor, é um grande amigo e mestre a ser seguido.

Gostaria de agradecer também:

À Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda pela sua visão crítica sobre minha vida acadêmica e pessoal.

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo pelos seus conselhos e opiniões sobre os mais diversos assuntos e que contribuíram para minha formação.

Ao Prof. Dr. André Lucirton Costa pelo apoio e orientação em minhas pesquisas no terceiro setor.

Aos Professores da FEA de São Paulo e Ribeirão Preto, em especial aos Prof. Dr. Marcos Fava Neves, Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira, Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho, Prof. Dr. João Luiz Passador e Profa. Dra. Irene Kazumi Miura, que me ofereceram as suas amizades e experiências.

À Daielly Mantovani, pessoa especial, que me apoiou e iluminou nestes últimos momentos e a quem guardo grande apego e afeição.

Aos gestores e colaboradores da PEA, Sea Shepherd, Ondazul e TAMAR pelo apoio e disponibilidade de tempo e informações.

À Universidade de São Paulo e a Sociedade Paulista por possibilitar minha formação superior.

Ao PROMARK-Serviços da Fundação Instituto de Administração e à FUNDACE, instituições que garantiram recursos para o desenvolvimento de meus projetos.

Aos Amigos, Tude, Saulo, Bia, Thiago, Alexandre, Andrés, Ângela, Kavita, Patrícia, Leticia, Xaxá, Mel, Diogo, Cristiano, Cris, entre outros, aos quais devo muito de minha vida e aprendizagem nestes sete anos de convívio.

Aos Amigos Luciana, Janaina, Marcos, Paula, Ângela, Matheus, Amaral, Juliana entre outros, que me acolheram em Ribeirão Preto nestes últimos dois anos.

Aos colegas de trabalho, Ivanete, Bianca, Sidney, Luciano, Cristina, Natani e Sergio, por sua companhia nestes anos de vivência e à estagiária Aline pela transcrição das entrevistas.

Aos meus irmãos, David, Glays e Amanda, por compreenderem minha ausência.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação.

“O homem só cria algo verdadeiramente grande no princípio; em qualquer campo que seja, apenas a primeira *démarche* é válida em sua totalidade. As que seguem titubeiam e se arrependem, empenham-se em recuperar, parcela após parcela, o território ficou para trás.”

Claude Lévi-Strauss, 1955

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo identificar e estudar as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos. Para atingir a primeira parte deste objetivo, identificar estas atividades de marketing, buscou-se uma revisão bibliográfica sobre as atividades de marketing e descreveu-se de modo breve as características destas organizações privadas no Brasil. As atividades de marketing voltadas para organizações privadas sem fins lucrativos foram consideradas semelhantes àquelas relatadas na literatura voltada para empresas e se configuraram em cinco grupos de atividades: organização de marketing; sistema de informações de marketing; segmentação de marketing; composto de marketing e planejamento de marketing. Por outro lado, a revisão bibliográfica indicou a existência de particularidades. A função do marketing, nestas organizações, não se limita às atividades fins de alocação de recursos, mas possuem um papel ativo na atração e retenção de recursos financeiros, materiais e humanos. Além disto, foram relatadas características distintas destas atividades principalmente na captação de recursos e na oferta de propostas de mudança do comportamento social. Como meio de alcançar a segunda parte do objetivo da dissertação, estudar as atividades de marketing, considerando as limitações imposta pelo problema apresentado e de recursos do pesquisador, foi realizado um trabalho empírico de caráter exploratório e qualitativo. A pesquisa realizada utilizou-se do método do estudo de caso e se delimitou a três casos em organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos: Fundação Ondazul, Instituto Sea Shepherd Brasil e Fundação Pró-TAMAR. As análises obtidas dos casos mostraram diferentes graus de execução das atividades de marketing nestas organizações e a ausência de seu uso pleno e intencional. Por fim, as análises realizadas trouxeram novos *insights* para possíveis estudos futuros sobre como estas atividades podem ser realizadas nas organizações privadas sem fins lucrativos.

ABSTRACT

The present dissertation had as objective identify and study the marketing activities in private non-profit organizations. To reach the first part of this objective, identify these marketing activities, a bibliographic revision concerning the marketing activities was searched and in a brief way the characteristics of these private organizations from Brazil was described. The marketing activities pointed to the private non-profit organizations was considered similar to those referred to in the literature for companies and are configured in five activity groups: marketing organization; marketing information system; marketing segmentation; marketing mix and marketing planning. On the other hand the bibliographic revision indicated the existence of peculiarities. The function of the marketing in these organizations doesn't limit itself to end activities of resource allocation, but they have an active paper in the attraction and retaining of financial, material and human resources. Beyond this were also mentioned distinct characteristics of these activities mainly in fund raising and the offer of proposals to change social behaviors. As a way of achieving the second part of the dissertation's objective, study the marketing activities, considering the limitations imposed by the problem presented and the researcher's resources, an empiric work was done with exploratory and qualitative character. The research made utilized the Case Study method and delimited itself to three private environmentalist non-profit organizations: Ondazul Foundation, Sea Shepherd Brazil Institute and Pró-TAMAR Foundation. The analyses obtained from the cases show different degrees of marketing activity's execution in these organizations and the absence of its absolute and intentional use. At last, the analyses made brought new insights for possible future studies about how these activities can be made in private non-profit organizations.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE TABELAS.....	14
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	15
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Apresentação e justificativa do estudo.....	16
1.2 Questão do estudo.....	18
1.3 Objetivo.....	19
1.4 Desenvolvimento do estudo	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1 Características.....	21
2.2 O escopo de marketing.....	21
2.3 Divisão da função, filosofia e gerenciamento de marketing	24
2.4 Administração de marketing	26
2.5 Atividades de marketing.....	30
2.5.1 Organização de marketing	30
2.5.2 Sistema de informações de marketing (SIM).....	34
2.5.3 Estudo e segmentação do mercado	36
2.5.4 Composto de marketing	38
2.5.4.1 Produto	40
2.5.4.2 Preço.....	43
2.5.4.3 Praça.....	45
2.5.4.4 Promoção.....	47
2.5.5 Planejamento de marketing.....	51
2.6 Atividades de marketing para organizações privadas sem fins lucrativos.....	52
2.6.1 Atividades de marketing voltadas para atração e retenção de recursos.....	54
2.6.2 Particularidades das atividades para captação de recursos	56
2.6.2.1 Princípios de captação de recursos	58
2.6.3 As atividades de marketing voltadas para alocação de recursos.....	61
2.6.4 Particularidades das atividades de marketing social	64
2.6.4.1 Organização de marketing social.....	64
2.6.4.2 Aplicação do SIM no marketing social	66
2.6.4.3 Escolha de segmentos-alvo no marketing social.....	69
2.6.4.4 Produto social.....	71
2.6.4.5 Objetivos do preço e custos não monetários	75
2.6.4.6 Distribuição de um produto social.....	76
2.6.4.7 Promoção do produto social	78
2.7 Organizações privadas sem fins lucrativos.....	81
2.8 Organização dos próximos capítulos	84
3 PROPOSIÇÃO E ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA DE CAMPO.....	85
3.1 Proposição da pesquisa de campo.....	85
3.2 Questão da pesquisa de campo.....	86
3.3 Abordagem da metodologia da pesquisa de campo	89
3.4 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo.....	90
3.4.1 Críticas do uso do método de estudo de caso	92
3.5 Escolha do projeto do estudo de caso	94
3.5.1 Unidades de análises	96

3.5.2	A preparação para a coleta de dados no estudo de caso.....	97
3.5.3	Desenvolvimento do protocolo.....	98
3.5.3.1	Considerações sobre os procedimentos de campo.....	99
3.5.3.2	Considerações sobre as questões iniciais da pesquisa de campo.....	102
3.5.3.3	Considerações sobre a análise e relatório do estudo.....	103
3.5.4	Desenvolvimento do caso piloto.....	105
3.5.4.1	Considerações sobre seleção do caso piloto.....	105
3.5.4.2	O caso piloto da associação PEA.....	106
3.5.4.3	Memorando descritivo do caso piloto.....	106
3.6	Organização dos próximos capítulos.....	109
4	ANÁLISES INDIVIDUAIS DOS CASOS.....	110
4.1	Considerações das análises individuais dos casos.....	110
4.2	Análise do caso das atividades de marketing da Fundação Movimento Ondazul.....	111
4.2.1	Fontes de informações consultadas.....	111
4.2.2	Informações gerais sobre a organização Fundação Movimento Ondazul.....	111
4.2.3	Organização de marketing da Fundação Ondazul.....	112
4.2.4	Planejamento de marketing da Fundação Ondazul.....	114
4.2.5	Sistema de informações de marketing da Fundação Ondazul.....	116
4.2.6	Segmentação de marketing da Fundação Ondazul.....	117
4.2.7	Composto de marketing da Fundação Ondazul.....	118
4.2.7.1	Produto da Fundação Ondazul.....	118
4.2.7.2	Preço da Fundação Ondazul.....	121
4.2.7.3	Praça (Distribuição) da Fundação Ondazul.....	122
4.2.7.4	Promoção (Comunicação) da Fundação Ondazul.....	123
4.3	Análise do caso das atividades de marketing do Instituto Sea Shepherd Brasil.....	124
4.3.1	Fontes de informações consultadas.....	124
4.3.2	Informações gerais sobre a organização Instituto Sea Shepherd Brasil.....	125
4.3.3	Organização de marketing do Sea Shepherd.....	127
4.3.4	Planejamento de marketing do Sea Shepherd.....	128
4.3.5	Sistema de informações de marketing do Sea Shepherd.....	129
4.3.6	Segmentação de marketing do Sea Shepherd.....	130
4.3.7	Composto de marketing do Sea Shepherd.....	132
4.3.7.1	Produto do Sea Shepherd.....	132
4.3.7.2	Preço do Sea Shepherd.....	135
4.3.7.3	Praça (Distribuição) do Sea Shepherd.....	137
4.3.7.4	Promoção (Comunicação) do Sea Shepherd.....	138
4.4	Análise do caso das atividades de marketing da Fundação Pró-TAMAR.....	140
4.4.1	Fontes de informações consultadas.....	140
4.4.2	Informações gerais sobre a Fundação Pró-TAMAR.....	142
4.4.3	Organização de marketing do TAMAR.....	150
4.4.4	Planejamento de marketing do TAMAR.....	152
4.4.5	Sistema de informações de marketing do TAMAR.....	154
4.4.6	Segmentação de marketing do TAMAR.....	156
4.4.7	Composto de marketing do TAMAR.....	158
4.4.7.1	Produto do TAMAR.....	159
4.4.7.2	Preço do TAMAR.....	166
4.4.7.3	Praça (Distribuição) do TAMAR.....	169
4.4.7.4	Promoção (Comunicação) do TAMAR.....	171
4.5	Organização dos próximos capítulos.....	175
5	COMPARAÇÃO DOS CASOS COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	176

5.1 Considerações sobre a comparação dos casos com a revisão bibliográfica	176
5.2 Análises da organização de marketing.....	176
5.3 Análises do sistema de informações de marketing.....	178
5.4 Análises da segmentação de marketing	179
5.5 Análises do composto de marketing	181
5.5.1 Produto.....	181
5.5.2 Preço	183
5.5.3 Praça (distribuição)	184
5.5.4 Promoção (comunicação).....	185
5.6 Análises do planejamento de marketing	186
5.7 Organização do último capítulo	187
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	188
6.1 Conclusões	188
6.2 Limitações do estudo	190
6.3 Desenvolvimentos futuros	190
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	192
APÊNDICES.....	201
ANEXO.....	215

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O escopo de marketing.....	23
Quadro 2 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e fracos	100
Quadro 3 - Número de projetos executados pela Fundação Ondazul por categoria.....	118
Quadro 4 - Relação das Bases Operacionais do TAMAR, período de funcionamento, e características das atividades das tartarugas em suas regiões	170
Quadro 5 - Dados resumidos das organizações estudadas	176

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Esquema representativo da classificação dos elementos do composto de marketing de Borden, Lazer e McCarthy	39
Tabela 2 - Tarefas do marketing para atração de recursos	56
Tabela 3 - Estágios do modelo de Prochaska e DiClemente	70
Tabela 4 - Características relevantes de marketing do comportamento social	72
Tabela 5 - Tipos de produtos sociais e condições de demanda	74

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Construção lógica dos capítulos da dissertação.....	19
Ilustração 2 - Conceito tridimensional de marketing.....	24
Ilustração 3 - O processo administrativo de marketing	28
Ilustração 4 - Organização de marketing funcional	33
Ilustração 5 - Organização de marketing por produto	33
Ilustração 6 - Organização de marketing por mercado	34
Ilustração 7 - Sistema de informações de marketing	35
Ilustração 8 - Fluxos de marketing em canais	46
Ilustração 9 - Processo de comunicação.....	48
Ilustração 10- Relação do valor e nível de informação com o tipo de doação	60
Ilustração 11 - Modelo de viés na entrevista.....	102
Ilustração 12 - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso	104
Ilustração 13 - Gestão Integrada do Projeto TAMAR	146

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e justificativa do estudo

O intenso crescimento econômico global, observado após o fim da segunda guerra mundial, resultou nos chamados anos de ouro do capitalismo. Impulsionados pela criação de mecanismos de financiamento mundiais, como o FMI – Fundo Monetário Internacional, criação do GATT (*General agreement on Trade and Tariffs*) e pela reestruturação da Europa pelo Plano Marshall, a demanda e oferta de bens e serviços cresceram em taxas muito elevadas tanto nos países denominados desenvolvidos, quanto nos em desenvolvimento (HEILBRONER; MILBERG, 1998). Junto com este crescimento começaram a surgir contestações sobre a real necessidade de consumir de modo desenfreado. Após o início da década de sessenta, diversos movimentos consumeristas e de defesa do meio ambiente tornaram-se grandes críticos das práticas empresariais vigentes, essas pressões consistiam numa crítica as demandas puramente hedônicas e de curto prazo e clamavam pela valorização das demandas sociais¹ (SHETH; GARDNER, 1984). Palavras de ordem como boicote e busca por produtos menos poluentes, danosos ou predatórios ao ambiente começaram a se aglutinar na forma de organizações consumeristas, ambientalistas e defesa dos interesses do consumidor.

Neste período, a maioria dos Estados nacionais adotou um modelo de “bem-estar social”, cujo princípio baseava-se na intervenção direta sobre a promoção de sistemas públicos de saúde, assistência social, previdência pública etc. No entanto esse modelo mostrou-se insustentável nas últimas duas décadas do século vinte, resultando em um colapso estrutural do modelo. Os países passaram a enfrentar problemas de crescimento econômico decorrente das crises do petróleo e recessão generalizada nos anos oitenta, afetando principalmente as rendas *per capita* de regiões menos desenvolvidas (SALAMON, 1998). A consequência dessas crises forçou estes governos a reduzirem, terceirizarem, ou privatizarem suas atividades de assistência e serviço a entidades privadas, além de provocarem um aumento nas desigualdades sociais principalmente nos países periféricos e a despolitização das questões sociais (DUPAS, 2000).

¹ Demandas de bem-estar da sociedade de longo prazo que não são alcançadas somente pela satisfação dos desejos hedônicos das pessoas.

Por outro lado, emergiu a necessidade da construção de redes intersociais orientadas à solução de problemas sociais concretos de envergadura. Os Estados começam a tecer redes de cooperação com a sociedade civil que buscam gerar contribuições sociais. As comunidades religiosas, sindicatos, universidades, associações de vizinhos, organizações não-governamentais constituídas para trabalhar no campo social, e muitas outras de suas expressões começam a trazer idéias, recursos humanos e recursos financeiros incalculáveis que resultam em serviços sociais executados de forma conjunta entre o estado, empresas e sociedade (KLIKSBURG, 2003, p. 94). Segundo Mestriner (2001, p. 280), diante destes fatos transformadores do Estado, a sociedade civil se manifesta executando serviços com sentido público, produzindo bens sem gerar lucros e desencadeando projetos e programas sociais, observando-se uma revalorização dos impulsos de solidariedade sobre uma nova ótica gerencial.

O desmonte do Estado de bem-estar social e questionamento sobre valores de consumo colocaram em pauta uma nova problemática à sociedade: Como as demandas de bem-estar social seriam atendidas neste novo contexto? Uma das respostas vem se delimitando com o chamado terceiro setor que se constitui pela ação das organizações sem fins lucrativos. Apesar da polêmica de seu papel na sociedade e razão de existência, é fato o seu afloramento frente aos setores do Estado e mercado. Alguns autores defendem a redução do Estado e transferência de suas atividades para organizações de direito privado, como meio mais eficaz e eficiente na promoção de serviços úteis para sociedade (DRUCKER, 1993, MORALES, 1999, PEREIRA; GRAU, 1999). Outros consideram as organizações do terceiro setor como entidades transformadoras do próprio Estado e um novo meio para o exercício da democracia e da cidadania (BOBBIO, 2000, TAM, 1998, DAGNINO, 2002). Existem ainda críticas que discordam da importância destas organizações, considerando-as como instrumentos de um projeto neoliberal para o desmantelamento do estado, único capaz de promover o desenvolvimento social (MONTAÑO, 2003).

Sob a perspectiva da gestão eficiente e eficaz dos recursos, as organizações privadas do terceiro setor estão sujeitas aos processos administrativos e ao convívio num espaço muitas vezes competitivo por recursos para terem condições de atenderem as demandas de interesse da sociedade (DRUCKER, 1994, TENÓRIO, 2002). Dentre as atividades funcionais que essas organizações passaram a desempenhar no seu dia-a-dia para atingir seus objetivos gerenciais, as atividades de marketing são ainda as mais negligenciadas, ou negadas pelas organizações privadas sem fins lucrativos (ANDREASEN, 2002, FOX; KOTLER, 1980, KOTLER, 1979).

As organizações sem fins lucrativos, na maioria das vezes, associam a palavra a atividades que visam ao lucro ou à exploração dos consumidores e não aceitam suas definições, mesmo quando elas as realizam. Neste caso acabam atribuindo nomes alternativos às atividades como departamento de comunicação, relacionamento, ou atendimento ao público. Esta crítica é reforçada por alguns autores que descrevem o marketing não como conceitos de trocas, mas como promoções oportunas ou pontuais ao utilizarem as causas sociais (DUPAS, 2003, AUSTIN, 2001).

Considerando o marketing em seu conceito administrativo e amplo, delimita-se que por meio de seu emprego irão ocorrer trocas de bens, serviços e propostas de mudança do comportamento social entre as organizações sem fins lucrativos e seus públicos-alvo de interesse, beneficiários etc (HUNT, 1983, KOTLER; ZALTMAN, 1971, LAZER, 1969). Portanto, dentro dessa lógica destaca-se a importância destas organizações entenderem e praticarem uma orientação voltada ao marketing. Aliado a esta linha de pensamento, o inter-relacionamento dos conceitos de consumo, necessidade crescente de políticas de bem-estar social, terceirização das funções dos Estados para as organizações privadas sem fins lucrativos e pressões sobre a atuação responsável das empresas são indícios da importância do uso dos conceitos envolvidos no marketing. Essas demandas geram uma oportunidade para o desenvolvimento de uma gestão profissional das atividades de marketing nas organizações privadas sem fins lucrativos e, portanto, são de interesse da academia a formulação de problemas de estudo que proporcionem novas descobertas e proposições de questões sobre o assunto.

1.2 Questão do estudo

O problema desta dissertação foi formulado baseado na apresentação e justificativa do estudo e se materializou na seguinte questão:

“Como ocorrem e quais são as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos?”

1.3 Objetivo

A DISSERTAÇÃO TEM COMO OBJETIVO IDENTIFICAR E ESTUDAR AS ATIVIDADES DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS.

1.4 Desenvolvimento do estudo

Para atingir o objetivo proposto e, por conseguinte, responder a questão do problema de pesquisa, este trabalho foi dividido em seis capítulos. A construção lógica destes capítulos se baseou num encadeamento de idéias desenvolvidas ao longo do estudo. Onde cada etapa contribuiu para o aperfeiçoamento e realização da seguinte. Esta seqüência é resumida pela ilustração abaixo (Ilustração 1), e detalhada a seguir.

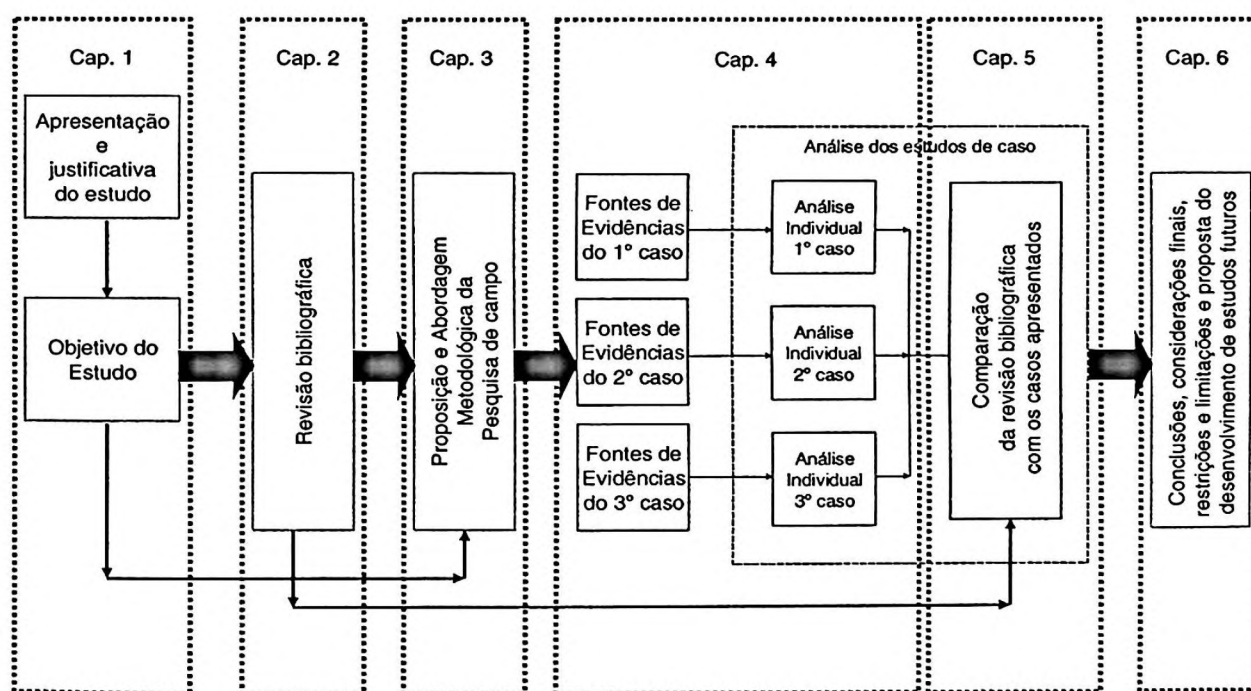


Ilustração 1 - Construção lógica dos capítulos da dissertação

O presente capítulo tratou da apresentação e justificativa do estudo, formulação da questão de pesquisa e objetivo geral da dissertação e o meio de alcançá-los.

O capítulo dois abordou a revisão bibliográfica sobre as atividades de marketing e descreveu de

modo breve as características das organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil. Esta discussão buscou alcançar a primeira parte do objetivo do estudo, que era identificar quais são as atividades de marketing que podem estar presentes nestas entidades e descreveu algumas aplicações de suas particularidades.

No terceiro capítulo foram apresentadas a proposição e a abordagem metodológica da pesquisa de campo em consonância com o objetivo da dissertação. Julgou-se necessário sua realização, visto as limitações encontradas na revisão bibliográfica para descrever como as atividades de marketing ocorrem nas organizações privadas sem fins lucrativos num contexto atual. Como limitação imposta pelo problema apresentado, esta pesquisa teve um caráter exploratório e delimitou-se a alguns estudos de casos em entidades ambientalistas.

Os capítulos quatro e cinco trouxeram as análises obtidas nas fontes de evidências da pesquisa de campo. O primeiro descreveu os casos analisados individualmente. Estas análises serviram como base para a elaboração do quinto capítulo, que foi a comparação da revisão bibliográfica com os casos pesquisados. As análises realizadas contribuíram para o cumprimento da segunda parte do objetivo da dissertação, descrevendo de que forma estas atividades podem ocorrer em organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil.

Por fim, o capítulo seis apresentou as conclusões da dissertação, tecendo as considerações finais, limitações e propondo o desenvolvimento de estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Características

A revisão bibliográfica neste capítulo busca alcançar o objetivo da dissertação, identificando e exemplificando as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos. São apresentados conceitos sobre o escopo de marketing, importância do seu entendimento nas dimensões filosófica, funcional e gerencial, e a configuração destas atividades dentro do processo administrativo. Esta explanação resulta na justificativa da existência destas atividades num escopo normativo e sem fins lucrativos. São discutidas, também, as particularidades encontradas na aplicação destes conceitos em entidades que não visam lucro, tanto para atração, quanto para alocação de recursos. Por último, a revisão bibliográfica busca caracterizar de modo breve estas organizações no Brasil.

2.2 O escopo de marketing

As definições sobre o marketing são inúmeras, no entanto algumas delas são mais conhecidas e citadas. Kotler (2000, p. 29) apresenta uma definição social que mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade.

“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” (p. 30).

O conceito do marketing como um processo social indica que o ponto central de estudo são as atividades de trocas que ocorrem entre indivíduos numa sociedade. Alderson e Martin (1965, p.121) traduziram este fenômeno de modo formal, no qual afirmam que as trocas de marketing ocorrem por meio de transações.

Dado que x é um elemento do sortimento A_1 , e y é um elemento do sortimento A_2 , x é trocável por y se e somente se estas três condições ocorrerem:

- (a) x é diferente de y ,
- (b) a potência do conjunto A_1 é aumentada pelo abandono de x e adição de y ,
- (c) a potência do conjunto A_2 é aumentada pelo abandono de y e adição de x .

Considerando x e y como bens, serviços, idéias ou outra coisa que possa ser trocada, nota-se que as trocas entre indivíduos ou entre organizações tornam-se importantes para o marketing quando elas resultam em benefícios mútuos entre duas partes (A1 e A2). As trocas, neste caso, são denominadas transações.

Além das trocas em si, o marketing estuda as condições ótimas e idealizadas em que as trocas ocorrem numa sociedade em seu estado da arte e, como ciência, tenta verificar e entender os princípios, leis e os processos que explicam a natureza em torno das transações. Em função da generalidade do conceito encontrada, o marketing pode ser empreendido em um amplo escopo de estudo na sociedade.

O atual escopo do marketing é inquestionavelmente amplo. Normalmente incluem diversas áreas de interesse como comportamento do consumidor, precificação, compras, administração de vendas, administração de produtos, comunicação de marketing, marketing comparativo, marketing social, produtividade e eficiência dos sistemas de marketing, o papel do marketing no desenvolvimento econômico, embalagem, canais de distribuição, pesquisa de marketing, assuntos societários de marketing, varejo, atacadistas, responsabilidade social do marketing, marketing internacional, marketing de *commodities* e canais de distribuição. Apesar de amplo esta lista de tópicos não esgota todas as possibilidades. Nem todos os escritores incluem todos os tópicos sobre a rubrica de marketing. No entanto, o ponto que merece ênfase aqui é que diferentes comentadores de marketing podem discordar da forma no qual cada tópico pode ser excluído desta lista. As discordâncias provem fundamentalmente de diferentes perspectivas e podem ser mais bem classificadas em diversos tópicos e assunto de marketing (HUNT, 1983, p. 09).

Hunt (1976, p.19) propôs um modelo de três dicotomias para representar todo escopo de marketing. A proposta baseou-se em uma classificação composta de três dimensões e resultou numa classificação com oito grupos principais de estudo. As dimensões propostas observam os fenômenos, assuntos, problemas, modelos, teorias e pesquisa em termos de agregação, construção do conhecimento e natureza dos negócios.

Primeiro, o marketing pode ser observado tanto no nível micro quanto no nível macro. O termo “micro” se refere às situações onde o interesse de estudo recai sobre os processos de marketing de unidades individuais (firmas e consumidores), enquanto o termo “macro” refere-se a um nível mais alto de agregação. Esta classificação pode ser entendida com a analogia da divisão dos estudos das ciências econômicas, onde é dividido em microeconômica e macroeconomia.

Segundo, pode-se dividir o escopo em relação ao foco de análise como sendo descritivo ou prescritivo, ou usando a classificação do autor como positivo ou normativo. O modo positivo estuda o marketing a partir de sua observação, descrevendo, explicando e entendendo as

atividades de marketing e fenômenos que realmente existem. Já a classificação “normativa” adota a perspectiva de prescrever o que as organizações de marketing podem fazer ou que tipos de sistemas de marketing podem existir.

Terceiro, a dimensão relacionada à natureza dos negócios pode ser dividida entre os setores lucrativos e não lucrativos. O setor lucrativo inclui o estudo e as atividades das organizações ou outras entidades cujo principal objetivo inclui a realização de lucros ou orientação para o lucro. Por outro lado, o setor sem fins lucrativos inclui o estudo e as atividades das organizações ou outras entidades cujo principal objetivo não inclui a realização de lucros.

Abaixo é apresentado um quadro resumido contendo as três dimensões dicotômicas e que resultam em oito células de escopo do marketing (Quadro 1). O quadro completo proposto pelo autor está disponível no anexo A.

Quadro 1 - O escopo de marketing

SETOR LUCRATIVO		SETOR SEM FIM LUCRATIVO		
POSITIVO	NORMATIVO	POSITIVO	NORMATIVO	
Célula 1 Lucrativo, Positivo, Micro	Célula 2 Lucrativo, Normativo, Micro	Célula 5 Sem fins lucrativos, Positivo, Micro	Célula 6 Sem fins lucrativos, Normativo, Micro	MICRO
Célula 3 Lucrativo, Positivo, Macro	Célula 4 Lucrativo, Normativo, Macro	Célula 7 Sem fins lucrativos, Positivo, Macro	Célula 8 Sem fins lucrativos, Normativo, Macro	MACRO

Fonte: Adaptado de Hunt (1976).

As atividades de marketing se situam no escopo normativo e micro do marketing (Células 2 e 5 do quadro acima). Hunt (1976, p. 22) argumenta que as atividades gerenciais são de natureza normativa e micro. Decorrente desta classificação o autor situa estas atividades como arte e não como ciência, visto que a abordagem gerencial é alcançada por meio da perspectiva do administrador de marketing. Portanto, o gerenciamento das atividades de marketing são processos que envolvem o comportamento humano e são passíveis de juízo de valor.

O estado da arte destas atividades é condicionado a interpretações e julgamentos dos

profissionais de marketing e da organização onde elas ocorrem. A capacidade de promover estas atividades com eficiência e produtividade numa organização é dependente da criatividade e competência do administrador. As idéias e conceitos utilizados para estruturar estas atividades têm características heurísticas e, portanto, não são soluções únicas. As práticas e as formas de estruturar as atividades para obtenção de trocas são influenciadas pelas filosofias administrativas correntes adotadas, nas quais os casos de sucesso são reproduzidos e adotados como padrão.

2.3 Divisão da função, filosofia e gerenciamento de marketing

Toledo (1994, p. 39) propõe uma forma de conceituar o marketing de modo a contemplar, simultaneamente, a multiplicidade de seus aspectos instrumentais e institucionais e que se adequa à dinâmica mutável do ambiente e forças que afetam a relação da organização com o mercado. Por meio de seu modelo tridimensional de marketing, o autor visa um conceito de marketing suficientemente abrangente, flexível e adaptável, envolvendo três dimensões, funcional, gerencial e filosófica (Ilustração. 2).

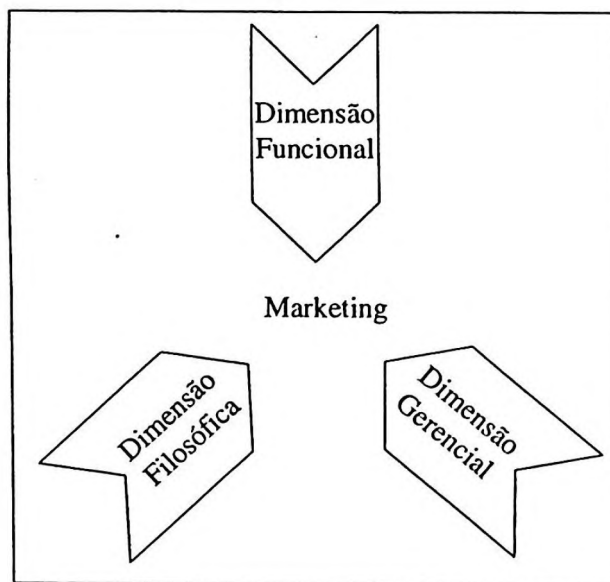


Ilustração 2 - Conceito tridimensional de marketing

Fonte: Toledo (1994).

O autor afirma que a dimensão funcional refere-se à própria natureza do marketing, seu objeto e objetivo. Toda ação do marketing está centrada na troca – seu objeto – como forma intencional

de obtenção de bens, serviços e benefícios para satisfação de necessidades e desejos pessoais e organizacionais, com o pressuposto de que cada uma das partes integrantes do processo apresente uma proposta que tenha valor para a outra. Essa definição está de acordo com a definição formalizada de Alderson e Martin para transações. E o objetivo de marketing é criar, facilitar e estimular a troca de modo eficiente e produtivo.

A dimensão filosófica procura destacar o conceito ou orientações subjacentes às atividades de marketing, assentando as bases que fundamentaram a filosofia de ação administrativa da organização. O conceito de marketing é uma filosofia ou orientação que concebe as ações da organização, voltadas para o mercado e orientadas para necessidades, desejos, interesses e motivação do cliente-alvo e que pressupõem como ponto de partida a busca da satisfação do cliente por meio da adequação da estrutura e recursos da empresa para os objetivos organizacionais de crescimento e rentabilidade da organização.

Sobre esta dimensão de marketing, é importante salientar o seu desenvolvimento ao longo dos anos. A evolução das filosofias sobre a abrangência e importância do marketing para as organizações foi determinante para a inclusão das organizações sem fins lucrativos no escopo de marketing. Ela também foi responsável pelo entendimento do comportamento do consumidor como ponto de partida para a tomada de decisão de marketing.

Até a primeira metade do século XX, o marketing tinha dois axiomas básicos, defendidos pelos principais acadêmicos da área. O primeiro deles é que o marketing era uma atividade essencialmente econômica e, portanto, restrita ao comportamento econômico de pessoas e instituições. O segundo deles era que o iniciador das atividades e programas de marketing era o profissional de marketing e não o consumidor. O entendimento do comportamento do consumidor visava suprir o profissional de marketing de informações relevantes para que este pudesse criar programas para influenciar, manipular e controlar o comportamento do mercado com mais eficácia (SHETH; GARDNER, 1984, p. 76).

Segundo Sheth e Gardner (1984, p. 76), as escolas de marketing surgidas nos anos sessenta e setenta não só questionaram esses fundamentos como também mudaram profundamente o conceito de marketing. O marketing passou a ser entendido como aplicável a qualquer troca de valores, e não exclusivamente para trocas comerciais. Kotler e Levy (1969, p. 10) definiram que o marketing poderia ser aplicado em qualquer tipo de organização, os autores argumentaram

que organizações sem fins lucrativos também demandavam atividades gerenciais, como finanças, recursos humanos e produção e não havia justificativas coerentes para negar as funções de marketing nessas organizações.

Além disso, o consumidor passou a ser visto como o iniciador dos programas de marketing, já que é quem realiza a compra e aquisição e, portanto, tem o poder de decisão. Também foi defendido que o profissional de marketing deveria entender a psicologia do consumidor, ao invés de tentar manipulá-los, atentando para o fato de que as influências pessoais são muito importantes no processo de decisão.

Dessa forma, alterou-se o conceito de marketing para uma nova perspectiva, ampliando sua abrangência. O marketing não é mais orientado somente para o interesse da empresa, mas deve ser orientado para o consumidor e o bem-estar de toda a sociedade. E se reconhece a eficácia do marketing aplicada a todos os tipos de organização, inclusive as que não possuem fins lucrativos (WEBSTER, 1974, p. 295).

A dimensão gerencial está voltada para o conjunto de atividades organizacionais relacionadas ao processo administrativo de marketing, moldando os procedimentos a serem seguidos, para que a organização possa concretizar a função dentro de uma filosofia ou orientação de marketing.

2.4 Administração de marketing

Com o propósito de entender melhor a administração de marketing sob a ótica gerencial segue a definição administrativa proposta pela AMA - American Marketing Association (2004):

“Administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

A definição apresentada indica que a administração de marketing ocorre sob um enfoque sistêmico, visto que esta abordagem é uma forma de enxergar a realidade, que quando aplicada às organizações possibilita compreender a totalidade dos processos e mensurar seus resultados.

A abordagem proposta defende que os processos de administração sejam representados por um sistema composto por um conjunto de variáveis que interajam entre si e que gerem resultados que possam ser avaliados e mensurados. Fisk (1967, p. 12) argumenta que o marketing se comporta como um sistema aberto onde ocorrem interações num fluxo de informações, bens, propriedade, dinheiro e incidências de riscos. Além disto, o autor defende que o sistema de marketing não surgiu porque alguém o desejou. Esta forma de enxergar o processo administrativo de marketing de modo sistemático, na verdade, representa a essência de centenas de anos de experiência com transações (FISK, 1967, p. 20). E segundo Campomar (1984, p. 43):

A introdução do marketing sistemático por meio da administração de marketing em uma organização traz dois benefícios: primeiro, pela melhor compreensão das necessidades do ambiente, a organização desenvolve bens e serviços adequados, o que gerará a satisfação deste ambiente. Segundo, pelo conhecimento adquirido através da formulação técnica das atividades, elas deverão ser realizadas com maior eficácia, o que, juntamente com o primeiro benefício, irá aprimorar o resultado das trocas.

As variáveis que interagem com o sistema e que são controláveis pelo administrador de marketing, segundo a definição da AMA, são o composto de marketing formado pelo produto (bens, serviços e idéias), preço, distribuição e promoção. E são estes quatro itens que devem ser adaptados e coordenados pela administração para obtenção de resultados de ganhos mútuos entre a organização e os indivíduos.

No entanto, para que se consiga administrar de forma eficiente e eficaz este composto, a administração de marketing deve intervir nas variáveis controláveis de forma integrada e ajustá-las de acordo com as necessidades do mercado-alvo e imposições do ambiente em que a organização está inserida.

McCarthy (1982, p. 49) divide este processo em três fases distintas, o planejamento, a implantação e o controle. A fase do planejamento contempla a descoberta de boas oportunidades no mercado e a formulação de estratégias de marketing. A implementação é o processo de execução do programa formulado no planejamento e o controle serve como meio de avaliar e corrigir as ações propostas (Ilustração 3).

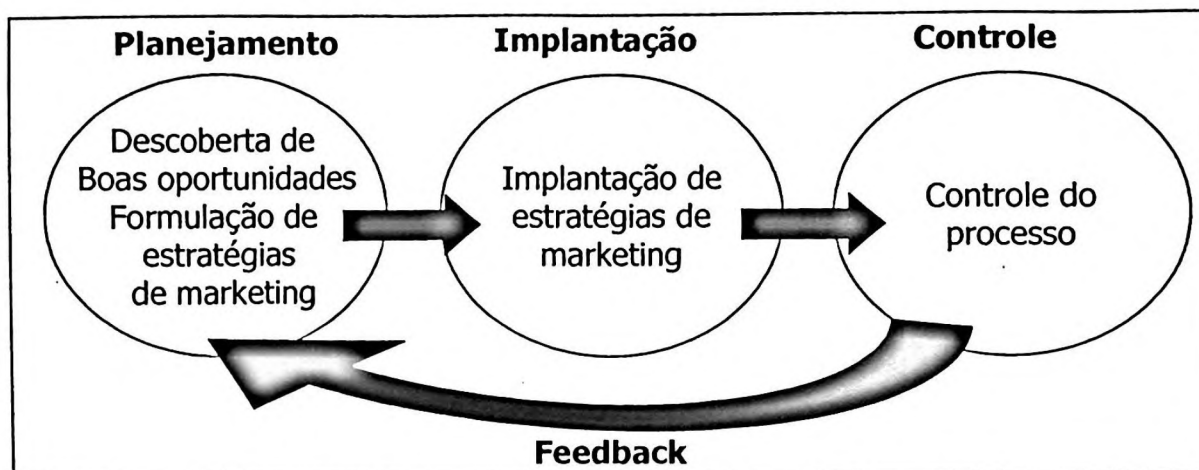


Ilustração 3 - O processo administrativo de marketing

Fonte: Adaptado de McCarthy (1982).

Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 19), como o ponto central das atividades de marketing é o cliente, nenhuma organização de marketing inicia suas estratégias sem conhecer seu mercado-alvo (grupo de pessoas que a organização pretende atender). É fundamental, nesta parte do processo, o delineamento explícito do seu mercado-alvo. As atividades de marketing relacionadas a esta etapa do planejamento são a segmentação e a escolha dos segmentos a serem atendidos pela organização.

Após a definição do mercado-alvo, a organização deve formular estratégias adequadas para atender o escolhido. McCarthy (1982, p. 51) defende que o planejamento da estratégia não é feito a esmo. O administrador trabalha dentro de uma estrutura com muitas variáveis incontroláveis, devendo considerá-las em suas atividades. Kotler (2000, p. 37) identifica seis ambientes que a organização deve considerar: ambiente demográfico, econômico, natural (meio ambiente), tecnológico, político-legal e sócio-cultural. Além destes ambientes, é importante destacar mais dois ambientes: o ambiente da concorrência e os recursos e objetivos da firma. Cada uma destas variáveis incontroláveis pode modificar-se mais depressa do que outras. Mas todas podem mudar, exigindo ajustes dos planos. Em termos ideais, o planejamento deve incluir todas as possíveis mudanças (McCARTHY, 1982, p. 107). O entendimento e monitoramento do ambiente, assim como a obtenção de informações dos mercados-alvos, ocorrem com a criação e desenvolvimento de um sistema de informações de marketing (SIM), conjunto de atividades que compreendam não só as informações em si, mas as formas de recuperação e análise delas.

O correto entendimento das variáveis incontroláveis de marketing e da definição de seus

mercados-alvos possibilita a obtenção de informações adequadas para o administrador decidir sobre o seu composto de marketing. O que resulta numa proposta de diferenciação que satisfaça os clientes.

Em síntese, o processo de formulação de estratégias de marketing pode ser definido pela argumentação de Campomar (1984, p. 44).

Da utilização combinada das variáveis de decisão de marketing emerge o conceito de estratégia de marketing, que é o conjunto de políticas e regras que orientam, no decorrer do tempo, o esforço de marketing da organização em resposta às condições ambientais e competitivas em mutação, dentro de um planejamento bem definido.

A implantação da estratégia de marketing pela organização pressupõe a existência de uma estrutura de marketing para operacionalizar as atividades. É por meio da coordenação das pessoas envolvidas na estrutura que ocorrem as decisões do composto de marketing sobre influência da filosofia ou orientação de marketing.

Fisk (1967, p. 447) argumenta que a coordenação dentro da firma envolve uma ordenação de esforços combinados para atingir um propósito comum por meio dos membros de uma organização. Estes esforços são divididos entre os indivíduos de forma ordenada, atribuindo, a todos, uma função específica para implantação do composto de marketing. A forma de coordenar as pessoas envolvidas nas atividades de marketing é influenciada pelas filosofias adotadas pelas organizações, podendo ter ênfase em produção, vendas, inovação ou ser voltada para o marketing. Entre os tipos de estrutura voltados para o marketing, Boyd e Massy (1972, p. 545) as classificam em quatro grupos distintos: funcional, administração de produtos, administração de mercados e administração geral.

O controle dentro do processo administrativo é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados. Os principais tipos de controle de interesse do marketing são o controle do plano anual, o controle da lucratividade, o controle da eficiência e o controle estratégico.

Todo o processo administrativo deve ser formalizado em plano de marketing para garantir que os rumos tomados ao longo de um período específico não percam de vista os objetivos e metas definidas no processo de planejamento. Entretanto, deve-se entender a administração de

marketing como sendo uma atividade não linear, conforme demonstrou a ilustração 3 (p. 28). No processo administrativo, existe uma realimentação constante das informações nas etapas do planejamento, implantação e controle, o que é popularmente denominado *feedback*.

2.5 Atividades de marketing

Verificou-se na sessão anterior a existência de atividades de marketing específicas que compõem o processo gerencial de marketing. O grau e a profundidade com que estas atividades são executadas pela organização, dependem da filosofia ou orientação adotadas. As atividades descritas se realizam plenamente em organizações cuja orientação é voltada para o marketing, no entanto, é reconhecida a existência parcial ou precária de seu uso em outras orientações.

As atividades de marketing podem ser executadas em vários graus pelas organizações, dependendo de suas capacidades, sendo que as capacidades referem-se diretamente ao nível de uso das técnicas e, principalmente, no interesse em usá-las. (CAMPOMAR, 1984, p. 45)

Segundo o autor, as principais decisões e atividades de marketing podem ser agrupadas em cinco itens:

- estrutura ou organização de marketing,
- sistema de informações de marketing,
- estudo e segmentação do mercado,
- decisões sobre o composto de marketing,
- planejamento de marketing.

A utilização das atividades de marketing pode ser generalizada para quase todos os tipos de organizações, inclusive as organizações sem fins lucrativos, com os devidos cuidados e com as adaptações necessárias. Nos próximos tópicos, serão expostos os conceitos centrais em volta de cada atividade de marketing e em seguida algumas particularidades relevantes para entidades sem fins lucrativos.

2.5.1 Organização de marketing

A organização de marketing depende da orientação adotada pela organização. Muitas delas

adotam filosofias diferentes como estratégia de suas operações com o mercado.

Kotler e Armstrong (1999; p. 10) destacam a importância da definição de pesos nos interesses da organização, mercado e sociedade e como são administrados os conflitos resultantes dessas orientações. Segundo os autores, existem cinco conceitos alternativos nos quais as organizações conduzem suas atividades.

1. **Conceito de produção:** Filosofia onde se acredita que os consumidores preferem produtos acessíveis e baratos. A alta administração irá focar seus esforços na busca incessante na melhoria da produção e dos canais de produção. Esta abordagem teve sucesso principalmente em épocas onde a demanda era maior que a oferta, porém se mostra ineficaz em outras situações. A organização irá ter um departamento de produção bem desenvolvido dentro de sua estrutura funcional em detrimento de outras.
2. **Conceito de produto:** Nesta filosofia, acredita-se que o consumidor sempre irá querer produtos de alta qualidade, desempenho e inovadores. Esta filosofia pode levar a administração a ter uma miopia de marketing, onde se foca no produto e não nas necessidades do cliente, como no caso das companhias de trens que achavam que seu objetivo era oferecer trens melhores, ao invés de um meio de transporte melhor, perdendo espaço para outros meios de transporte (aviões e carros).

Tanto na filosofia de produção, quanto na filosofia de produto, são os departamentos de produção e de pesquisa e desenvolvimento que decidem sobre como atender as demandas. As outras áreas funcionais irão se apoiar nas decisões destes departamentos.

3. **Conceito de venda:** Acredita que o aumento do consumo irá ocorrer com o aumento do esforço de venda dos produtos. Muitos administradores se iludem na expectativa de poder vender produtos com baixa procura, aumentando o número de vendedores. Neste conceito, o foco é sempre de curto prazo. Este comportamento ocorre principalmente na existência de grandes estoques e prejuízos na sua manutenção. Normalmente, o departamento que decide a forma de se relacionar com o mercado é o departamento de vendas, tendo outras áreas subordinadas a ele (comunicação, marketing etc).
4. **Conceito de Marketing:** O conceito de marketing acredita que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e proporcionar a satisfação de forma mais eficiente que seus concorrentes. A maior

diferença entre o conceito de marketing e o conceito de vendas está relacionada à perspectiva da organização. O conceito de marketing ao contrário do de vendas, tem a perspectiva de fora para dentro, considerando primeiramente as necessidades do consumidor para, por último, verificar como poderá atendê-los.

5. Conceito de marketing societal: A filosofia do marketing societal é a mais recente das filosofias de marketing, ela acrescenta ao conceito de marketing as necessidades societal. As necessidades societal são as demandas de longo prazo da sociedade e diferem-se das necessidades de curto prazo. Enquanto a filosofia do marketing é voltada para o consumismo e para realização de desejos imediatos prejudiciais ao meio ambiente e às comunidades, os interesses societais visam à preservação da natureza e do coletivo. Portanto, a filosofia de marketing societal estabelecerá um novo equilíbrio à satisfação dos consumidores nas questões de consumismo, às demandas de longo prazo da sociedade e aos interesses de lucro das empresas.

A estrutura ou organização dos recursos, dentro de uma filosofia de marketing, pode assumir diferentes configurações, dependendo da ênfase dada à forma de coordenação e controle pretendida pela organização.

Boyd e Massy (1972, p. 545) classificam as estruturas de marketing em quatro grupos distintos: funcional, administração de produtos, administração de mercados e administração geral. McDaniel (1979, p. 470) descreve a existência de algumas estruturas: baseadas em produtos, funcional, dividida geograficamente e forma matricial. Davis (1981, p. 689) classifica quatro formas de organizar a estrutura de marketing: funcional, produto, mercado e mista (produto e mercado).

Dentre as formas de organizar a estrutura de marketing, nota-se que as mais usuais são a estrutura funcional, estrutura de produto e estrutura de mercado.

A primeira tem sua departamentalização voltada para as atividades (venda, promoção, pesquisa de marketing, planejamento de marketing). Existe um executivo responsável pelo esforço total de marketing da organização e subordinam-se a ele, os elementos responsáveis por cada uma das atividades (Ilustração 4).

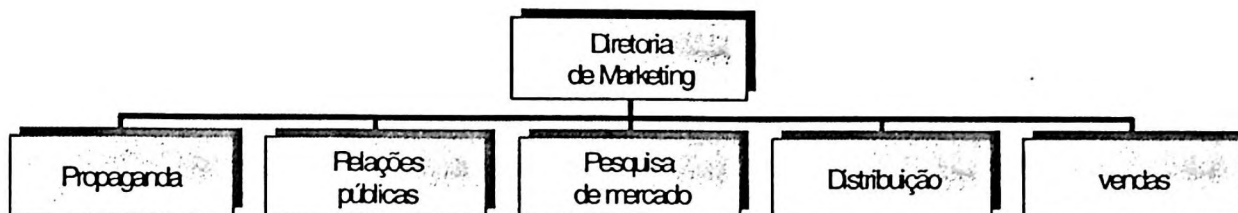


Ilustração 4 - Organização de marketing funcional

Fonte: Adaptado de Boyd e Massy (1972), McDaniel (1979) e Davis (1981).

O segundo caso ocorre quando a organização tem produção variada, isto é, existem diversos produtos e marcas. Com o aumento da complexidade da administração dos recursos, para cada um destes produtos, a organização se vê obrigada a delegar para cada grupo um gerente de produtos (Ilustração 5).

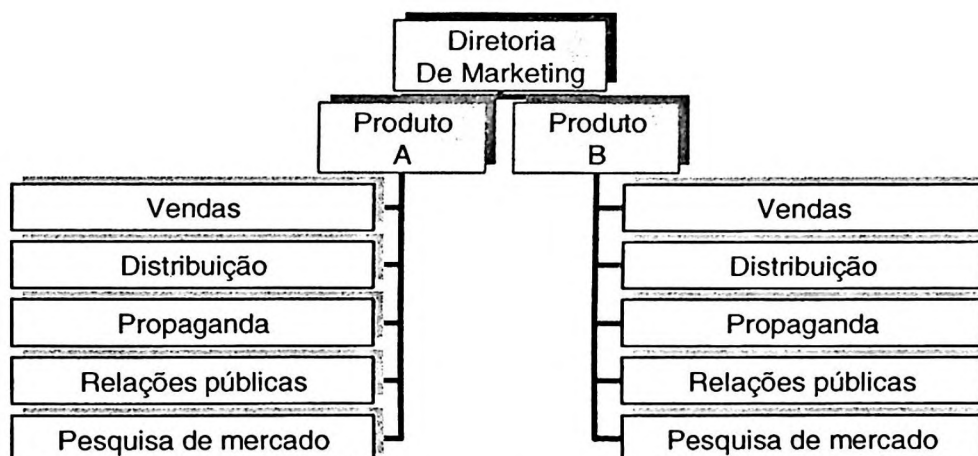


Ilustração 5 - Organização de marketing por produto

Fonte: Adaptado de Boyd e Massy (1972), McDaniel (1979) e Davis (1981).

O terceiro caso é orientado para mercados. Ocorre quando a organização oferece seus produtos para um conjunto de mercados altamente diversificados. Neste caso, a estrutura organizacional deve permitir uma especialização por mercado, tendo áreas voltadas a cada um deles (Ilustração 6).



Ilustração 6 - Organização de marketing por mercado

Fonte: Adaptado de Boyd e Massy (1972), McDaniel (1979) e Davis (1981).

2.5.2 Sistema de informações de marketing (SIM)

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 698) o sistema de informações de marketing (SIM) é um procedimento organizado, encaminhado para gerar, analisar, disseminar, armazenar e recuperar informações a serem utilizadas na realização do marketing.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 73), o sistema de informações de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que profissionais de marketing possam tomar suas decisões.

Em ambas as definições, fica claro que o SIM é importante para uma estratégia de marketing bem sucedida, pois, é por meio dele que os gerentes de marketing podem reunir informações e analisá-las com intuito de diminuir as incertezas inerentes à tomada de decisões de marketing.

Primeiro, o sistema interage com os gerentes a fim de identificar suas necessidades de informação. Depois desenvolve as informações. Logo em seguida, é realizada a análise das informações tornando-as úteis. Por fim, estas informações são distribuídas novamente aos gerentes de modo que tenham suporte nas suas decisões. De forma estruturada, este processo é dividido em quatro subsistemas: Registros Internos; Inteligência de Marketing; Pesquisa de

Marketing e Análise da informação (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 74). Este sistema pode ser visto com mais clareza na Ilustração 7.



Ilustração 7 - Sistema de informações de marketing

Fonte: Kotler e Armstrong (1999).

Os registros internos são informações coletadas dentro da organização para avaliar o desempenho de marketing e identificar seus problemas e oportunidades. As fontes de informações podem ser o departamento de contabilidade, a produção, a força de vendas e o próprio departamento de marketing, que pode possuir um banco de dados com o perfil dos clientes. Normalmente estas informações são de fácil acesso dentro das organizações, porém, podem conter dados errôneos ou incompletos.

A inteligência de marketing é composta de informações diárias sobre o desenvolvimento do ambiente de marketing. As fontes de informações podem ser coletadas de diversas fontes, muitas delas podem ser obtidas pelos próprios funcionários, como executivos, engenheiros, compradores e vendedores. A dificuldade com este pessoal é que eles, normalmente, estão ocupados com suas tarefas e não se dedicam muito na obtenção de informações do ambiente. Outra fonte de informações são os fornecedores, revendedores e clientes. Por fim, as informações dos concorrentes podem ser obtidas em relatórios anuais publicados, discursos e *releases* para a imprensa.

A pesquisa de marketing é definida como o instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing, por meio de informações. As organizações podem realizar pesquisas de marketing por conta própria ou podem contratar terceiros. A decisão da contratação depende dos recursos da organização e da capacidade do seu pessoal. Normalmente as organizações contratam institutos de pesquisa especializados devido às dificuldades e complexidade de determinar, por exemplo, o espaço amostral, número de entrevistados, elaboração das questões, níveis de significância etc.

Por fim, tem-se a análise de informações. Normalmente, as informações coletadas nos outros três subsistemas exigem uma análise mais profunda, o que em alguns casos foge às competências da gerência de marketing. A ajuda pode incluir análises estatísticas, uso de softwares e computadores e modelos matemáticos. Exemplos de respostas alcançadas por meio dessas análises são as variáveis que afetam as vendas, os elementos que segmentam o mercado, a sensibilidade em relação ao preço etc.

2.5.3 Estudo e segmentação do mercado

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 160), dentro de um mercado geral existem grupos de consumidores – segmentos de mercado – com diferentes desejos, preferências de compra, características comportamentais e de uso do produto. Estas diferenças podem ser pequenas e, neste caso, um único composto de marketing é suficiente para atender todo o mercado geral. Em outra situação, um mercado geral pode conter grandes diferenças entre os seus segmentos e, uma estratégia única, muitas vezes se mostra ineficaz para atingir estes segmentos. A projeção de um determinado composto de marketing, seja para um mercado geral, seja para um único segmento de mercado, constitui um mercado-alvo.

Para se alcançar um mercado-alvo, é necessário identificá-lo e descrevê-lo. Esta atividade de marketing é chamada de segmentação.

McCarthy (1982, p. 176) argumenta que não faz sentido tratar cada indivíduo como um segmento de mercado separado se todos os indivíduos são basicamente semelhantes. Mas, normalmente, existem algumas diferenças importantes e a segmentação é útil. Em termos ideais, uma boa segmentação contempla alguns padrões:

- homogeneidade, as pessoas dentro de um segmento devem ter um comportamento homogêneo em relação às suas necessidades e atitudes;
- heterogeneidade, os diferentes segmentos devem ter características distintas uns dos outros;
- substancialidade, ser suficientemente grande para o esforço ser compensado;
- operacional, suas dimensões devem permitir a escolha das variáveis do composto de marketing.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 162), não há uma maneira única de segmentar um mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura do mercado. As variáveis de segmentação podem ser agrupadas em quatro grupos de segmentação:

- segmentação geográfica: podem ser regiões, tamanho de um município, localização por cidade ou áreas metropolitanas, clima ou vegetação etc;
- segmentação demográfica: podem ser idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, educação, renda etc;
- segmentação comportamental: podem ser ocasiões de compra, condição do usuário, taxa de uso, lealdade etc;
- segmentação psicográfica: podem ser classes sociais, estilo de vida, personalidade etc.

As variáveis geográficas e demográficas são as mais utilizadas, pois são mais fáceis de mensurar e se acomodam em sua maioria aos interesses dos consumidores. Já as variáveis psicográficas e comportamentais são importantes quando o objetivo está ligado aos fatores motivadores de compra.

Após identificar os segmentos-alvo, por meio da segmentação do mercado, o administrador deve escolher os segmentos que são relevantes para a organização.

Esta escolha está relacionada a três fatores: tamanho e taxa de crescimento do segmento; atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da organização. Existem três estratégias para atender os segmentos-alvo escolhidos:

- marketing indiferenciado: a organização atende todos os grupos de consumidores com um

- único composto de marketing ignorando as diferenças entre os segmentos;
- marketing diferenciado: nesta estratégia a organização pretende atingir vários segmentos do mercado e planejar ofertas separadas para cada um deles;
- marketing concentrado: a organização seleciona apenas um único segmento e se concentra nele.

Uma vez escolhidos os segmentos de mercado em que a organização vai entrar, é preciso decidir quais posições ocupar nestes segmentos. A forma de se posicionar ocorre pela diferenciação do produto ofertado em relação aos produtos da concorrência. As diferenciações propostas devem ser valorizadas pelos consumidores. A diferenciação pode ser por produto, serviços, pelo atendimento dos funcionários, pelos locais de atendimento etc. Ressalta-se que a diferenciação ocorre de forma integrada com as outras variáveis controláveis de marketing (preço, praça e promoção).

O posicionamento em si é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva e significativa nas mentes dos consumidores-alvo. Existem sete estratégias de posicionamento que o administrador pode utilizar para sua oferta (KOTLER, 1998, p. 269):

- posicionamento por atributo: ocorre quando uma empresa posiciona-se em um atributo como tamanho, anos de existência etc;
- posicionamento por benefício: oferecem benefícios desejados pelos consumidores;
- posicionamento por uso / aplicação: envolve posicionar o produto como o melhor para algum uso ou aplicação;
- posicionamento por usuário: é o melhor produto para um tipo de usuário;
- posicionamento por concorrente: o produto é melhor que o do concorrente;
- posicionamento por categoria de produto: o produto é oferecido como líder de uma determinada categoria;
- posicionamento por qualidade / preço: Situação onde o produto é oferecido por mais valor.

2.5.4 Composto de marketing

O composto de marketing é a reunião das variáveis controláveis que a organização dispõe para

satisfazer o mercado-alvo. Diversas listas de elementos foram desenvolvidas para descrever estas variáveis ao longo dos anos. Borden (1964, p. 02) foi o primeiro a definir claramente o composto de marketing, descrevendo 12 variáveis controláveis de marketing. Pouco depois de Borden, Lazer (1967, p. 528) dividiu as variáveis em três grupos: o composto de bens e serviços, que incluía o preço, o composto de comunicação e o composto de distribuição. Por fim, estabeleceu-se a classificação proposta de McCarthy (1982, p. 54), que prevê quatro variáveis controláveis: produto, preço, praça e promoção.

A seguir é apresentado um resumo comparativo elaborado por El-Ansary (1974, p. 554) com os esquemas de classificação do composto de marketing de Borden, Lazer e McCarthy (Tabela 1).

Tabela 1 - Esquema representativo da classificação dos elementos do composto de marketing de Borden, Lazer e McCarthy

Nell Borden	William Lazer	Jerome McCarthy
1. planejamento de produto	1. composto de bens e serviços	1. produto
2. precificação	<i>a. preço</i>	2. preço
3. desenvolvimento da marca	<i>b. embalagem</i>	3. promoção
4. canais de distribuição	<i>c. garantia</i>	4. praça
5. venda pessoal	<i>d. marca</i>	
6. propaganda	<i>e. serviço</i>	
7. promoções	<i>f. linha de produto</i>	
8. desenvolvimento de embalagem	2. composto de comunicação	
9. <i>display</i>	<i>a. propaganda</i>	
10. desenvolvimento de serviço	<i>b. venda pessoal</i>	
11. manejo físico	<i>c. display</i>	
12. busca de informações (<i>fact finding</i>) e análises	<i>d. layout</i>	
	<i>e. promoção de vendas</i>	
	<i>f. relações públicas</i>	
	<i>g. pesquisa de mercado</i>	
	3. composto de distribuição	
	<i>a. canais</i>	
	<i>b. distribuição física</i>	
	<i>c. transporte</i>	
	<i>d. armazenagem</i>	

Fonte: El-Ansary (1974).

O esquema proposto de McCarthy é, atualmente, referência para toda literatura de marketing, o que é explicado por El-Ansary (1974, p. 553) como sendo a ferramenta pedagógica mais adequada para explicar o composto de marketing.

As atividades de marketing relacionadas ao composto de marketing devem utilizar os quatro "P's" (Produto, Preço, Praça e Promoção) simultaneamente. McCarthy (1982, p. 56) afirma que quando o profissional de marketing desenvolve um composto de marketing, todas as decisões

sobre os “P’s” devem ser tomadas ao mesmo tempo, visto que eles são vinculados uns aos outros.

O composto de marketing nortear-se-á pelas decisões estratégicas definidas no processo de segmentação e posicionamento de marketing da organização. Resumidamente, ele criará um produto que satisfaça os mercados-alvo, informará e persuadirá sobre a existência do produto e seus benefícios (promoção), disponibilizá-lo-á de uma maneira a atingir os clientes (praça) e definirá qual o preço que será praticado para a oferta do produto. Nos próximos itens, serão discutidos cada um dos quatro “P’s” separadamente, proporcionando uma melhor compreensão das variações que cada um pode apresentar.

2.5.4.1 Produto

McCarthy (1982, p. 198) afirma que o produto é a entrega da satisfação ou do benefício em potencial para um cliente. Segundo o autor, o que importa para os clientes é como eles vêem o que está sendo oferecido. McCarthy define o produto como algo maior do que uma simples coisa física, algo que contempla o conceito de produto total:

O “produto total” é mais que um simples produto físico com suas características relacionadas. Inclui acessórios, instalação, instrução para uso, embalagem, talvez uma marca que satisfaça algumas necessidades psicológicas, uma garantia e a confiança de que o serviço de assistência será prestado após a compra.

O autor argumenta também que o produto simplesmente não necessita incluir um bem físico e que este pode se configurar como um serviço puro, ou ainda como uma combinação de ambos. Portanto, para McCarthy o “produto” são bens e serviços com os quais a organização satisfaz as necessidades dos clientes, entregando-o como parte do composto de marketing.

O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer a um determinado desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, lugares, organizações e idéias.

Todo produto pode ser dividido em três níveis: produto básico; produto real e produto ampliado (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 190).

O produto básico é a concepção central do produto, neste nível o comprador está interessado em

benefícios básicos que atendam às suas necessidades na compra. O produto básico refere-se à satisfação da necessidade do cliente, o que importa não é o objeto em si, mas a necessidade a que atende, por exemplo, mulheres estão interessadas na utilização de novas cores nos seus lábios e não no batom, ou um usuário doméstico interessado em um furo na parede ao invés de uma broca de furadeira.

O produto real é concebido a partir de um produto básico. Ele deve incluir cinco elementos mensuráveis: nível de qualidade, características, *design*, marca e embalagem.

O produto pode ser ampliado quando são oferecidos serviços e benefícios adicionais ao consumidor. Um exemplo corrente é a garantia estendida em diversos produtos, como aparelhos de TV e carros.

Os produtos também podem ser classificados em duas classes, bens e serviços de consumo e bens e serviços industriais. Os produtos de consumo são aqueles adquiridos pelo consumidor para o seu uso pessoal e podem ser elencados nas diferentes modalidades:

- conveniência: são produtos de uso freqüente e consumo imediato. Em geral, possuem preços baixos e são de fácil acesso;
- comparação: são os produtos comprados com menos freqüência e são cuidadosamente comparado em relação à adequação, à qualidade, ao preço e ao estilo;
- especialidade: são produtos de consumo com características únicas. Os consumidores costumam despende um esforço maior para adquiri-los;
- não-procurados: são os produtos de consumo que o consumidor não conhece, ou se conhece, normalmente não pensa em adquirir.

Os produtos industriais são produtos para serem processados posteriormente ou usados na realização de uma outra atividade. Portanto, sua distinção está no propósito de aquisição. Tudo o que não for destinado ao consumo pelo consumidor final é, portanto, um produto industrial.

Ao se observar um produto de forma individual, deve-se prestar atenção aos seus diversos atributos, como benefícios, marcas e serviços de apoio (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 192).

Existem três atributos que comunicam os benefícios para o usuário: qualidade; características e *design*. A qualidade é a capacidade do produto de desempenhar suas funções, o que inclui a análise de durabilidade geral, confiabilidade, precisão, facilidade de uso e reparo, entre outros atributos. Um produto pode ser oferecido com diversas características: “nu”, sem detalhes ou de forma completa. A organização sempre deve estar atenta a características valorizadas pelo consumidor e descartar aquelas que não são valorizadas. O *design* pode ser uma arma competitiva importante para se diferenciar dos concorrentes, considera, além da aparência do produto, a facilidade de uso, a segurança, o custo de utilização e a economia de se produzir o bem ou serviço.

A marca é um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, com a função de identificar os bens ou serviços de um fabricante e diferenciá-los dos concorrentes. É por meio da marca que o fabricante ou prestador de serviço pode valorizar seus produtos englobando até quatro níveis de significado: os atributos do produto, os benefícios esperados pelos compradores, o valor, como na compra de produtos com desempenho superior, ou a personalidade. A marca pode representar auto-imagens de personagens desejados ou procurados para satisfazer os consumidores.

Os serviços de apoio ao produto são estratégias que ampliam o produto. Eles podem ser uma parte menor ou principal da oferta total do produto. Atendimento pós-compra, garantias, serviços de manutenção e de fornecimento de insumos são alguns dos exemplos mais praticados pelas organizações.

Todo produto tem um ciclo de vida, este ciclo se refere ao tempo que o produto está disponível no mercado, ao número de usuários, ao número de concorrentes e à sua substituição por novos produtos.

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 230) o ciclo de vida de um produto consiste da demanda agregada sobre um longo período de tempo para todas as marcas que compõem a categoria de um produto genérico. Todo ciclo se constitui de quatro estágios: introdução; crescimento; maturidade e declínio.

O estágio de introdução se inicia quando um novo produto é lançado. Nesta fase os lucros e a vendas são baixos e há grande necessidade de recursos para promover o produto. Se o produto

satisfizer o mercado, conseguirá evoluir para a segunda fase, a fase de crescimento. A principal característica desta etapa é o rápido crescimento da demanda e conseqüentemente o aumento do número de concorrentes. Existe um *trade-off* entre a participação e investimento necessários, pois, caso deseje manter-se líder, deve-se preocupar em aplicar recursos para manter-se na frente dos concorrentes. No estágio de maturidade ocorrem os maiores desafios de marketing, é nesta etapa que os concorrentes se estabelecem e o número de clientes se estabiliza. A vantagem está em saber administrar as atividades de marketing, mantendo ou roubando a participação frente aos produtos concorrentes. A última fase do ciclo é o declínio, em que a demanda diminui até sua completa inexistência. O declínio ocorre por diversas razões, como avanços tecnológicos ou alterações nos gostos dos consumidores.

2.5.4.2 Preço

Segundo Urbany (2001, p. 428), preço é uma unidade de valor entregue por uma parte em troca de alguma coisa recebida de outra parte. O autor argumenta que o preço é mais que um número na etiqueta da loja, em termos gerais, qualquer troca envolve um preço.

McCarthy (1982, p. 363) argumenta que as decisões sobre o preço afetam tanto as vendas quanto os resultados da organização e por isso precisam ser levadas a sério.

O preço é um dos elementos mais flexíveis e problemáticos para a administração de marketing. Diferentemente dos outros elementos do composto de marketing, que geram custos, as decisões sobre o preço resultam em receitas para as organizações, sejam estas empresariais ou entidades sem finalidades lucrativas.

O preço é o elemento do *mix* de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição. Ao mesmo tempo, a concorrência de preços é o maior problema que as empresas se deparam (KOTLER, 2000, p. 476).

Sob o enfoque monetário, Urbany (2001, p. 428) estabelece duas decisões para a definição do preço para o mercado-alvo:

- estabelecer um preço base para o produto;
- fazer ajustes no preço do produto ao longo do tempo.

A seqüência para estabelecer um preço-base para o produto é iniciada pela análise dos custos, verificação da elasticidade da demanda, análise do ponto de equilíbrio, análise da maximização dos lucros e análise das preocupações estratégicas, legais e éticas (URBANY, 2001, p. 429).

No enfoque de custo, a primeira providência que o administrador deve tomar sobre o preço de seu produto é verificar se o valor cobrado será capaz de cobrir os custos de produção, distribuição, comercialização etc. Os custos são divididos em custos variáveis e custos fixos. Existem duas abordagens para definir o preço que cubra ambos os custos. A primeira é conhecida como *markup*, cuja medida é baseada nos custos variáveis acrescidos de uma margem de segurança que resulte num montante capaz de cobrir os custos fixos e dar uma sobra para o lucro. A outra abordagem é a definição de um lucro por unidade. Um parque de diversões pode estabelecer um lucro de dois reais por visitante para acessar um determinado brinquedo, ou seja, o preço serão os custos totais rateados acrescidos destes dois reais.

A demanda consiste do número total de consumidores dispostos a adquirir um produto ao um nível de preço estabelecido. Não é adequado estabelecer um preço considerado elevado pelo consumidor, pois provavelmente as pessoas diminuirão o consumo. Do mesmo modo, ao se cobrar um preço muito baixo, o administrador pode enfrentar a falta de produto ou capacidade insuficiente para atender à demanda.

Outra análise a ser feita pelo administrador é, se a um preço estabelecido e, portanto, com uma demanda prevista, ele conseguirá operar, no mínimo, sem prejuízos (verificado por meio da análise do ponto de equilíbrio, onde as despesas totais se igualam aos totais das receitas obtidas). A decisão também deve levar em conta os custos marginais e as receitas marginais de produção e venda. No limite, ela deve ter a preocupação de igualar as receitas marginais aos custos marginais, pois, é exatamente nesta situação que ela maximizará as receitas em relação aos custos.

Existem outras preocupações, além das econômicas, que afetam o valor base de um produto: as questões estratégicas, legais e éticas.

Entre as questões estratégicas, destacam-se a definição de preços para acompanhar ou evitar a concorrência, preços de penetração de mercado e a sinalização da qualidade do produto. As questões legais envolvem principalmente as restrições de acordo de preços entre concorrentes,

discriminação de preços e tabelamentos forçados pelos governos. E as questões éticas, como a cobrança de preços abusivos em medicamentos, preços oportunistas em desastres naturais etc.

As decisões de ajuste do preço-base, ao longo do tempo, têm como principal objetivo adaptar os valores em torno das diferentes fases do ciclo de vida do produto. Outro ponto de ajuste está relacionado às discriminações permitidas pela lei, dentre as mais comuns estão a diferenciação entre pagamento à vista e pagamento a prazo, descontos por volume comprado, definição do preço por região geográfica etc. Os preços podem ser utilizados como elementos de promoção de vendas para alavancar as vendas de uma organização.

2.5.4.3 Praça

Segundo McCarthy (1982, p. 243), “praça diz respeito à seleção e ao uso de especialistas em marketing – intermediários e agências de transporte e armazenagem – para oferecer aos fregueses-alvo as utilidades de tempo, lugar e posse”.

Rosenbloom (2001, p. 295) define estes intermediários como membros de um canal de distribuição. Neste composto ocorrem os maiores desafios de gerenciamento. McCarthy (1982, p. 243) ainda argumenta que os efeitos das decisões tomadas pelo administrador de marketing sobre a Praça são de longo alcance e mais difíceis de mudar que os relacionados a Produto, Preço e Promoção.

Para entender o canal de distribuição, é importante analisar as relações existentes. Essas relações são formadas pelos diferentes membros: produtores, intermediários e consumidores, que realizam fluxos de trocas entre si. O esforço em relação ao canal de distribuição é o gerenciamento desses fluxos, que são atividades dinâmicas, realizadas em diferentes pontos de tempo e membros do canal. Ao contrário dos membros do canal, que podem ser eliminados, os fluxos não podem ser sequer substituídos, o que significa que quando os membros são eliminados os fluxos são assumidos por outros membros do canal.

Coughlan *et al.* (2002, p. 25) definem oito fluxos principais: posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento. Conforme indicado na Ilustração 8, esses fluxos podem ter diversos sentidos entre os membros, alguns são a jusante, como posse física e promoção e outros são a montante, como pedido e pagamento em ambas as

direções, negociação, financiamento e risco.

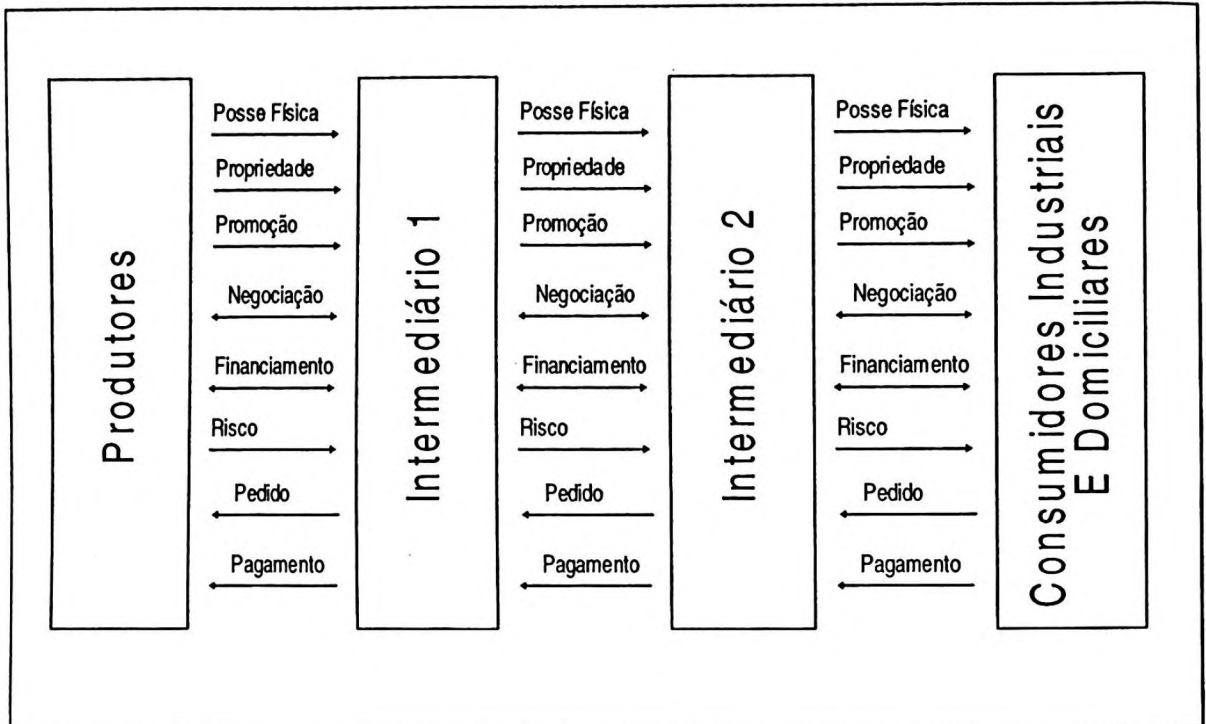


Ilustração 8 - Fluxos de marketing em canais

Fonte: Adaptado de Coughlan *et al.* (2002).

O canal de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um bem ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional. Os motivos para se utilizar um terceiro ao invés de servir diretamente o consumidor final estão relacionados à melhor capacidade dos intermediários de tornar os bens e serviços acessíveis aos mercados ou públicos-alvo.

A existência de membros de canal depende da capacidade deles em promover os fluxos. A presença ou ausência destes membros é ditada pela habilidade em desempenhar fluxos de canal necessários ao atendimento das necessidades dos usuários finais. Conseqüentemente, as habilidades de gerenciamento de fluxo serão condicionadas em termos de maximização de eficiência e eficácia.

Os canais podem apresentar diversos níveis, sendo que o produtor e o consumidor sempre estarão presentes. Segundo Kotler (2000, p. 512), existem diversos níveis de canal, constituídos por uma seqüência de intermediários que executam tarefas para que o produto chegue ao consumidor final. Dentre as várias opções de níveis de canais para alcançar o consumidor, os

três mais cotidianos são:

- canal de nível 1: é chamado de canal de marketing direto, não tem intermediário, consiste na distribuição direta da organização ofertante para o consumidor;
- canal de nível 2: existe quando há um intermediário entre o ofertante e consumidor, normalmente este intermediário é um varejista que disponibiliza o produto para o consumidor;
- canal de nível 3: existe quando há dois intermediários, normalmente é constituído por um atacadista que transaciona com um varejista, que por sua vez disponibiliza para o consumidor.

2.5.4.4 Promoção

McCarthy (1982, p. 299) define a promoção como “a comunicação de informações entre o vendedor e o comprador – objetivando a mudança de atitudes e comportamentos”.

As atividades de promoção têm como objetivo comunicar ao mercado ou público-alvo a existência de um produto que satisfaça às necessidades do cliente, em um local onde este possa ser adquirido a um determinado preço. Além disso, a promoção não visa apenas informar os clientes potenciais, mas abrange três objetivos gerais: informar, persuadir e lembrar. Burnett e Moriarty (1998, p. 04) corroboram ao afirmar que toda comunicação de marketing tenta persuadir a audiência-alvo com objetivo de mudar seus comportamentos ou atitudes.

O processo de comunicação mostra como uma fonte procura atingir o receptor com sua mensagem e como este receptor receberá a informação, avaliado pelo administrador por meio de um “*feedback*”. McCarthy (1982, p. 80) divide este processo em seis partes: fonte, codificação, canal de mensagem, decodificação, receptor e *feedback* (Ilustração. 9, p. 48).

A fonte é o emissor que tenta transmitir uma mensagem para o receptor, que pode ser um cliente em potencial. Esta mensagem é transmitida por meio de diversos canais de mensagens (meios de comunicação como rádio, TV, panfletos, gestos pessoais e discursos de vendedores etc). A codificação é a etapa de transformar a mensagem em símbolos e textos que possam ser traduzidos como algo de interesse para o público potencial. Durante todo o processo de comunicação, podem ocorrer ruídos que são fatores capazes de diminuir a eficácia da

mensagem (um ruído pode ser uma distração do receptor, a falta de interesse, problemas para decodificar a mensagem ou de codificação, canal da mensagem inapropriado etc.). O *feedback* neste processo é a recuperação da informação a respeito do entendimento e assimilação da mensagem pelo receptor, servindo como controle da eficácia do processo.

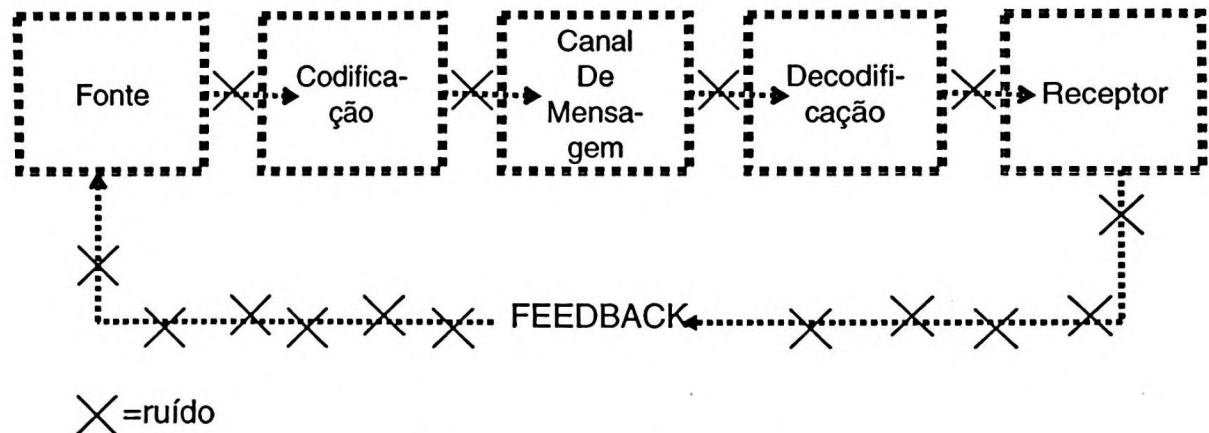


Ilustração 9 - Processo de comunicação

Fonte: McCarthy (1982).

Sob a premissa do processo de comunicação, o administrador utiliza diversas ferramentas de promoção para transmitir suas mensagens. Segundo Shimp (1997, p. 11), as ferramentas básicas usadas pela maioria das companhias em suas atividades de comunicação de marketing são a venda pessoal, a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade, o marketing de patrocínio e a comunicação no ponto de venda.

A venda pessoal é uma forma de comunicação pessoa a pessoa, na qual o vendedor busca persuadir o comprador potencial à realização da compra do bem ou serviço da organização. Ele pode abordar o cliente potencial de forma pessoal, via telefone ou por outros meios eletrônicos de comunicação.

A propaganda envolve tanto meios de massa, como jornais, revistas, rádio, televisão, Internet etc, quanto comunicação direta, direcionada a públicos potenciais como, por exemplo, mala direta via correios ou e-mail. Em ambas as formas de propaganda o anunciante é identificado, as ações são pagas e ocorrem de modo repetitivo e normalmente de forma impessoal. Cabe ressaltar, que algumas propagandas ocorrem de forma disfarçada em programas de televisão, filmes e reportagens pagas, o que no Brasil se popularizou como *merchandise*, termo que é

empregado de forma incorreta².

A Promoção de vendas consiste em todas as atividades de marketing que buscam estimular rapidamente ou de forma imediata as ações de aquisição de um produto. A promoção de vendas utiliza várias ferramentas de estímulo, como *displays* promocionais, descontos nos produtos ofertados, assistência e estímulos dos vendedores e dos canais de vendas, utilização de prêmios e sorteios, amostras grátis para experimentação, participação em feiras e eventos etc.

A publicidade, como a propaganda, descreve uma comunicação não-pessoal para uma audiência em massa, mas diferentemente da propaganda, o anunciante não paga pelo tempo ou conteúdo anunciado. A publicidade assume a forma de itens de notícias ou comentários em editoriais, que discorrem sobre a organização e seus produtos. Estes itens ou comentários recebem espaços impressos gratuitos ou tempo de televisão, visto que os representantes das mídias consideram estas informações pertinentes e de valor para suas audiências.

O Marketing de patrocínio é a prática de promover os interesses da organização e de suas marcas por meio da associação da companhia ou da marca com um evento especial, causa social, esporte ou personalidade famosa.

A comunicação no ponto de venda envolve a utilização de *displays*, cartazes, sinais visuais e uma variedade de outros materiais que são desenhados para influenciar a decisão de compra junto ao ponto de venda. Dois elementos integrais e adicionais na comunicação do ponto de venda são a embalagem e o nome da marca.

Burnett e Moriarty (1998, p. 04) definem que as mensagens podem ser transmitidas por meio de ferramentas de comunicação planejadas ou por meios não-planejados.

As mensagens planejadas são transmitidas pelas ferramentas já discutidas anteriormente. Já as mensagens não planejadas podem ser geradas através de diversas fontes, como por exemplo: comportamentos inadequados dos funcionários da organização, aspectos físicos das fábricas, dos veículos e equipamentos da firma, notícias sobre crises e problemas da organização,

² Anotações tomadas em aula na matéria de planejamento de marketing do Professor Marcos Cortez Campomar em São Paulo no ano de 2003.

denúncias e investigações policiais etc. O administrador, além de planejar as ferramentas de comunicação adequadas para persuadir e informar seus públicos potenciais, deve estar atento à geração de mensagens não-planejadas, criando mecanismos e políticas para prevenir ou regularizar sua existência.

Shimp (1997, p. 12), Burnett e Moriarty (1998, p. 14) defendem que as ações de promoção são mais eficientes e eficazes quando adotam o conceito do “IMC”, sigla que em português significa Comunicação Integrada de Marketing, do que quando são administradas isoladamente e de forma pontual.

A comunicação integrada de marketing é a prática de unificar todas as ferramentas de comunicação de marketing – da propaganda à embalagem – para enviar a audiência alvo uma mensagem consistente e persuasiva que promovam os objetivos da companhia (BURNETT; MORIARTY, 1998, p. 14).

A comunicação integrada de marketing é o processo de desenvolvimento e implementação de várias formas de programas de comunicação persuasiva com os atuais e possíveis clientes ao longo do tempo. [...] IMC usa todas as formas de comunicação que são relevantes para os atuais e possíveis clientes, e que sejam bem receptivo por estes. [...] (SHIMP, 1997, p. 12).

Portanto, a administração das ferramentas de comunicação de marketing deve ser realizada de forma integrada. Utilizando o conjunto de ferramentas mais adequadas para cada tipo de situação encontrada, otimizando, assim, os recursos disponíveis e necessários para uma boa gestão.

Kotler (2000, p. 572) cita algumas etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Primeiro, o administrador de marketing deve identificar o público-alvo. Após esta etapa, deve determinar o objetivo da comunicação, que pode trazer uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental. Depois, o responsável pela comunicação deve elaborar a mensagem prestando atenção em sua estrutura, formato e fonte. Deve, também, selecionar os canais de comunicação, sejam estes pessoais ou não-pessoais. Outro ponto a ser considerado é o orçamento total para comunicação, que pode ser tomado em relação aos recursos disponíveis, em relação a um percentual das vendas, por paridade da concorrência ou por objetivos e tarefas pré-definidas. Definidas estas etapas, a organização deve escolher o *mix* de ferramentas de comunicação de forma integrada para a veiculação de suas mensagens. Por fim, deve medir e avaliar os resultados da comunicação, o que possibilita verificar o impacto da comunicação no seu público-alvo.

2.5.5 Planejamento de marketing

O planejamento é uma das chaves para o sucesso de qualquer empreendimento, e no momento é tão importante quanto o próprio negócio. Todo estudo referente ao insucesso corporativo revela o mesmo problema básico, seja ele qualificado como desqualificado, como má distribuição ou simplesmente falta de competências administrativas. (STVENS *et al.*, 2001, p. 04)

Stevens *et al.* (2001, p. 06) afirmam que o planejamento pode ser definido como a atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer *feedback* sobre os resultados.

Kotler (1998, p. 94) argumenta que quando uma organização tem sua orientação voltada para a entrega de valores para os clientes, o marketing passa ter um papel ativo junto aos processos de planejamento da organização. Segundo o autor, essa seqüência consiste de três partes iniciais: a escolha do valor, o desenvolvimento das especificações do produto e a comunicação do valor.

A primeira fase, escolha do valor, representa o trabalho de marketing antes da existência de qualquer produto. Os profissionais de marketing devem segmentar o mercado, selecionar o alvo apropriado e desenvolver o posicionamento de valor oferta. Essa seqüência de passos é denominada como planejamento estratégico de marketing.

A segunda fase compreende o desenvolvimento das especificações detalhadas do produto tangível, o estabelecimento do preço-alvo e das formas de distribuição. Essa seqüência de passos é denominada como marketing tático.

A terceira fase da seqüência é comunicar o valor. Aqui, há maior ação do marketing tático, utilizando-se a força de vendas, promoção de vendas, propaganda e outras iniciativas promocionais para informar o mercado sobre o produto.

Além destas etapas, o planejamento deve ter em mente a elaboração de controles para verificar a implantação das atividades e monitorar os resultados de marketing alcançados ao longo do período em que o planejamento vigorar.

Kotler (2000, p. 716) destaca quatro tipos de controle que uma organização deve executar: controle do plano anual, que verifica se os resultados planejados estão sendo obtidos; controle

da lucratividade, que examina onde a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro; controle da eficiência, que avalia e aperfeiçoa a eficiência do impacto do marketing e controle estratégico, que examina se a organização está perseguindo suas melhores oportunidades em termos de mercado, produtos, canais etc.

Em resumo, o entendimento do processo de planejamento de marketing é um fator valioso que auxilia os gerentes a organizar suas idéias sobre o processo de marketing, bem como os vários métodos e procedimentos utilizados (STEVENS *et al.*, 2001, p. 12).

A organização formal do planejamento de marketing se dá com a elaboração do plano de marketing. Campomar (1983, p. 44) afirma que o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades e que define programas de ação necessários ao atendimento destes objetivos. O plano de marketing é a consubstanciação do exercício do planejamento formal.

Segundo Campomar (1983, p. 44), um bom plano de marketing deve contemplar elementos básicos para uma boa formalização. Estes elementos são a análise da situação, a definição de objetivos, o delineamento de um programa de ação e a definição de controles.

A análise da situação deve conter as análises internas e externas, situações favoráveis e desfavoráveis e pontos fortes e fracos, que numa análise conjunta indicam as ameaças e as oportunidades de marketing. As proposições dos objetivos devem ser específicas, mensuráveis, realísticas, desafiadoras, harmoniosas e estabelecidas de comum acordo e em conformidade com as análises encontradas junto às ameaças e oportunidades. Cada um dos objetivos deve ser especificado em sub-objetivos a serem trabalhados pela gerência de marketing. O programa de ação é a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada sub-objetivo. Deve ser claro quanto ao orçamento, prazo e pessoal responsável pela execução. Por fim, os controles são parâmetros utilizados pela administração para verificar o andamento da sua implementação, comparando o planejado com o executado.

2.6 Atividades de marketing para organizações privadas sem fins lucrativos

As atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos são, em sua essência,

semelhantes às atividades genéricas já consolidadas no marketing tradicional. A existência dessas atividades ocorre plenamente quando a organização é voltada para os seus públicos de interesse, ou seja, quando possui uma orientação voltada para o marketing.

Kotler e Andreasen (1996, p. 50) argumentam que são observadas algumas características em organizações sem fins lucrativos que adotam uma moderna orientação para o marketing:

- são voltadas para os clientes;
- confiam em pesquisas de forma severa;
- têm uma tendência para segmentação;
- definem sua concorrência amplamente;
- possuem estratégias usando todos os elementos do *mix* de marketing, não apenas a comunicação.

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

Já Lovelock e Weinberg (1989, p. 21) afirmam que o marketing ganha importância como uma função administrativa nas organizações sem fins lucrativos quando estas se relacionam com seu ambiente por meio do entendimento das características e estruturas do comportamento dos grupos-alvo.

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

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

- comportamento social recomendado);
- b) determinação do preço para obtenção dos benefícios;
 - c) determinação da distribuição dos produtos;
 - d) determinação dos meios de comunicação para comunicar o produto.

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

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

Shapiro (1977, p. 104) argumenta que ao contrário das organizações motivadas pelo lucro, onde o marketing é voltado para alocação de recursos, as organizações sem fins lucrativos simultaneamente operam atividades para a alocação de recursos e para a atração de recursos. Segundo o autor, esta distinção é necessária visto que as abordagens, para satisfação das necessidades dos doadores de recursos, são diferentes. Por fim, o autor destaca uma terceira função do marketing, que consiste em persuadir as pessoas que não contribuem diretamente com a organização.

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

2.6.1 Atividades de marketing voltadas para atração e retenção de recursos

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

Segundo Brito e Lencastre (2000, p. 198), existem três mercados onde o marketing pode atuar em organizações sem fins lucrativos:

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

Lovelock e Weinberg (1989) e Kotler e Andreasen (1996) definem as atividades junto aos mercados de doadores e voluntários como sendo recursos a serem administrados pela organização. Neste contexto, o papel do marketing é desenvolver estratégias e ações para atração e retenção destes doadores e voluntários. Além desses recursos, são listadas pelos autores outras fontes de interesse para as organizações sem fins lucrativos.

Kotler e Andreasen (1996, p. 293) acrescentam a estas duas fontes de recursos as parcerias com o setor privado. Já Lovelock e Weinberg (1989, p. 436) contribuem reconhecendo a importância de gerar receitas operacionais por meio de atividades suplementares e essenciais. Estes autores também construíram uma tabela agrupando as tarefas do marketing para atração de recursos (Tabela 2, p. 56).

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

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

Dentre os quatro grupos apresentados, as atividades mais empregadas para a organização, são as voltadas para a captação de recursos. As áreas de recrutamento, parcerias e obtenção de recursos

normalmente utilizam as técnicas de captação de recursos ou de atividades de marketing comercial. Em vista disto, é necessário discorrer separadamente e com mais detalhes apenas sobre as atividades de captação de recursos.

Tabela 2 - Tarefas do marketing para atração de recursos

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

Fonte: Adaptado de Lovelock e Weinberg (1989).

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

A seguir são apresentadas as particularidades das atividades de captação de recursos.

2.6.2 Particularidades das atividades para captação de recursos

Apesar de a captação de recursos ser considerada uma atividade dentro do escopo de marketing e, portanto, se valer das mesmas técnicas de planejamento, segmentação de mercado, sistema de

informações e composto de marketing, os conceitos, o uso e a sua aplicação, em organizações privadas sem fins lucrativos, são anteriores ao próprio marketing.

Segundo Rosso (1991, p. 03), a captação de recursos surgiu como conceito durante o século XVII junto com a construção e o desenvolvimento puritano americano. Esse conceito se referia à vontade das pessoas de se ajudarem por meio do espírito de doar. O autor ainda destaca que esse sentimento não se restringiu aos americanos, mas é difundido e respeitado em outras nações.

O desenvolvimento das técnicas de captação de recursos teve sua importância aumentada, ao longo da primeira metade do século passado. Schwartz (1999, p. 03) cita que muitas organizações, como faculdades e Universidades, hospitais e centros médicos, serviços sociais, museus e causas de saúde, foram estabelecendo e desenvolvendo escritórios e também organizando campanhas de captação de recursos para enfrentarem as dificuldades advindas da grande depressão norte-americana e logo em seguida das dificuldades da guerra, obtendo assim, recursos externos para suas sobrevivências.

Após a primeira metade do século passado, as técnicas de captação de recursos começaram a ser debatidas e questionadas em relação aos problemas encontrados para a captação e às quantias envolvidas no processo. Essas discussões estimularam o desenvolvimento de alguns princípios que ajudaram a nortear a captação de recursos nos dias atuais (SCHWARTZ, 1999, p. 05) como, por exemplo:

- maximizar as contribuições do setor voluntário;
- melhorar o entendimento público da história, as realizações e capacidade rica do voluntariado para promover a qualidade de vida das pessoas;
- estudos de políticas públicas que influenciam o setor privado;
- promover o encontro de doadores e receptores de recursos etc.

Nota-se que esses passos encaminharam as técnicas de captação de recursos para ser uma atividade intermediadora do processo entre o doador e o receptor de recursos. A captação de recursos não é apenas o ato de pedir dinheiro, mas uma seqüência de técnicas que visam maximizar os recursos advindos de doações espontâneas e, principalmente, de doações estimuladas.

2.6.2.1 Princípios de captação de recursos

Segundo Weinstein (1999), existem seis princípios que fazem com que as atividades de captação de recursos funcionem: 1) pessoas doam para outras pessoas com o propósito de ajudar ao próximo; 2) padrões relativos de doações; 3) conhecer a organização para solicitar doações; 4) ser eficiente e eficaz no processo de captação; 6) necessidade do equilíbrio e 5) princípio de Pareto.

O princípio “as pessoas doam para outras pessoas com o propósito de ajudar ao próximo” se situa em alguns fatos. O primeiro diz que as pessoas doam dinheiro, tempo e trabalho voluntário por mais que isso pareça um contra senso. A população, em geral, tem o costume de realizar contribuições a terceiros com frequência. O fato de que as doações são direcionadas para outras pessoas se resume na visão de ajudar o próximo a saciar suas necessidades, essa razão não se aplica a instituições. E o terceiro, no qual se baseia na constatação que as pessoas preferem doar para indivíduos que tenham a capacidade de resolver o problema a doar diretamente para o necessitado.

Os padrões relativos de doações é um princípio que leva em consideração as diferentes percepções das pessoas sobre o valor e dispêndio de seus recursos, que refletem na generosidade de suas doações. Algumas pessoas que doam US\$ 1,00 podem considerar esse valor como generoso para a instituição, enquanto outras doam US\$ 1.000.000,00 ou mais sem mudar seus estilos de vida.

Em relação à necessidade de conhecer a organização para solicitar doações, o autor defende que as pessoas realizam doações quando são influenciadas pelo voluntário ou profissional que a solicita. Essa influência é positiva quando o doador sente que o solicitante conhece a causa proposta. Geralmente, quando o doador tem que lidar com captadores que desconhecem as atividades beneficiárias da organização, ocorre recusa do doador ou as doações são menores que o potencial esperado.

O sucesso de uma captação de recursos se baseia na promoção de esforços para encontrar a pessoa certa (profissional), na realização de uma ótima prospecção, na administração do tempo e definição de cronogramas e, por último, na observação das questões éticas e legais. Ou seja, a

captação necessita ser eficiente e eficaz para obtenção dos recursos financeiros planejados.

Por último, as estratégias de captação de recursos devem levar em conta o número de doadores e o montante que cada um doará. Isso acontece porque os doadores mais frequentes e numerosos são aqueles que oferecem as menores contribuições, ao mesmo tempo em que não se podem dispensar os poucos que doam muito. O autor, a grosso modo, relaciona este equilíbrio a uma proporção de Pareto, em que 80% das doações vêm de 20% dos doadores solicitados em uma campanha de captação de recursos e os 20% restantes são obtidos de modo disperso entre os outros solicitados.

Já Cruz (1999) argumenta que existem diversos motivos que levam as pessoas doar. Os fatores mais importantes são listados abaixo:

- credibilidade na instituição e nos propósitos (visão/ missão);
- crenças sobre a importância das necessidades do receptor;
- responsabilidade comunitária, como o orgulho civil de cada um além dos ganhos sociais compartilhados;
- promoção pessoal;
- sentimento de lealdade, gratidão e afeição;
- amizade e respeito pelos que pedem;
- obrigação;
- identidade com a causa;
- pertencer à instituição;
- reconhecimento público;
- isenções fiscais.

Além dos motivos que levam as pessoas a doarem recursos, Greenfield (1999, p. 118) classifica as formas de doações em três categorias distintas: doações anuais, doações principais e doações planejadas.

As doações anuais têm como característica principal o aspecto esporádico, baixos valores e grande número de doadores. Os recursos financeiros advêm, principalmente, de campanhas anuais de ajuda voluntária, eventos especiais, como concertos e shows e doações isoladas, individuais de baixo valor. As doações principais vêm de campanhas de filiação, doações de

grandes somas individuais, doações de empresas entre outras formas de arrecadação de recursos substanciais. Por último, a categoria de doações planejadas é composta pelas parcerias e grandes somas obtidas de empresas e governos. Estas formas de captar recursos são mais raras e difíceis de serem finalizadas e, portanto, demandam de um planejamento antes de uma solicitação para uma instituição doadora.

As atividades de captação de recursos devem levar em consideração os motivos de doação das pessoas alinhado com as formas de solicitação. Rosso (1999, p. 179) apresenta uma função entre o nível de informação disponível e assimilada pelo doador e o tamanho da contribuição resultante. O autor descreve também, que por meio dessa relação, as doações anuais são decorrentes principalmente da participação de pessoas com pouca informação sobre a instituição beneficiada e que acabam gerando contribuições são de baixo valor. Já no outro caso extremo, concentram-se as doações planejadas, visto que os doadores podem ter acesso a um número maior de informações sobre a organização e conseqüentemente acabam contribuindo com somas maiores de recursos.

Estas relações podem ser vistas por meio da figura de uma pirâmide, em que a base representa as doações anuais, a parte intermediária representa as doações principais e o topo representa as doações planejadas (Ilustração 10).

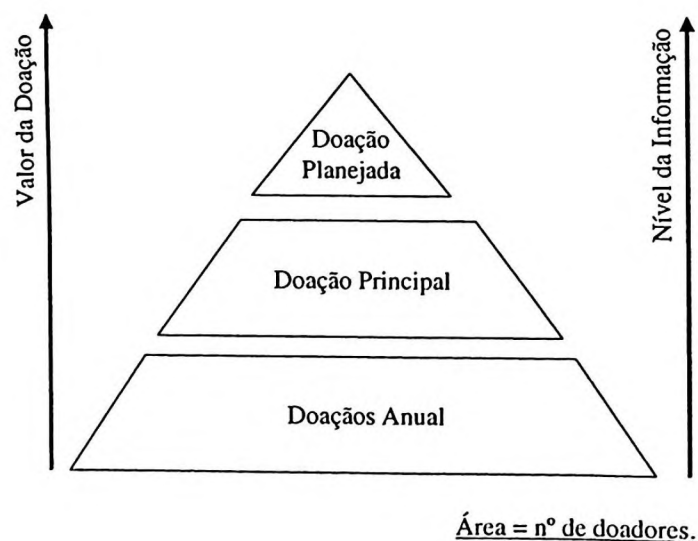


Ilustração 10- Relação do valor e nível de informação com o tipo de doação

Fonte: Rosso (1999).

Dentre as várias possibilidades de solicitação de recursos, Rosso (1991a, p. 49) destaca algumas técnicas usuais específicas presentes entre os captadores de recursos, que são descritas a seguir.

Grande parte das doações, realizadas no mundo, parte de grandes fundos de recursos administrados por fundações, empresas e governos. Os acessos aos recursos desses fundos ocorrem quando os profissionais de captação de recursos conseguem estabelecer relações entre os objetivos do fundo e a missão da causa solicitante, essas fontes não são de relacionamento e, portanto, ocorrem de forma pontual. Além destes fundos, existem concessões de recursos que podem vir de órgãos governamentais, fundações ou empresas. Essas concessões, denominadas *Grantsmanship*, são obtidas por meio de solicitações organizadas, de forma a atender todos os requisitos da doadora. A diferença desta para as doações anuais está no fato de a primeira ser pontual e casual, ao contrário da segunda, em que a solicitante de recursos deve adequar-se às exigências da doadora para obter os recursos.

As doações específicas, as *Capital Campaigns* (campanhas de arrecadação para ativos) e as doações planejadas, são estratégias correntes de captação de recursos. A primeira se configura de doações voltadas a um evento ou causa específica. Por exemplo, uma campanha para financiar um transplante de coração. A segunda se difere da anterior por se tratar de técnicas destinadas a auxiliar a captação de recursos para construção de edifícios ou ativos para instituições, geralmente estas campanhas possuem um cronograma definido com começo, meio e fim. As doações específicas são contribuições acordadas entre as partes e têm como princípio a continuidade ou certeza que elas irão de fato ocorrer. A destinação de uma fortuna no testamento para uma entidade, contribuições mensais ou anuais de valores, são os exemplos mais comuns. Por fim, um outro meio de obter recursos, ainda destacado pelo autor, se dá pelo envio de malas diretas. Segundo Rosso, a mala direta é um dos métodos de menor custo de dispersão para a captação de recursos, mas possui como limitação a dificuldade de prospecção dos doadores.

2.6.3 As atividades de marketing voltadas para alocação de recursos

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

Kotler e Andreasen (1996, p. 369) reconhecem as distinções entre bens, serviços e auto-ajuda (mudança do comportamento social por meio de produtos sociais) para as organizações sem fins lucrativos, mas criticam esta distinção tripartite. Segundo os autores, essa divisão é artificial em decorrência de dois importantes fatores. Primeiro, a alocação de recursos é um veículo para obtenção de conseqüências desejadas e, também, os consumidores olham o conjunto de conseqüências positivas que a organização oferece, podendo escolher alternativas de solução por meio de um produto, serviço ou por meio da sua conscientização e mudança de comportamento. Segundo, porque a distinção tripartite é também arbitrária, numa situação real, a grande maioria das organizações sem fins lucrativos engaja-se simultaneamente em todas as três categorias.

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

Lovelock e Weinberg (1989, p. 201) argumentam que a alocação de recursos nas instituições sem fins lucrativos varia enormemente, não apenas em quantidade, mas também em termos da característica do produto oferecido. Segundo estes autores, muitas organizações oferecem serviços, variando da assistência médica à educação superior, de desenvolvimento do transporte ao desenvolvimento das artes etc, enquanto outras buscam mudanças no comportamento social. Como exemplo deste segundo tipo de entidade, o autor exemplifica que os objetivos das causas sociais podem variar da preservação de mamíferos marinhos até ao salvamento da Alma de um indivíduo, do banimento de armas até ao aborto, de propor segurança nas estradas até à convivência pacífica racial, entre outros. Por fim, as organizações sem fins lucrativos também alocam bens físicos. Lovelock e Weinberg argumentam que alguns bens físicos são comercializados por estas entidades, mas ressaltam que normalmente estes bens servem como um meio complementar à oferta principal e não um fim em si próprio.

Segundo Kotler e Andreasen (1996, p. 369), quando os benefícios centrais da organização envolvem a oferta na qual as pessoas obtém benefícios pessoais ou sociais providos por sua mudança de comportamento, as atividades de marketing serão regidas pelo Marketing Social.

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

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

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

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

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

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

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

Embora a maioria dos adotantes do marketing social argumente que as práticas relacionadas a ele são mais eficazes do que em outras abordagens e que sua adoção vem aumentando nos últimos anos (ANDREASEN, 2002), existem algumas críticas e resistências que são relatadas na literatura. Kotler (1979, p. 30) analisou estas críticas por parte das organizações sem fins lucrativos e da própria academia e as resumiu em quatro pontos:

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

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

Apesar da similaridade dos conceitos de marketing comercial e marketing social, existem diversas particularidades que devem ser consideradas no segundo caso. Bloom e Novelli (1981, p. 87) definiram uma analogia que expressa as diferenças presentes em ambos os conceitos:

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

2.6.4 Particularidades das atividades de marketing social

Nesta seção serão apresentadas as particularidades das atividades de marketing sob o conceito do marketing social.

2.6.4.1 Organização de marketing social

Hornik *apud* Andreasen (1995, p. 09) destaca quatro grupos alternativos de abordagens que as organizações utilizam para resolver problemas sociais:

- abordagem educacional: baseia-se na crença de que as pessoas irão fazer a coisa certa caso

recebam informações necessárias para entender suas necessidades. Esta abordagem é limitada, pois não considera, por exemplo, as pressões sociais e resistências a mudanças junto aos indivíduos;

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

A abordagem pelo marketing social tem características comuns com todas as anteriores, porém a abordagem por meio do marketing social é diferente e mais compreensiva. Segundo Andreasen (1995, p. 14), existem sete características que distinguem esta das outras abordagens:

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

- os mercados são cuidadosamente segmentados;
- os competidores são sempre reconhecidos.

Existem muitas barreiras e preconceitos em torno do marketing em organizações que não visam o lucro, as diversas abordagens, adotadas pelas organizações sem fins lucrativos, podem ignorar as necessidades de marketing delas ou subjugá-las a outros departamentos.

Kotler (1978, p. 81) argumenta que as organizações que não visam lucro reconheceram a função financeira, a função de pessoal, mas não reconheceram a função de marketing. Essas organizações podem ter departamentos com traços de um departamento de marketing, o autor cita o exemplo de uma universidade que possui um escritório de desenvolvimento (para levantar fundos), um escritório de relações públicas (para publicidade) e um escritório de matrículas (para recrutamento de estudantes), similarmente outras entidades sem fins lucrativos têm posturas parecidas, desenvolvendo departamentos de relações públicas, captação de recursos e departamentos educacionais.

Em outras situações, as entidades do terceiro setor ainda não estão totalmente organizadas e as atividades de marketing se encontram entre diversos departamentos. Kotler e Roberto (1992, p. 37) argumentam que as organizações dedicadas ao marketing social, muitas vezes, não encontram seu pessoal ou seus esforços de marketing em um único lugar, mas, via de regra, dispersam-se por vários departamentos.

2.6.4.2 Aplicação do SIM no marketing social

Dentro do sistema de informações de marketing, a análise ambiental é fundamental para que o administrador possa tomar decisões corretas nos processos de trocas. No caso do marketing social, existem três análises importantes para o sucesso de uma campanha: mapeamento do meio ambiente do marketing social, análise do comportamento dos adotantes escolhidos como alvo e análise da difusão de produtos sociais (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 79).

O mapeamento do meio ambiente de marketing social permite que os especialistas de marketing social antecipem as mudanças e façam adaptações oportunas e alinhadas ao ciclo de vida de um produto social. Existem duas forças ambientais relevantes para o marketing social: o meio ambiente atual, que serve para traçar um diagnóstico e é parâmetro para o desenvolvimento de

um produto social, e as mudanças futuras do ambiente.

Ao se mapear as possíveis mudanças no ambiente atual, pode-se revelar pontos importantes que influenciam ou mesmo interferem nos programas de marketing social. Esse exercício leva em conta a reflexão dos seguintes aspectos: grau de controle que o administrador tem para influenciar o ambiente, probabilidade de ocorrência da mudança, lugar, intensidade e magnitude do impacto da mudança e as prioridades assumidas pelo administrador frente às mudanças ambientais.

O sucesso das práticas de marketing social exige a previsão do modo como os adotantes escolhidos como alvos irão se comportar, isso requer uma compreensão e análise dos modelos que determinam o comportamento dos adotantes. É a partir desta compreensão que os administradores podem ter informações para a segmentação de grupos de adotantes escolhidos como alvos. Esses grupos possuem a propensão de mudar suas opiniões e práticas em relação à adoção de crenças, atitudes e valores.

Antes de executar uma atividade de marketing social, o administrador deve medir o grau de aceitação ou difusão desta nos seus públicos-alvo para saber o grau de eficácia de suas ações. Existem três modelos de previsão que conseguem antever a difusão das ações.

A difusão por penetração rápida tem a característica de uma curva de adoção rápida com taxas de crescimento decrescentes até o estabelecimento de um teto percentual em relação a todos os possíveis adotantes.

A difusão por penetração gradual tem uma aceitação gradual no início, passando a ter em um segundo instante um incremento na sua taxa de aceitação por um período de tempo e por fim, estabiliza-se num limite superior. Esta curva tem o formato em “s”.

Na difusão por contágio, esta curva tem características de uma curva de contágio de uma doença, para determinar a forma desta curva é necessário saber o número total de adotantes e a velocidade que eles contagiam uns aos outros.

A escolha do modelo deve levar em conta as características dos produtos sociais. O modelo de penetração rápida é melhor para produtos que têm penetração em apenas uma fração de uma

população. O modelo de penetração gradativa é indicado para situações onde existam adotantes inovadores, iniciais, tardios e retardatários. Por fim, o modelo de contágio é utilizado quando se sabe que as condições atendem plenamente as demandas dos adotantes, o que significa que todos irão adotar a idéia.

Segundo Andreasen (1995, p. 97), numa organização voltada para seus clientes e em especial para uma eficaz implementação de um programa de marketing social, é fundamental escutar constantemente os seus públicos-alvo.

O autor defende que os profissionais de marketing social abordam a pesquisa de uma forma diferente. As abordagens de grande escala estão sujeitas a uma maior variedade de métodos do que apenas pesquisas de levantamento (*survey*) e o seu uso não ocorre apenas no início e no fim de um projeto, mas durante toda sua vida. Em pequena escala, elas se justificam mesmo quando são inexpressivas. Os profissionais de marketing social acreditam que, independente do tipo de técnica aplicada, elas são fundamentais para melhorar o entendimento das necessidades de seus públicos-alvo.

Apesar, de serem úteis para formulação de estratégias de marketing da organização, existem alguns preconceitos a respeito da importância da pesquisa, entre eles são destacados alguns (ANDREASEN, 1995, p. 105):

- administradores tendem a pensar numa pesquisa apenas em termos de levantamentos (*survey*);
- administradores tendem a pensar que a pesquisa é algo caro e que despende muito tempo.

Mesmo com poucos recursos, existem técnicas alternativas. Uma delas é a pesquisa descritiva que visa à obtenção de informações que são muito úteis para as organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, grupos focais, observações, entrevistas em profundidade. Em relação aos custos envolvidos em pesquisas, o administrador deve pensar cuidadosamente sobre a importância da informação e do custo para obtê-la. Técnicas menos precisas podem ser empregadas diminuindo à precisão da informação, mas, ainda assim, garantindo uma direção menos imprevisível para solução do problema.

2.6.4.3 Escolha de segmentos-alvo no marketing social

Kotler e Roberto (1992, p. 27) argumentam que a identificação dos segmentos é importante para entender o conjunto de crenças, atitudes e valores de grupos adotantes para elaboração e execução eficaz de um programa.

Como cada grupo de adotantes escolhidos como alvo possui seu próprio conjunto de crenças, atitudes e valores, os programas de marketing social são elaborados e estruturados em torno das necessidades da cada segmento específico de uma população escolhida como alvo (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 27).

Também, segundo estes autores o marketing social exige o conhecimento de cada grupo de adotantes escolhidos como alvo, aí se incluindo suas características sócio-demográficas, psicológicas e comportamentais.

Já Adreasen (1995, p. 177) define três razões para que se segmente em um programa de marketing social: quando as necessidades dos segmentos são diferentes, quando há diferentes respostas a intervenções programadas e quando existem diferentes custos para poder fornecer efetivamente os programas de marketing para diferentes grupos-alvo.

Alguns segmentos de mercado necessitam de mais atenção do que outros. Essas diferenças podem ocorrer em função de diversos fatores:

- problemas de incidência: há incidências de um problema comportamental maior em um segmento do que outro;
- problemas de severidade: há incidências mais severas de um problema comportamental maior em segmento do que o outro;
- problemas de falta de defesas: alguns segmentos são menos capazes de cuidar de seus problemas sozinhos do que outros.

Existem diversos artigos específicos na literatura que relatam formas de segmentar os públicos-alvo em programas sociais. Normalmente, a segmentação é auxiliada por técnicas discriminantes baseadas em modelos matemáticos ou observacionais. Por exemplo, Fine (1980) descobriu segmentos distintos úteis para futuras intervenções de diminuição de desnutrição na Índia. A definição dos grupos foi baseada na estratégia de escolha e nos objetivos de indivíduos e de unidades familiares. Rose, Bearden e Manning (1996) demonstraram a possibilidade de

segmentar as diferenças de atitudes entre grupos de jovens sobre o consumo de álcool e maconha. A probabilidade de sofrer influência de drogados entre aqueles que recebiam informações apenas para não consumir a droga era menor do que entre aqueles que, além da mensagem anterior, também receberam informações sobre o motivo para não usá-las. E, por último, Moore *et al.* (2002) em um estudo recente, indicaram que há uma relação entre o processo de socialização e o comportamento sexual arriscado, determinando grupos distintos entre os jovens do ensino fundamental e jovem do ensino médio e definindo também diferentes resultados de comportamento em decorrência das influências dos pais e colegas.

Outra forma de segmentar o público-alvo é por meio do modelo de Prochaska e DiClemente, no qual sugere que o comportamento do consumidor se move através de cinco estágios. Inicia-se com o estágio definido pela ignorância ou indiferença do indivíduo e termina-se no estágio em que há comprometimento (ANDREASEN, 1995, p. 144). A seguir é apresentada uma tabela resumida com cada um dos estágios deste modelo (Tabela 3).

Tabela 3 - Estágios do modelo de Prochaska e DiClemente

<i>Fase</i>	<i>Característica do público-alvo</i>
1. Pré-contemplação	Consumidores não estão pensando sobre um novo comportamento como sendo apropriados para eles no momento atual de suas vidas
2. Contemplação	Consumidores estão realmente pensando e avaliando sobre os comportamentos recomendados
3. Preparação	Consumidores decidiram agir e estão tentando colocar em prática tudo aquilo que é necessário para alcançar o novo comportamento
4. Ação	Consumidores estão tendo o novo comportamento pela primeira vez, ou a primeira de diversas vezes.
5. Confirmação	Consumidores estão comprometidos com o novo comportamento e não tem o interesse de voltar para o seu comportamento anterior

Fonte: Andreassen (1995).

Além dos grupos adotantes, Kotler e Roberto (1992, p. 28) destacam a importância de segmentar os grupos de influência que podem afetar o êxito de um programa. Entre os diversos grupos que possam existir, os autores identificam quatro tipos mais comuns:

- grupos que dão permissão;
- grupos de apoio;

- grupos opositores;
- grupos de avaliação.

Segundo Andreasen (1995, p. 196), existem duas classes de decisões nas quais, a escolha de segmentos, a serem atendidos pelo marketing social, podem ser bem sucedidas: decisões baseadas em alocação de recursos e decisões estratégicas.

- decisão de alocação de recursos: o administrador deve verificar quanto de tempo, recursos financeiros, equipamentos e pessoas serão necessários para atender cada público-alvo;
- decisão estratégica: o administrador tem que decidir o que fazer e como agir em cada grupo identificado, além de verificar a importância desta e atendendo cada um destes segmentos.

Se o administrador for orientado apenas pelo senso de justiça, ele tenderá a distribuir os recursos de forma proporcional a todo o mercado em questão, porém dentro destes mercados a maioria das deficiências sociais se encontra em estágios e prioridades diferentes. Cada segmento tem suas taxas de incidência, severidade, deficiências de lidar e intervir com seus problemas sociais. A escolha dos segmentos atendidos deve ocorrer na verificação do incremento de custo versus o incremento de benefícios alcançados por cada segmento, verificando seu comportamento sem e com a intervenção do marketing social. Sempre existirá um grau de subjetividade e o administrador deverá levar em conta também as questões éticas e de interesse de sua organização.

2.6.4.4 Produto social

Além das definições clássicas de produto, Kotler e Roberto (1992, p. 147) definem o conceito de produto social. Segundo os autores, os produtos sociais são derivados de projetos de criação de elementos que satisfaçam às necessidades dos adotantes mais vantajosamente que as já existentes, tendo que primeiro identificar as necessidades dos públicos-alvo e em segundo lugar posicioná-las de forma eficaz em sua apresentação na campanha e no programa de marketing social. Em outras palavras, é difícil identificar um produto dentro de uma causa social, seu significado é melhor compreendido no conjunto de ações do que de forma isolada. No caso de campanhas de planejamento familiar, às vezes consideram-se os preservativos como sendo produtos sociais, mas, na verdade, o que os adotantes esperam, são condições de informação

para terem controle sobre a natalidade.

Já Lovelock e Weinberg (1989, p. 205) destacam as seguintes características para produtos baseados em comportamento social (Tabela 4).

Tabela 4 - Características relevantes de marketing do comportamento social

Características relevantes de marketing do produto baseado em comportamento social
- Os profissionais de marketing não criam um produto em si, mas buscam advogar que os clientes alvos adotem comportamentos específicos.
- O produto oferecido não é mais do que um conceito que os clientes criam por meio de suas ações. No entanto, os profissionais necessitam prover um plano para ação e garantir que mecanismos de facilitação estejam presentes.
- Os efeitos dos programas de comportamento social estão freqüentemente em segunda ordem em sua natureza, com benefícios aumentados no longo prazo para uma ampla população como resultado das ações dos clientes. No curto prazo, os custos para os clientes individuais de adotarem um comportamento social às vezes sobrepõem os benefícios.
- Muitos programas de comportamento social requerem a presença de bens e serviços facilitadores para implementação. Isto pode requerer uma coordenação de esforços para fornecer esses bens e serviços.
- Programas de comportamento social podem ser alavancados por meio de coalizões formais e informais com outras organizações engajadas em atividades paralelas ou complementares.
- Alguns comportamentos sociais são controversos. Nestas circunstancias, os profissionais de marketing precisam estar preparados para competir contra grupos com visões contrárias e atacando suas organizações diretamente.
- Programas de comportamento social muitas vezes são direcionados a hábitos estabelecidos como consumo de álcool, cigarro, estilos de vida sedentários, ou costumes familiares. A ocorrência de mudanças destes hábitos normalmente é difícil de acontecer. Os hábitos antigos precisam ser extintos antes de implementar os novos, além da dificuldade de recorrência dos antigos após a mudança.
- Alguns programas de comportamento social requerem a contemplação ou mudança da população inteira, incluindo os grupos ou indivíduos que são resistentes a adotar o comportamento advogado. A persuasão de 100% da população aumenta os custos e incrementa as chances de controversas políticas, essas tarefas exigem o uso de estratégias de marketing diferenciadas por segmento e que atendam todos os segmentos.

Fonte: Lovelock e Weinberg (1989).

Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 148), existem três tipos de produtos sociais:

- tipo I - um produto social que satisfaça uma necessidade que nenhum outro esteja satisfazendo;

- tipo II - um produto social que satisfaça uma necessidade que esteja sendo satisfeita por outros produtos sociais, mas que ele atenda melhor;
- tipo III - um produto social que não esteja satisfazendo uma necessidade que os adotantes escolhidos com alvos estejam percebendo ou tendo no momento, mas que atenda a uma necessidade básica real das pessoas que não esteja sendo percebida.

O produto social pode ser classificado como predominantemente tangível e predominantemente intangível. Um exemplo de produto tangível é o tratamento de dependentes de heroína com metadona ou a utilização de dispositivos anticoncepcionais para planejamento familiar. Já o de base intangível pode ser uma campanha de alfabetização de adultos, campanhas contra o fumo e de valorização de direitos humanos (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 148).

Muitas vezes o produto social de base tangível ou intangível necessita do acompanhamento de serviços complementares. O agente de mudança social deve não só comercializar a idéia, mas fornecer condições para que estas ocorram. No caso da divulgação da importância de parar de fumar, deve-se complementar o produto social com a disponibilização de clínicas para atendimento dos adotantes que desejam parar de fumar, mas que não conseguem fazê-lo sozinhos. Deve-se, nestes casos, tomar cuidado com quatro características distintivas dos serviços: a intangibilidade (por exemplo, clínica de sangue que deseja passar a impressão de limpa e segura para o doador), a inseparabilidade (o doador precisa estar presente para doar o sangue), a variabilidade (o tempo de espera pode variar com o número de doadores, ou o atendimento diferente com uma enfermeira mal-educada) e, por último, a perecibilidade (caso não haja doadores, a bolsa de sangue que poderia ser obtida naquele momento nunca mais será repostas) (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 163).

Uma outra forma de se distinguir os produtos sociais é de acordo com o objetivo ou resultado final da adoção (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 148). Sendo divididos em produtos-idéias e produtos-práticas. Os produtos-idéias são crença, atitude e valor. Já os produtos-práticas podem ser um único ato ou um comportamento constante com atos repetitivos.

A escolha do tipo de produto social ideal depende da configuração do comportamento da demanda dos públicos-alvo escolhidos. Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 149), estas demandas podem se configurar como:

- latentes: quando existem um grande número de pessoas com a mesma necessidade por um produto social;
- insuficientemente atendidas: quando os produtos sociais existentes não atendem plenamente ou não atendem as demandas;
- perniciosas: quando os adotantes escolhidos como alvos advogam idéias socialmente prejudiciais;
- dual: são demandas sociais relacionadas a bens tangíveis, como exemplo, o caso do uso de preservativo e o planejamento familiar abstrato, ou trocar o consumo de cigarro por outros menos nocivos (pastilhas sem açúcar);
- única: é baseada apenas em conceitos intangíveis;
- abstrata: quando a campanha busca a adoção de uma idéia;
- irregular: são demandas que ocorrem de forma descontínua como no caso de doadores de sangue;
- vacilante: ocorre quando a demanda de um produto social começa a se enfraquecer.

Abaixo é apresentada uma tabela resumida (Tabela 5) que relaciona os tipos de produto social e as condições de demanda existentes, facilitando, desta forma, a escolha de um produto social pelo administrador.

Tabela 5 - Tipos de produtos sociais e condições de demanda

Tipo de Produto	Condições de Demanda
<i>Por dificuldade de penetração</i>	
Novo Produto Social	Demanda latente
Produto de marketing superior	Demanda insuficientemente atendida
Produto substituto de marketing social	Demanda perniciosas
<i>Por complicação da tarefa de marketing</i>	
Co uma base de produto tangível	Demanda dual
Sem uma base tangível	Demanda única
<i>Pelo objeto da adoção</i>	
Idéia	Demanda abstrata
Prática: Único ato	Demanda irregular
Prática: Ato continuado	Demanda vacilante

Fonte: Kotler e Roberto (1992).

2.6.4.5 Objetivos do preço e custos não monetários

Os objetivos em torno da definição de preços por uma organização sem fins lucrativos são semelhantes aos de outras organizações, porém, a organização sem fins lucrativos, precisa levar em conta outros aspectos particulares para essa decisão. Kotler e Roberto (1992, p. 185) definiram cinco objetivos que podem ser contemplados para fixação de preço em um produto social:

- maximização do lucro: a organização pode estar interessada em maximizar o lucro da venda de produtos relacionados à sua causa;
- recuperação de custos: o objetivo da organização está na recuperação de parte dos custos dos seus serviços prestados, por exemplo, cobrar a metade dos custos do tratamento de um viciado em droga;
- maximização do número de adotantes escolhidos como alvo: oferecer os produtos sociais a preços acessíveis ou de graça para obter grande número de adesões;
- justiça social: a organização pode discriminar seus preços por meio da verificação das condições socioeconômicas de seus adotantes, onde os mais ricos pagarão mais e os pobres serão subsidiados;
- redução de marketing: o especialista de marketing pode aumentar o preço de forma a inviabilizar o consumo de um produto indesejado, por exemplo, governos que aumentam os impostos sobre cigarros e bebidas alcoólicas.

Para os adotantes de um produto social, os custos envolvidos vão além do valor monetário desembolsado para obter o produto social. Os custos não-monetários são críticos para a adoção da maioria dos adotantes. Kotler e Roberto (1992, p. 190) citam três fatores que agem como custos não-monetários: desconfortos físicos e psicológicos, tempo dependido e riscos percebidos.

Abaixo são listados alguns exemplos de custos não monetários relacionados à ida de uma mulher ao médico para um exame de câncer de mama:

- falta de jeito para pedir folga no trabalho;
- constrangimento para explicar a situação a colegas de trabalho;
- transtorno para ir ao local do exame e achar um lugar para estacionar;
- constrangimento em ter os seios tocados;

- Medo em sentir dor durante o exame.

As campanhas sociais devem minimizar o tempo que os adotantes têm que esperar pelo fornecimento do produto social. As campanhas também devem ter a preocupação de diminuir os riscos percebidos pelos adotantes, isto pode ser feito por meio de recompensas psicológicas, utilização de fontes de credibilidade para reduzir o constrangimento, oferecimento de informações claras e precisas para diminuir as dúvidas e demonstrar certificações de instituições de credibilidade, como a associação médica ou instituições de pesquisa e ensino.

2.6.4.6 Distribuição de um produto social

Lovelock e Weinberg (1989, p. 292) argumentam que em organizações baseadas principalmente em mudanças sociais, normalmente, não há contato direto com as pessoas cujo comportamento se pretende alterar. Portanto, para esses autores, a administração da distribuição torna-se importante para o sucesso da mudança social. A distribuição pode ser dividida em três importantes áreas de atuação:

- prover bens e serviços caso sejam necessários para obtenção da mudança de comportamento. Neste caso, o administrador deve procurar canais físicos apropriados para distribuição, como hospitais, escolas, e locais públicos de fácil acesso ao seu público-alvo, além de verificar a utilidade do uso de outros intermediários;
- identificar o tempo e local apropriado: o administrador deve ter a sensibilidade de perceber momentos mais propícios para implementação de seu composto de marketing, verificando se existem épocas ou dias específicos do ano mais propícios para sua realização, ou se necessitam de locais específicos para;
- facilitar e ajudar a mudança: algumas mudanças precisam de elementos de apoio para se efetivarem. Um exemplo que ilustra este apoio por pode ser visto na implementação do sistema decimal da Libra na Inglaterra nas décadas de 1960 e 1970, antes da mudança do sistema monetário antigo, baseado em unidades fracionárias, para um novo dividido em centavos, o governo inglês treinou e orientou todo o comércio sobre a nova métrica de sistema monetário. Quando a mudança ocorreu, as pessoas tiveram ajuda dos comerciantes para entender as mudanças e acostumar com os novos valores (LOVELOCK, 1984, p. 376).

Segundo Kotler e Roberto (1992, p. 169), no caso da oferta de um produto social o canal de distribuição deve ser tratado antes dos outros elementos do complexo de marketing (preço e promoção). Se um produto social não puder ser encontrado, os adotantes escolhidos como alvo não poderão agir com base na informação e persuasão transmitidas pela promoção, muito menos poderão adotar um produto social em caráter experimental ou ter qualquer experiência direta com ele.

No marketing social os pontos de produção são as campanhas sociais e os pontos de consumo são os adotantes escolhidos como alvos. A administração de um canal envolve o gerenciamento de uma rede de intermediários entre a campanha e sua aceitação. (KOTLER; ROBERTO, 1992, p.169)

Além da distribuição do produto tangível, no caso do marketing social, existe a necessidade de distribuir produtos intangíveis. Neste caso, um dos meios utilizados para sua distribuição é a divulgação por meio de mídias. Diferente do uso da mídia no composto promocional, os veículos de comunicação são considerados apenas como meios de atingir uma audiência pretendida. Kotler e Roberto (1992, p. 175) afirmam que a mídia de massa lida com a distribuição de mensagens ou transmissão de mensagens, portanto, ela é o principal canal de marketing e distribuição de produtos sociais intangíveis.

Existem três tipos de fluxos por onde um produto social intangível é transmitido:

- fluxo em uma etapa: o especialista em marketing social alcança os adotantes diretamente por uma mídia;
- fluxo em duas etapas: a mensagem após ser transmitida por uma mídia pelo especialista de marketing, é conduzida por adotantes iniciais e por meio destes para os demais adotantes;
- fluxo em múltiplas etapas: as mensagens passam por agências de publicidades e outras instituições e depois chegam aos adotantes iniciais e por último aos adotantes posteriores.

Por fim, no marketing social o canal de distribuição pode ser exercido diretamente por pessoas. Kotler e Roberto (1992, p. 177) definem dois tipos de canais pessoais:

- profissionais: são pessoas que podem trazer credibilidade às campanhas de marketing social por meio de suas atividades profissionais. Um médico pode ser um canal de

- distribuição de um produto social relacionado à redução de número de fumantes, ou um juiz na divulgação da importância de aplicar penas alternativas;
- voluntários: os voluntários são o “sangue vital” de muitas campanhas e adoções de produtos sociais, em sua maioria eles compõem a linha de frente para influenciar a mudança social e distribuir o produto.

2.6.4.7 Promoção do produto social

Kotler e Zaltman (1977, p. 52) definem que as principais atividades de promoção de marketing, que podem ser utilizadas para assuntos sociais são a propaganda; a venda pessoal (comunicação pessoal); a publicidade e a promoção de vendas. Cada uma dessas ferramentas envolve assuntos complexos na estratégia e táticas de suas aplicações.

Já Kotler e Roberto (1992, p. 45) detalham este elemento do composto de marketing dizendo que as organizações que ofertam um produto social utilizam uma combinação de promoção para atingir os seus segmentos-alvo. Estes autores dividem o composto promocional em 4 grupos de atividades que devem ser tratadas de forma interdependentes e estar integrados aos outros elementos do composto de marketing.

A seguir são listados os quatro grupos de atividades de promoção de marketing:

- **Comunicação de massa:** tem como objetivo informar e convencer, num determinado prazo, o maior número possível de adotantes escolhidos como alvo de um produto social que atende às suas necessidades. A comunicação em massa ocorre por meio de jornais, revistas, rádio e televisão e se configuram como propaganda e publicidade;
- **Comunicação seletiva:** tem como objetivo ir além da comunicação de massa. A comunicação seletiva pode fazer o que a de massa não consegue, ou seja, pode informar e persuadir um conjunto de adotantes escolhidos como alvo de modo interativo e flexível. Normalmente, esta forma de comunicação serve de complementação da comunicação de massa. Ela pode ser usada como meio de fornecimento de informações mais intensivas e mais direcionadas para segmentos com necessidades especiais. As ferramentas mais usadas na comunicação seletiva são a mala direta e o telemarketing;
- **Comunicação pessoal:** tem como objetivo disponibilizar informações em situações onde as campanhas de mudança social incluem fluxos intensos de mensagens que incluem

informações, instruções, persuasão, aconselhamento, motivação e a prestação concomitante de assistência de serviços aos adotantes. As técnicas de comunicação social são semelhantes às utilizadas na venda pessoal;

- **Incentivos promocionais:** tem como objetivo ajudar a desencadear a ação para a adoção do comportamento social pretendido. Existem duas maneiras básicas para se conseguir este resultado. Uma delas é fazer pressão sobre os adotantes para que ajam logo, e não mais tarde. Para obtenção desta primeira, utilizam-se formas análogas das ferramentas de promoções de vendas. Tais como amostras grátis, prêmios, concursos etc. A segunda opção solicita o envolvimento e a participação dos adotantes ao longo de toda campanha, primeiro estimulando-os a tentar, que por sua vez pode levar a um compromisso pela mudança. Essa segunda abordagem visa o desenvolvimento centrado nas pessoas, incluindo a capacitação dos indivíduos (tornando-os aptos para iniciar ações por conta própria) e criar a iniciativa e a capacidade no indivíduo de manter uma adoção mesmo depois de encerrada a campanha de marketing social.

Andreasen (1995, p. 210) argumenta que o processo para a seleção de canais de comunicação, para a mudança do comportamento, é crítico. Segundo o autor, a decisão envolvida é difícil por causa da enorme variabilidade em sua eficácia e eficiência para atingir os objetivos do programa de ação. Para a definição dos veículos de comunicação mais adequados o autor sugere as seguintes questões que o profissional de marketing social deve responder antes de decidir sobre eles:

1. O canal é o melhor para veiculação de um tipo de mensagem que o programa usa?
2. O canal irá potencializar ou prejudicar a mensagem pretendida?
3. O canal irá alcançar eficientemente a audiência-alvo?

Ainda em relação a esta última pergunta, o administrador deve também refletir sobre os seguintes itens:

- alcance: número de diferentes audiências-alvo que encontraram a mensagem ao menos uma vez;
- frequência: número de diferentes inserções que cada pessoa irá receber;
- impacto: a eficácia relativa de uma mensagem enviada por uma mídia;
- custo: a soma envolvida por cada unidade de comunicação.

Entre os diversos exemplos de escolha de canais de comunicação, são destaques os casos criativos de sucesso das campanhas do Instituto Nacional do Câncer dos EUA, do uso de novelas para difusão de comportamentos sociais e generalizações sobre o uso de canais múltiplos (ANDRASEN, 1995, p. 213).

No caso do Instituto Nacional do Câncer dos EUA, o autor descreve o uso de dentistas para promover os malefícios do cigarro, onde o dentista descrevia ao paciente como o uso do tabaco afetava a saúde. As abordagens eram diferentes dependendo do segmento pretendido, com aconselhamentos voltados para jovens, grávidas e minorias.

Já no uso de novelas para promover uma mudança do comportamento, também denominado como abordagem educacional e de entretenimento “*entertainment-education approach*”, é eficaz para atingir as audiências-alvo. Como exemplo, o autor cita o caso da novela chamada “*Simplemente Maria*” que ocorreu nos anos sessenta no Peru e da rádio novela “*Naseberry Street*” na Jamaica que possuía 40% de audiência do país e que promoviam o planejamento familiar.

Por último, o autor destaca algumas generalizações sobre a abordagem de comunicação múltipla para atingir os objetivos de uma campanha:

- campanhas mais efetivas usam mídias múltiplas (televisão, rádio, impressos etc);
- campanhas mais efetivas combinam mídia de massa com comunidade, pequenos grupos e atividades individuais, suportadas por uma estrutura de comunicação existente;
- repetições de uma mensagem simples resultam numa campanha mais efetiva. Isso pode ocorrer na forma de retransmissão de uma mensagem específica ou com leves alterações de um mesmo tema;
- anúncios públicos gratuitos sozinhos geralmente não resultam mudança de comportamento. Esses anúncios devem ser combinados com outras atividades de campanha;
- campanhas mais efetivas usam novos meios de comunicação como um bom meio de incrementar sua visibilidade (por exemplo, o uso de dentistas para campanha contra o tabaco).

2.7 Organizações privadas sem fins lucrativos

As mudanças das condições ambientais, o fim do Estado de bem-estar social e a redemocratização dos espaços públicos levaram a sociedade civil a assumir diretamente atividades que eram típicas dos governos. Este fenômeno começou a ser relacionado, na década de 1990, no Brasil, com o conceito de terceiro setor, termo traduzido do vocabulário sociológico corrente nos EUA (FERNANDES, 2000, p. 25). As execuções destas atividades começaram a ser observadas em empresas comuns ou em empresas criadas ou transformadas para estes fins, como Institutos relacionados a empresas ou de modo independente, por organizações privadas sem fins lucrativos, também popularmente denominadas como ONGs – organizações não-governamentais. Segundo Teixeira (2002, p. 105), as ONGs adquiriram, ao longo da desta década, grande visibilidade no cenário brasileiro, que foi acompanhada pela multiplicação e diversificação destas entidades. Já Meireles e El-Aouar (2002, p. 11) argumentam que o fim do século XX, trouxe para a arena das discussões, questões referentes à crise do Estado e o novo papel das organizações não-governamentais. Estes autores argumentam que o Estado, em processo contínuo de redefinição de suas funções, deixa de atuar na oferta de bens e serviços públicos e sociais, ao mesmo tempo em que as organizações não-governamentais passam a adquirir maior relevância, assumindo em parte esta função. Por fim, as entidades do terceiro setor vêm ganhando maior consistência institucional e novas competências organizacionais, sendo percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e de colaboração com as empresas lucrativas dispostas a realizar algum investimento social (FISCHER, 2002, p. 36).

Drucker (1993, p. 129) define o terceiro setor como um conjunto de entidades que complementam os dois setores já conhecidos, governo e mercado, sendo, portanto, um setor social autônomo. Já Fischer (2002, p. 45) conceitua o terceiro setor como a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Em ambos os casos, o terceiro setor difere do governo por não pertencer à esfera estatal.

Salamon e Anheire (1992) argumentam que as organizações do terceiro setor se distinguem das demais quando compartilham as seguintes características: entidades formais, privadas, não distribuidoras de lucro, autônomas e guiadas por um espírito voluntário. Fernandes (2000, p. 25)

explica que muitas organizações tradicionais, como entidades voluntárias surgidas de um ato puro de doação de seus fundadores, organizações de filantropia para a caridade humanística e organizações baseadas no modelo do mecenato, também passaram a configurar no conjunto de entidades do terceiro setor. A mudança no ambiente trouxe novas responsabilidades a essas organizações, que além de cumprirem suas atividades tradicionais, como filantropia, caridade e mecenato, expandiram os seus sentidos para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Além de pertencerem ao chamado terceiro setor, as organizações privadas sem fins lucrativos podem atender a interesses mais específicos. Szazi (2000, p. 28) argumenta que o fato de configurar uma entidade sem fins lucrativos não implica necessariamente na criação de uma organização de cunho social, visto que diversos propósitos podem não visar ao lucro, mas mesmo assim, não servir ao proveito de todos. Portanto, as organizações privadas sem fins lucrativos podem se configurar como clubes recreativos, associações que visam divulgar ou defender interesses particulares de seus associados ou qualquer outra forma de proporcionar benefícios endógenos aos seus sócios.

Tachizawa (2002, p. 36) argumenta que as organizações não-governamentais (ONGs) não constituem um termo definido em lei no Brasil, mas uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública. Aliado a esta definição difusa, Teixeira (2002, p. 106) afirma que o uso do termo ONG no Brasil é impreciso e indefinido e sua utilização se dá somente pelo reconhecimento dos pares destas organizações.

Por outro lado, o Código Civil brasileiro (art. 16) define as organizações privadas sem fins lucrativos como Associações ou Fundações de direito privado (BRASIL, 1916). Szazi (2000, p. 28) diferencia as associações em dois grupos de organizações, as de cunho associativo e as de cunho social. A diferença entre o desígnio de uma associação de uma Fundação está em sua finalidade. No primeiro caso, trata-se de uma pessoa jurídica criada a partir de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha uma finalidade lucrativa (Szazi, p. 27), no caso das Fundações, elas configuram-se como um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor (Szazi, p. 37).

Existe uma grande dificuldade de obter informações precisas sobre estas organizações. Segundo Teixeira (2002, p. 106), a dificuldade em medir o número preciso de organizações no país está não apenas na falta de dados e instrumentos confiáveis de medição, como também no debate sobre o que faz parte ou não do universo das organizações não-governamentais. Tachizawa (2002, p. 36), por meio de levantamento junto aos dados da Receita Federal do ano de 1991, indicou que apenas 5,8% das organizações privadas sem fins lucrativos se configuraram como Fundações e que mais de 94% se configuram como Associações. Segundo o autor, em 1991 o Brasil possuía cerca de 190.000 organizações privadas sem fins lucrativos. Entretanto, deve-se considerar neste universo a existência de Fundações instituídas por órgãos públicos, que são, na verdade, instituições para-governamentais.

Nota-se que todas as definições sobre as organizações privadas sem fins lucrativos apresentadas acima são inter-relacionadas, no entanto elas não se contemplam totalmente. Os termos utilizados para definir organizações não-governamentais e terceiro setor contemplam em parte o universo possível das organizações privadas sem fins lucrativos, mas não esgotam as opções possíveis. Definir as organizações privadas sem fins lucrativos como organizações do terceiro setor é inapropriado, visto que estas organizações podem assumir diversos interesses endógenos. Já a definição de organizações não-governamentais possui um grau de subjetividade, dada à necessidade de auto-reconhecimento dos seus pares. Portanto, a classificação mais conservadora para denominar estas entidades se limita à definição de Associações e Fundações de direito privado conforme estabelecido pelo Código Civil.

Por último, mesmo no marco legal existem dificuldades de categorização e definição dos papéis que estas organizações possam exercer na sociedade e que, na prática, acabam servindo de fatores restritivos para a atuação destas organizações, como a falta de incentivos e dependência de títulos de utilidade pública outorgados individualmente por municípios, estados ou a União.

Por derradeiro, em que pesem os recentes esforços representados pela edição das Leis 9.608/98³ e 9.790/99, o Terceiro setor carece, no Brasil, de uma legislação sistematizada e moderna que incentive a participação dos atores sociais na execução e financiamento de projetos que busquem dar cumprimento aos objetivos fundamentais da República [...] (SZAZI, 2000, p. 23).

A lei nº 9.790 de 1999 traz avanços importantes na criação de uma denominação precisa para as organizações sem fins lucrativos de cunho social (BRASIL, 1999). Esta legislação criou o termo

³ A Lei 9.608/98 dispõe sobre o serviço voluntário em organizações sem fins lucrativos (SZAZI, 2000, p. 200).

OSCIP – organizações da sociedade civil de interesse público e resultou em avanços na regulamentação para as pessoas jurídicas de direito privado de cunho social. Ao adotar a denominação de OSCIP estas organizações se qualificam como entidades de interesse público e desobrigam-nas a obterem títulos de utilidade pública para obtenção de isenções, de benefícios fiscais e de facilidades em suas parcerias e relacionamento com o governo. Entretanto, a sua utilização para definir as organizações sem fins lucrativos de cunho social ainda é complicada, visto que a adesão a esta lei não é obrigatória.

2.8 Organização dos próximos capítulos

O capítulo dois mostrou uma revisão bibliográfica que identificou as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos, além disso, apresentou informações gerais sobre estas organizações no Brasil.

Como forma de contribuir para a melhoria do conhecimento sobre estas atividades em organizações privadas sem fins lucrativos, foi proposta uma pesquisa de campo em consonância com o objetivo da dissertação. No capítulo três são discutidos a proposição desta pesquisa e os aspectos metodológicos envolvidos. São justificados a escolha do método exploratório baseado numa estratégia de estudos de casos e os motivos para delimitar as unidades de estudo em organizações ambientalistas.

No capítulo quatro são analisadas separadamente três unidades de estudo que atenderam as especificações do capítulo três e no capítulo cinco estas análises são comparadas com revisão bibliográfica encontrada no presente capítulo, buscando-se, assim, contribuir para geração de novos *insights*. Por último, no capítulo seis são apresentadas as conclusões da dissertação.

3 PROPOSIÇÃO E ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 Proposição da pesquisa de campo

O capítulo anterior mostrou uma revisão bibliográfica que definiu as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos, além disso, apresentou informações gerais sobre estas organizações no Brasil. Como forma de contribuir para a melhoria do conhecimento sobre as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos, foi proposto um estudo de campo, aproveitando a revisão teórica sobre o tema, para aprofundar a discussão sobre estas atividades e levantar novos *insights* para estudos futuros.

A segunda parte do trabalho foi justificada pelas seguintes razões:

- a quase totalidade dos livros e artigos acadêmicos relacionados aos assuntos estudados é de origem norte americana e européia. Mesmo nestas duas regiões há uma concentração de poucos autores que tratam do tema. Identifica-se também uma grande discussão feita principalmente nas décadas de setenta e oitenta sobre o assunto, não havendo um avanço na linha de construção teórica desde então. A grande maioria dos trabalhos posteriores a este período menciona diretamente estas referências originais, exceção a alguns poucos autores como, por exemplo, Andreasen.
- os trabalhos sobre marketing em organizações sem fins lucrativos no Brasil se concentram principalmente junto ao setor governamental e mais especificamente em torno das técnicas de marketing social. Existe, portanto, uma ausência de estudos sobre as Atividades de Marketing em organizações privadas sem fins lucrativos no país. Alguns destes trabalhos, somente para efeito de ilustração, são destacados a seguir. Na década de 1970 Guagliardi (1977) estudou sobre aplicações de marketing social no extinto Banco Nacional de Habitações do Brasil. Na década de 1980, Mazzon (1981) realizou uma análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de marketing social e Campomar (1981) desenvolveu um estudo sobre as atividades de marketing em instituições de pesquisa governamentais. Por fim, na década de noventa e na atual, destacam-se algumas dissertações e teses sobre o tema: Negri (1991) escreveu sobre as atividades de marketing em restaurantes universitários da Universidade Federal da Paraíba, Popadiuk (1991) e Mendonça (1998) analisaram sob a ótica do marketing os

problemas de conservação de energia elétrica no país e Giacon (2000) sobre o uso da comunicação persuasiva no marketing social com o caso da operação rodízio de automóveis.

3.2 Questão da pesquisa de campo

Em consonância com o objetivo geral desta dissertação, segue a questão de pesquisa proposta para o trabalho de campo realizado na parte empírica do estudo:

COMO OCORREM AS ATIVIDADES DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS?

Cabe aqui explicar os motivos para restrição do uso de apenas organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos para a formulação da questão desta pesquisa de campo. Como o número e tipos de organizações privadas sem fins lucrativos são muito grandes e diversos, a pesquisa de campo restringiu-se aos casos existentes junto a algumas associações e fundações ambientalistas. Escolheu-se este tipo de organização para desenvolvimento da pesquisa de campo devido aos seguintes fatores: juízo do pesquisador e adequação ao objetivo do estudo, relevância das causas ambientais para a preservação da humanidade e necessidade das organizações ambientalistas realizarem trocas não ortodoxas de marketing com a sociedade e comunidades onde atuam.

A seguir, são detalhados os principais motivos da escolha das organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos para a delimitação da questão de estudo de campo.

Existem diversas configurações de organizações ambientalistas no Brasil, desde associações de pequeno porte, até grandes fundações internacionais. Esta grande variedade de desenhos organizacionais possibilitou a seleção de casos distintos entre si, úteis para geração de novos *insights*.

A maior parte da literatura sobre atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos está relacionada a causas de saúde e assistência social, existindo um número menor de exemplos de causas ambientalistas.

O pesquisador possuía experiência prévia junto a organizações ambientalistas, o que facilitou o processo de entendimento, comunicação e contato com estas entidades.

Goldemberg e Villanueva (2003, p. 71), afirmam que as agressões antropogênicas (ação do homem) ao meio ambiente se tornaram importantes ao longo do século XX devido ao crescimento populacional e ao grande aumento do consumo *per capita*, principalmente nos países industrializados. Como resultado, esta área de interesse vem ganhando destaque como objeto de estudo e de muita preocupação principalmente os relacionados à poluição urbana do ar, ao efeito estufa, ao desmatamento e à degradação costeira e marinha.

Zulauf (2000) destaca a importância da defesa do meio ambiente para evitar uma rota de colisão da raça humana como o entulho gerado pela irresponsabilidade coletiva de raízes históricas e culturais desta mesma humanidade. O autor acredita que o meio ambiente é o endereço do futuro para qual haverá a maior convergência de demandas entre todas. Destacando as áreas do desenvolvimento social e econômico das populações, demanda do consumo, proteção e controle da poluição das águas, controle dos desmatamentos e políticas de reflorestamento, controle de erosão, controle de defensivos agrícolas e uso de fertilizantes, e por fim a importância da reciclagem do lixo gerado pela humanidade.

Primack (2002, p. 633), relevante autor da área de conservação biológica, lista importantes desafios a serem vencidos para enfrentar os problemas relacionados à preservação da diversidade biológica neste próximo século. Segundo o autor, para cumprir esta agenda os biólogos conservacionistas devem atuar em diversos papéis como ativistas políticos, organizadores dentro da comunidade científica, divulgadores e educadores para o público em geral, motivadores para convencer as pessoas a manter os esforços de conservação e, por fim, tornarem-se efetivamente administradores e realizadores de projetos de conservação.

Em específico sobre a divulgação e papel de educador das causas de conservação, o autor defende o desenvolvimento de meios de alcançar cada vez mais pessoas possibilitando assim a divulgação e difusão de suas mensagens. Como exemplo, o autor cita o uso de meios populares como programas de televisão, (ex: *National Geographic Society* e *Animal Planet*) e filmes temáticos, dando destaque especial para a importância destes programas junto ao público infantil. Não limitar a divulgações e novos conhecimentos apenas para os meios acadêmicos,

mas escrever editoriais e matérias para revistas e jornais. Também relata a necessidade de alcançar o maior número possível de pessoas por meio de discursos em vilas, cidades, escolas e parques e aproveitar as visitas em museus, aquários e jardins botânicos para a transmissão da mensagem de conservação.

Em relação ao papel de motivadores para convencer as pessoas a manter os esforços de conservação, os conservacionistas devem atuar em três esferas: público local, líderes empresariais e políticos e, por fim, líderes nacionais. No nível local, devem-se criar programas de conservação que providenciem incentivos para as pessoas locais e que criem condições de sustentação para estas comunidades, como bem-estar econômico, qualidade de vida e estilo de vida saudável. Nestes casos, a argumentação pública, educação e publicidade devem ser valorizadas. Segundo o autor, os empresários e políticos são mais propensos a financiar e suportar programas de conservação quando são apresentados de modo correto, às vezes a conservação tem um bom valor publicitário ou tendo resultados melhores do que uma abordagem de confronto. Por último, deve-se tentar motivar os líderes nacionais, que apesar de serem os mais difíceis de mudarem de posição, são os que possibilitam as maiores contribuições, caso convertidos a causas de conservação (PRIMACK, 2002, p. 635).

Finalmente, como administradores e realizadores de projetos de conservação, os conservacionistas devem “arregaçar as mangas”, conversar com as pessoas das comunidades, bater nas portas e assumir riscos, eles devem também assimilar tudo que possa ser de interesse para aquisição de conhecimentos sobre as espécies e comunidades que estão tentando proteger e converter estas práticas em conhecimentos para outras pessoas. Para tanto devem estar abertos para operar um conjunto correto de modelos, novas teorias, abordagens inovadoras e exemplos práticos (PRIMACK, 2002, p. 636).

Apesar de não haver nenhuma referência direta ao marketing, nota-se que os três últimos papéis que devem ser assumidos pelos conservacionistas são semelhantes aos realizados por meio das atividades de marketing, discutidas na parte teórica desta dissertação, como por exemplo, realização de publicidade, distribuição de mensagens e idéias, desenvolvimento de produtos sociais para comunidades locais, captação de recursos e adequação dos programas de ação às necessidades do público atendido.

3.3 Abordagem da metodologia da pesquisa de campo

A abordagem de pesquisa é decidida a partir da definição do problema. Existem três tipos principais de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal, sendo estas duas últimas de natureza conclusiva (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Este trabalho de campo possuiu um caráter exploratório e qualitativo, definido por Gil (2002) como exploratórios os trabalhos que visam desenvolver familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo um planejamento flexível.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o modelo de pesquisa exploratório utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas, visto que estas formas de pesquisar são capazes de aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Segundo King, Keohane e Verba (1994, p. 04), a pesquisa qualitativa baseia-se em um grande número de abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas. Ela se baseia em pequenos números de casos e se utiliza intensivamente de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. Apesar de cobrir poucos casos, estas técnicas possibilitam a obtenção de grandes somas de informações dos seus estudos. Resultando em análises focadas e em detalhes dos eventos ou objetos analisados.

A justificativa de adotar o modelo de pesquisa exploratória e qualitativa neste estudo de campo foi baseada nos seguintes motivos:

- o maior interesse em relação ao objetivo geral foi identificar e estudar as atividades de marketing e suas particularidades nas organizações privadas sem fins lucrativos, restringindo o problema de pesquisa de campo às associações e fundações ambientalistas;
- o número total das organizações privadas sem fins lucrativos é muito elevado, o que dificultaria a execução de uma pesquisa conclusiva, dada a limitação de recursos do pesquisador;
- existe muita resistência por parte das associações e entidades que representam as organizações privadas sem fins lucrativos em fornecer dados secundários suficientes para elaborar uma amostra real sobre o universo dessas organizações, além da falta de dados

confiáveis dos órgãos oficiais de informação.

3.4 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo

Nos métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e confecção de relatórios de resultados que se adaptam para a resolução de problemas de pesquisa nas ciências humanas. Creswell (1994, p. 11) cita quatro *designs* principais frequentemente encontrados em pesquisas humanas e sociais de caráter científico.

- **Etnografia:** Tipo de pesquisa no qual o pesquisador estuda um grupo cultural intacto num local natural durante um período de tempo prolongado. Baseia-se principalmente em observações e é considerado como um processo flexível e de interação contextual devido ao longo convívio no campo de estudo.
- **Grounded Theory:** Tipo de pesquisa no qual o pesquisador tenta obter uma teoria utilizando múltiplos estágios de coleta de dados e o refinamento e inter-relacionamento de categorias de informações. Duas características básicas deste *design* são a constante comparação de dados com as categorias emergentes e formação de amostras teóricas de diferentes grupos para maximizar as similaridades e diferenças das informações.
- **Método de Estudo de Caso:** tipo de pesquisa no qual o pesquisador explora uma simples entidade ou fenômeno (o caso) delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição, o grupo social). Utiliza-se de grande variedade de técnicas de coletas de dados durante um período de tempo determinado.
- **Estudos Fenomenológicos:** tipo de pesquisa no qual as experiências humanas são examinadas por meio de descrições detalhadas de pessoas que estão sendo estudadas. Por meio deste processo o pesquisador associa suas próprias experiências para entender as dos seus informantes.

Neste trabalho escolheu-se o método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo e da sua conformidade aos argumentos apresentados a seguir.

Segundo Campomar (1991, p. 96), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações.

Yin (2001, p. 32) argumenta que o método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Bonoma (1985, p. 202) ressalta ainda que o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto natural e quando este não é passível de mensuração. Este autor defende ainda a aplicação deste método como adequado na pesquisa de fenômenos de marketing, visto que muitos deles apresentam baixa construção teórica e alta complexidade de observação.

Além de Bonoma, outros autores também observam a utilização do método de estudo de caso em pesquisas qualitativas na administração.

Gummesson (2000, p. 03) argumenta que o uso do método de caso é cada vez mais aceito como ferramenta científica em pesquisa de administração.

O uso de estudos de casos para propósitos de pesquisa está se tornando altamente difundido na administração. Em muitas universidades, teses de doutorado de marketing, estratégia, organização, entre outras estão se baseando em estudos de caso (GUMMESSON, 2000, p. 03).

Perry (1998, p. 785) relata a importância do uso do método de estudo de casos em programas de pós-graduação na Austrália. Segundo o autor, o uso desta metodologia é apropriado para estudos de pós-graduação em marketing visto o sucesso alcançado deste método nas teses analisadas por ele. Sendo este método relevante para a compreensão e estudo dos processos complexos e contemporâneos da administração de marketing.

Patton e Appelpaum (2003, p. 63) argumentam que o uso do estudo de casos em administração oferece uma oportunidade para obtenção de uma visão abrangente de um processo, ao invés de uma visão reducionista e fragmentada. Segundo estes autores, o estudo de caso é ideal para compreender as organizações, visto o difícil controle para mensuração das observações presentes nas ciências naturais e dada a idéia de visão sistêmica que pode ser utilizada para entender estes fenômenos. O estudo de caso pode ser considerado um meio de compreender o fenômeno de forma plena, pois, na visão sistêmica, o todo não é a simples junção de diversas partes.

Por fim, o estudo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de

outra forma, sendo as análises e inferências, em estudos de caso, feitas por analogias de situações e respondem às questões por quê?, como? (CAMPOMAR, 1991, p. 96). A investigação do estudo de caso é mais do que uma coleta de dados, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui as seguintes características (YIN, 2001, p. 33):

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- baseia-se em várias fontes de evidências;
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

3.4.1 Críticas do uso do método de estudo de caso

Apesar do método de estudo de caso ser advogado como uma excelente estratégia de pesquisa, algumas críticas são relatadas na literatura referentes ao seu uso. Neste sentido, para uma maior isenção da presente pesquisa, abre-se o espaço para expor e discutir estes argumentos.

Gummesson (2000, p. 88) sumariza as críticas dos pesquisadores, contrários ao estudo de caso como método científico, em torno dos seguintes argumentos:

- estudos de caso não possuem validade e confiança estatística;
- estudos de casos podem ser usados para geração de hipóteses, mas não para testá-las;
- generalizações não podem ser feitas sobre a base de estudo de caso.

Yin (2001, p. 28) destaca o desprezo por parte de alguns pesquisadores em utilizar o estudo de caso, sendo, para eles, esta forma de investigação menos desejável do que experimentos ou levantamentos entre estas pessoas. As principais críticas destacadas pelo autor são:

- falta de rigor da pesquisa de estudo de caso;
- fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica;
- demoram muito e resultam em inúmeros documentos ilegíveis.

Cozby (2003) argumenta que o uso do estudo de caso pode trazer complicações em suas análises. Segundo o autor, estes estudos são muito difíceis de realizar e a interpretação dos

eventos descritos coloca desafios únicos aos pesquisadores. Entre os exemplos relatados por Patton e Appelpaum (2003, p. 66), destaca-se a crítica de que estes estudos são ausentes de um rigor nos seus procedimentos metodológicos. Stake (1995, p. 45) também relata as opiniões dos pesquisadores contrários do uso deste método. O autor lista os seguintes motivos: a pesquisa é subjetiva; novos “quebra-cabeças” são produzidos mais frequentemente do que soluções para os velhos; a sua contribuição para ciência é lenta e tendenciosa; os resultados são de pouco sucesso para o avanço na prática social; existem riscos éticos e, por fim, o custo e recursos consumidos são muito elevados.

Sobre as críticas de generalização e realização dos casos para testes, nota-se que elas são direcionadas para o uso do método em abordagens conclusivas. Portanto, não cabe nesta discussão metodológica questionar estas críticas, apesar da posição contrária dos defensores de seu uso, dada a natureza exploratória do estudo de campo realizado.

Abaixo seguem algumas réplicas para as críticas quanto ao uso do método de estudo de caso.

Em relação às posições defendidas de que o estudo de caso não dispõe de um rigoroso procedimento metodológico, Patton e Appelpaum (2003, p. 66) rebatem a crítica argumentando que o método na verdade utiliza-se de um grande número de procedimentos, sendo, portanto, um método de trabalho intensivo ao invés de insento de rigor. Este esforço resulta numa triangulação de diversas fontes de informação, o que reflete num incremento da validade e confiabilidade das conclusões do estudo. Yin (2001, p. 29) rebate esta crítica lembrando que o problema de viés em metodologias de pesquisa pode ocorrer em qualquer estratégia selecionada como em experimentos ou em confecções de questionários em pesquisas quantitativas, mas reconhece que este tipo de problema ocorre com mais frequência em estudos de caso.

Já para as críticas sobre a eficiência do uso do método de estudo de caso (tempo despendido, recursos financeiros, desperdício de documentos etc), Yin (2001, p. 29) argumenta que eram válidas para os estudos de casos realizados no passado. Segundo o autor, a antiga forma de realizar os estudos de caso não representa necessariamente o modo atual de realizá-lo, técnicas atuais de estruturação do estudo podem evitar textos longos e desnecessários e as formas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas como as utilizadas em estudos estenográficos ou baseadas exclusivamente em observações participantes.

3.5 Escolha do projeto do estudo de caso

Um projeto de estudo de caso deve, primeiramente, abordar o tipo mais apropriado para sua execução. Segundo Yin (2001, p. 61), existem duas dimensões a serem analisadas. A primeira refere-se ao número de casos estudados, pode ser apenas um único caso ou casos múltiplos, a segunda refere-se à natureza do estudo, podendo ser holístico, quando aborda características gerais da organização, ou incorporado (encaixado) ⁴, quando aborda níveis específicos dentro do caso.

A diferença entre estudo encaixado e holístico está na forma de condução do estudo. No estudo de caso holístico, examina-se apenas a natureza global da unidade de análise. Já no estudo de caso encaixado, envolvem-se uma ou mais subunidades de análise dentro do caso, que podem estar em um ou em diversos níveis de análise. As unidades de análises podem ser reuniões, funções, locais determinados ou outro processo de interesse ao caso (YIN, 2001, p. 64).

Já Stake (1995), contribui com a distinção dos tipos de estudos de caso que podem ser intrínsecos ou instrumentais. No caso em que se faz necessário mais de um caso instrumental, classificam-se como estudos de caso coletivos. O autor faz esta distinção entre estes três tipos de estudo, pois considera que as abordagens para cada um são diferentes. No estudo de caso intrínseco não há escolha prévia, o objeto de estudo é dado. Isto ocorre quando se busca analisar uma organização específica ou um programa específico. Por outro lado, o estudo de caso instrumental tem como principal finalidade à busca e obtenção de *insights* em torno de uma questão de pesquisa ou na necessidade de um entendimento geral sobre dado assunto. Este segundo tipo de estudo serve para entender situações além do caso específico escolhido.

Yin (2001, p. 62) argumenta que o caso único é apropriado quando este se configura como um caso decisivo, ao se testar uma teoria bem-formulada, representa um caso raro ou extremo ou ainda quando este é revelador. Nota-se que esta alegação de Yin assemelha-se com a classificação de estudo de caso intrínseco de Stake, ou seja, deve-se utilizar o caso único quando o interesse principal do estudo se concentra no próprio caso.

⁴ A correta tradução para representar a idéia do autor é “encaixado”, apesar de estar escrito “incorporado” na versão em português do livro.

A utilização de casos múltiplos é indicada quando se pretende obter provas mais convincentes para o estudo global, por conseguinte, elaborar um estudo de casos mais robusto (YIN, 2001, 68).

Dentro do escopo global da investigação, devem-se considerar os estudos de casos múltiplos com a lógica da replicação. Diferentemente da lógica da amostragem, onde se procura um grupo que represente a população, a replicação busca encontrar semelhanças a partir da análise de cada caso de forma análoga à aplicação de técnicas utilizadas em experimentos múltiplos (YIN, 2001, p. 68). Stake (1995, p. 04) também argumenta que o estudo de caso não é uma pesquisa baseada em amostras. A seleção de um estudo de caso coletivo deve primar-se na seleção de casos variados e balanceados com as questões de estudo, visto que o uso de mais de um caso gera mais oportunidades de aprender (STAKE, 1995, p. 06).

A lógica da replicação pode ajudar a prever resultados semelhantes ou contrastantes. O primeiro sendo denominado como replicação literal e o segundo como replicação teórica. Segundo Yin (2001, p. 69), ocorre uma replicação literal quando a seleção do estudo de caso previr resultados semelhantes. Isto significa que se forem analisados alguns casos semelhantes, os resultados encontrados devem ser similares. Esta forma de replicação é interessante quando há divergências teóricas sobre o comportamento do fenômeno estudado. Já a replicação teórica, ocorre quando se seleciona os casos de forma a produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis. Esta forma de replicação é interessante quando se busca identificar fenômenos em situações onde os casos analisados tenham características distintas entre si.

Para alcançar o objetivo desse trabalho de campo, foi escolhida a estratégia de estudo de caso múltiplo e encaixado. Além disso, o estudo de caso seguiu uma linha instrumental e de replicação teórica servindo como meio para obtenção de novos *insights*.

A estratégia escolhida, nesta pesquisa de campo, permitiu uma análise exploratória em organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos com características distintas de modo comparativo. Isto possibilitou observar pontos convergentes e divergentes nas subunidades de análise em comparação com o discutido na revisão bibliográfica (atividades de marketing), contribuindo para ampliação do conhecimento das atividades de marketing nas organizações ambientalistas estudadas e melhorias das questões de estudo sobre o assunto.

3.5.1 Unidades de análises

A unidade de análise de um estudo de caso é o próprio caso a ser estudado. Tradicionalmente os estudos de casos observam unidades de análises em pesquisas comportamentais. Um caso pode ser a história de um indivíduo, seus sintomas, comportamentos característicos, reações a situações e respostas do paciente ao um tratamento etc. Cozbi (2003, p. 133) relata exemplos de situações que podem ser consideradas como casos na psicologia clínica, como, por exemplo, análise de distúrbios de personalidade múltipla, análise de habilidades de armazenamento de memória por um indivíduo e até mesmo a busca de explicações para Vincent Van Gogh ter cortado a própria orelha.

Semelhantes a flexibilidade de aplicação das ciências comportamentais, uma unidade de análise pode assumir diversas dimensões num estudo organizacional.

Em organizações, e de forma específica nos casos incorporados, as unidades de análise podem ser consideradas processos e se configuram como reuniões, funções ou locais determinados. Já em estudos holísticos a unidade de análise passa a ter uma característica global, examinando um programa ou organização como um todo (YIN, 2001, p. 64).

Yin aconselha que a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Muitas vezes as unidades de análise podem ser definidas de uma maneira, mas o fenômeno exige uma definição diferente. Como exemplo, o autor cita o erro de definir a unidade de análise em um estudo comportamental como um bairro, sendo que na verdade se gostaria de analisar um pequeno grupo, causando erros nas análises presentes (YIN, 2001, p. 44).

As unidades de análises deste estudo foram definidas como “as atividades de marketing em organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos”. Esta definição seguiu as configurações para um estudo incorporado e relacionou-se diretamente à questão de pesquisa de campo proposta.

Ainda sobre a configuração das unidades de análise presentes neste estudo, foram selecionadas três organizações distintas entre si, de forma a privilegiar a lógica da replicação teórica e

instrumental do método. Escolheram-se duas fundações, Ondazul e Pró-TAMAR, e uma associação, Instituto Sea Shepherd Brasil, para servirem de base para obtenção das unidades de análise do estudo, que foram suas atividades de marketing. Cada unidade de análise será detalhada no próximo capítulo.

Dentro da lógica do estudo de caso incorporado ou “encaixado”, definem-se também as subunidades de análise. Estas subunidades servem como um importante mecanismo para que se foque a investigação de estudo de caso (Yin, 2001, p. 65).

As subunidades neste estudo foram cada uma das atividades presentes nas unidades de análise. As subunidades escolhidas são apresentadas a seguir:

- organização de marketing;
- sistema de informações de marketing;
- segmentação de marketing;
- composto de marketing:, constituído de:
 - a) produto;
 - b) preço;
 - c) praça (distribuição);
 - d) promoção (comunicação).
- planejamento de marketing;

3.5.2 A preparação para a coleta de dados no estudo de caso

Preparar a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco e tudo que foi feito anteriormente – ao se definir o problema e se projetar o estudo de caso – terá sido em vão (YIN, 2001, p. 79).

Segundo Yin (2001, p. 80), uma boa preparação para a coleta de dados deve conter quatro etapas:

- existência de habilidades desejadas;
- treinamento,
- desenvolvimento de um protocolo;

- desenvolvimento do caso piloto.

A seguir será tratada cada uma das etapas para coleta de dados presentes nesta pesquisa de campo, que são o desenvolvimento do protocolo e do caso piloto. Não são abordadas as duas primeiras etapas de preparação, a primeira pelo pressuposto que o pesquisador possuiu as habilidades desejáveis para confecção do estudo e a segunda por não existirem outras pessoas envolvidas na coleta de informações da pesquisa.

3.5.3 Desenvolvimento do protocolo

Segundo Yin (2001, p. 89), um protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento e os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

O protocolo proposto para a pesquisa foi formado pelos seguintes tópicos (YIN, 2001, p. 89):

- visão geral do estudo de caso;
- procedimentos de campo;
- questões ou proposições iniciais do estudo de caso;
- guia para relatório do estudo de caso.

A visão geral do estudo de caso descreve os objetivos do projeto, questão do estudo e leituras importantes sobre o tópico que foi investigado. Essa parte do protocolo se configurou como a própria revisão bibliográfica e o objetivo geral da dissertação, adequado à questão de estudo de campo delimitada pelo pesquisador.

Os procedimentos de campo foram as credenciais e os ritos de acessos aos locais do estudo e às formas de obtenção de informações. Nessa etapa do estudo de caso, o pesquisador obteve as informações necessárias para o entendimento da organização e dos casos estudados. Em resumo, foram utilizadas fontes secundárias de dados, como revistas, jornais, materiais promocionais, documentos internos etc, também foram tratados os aspectos sobre a condução das entrevistas.

As questões ou proposições iniciais do estudo de caso referem-se às questões específicas que o pesquisador manteve em mente ao coletar os dados junto aos locais de entrevista e outras fontes de informações. No estudo, estas questões estavam em forma de um roteiro de perguntas abertas com a finalidade de guiar o entrevistador. Essas questões ajudaram na obtenção de respostas relacionadas ao problema de pesquisa e se orientaram em torno dos conceitos vistos na revisão bibliográfica.

O guia para o relatório do estudo de caso foi composto pelas análises dos casos, seguindo a seqüência do referencial teórico e divididas pelas organizações estudadas.

3.5.3.1 Considerações sobre os procedimentos de campo

Segundo Yin (2001, p. 94), os procedimentos de campo devem enfatizar as principais tarefas ao se coletar os dados. No presente trabalho, serão discutidos a seguir, os procedimentos de acesso à organização e coleta de informações por fontes de evidências, principalmente aos cuidados de abordagem que nortearam o pesquisador durante a realização das entrevistas de campo.

A obtenção de acesso às organizações de interesse do estudo ocorreu pela apresentação de uma carta convite aos presidentes das organizações estudadas. Nesta carta foi destacado o objetivo do estudo de forma simples e direta. Explicitou-se o tipo de abordagem pretendida junto a eles e adiantaram-se algumas informações sobre o período de duração das entrevistas. O modelo de carta utilizado se encontra no Apêndice A deste estudo.

O agendamento das entrevistas ficou a cargo das organizações participantes do estudo, estabelecendo-se, no entanto, horários e datas previamente marcadas para suas realizações.

A obtenção de dados secundários aconteceu pela busca de matérias, reportagens e documentos disponíveis na mídia e pela obtenção de outros documentos e materiais promocionais complementares por meio de solicitações, posteriores às entrevistas, às organizações participantes do estudo.

Como ponto referencial, as fontes de evidências se basearam nas orientações de coleta de dados de Yin (2001, p. 108). Buscou-se, sempre que possível, neste estudo mais de uma fonte de

informação para a análise e confecção do relatório dos estudos de caso, aproveitando, deste modo, os pontos fortes de cada abordagem e minimizando as fraquezas de se basear apenas em uma fonte de evidência. O resumo das fontes de evidências encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e fracos

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - estável – pode ser revisada inúmeras vezes - discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso - exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento - ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de recuperação pode ser baixa - seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa - relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor - acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para documentação] - precisos quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos para documentação] - acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso - perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas - respostas tendenciosas - ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado - flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> - realidade – tratam de acontecimentos em tempo real - contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - consomem muito tempo - seletividade – salvo ampla cobertura - flexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado - custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para observação direta] - perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - [os mesmos mencionados para observação direta] - visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de percepção em relação a aspectos culturais - capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - seletividade - disponibilidade

Fonte: Yin (2001).

Durante a condução das entrevistas, o entrevistador precaveu-se de possíveis acontecimentos inesperados, incluindo mudanças na disponibilidade dos entrevistados, assim como alterações no humor e na motivação do próprio entrevistador. Para evitar algumas surpresas, o pesquisador

se valeu de algumas orientações para facilitar o bom curso de suas entrevistas.

Neste estudo, utilizaram-se as orientações do modelo de viés de Kahn e Cannel (CHURCHILL, 1999, p. 595). Este modelo apresenta pontos de contato que podem ocasionar vieses de interpretação tanto em relação ao entrevistado, quanto ao entrevistador, de modo resumido o modelo defende que:

- uma entrevista é um processo interativo na qual as características socioeconômicas e os comportamentos de ambos (entrevistador e entrevistado) são determinantes importantes do produto (dados coletados);
- entrevistador e respondente percebem e reagem por meio da observação das características socioeconômicas e comportamentos específicos de cada um.

Observando a Ilustração 11 (p. 102), nota-se que as características socioeconômicas do entrevistador e entrevistado (AI e AR) irão moldar alguns fatores psicológicos em ambos os lados (BI e BR). Por exemplo, um entrevistador mal vestido pode causar uma expectativa negativa no entrevistado ou, por outro lado, um entrevistado com mau hálito pode causar uma certa repulsa no entrevistador. Para diminuir esses vieses, o entrevistador deve ter em mente uma postura aberta e compreensiva e focar-se apenas nos seus objetivos e não nas pessoas. Já para diminuir os vieses do entrevistado, o entrevistador deve procurar minimizar os possíveis choques, vestindo roupas adequadas, utilizando um vocabulário apropriado e dirimindo mal entendidos.

Os fatores comportamentais também causam vieses entre ambas as partes (CI e CR), alterando os fatores psicológicos. Um entrevistado, que não está respondendo adequadamente às questões levantadas, pode frustrar ou criar expectativas pessimistas no entrevistador e o entrevistador pode por meio de seu comportamento mudar as atitudes do entrevistado em relação à sua pesquisa.

Os fatores psicológicos formados durante a entrevista podem também alterar o comportamento resultante da pesquisa, o entrevistador com uma expectativa frustrada pode sabotar ou cometer erros no registro de suas respostas ou desqualificar o entrevistado nas suas análises. Já o entrevistado, pode deixar de responder corretamente às perguntas ou relatar suas respostas de modo impreciso, prejudicando a coleta de informações.

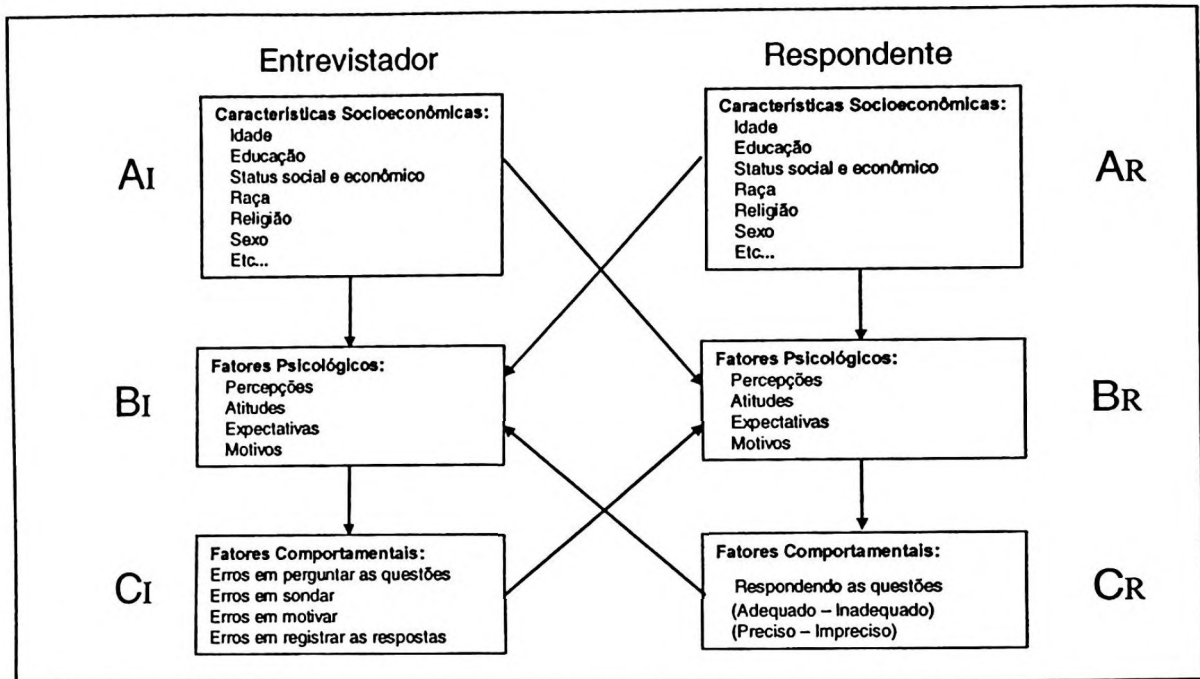


Ilustração 11 - Modelo de viés na entrevista

Fonte: Kahn e Cannell *Apud* Churchill (1999).

Desta maneira, observam-se alguns conselhos que podem auxiliar na redução dos vieses descritos acima. Yin (2001, p. 81) aconselha que algumas habilidades devem ser observadas para obtenção de êxito no estudo de caso, pois diminuem o risco de erros. Entre as habilidades pessoais do entrevistador, as mais importantes são:

- ter capacidade de fazer boas perguntas;
- ter capacidade de ser um bom ouvidor;
- ter conhecimento do assunto tratado;
- ser equilibrado e imparcial em seu julgamento.

Por fim, para diminuir os problemas de interpretação e documentação das entrevistas, utilizou-se um gravador em todas as seções do estudo. Estas gravações foram transcritas e auditadas pelo entrevistador, diminuindo assim o risco de erros.

3.5.3.2 Considerações sobre as questões iniciais da pesquisa de campo

A seguir são apresentadas as questões iniciais de pesquisa, de interesse do pesquisador,

utilizadas para a confecção do roteiro de perguntas específicas do protocolo deste estudo.

- *Como ocorrem as atividades de organização de marketing nas organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos estudadas na pesquisa de campo?*
- *Como ocorrem as atividades de sistema de Informações de marketing nas organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos estudadas na pesquisa de campo?*
- *Como ocorrem as atividades de segmentação de marketing nas organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos estudadas na pesquisa de campo?*
- *Como ocorrem as atividades do composto de marketing nas organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos estudadas na pesquisa de campo?*
- *Como ocorrem as atividades de planejamento de marketing nas organizações ambientalistas privadas sem fins lucrativos estudadas na pesquisa de campo?*

As questões específicas, sobre cada uma das subunidades de estudo, foram construídas a partir da realização de um caso piloto, que ajudou a melhorar o roteiro inicial e possibilitou a descoberta de novas formas de obter as informações de interesse do pesquisador. Tanto o roteiro de pesquisa inicial, quanto o roteiro construído após a aplicação do caso piloto, estão disponíveis nos apêndices B e C.

3.5.3.3 Considerações sobre a análise e relatório do estudo

O guia para o relatório do estudo de caso seguiu a ordem conforme o esquema apresentado na Ilustração 1 (p. 19), já apresentada no primeiro capítulo. A seguir, é destacado o esquema para elaboração das análises dos estudos de caso (Ilustração 12).

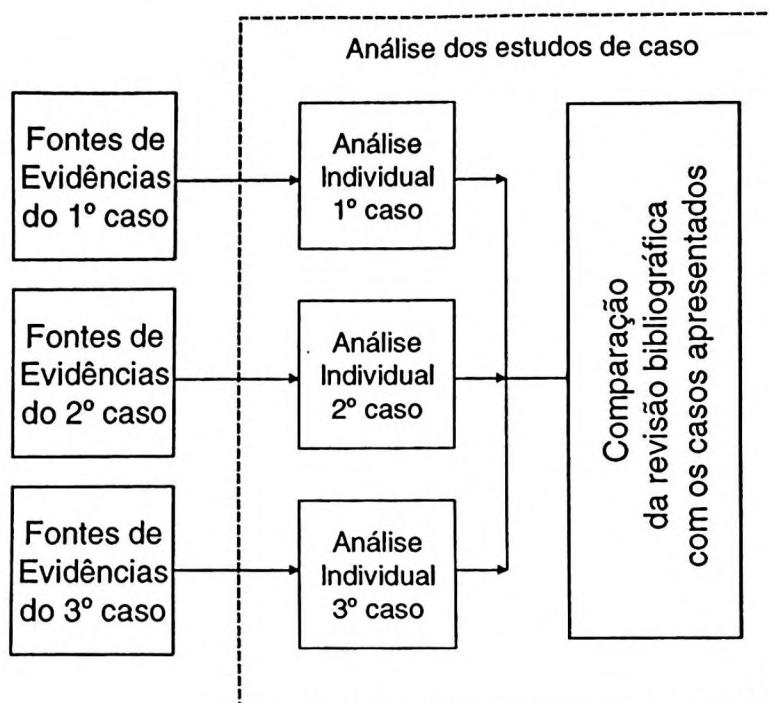


Ilustração 12 - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso

As análises foram escritas primeiramente em relatórios individuais de cada caso e compõem o capítulo quatro deste estudo. Em seguida, foi realizada uma análise conjunta com todos os casos apresentados, consolidando as informações encontradas no estudo de campo e comparando-as com a teoria apresentada na revisão bibliográfica desta dissertação. Esta análise conjunta é reportada no capítulo cinco do trabalho.

Os relatórios dos casos individuais tiveram um objetivo descritivo. Estes relatórios serviram como um resumo não sequencial das informações coletadas junto às diversas fontes de evidências. Já o relatório das análises conjuntas, seguiu uma abordagem analítica linear, seguindo os tópicos apresentados na revisão bibliográfica da dissertação. Segundo Yin (2001, p. 173), esta abordagem é a mais indicada ao se elaborar um relatório de pesquisa. Também é a mais ajustada à exposição dos resultados junto a uma banca de mestrado ou doutorado. Por último, o autor afirma que esta forma de redigir o relatório do estudo de caso é apropriada para estudos exploratórios, já que possibilita um melhor aprofundamento às questões, proposições ou hipóteses apresentadas.

3.5.4 Desenvolvimento do caso piloto

Segundo Yin (2001, p. 75), os estudos de caso piloto podem revelar inadequações no projeto inicial ou podem ajudar a adaptá-los. Os estudos pilotos são importantes nos casos múltiplos, à medida que ajudam o pesquisador a identificar possíveis falhas iniciais e ter, portanto, a oportunidades de corrigi-las.

Apesar de não serem usuais na maioria dos projetos de estudo de caso, utilização dos estudos pilotos é importante para atentar o pesquisador ao melhor planejamento do esboço, do formato ou do público para qual o relatório do estudo de caso se destina, após os dados terem sido coletados. O uso do caso piloto pode auxiliar o pesquisador a identificar os tipos de documentos necessários para o desenvolvimento de suas análises, evitando a solicitação e busca exagerada de documentos durante o trabalho de campo. Por fim, o caso piloto é importante para o desenvolvimento básico de um esquema para a confecção do relatório, facilitando a coleta de dados e reduzindo a possibilidade de novas visitas aos locais de estudo (YIN, 2001, p. 99).

A seguir são relatadas as considerações sobre o caso piloto escolhido e suas contribuições para a melhoria do protocolo de pesquisa.

3.5.4.1 Considerações sobre seleção do caso piloto

A seleção do caso piloto seguiu as orientações e propósitos de YIN (2001, p. 100). O caso piloto foi utilizado de maneira formativa, sem a pretensão de servir com um pré-teste para a pesquisa final. A seleção do caso levou em consideração os fatores de conveniência, acesso aos dados e proximidade geográfica da unidade de estudo como o pesquisador. Segundo Yin, estes fatores não são relevantes para o desenvolvimento do caso piloto, já que estes casos podem ser escolhidos por várias razões que nada têm a ver com os critérios utilizados para selecionar os casos finais no projeto de estudo de caso.

A associação PEA – Projeto Esperança Animal – foi escolhida para servir de caso piloto nesta pesquisa de campo. A seguir, o memorando descritivo deste caso é apresentado com todas as considerações importantes de sua realização.

3.5.4.2 O caso piloto da associação PEA

O objetivo principal do relatório do caso piloto foi verificar a adequação do protocolo inicial da pesquisa de campo (ver Apêndice B). Sua elaboração foi baseada nas diretrizes de Yin (2001, p. 102). A redação foi escrita a fim de demonstrar as lições assimiladas pelo pesquisador para a melhoria do protocolo de pesquisa, cuja versão final encontra-se no Apêndice C. Abaixo é apresentado o memorial descritivo do caso piloto com as principais sugestões de melhoria do protocolo. As análises do caso piloto em si não foram incluídas neste relatório, dada a natureza e propósito deste caso. As informações contidas em suas análises não seriam passíveis de comparação com os “casos finais” e a forma de coleta das evidências não seguiu os mesmos critérios utilizados no protocolo final.

3.5.4.3 Memorando descritivo do caso piloto

Unidade de Estudo:

Atividades de Marketing da PEA – Associação Projeto Esperança Animal.

Fontes de Evidências:

- página na internet, pesquisadas após a entrevista:
 - a) PEA - PROJETO ESPERANÇA ANIMAL. **Portal eletrônico da organização.** Disponível em: <<http://www.pea.org.br>>. Acesso em 02 de fev. de 2005.
- entrevista:
 - a) entrevistado: Luciano Toledo.
 - b) cargo: Ativista responsável pelas Atividades de Marketing da PEA.
 - c) formação: Bacharel em Economia, Mestre e Doutorando em Administração.
 - d) data da Entrevista: 02/02/2005.

Descrição temporal do procedimento de campo utilizado no caso piloto e melhorias encontradas:

O contato como a organização ocorreu por meio de um estreito relacionamento prévio entre o pesquisador e as pessoas colaboradoras da PEA, principalmente o Sr. Luciano, colega de trabalho do pesquisador. Nesta organização não foi utilizada a carta convite elaborada para um primeiro contato do pesquisador (Apêndice A), no entanto, foi solicitado ao Sr. Luciano que avaliasse o conteúdo desta. Segundo o entrevistado, a carta é clara e objetiva e condiz com

objetivo de convidar as organizações a participarem do estudo.

O agendamento da entrevista ocorreu sem problemas, com a data marcada para o dia dois de fevereiro do ano corrente. Houve um atraso de duas horas para o início do encontro, o que sugeriu que, para as próximas entrevistas, o pesquisador mantivesse a agenda livre durante o dia todo.

Houve a entrega prévia do protocolo de pesquisa para o entrevistado, buscando assim uma melhor compreensão, por ele, dos assuntos que seriam abordados na entrevista. No entanto, a leitura do protocolo não foi suficiente para sanar todas as dúvidas a respeito do que seria abordado na entrevista. Durante os cinco minutos iniciais todo o roteiro de questões e assuntos foi novamente explicado.

Uma constatação feita durante a abordagem inicial refere-se à falta de informações do entrevistador a respeito da organização e de suas atividades. Isto dificultou a inserção das questões iniciais e demandou muito tempo, visto que o entrevistado explicou todo o funcionamento e objetivos da organização. Estas informações estavam disponíveis no portal da PEA na Internet. Esta verificação trouxe à tona a necessidade de se levantar todos os documentos disponíveis antes da realização das entrevistas futuras. Apesar de a entrevista, muitas vezes, ser o ponto de partida para uma investigação mais aprofundada, esta muitas vezes depende de pontos iniciais de apoio para o entrevistador. Uma busca por informações prévias nas outras entrevistas, por exemplo, ajudou o entrevistador a se familiarizar com a linguagem, termos, assuntos e atividades presentes na organização e também pôde viabilizar uma compreensão prévia das unidades de estudo do estudo de caso. Além disso, a preparação do entrevistador, através de uma busca inicial por informações da organização, funcionou, nos encontros posteriores, como um redutor de vieses, segundo o modelo de Kahn e Cannell (Ilustração 11) já apresentado nesta dissertação.

Durante a entrevista no PEA notou-se uma inadequação do roteiro de perguntas do protocolo inicial. O roteiro foi elaborado a partir das subunidades que compunham a unidade de estudo “atividades de marketing”. As divisões propostas para a estruturação das questões de pesquisa trouxeram confusões e lacunas que não seriam exploradas pelo pesquisador, caso seguisse o protocolo à risca. Não foi adequado dividir as questões somente em grupos (organização de marketing, planejamento de marketing, sistema de informações de marketing, segmentação de

marketing, produto, preço, distribuição e promoção). Percebeu-se que uma divisão das questões deveria contemplar também as finalidades das atividades de marketing, dividindo-as em seções de captação de recursos, comercialização de produtos, voluntários, serviços, mudança do comportamento etc. Esta constatação baseou-se na falta de estrutura da organização utilizada para o caso piloto. Era mais fácil para o entrevistado comentar sobre seus produtos, serviços e causas do que o contrário e a partir disto, tentar definir o grau de utilização das atividades de marketing nestes programas.

Um outro aspecto necessário e não abordado inicialmente foi sobre a orientação da organização e estrutura. Deduziu-se erroneamente que ao se tratar diretamente sobre as atividades de marketing conseguir-se-ia identificar a precariedade, os traços de seu uso ou mesmo sua realização plena pela organização. Entretanto, averiguou-se que estas questões deveriam ser tratadas separadamente para identificar o grau de utilização destas atividades nas associações e fundações estudadas.

Portanto, esta primeira entrevista acabou se afastando um pouco do protocolo inicial. Novas questões foram lançadas diretamente junto ao entrevistado, à medida que o pesquisador verificava a necessidade de informações que não eram obtidas pela estrutura do roteiro inicial. Essas questões posteriormente resultaram no aprimoramento do protocolo final.

Por fim, a linguagem utilizada no protocolo inicial muitas vezes não era usual na organização. Apesar de o Sr. Luciano estar acostumado aos termos técnicos de marketing, algumas vezes era necessário criar pausas para explicar detalhadamente as questões. Houve, portanto, uma maior preocupação na busca de uma linguagem familiar às organizações sem fins lucrativos, presumindo, a partir desta experiência, o não conhecimento dos termos de marketing para a confecção do roteiro do protocolo final.

Em resumo, a utilização do caso piloto trouxe as seguintes contribuições para o aprimoramento do protocolo final:

- preparação da agenda do entrevistador com tolerância de horários (não marcar dois compromissos no mesmo dia);
- estudo prévio de todos os documentos disponíveis sobre a organização e se contextualizar perante as informações encontradas;

- adequação do roteiro de pesquisa frente à necessidade de informações relevantes ao estudo;
- flexibilidade na busca de informações importantes (não ficar fortemente amarrado ao roteiro de perguntas);
- adequação total da linguagem de forma conservadora (presumir sempre a falta conhecimento de termos técnicos).

3.6 Organização dos próximos capítulos

No capítulo três da dissertação, foram discutidos a proposição da pesquisa de campo e seus aspectos metodológicos envolvidos. Nos próximos dois capítulos, serão analisados os resultados desta pesquisa. No capítulo quatro, são organizados os estudos das três unidades de estudo escolhidas presentes nas seguintes organizações: Instituto Sea Shepherd Brasil, Fundação Ondazul e Fundação Pró-TAMAR. No capítulo cinco, são comparadas as atividades de marketing encontradas nestas organizações com a teoria proposta no capítulo dois, buscando-se, assim, contribuir para formulação de novos *insights*. Por último, no capítulo seis, são apresentadas as conclusões da dissertação.

4 ANÁLISES INDIVIDUAIS DOS CASOS

4.1 Considerações das análises individuais dos casos

Este capítulo apresenta os Casos das Atividades de Marketing encontradas nas três organizações selecionadas no estudo de campo: Fundação Ondazul, Instituto Sea Shepherd Brasil e Fundação Pró-TAMAR. Seguindo o método de estudo de casos encaixados, a organização dos textos reflete cada uma das subunidades de análise, além de uma contextualização de cada caso. Estes contextos são as próprias organizações envolvidas uma vez que elas em si não são o objeto do estudo de caso. Antes de cada caso também foram apresentadas as fontes de informações consultadas pelo pesquisador.

Em todos os casos estudados não houve uma descrição de atividades completas de marketing, o que ocorreu foi à constatação de traços destas atividades em estágios diferentes. Algumas atividades são bem distintas em relação a uma utilização plena do marketing, enquanto em outras se verifica uma total concordância com as atividades previstas na literatura.

Além disto, é importante reconhecer que existem diversas variáveis de análise e dimensões para uma descrição das atividades de atração e alocação de recursos por parte das organizações sem fins lucrativos. Não se buscou julgar, ao longo dos casos neste capítulo, se uma forma de analisar as variáveis envolvidas é melhor ou pior que a outra, mas como estas atividades são descritas sob a ótica das atividades de marketing e de suas variáveis controláveis: produto, preço, praça e promoção. Entende-se que cada organização possui o seu modo de agir de acordo com sua realidade, contexto e filosofia e que a forma de construção dos casos se baseou na busca de respostas para as questões da pesquisa de campo. Desta forma, as diferenças encontradas nas atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação ao marketing, não sendo passíveis de juízos sobre a eficácia e eficiência relativa a cada uma delas.

4.2 Análise do caso das atividades de marketing da Fundação Movimento Ondazul

4.2.1 Fontes de informações consultadas

Página na Internet:

FUNDAÇÃO MOVIMENTO ONDAZUL. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <<http://www.ondazul.org.br>>. Acesso em 8 de mar. de 2005.

Documentos Internos:

FUNDAÇÃO MOVIMENTO ONDAZUL. **Estatuto da Fundação Movimento Ondazul**. Salvador, 1990.

Reportagem em jornal:

LUPINACCI, Heloisa; MAGALHÃES, Margarete. Recôndito baiano: boipeva rejeita modelo de turismo vizinho. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 07/04/2005.

Entrevista:

Entrevista com o Sr. Armando Almeida realizada no dia 14 de março de 2005 em Salvador na sede da organização.

O Sr. Armando é o atual presidente da Fundação e ocupa este cargo desde 2003. Possui formação superior em economia e trabalhava como coordenador regional da organização antes do cargo atual.

4.2.2 Informações gerais sobre a organização Fundação Movimento Ondazul

A Fundação Movimento Ondazul é uma pessoa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída no dia 5 de outubro de 1990. Sua sede está localizada em Salvador – BA, possuindo também um escritório regional na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Atualmente a organização conta com 16 funcionários fixos, sendo dez em Salvador e seis no Rio de Janeiro. Sua prestação de contas no período de 2002 demonstrou uma receita total de R\$ 2.168.960,00.

O objetivo da Ondazul é promover e participar de ações, visando à preservação, recuperação e educação ambiental em geral e, particularmente, à conservação e à otimização do uso

sustentado das águas brasileiras e ecossistemas associados, visando garantir a integridade dos processos naturais, o equilíbrio ambiental e o bem-estar social.

Em resumo, a entidade vê sua missão como “promover e participar de ações visando à preservação, conservação e a otimização do uso das águas brasileiras e ecossistemas associados”. A organização é comumente conhecida pela denominação “Fundação Ondazul”, sendo omitido o termo movimento.

A organização foi instituída pelo Sr. Gilberto Passos Gil Moreira, atual Ministro da Cultura do Brasil. Apesar de depender do Sr. Gil nos primeiros anos de existência da organização, atualmente a Fundação não mantém vínculos diretos com esta personalidade, todas as suas deliberações são regidas por um conselho curador e administradas por um corpo executivo formado por um presidente e vice-presidente. Além disto, a estrutura de governança da Fundação é composta por um conselho fiscal e um conselho técnico e científico e conta com a administração de coordenadores regionais que se reportam à presidência da Ondazul.

Existem dois coordenadores regionais, um para o estado da Bahia e outro para o Rio de Janeiro. A fundação possui, ainda, um coordenador administrativo, um coordenador para relações institucionais e um coordenador financeiro. Por fim, há dois gerentes de projeto e alguns funcionários de apoio, como secretárias e auxiliares para serviços gerais.

Não há voluntários trabalhando, mas colaboradores que em parceria trabalham em projetos relacionados às causas da Fundação. Estes colaboradores passam a ser remunerados caso o projeto em que estão envolvidos venha a ser implementado. Normalmente a organização convida estes colaboradores de forma pró-ativa, pois busca profissionais capacitados para a implementação do projeto e que estejam sensibilizados com a causa da Fundação. “Ela provoca as pessoas certas e capazes de modo a estas se engajarem nos projetos” (Sr. Armando Almeida).

4.2.3 Organização de marketing da Fundação Ondazul

Não foram encontradas informações que sustentassem a existência de uma estrutura de marketing nesta organização, a ausência de um coordenador de marketing e as descrições das atividades dos cargos existentes não demonstram uma relação direta com as atividades de marketing.

A orientação da Ondazul não é claramente definida, visto que a organização está em processo de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional. Porém, há indícios de uma mudança da orientação filosófica da administração para uma compreensão e atendimento das necessidades das comunidades e ecossistemas aos quais ela prima. Pode-se dizer que a Fundação está indo de encontro a uma orientação similar voltada para seus públicos-alvo. Não houve uma declaração formal a este respeito pelo presidente da entidade. Em sua entrevista, o Sr. Armando declarou que a organização busca atualmente uma maior compreensão em torno da comunicação não fazendo menção ao marketing.

A Fundação tem suas atividades elaboradas junto ao público que atende, mas também segue as concepções de ações dos seus dirigentes. Recentemente há uma maior preocupação de voltar suas ações partindo das necessidades de seu público atendido. Esta mudança é fruto do amadurecimento da administração da organização.

Há um consenso interno que a formulação dos projetos da Fundação deve ser proveniente das demandas das comunidades onde estes projetos trabalharão. Os projetos novos devem ser discutidos com a comunidade antes de executados, como, por exemplo, discutir diferenças de resultados de implementação de projetos de auto-sustentação em decorrência de diferentes vocações de comunidades envolvidas.

Na primeira comunidade do exemplo acima, onde um dos projetos foi implementado, os resultados não foram satisfatórios em decorrência da falta de vocação destas pessoas para operar serviços intensivos de manejo do camarão. Esta comunidade estava acostumada a atividades extrativistas e, portanto, o projeto não estava alinhado as suas aptidões. A necessidade das comunidades ficou clara para organização quando o mesmo projeto foi aplicado em outra comunidade com características voltadas para atividades intensivas. A Fundação observou, então, que para a implementação de qualquer projeto, deve-se primeiro entender as necessidades e vocações do público atendido. Esta experiência ajudou a Fundação a mudar a forma de enxergar o modo de iniciar suas ações.

Uma outra evidência desta orientação, de se atuar a partir do ponto de vista das comunidades atendidas, foi verificada no caso do projeto realizado em Boipeba, no litoral da Bahia. Este projeto de desenvolvimento auto-sustentável da comunidade local, priorizou a participação da

comunidade para a definição da gestão das atividades de turismo da região de modo a obtenção de uma proteção efetiva dos recursos naturais da localidade. Evitando-se, assim, o caos presenciado na comunidade vizinha, ilha de Tinharé, onde o turismo de massa é praticado.

4.2.4 Planejamento de marketing da Fundação Ondazul

O planejamento em geral ainda é um processo que está sendo construído na organização. Esta já realizou um planejamento estratégico sobre sua missão e áreas de atuação, mas ainda precisa amadurecê-lo um pouco mais. Segundo o presidente da Fundação, a organização ainda está em vias de profissionalização: “Não possuímos um planejamento de longo prazo, mas também não operamos ao sabor da maré”.

Apesar de existir uma dificuldade de implementar um processo sistemático de planejamento, existe o costume de realizar semanalmente reuniões de avaliação das atividades correntes da Ondazul com o seu corpo técnico, ajustando os rumos atuais da organização e projetando à medida do possível suas ações futuras.

Não há uma política única para criação e desenvolvimento dos projetos, serviços e produtos, no entanto, há uma política geral de não trabalhar em sobreposição com os projetos afins, executados pelos órgãos governamentais. Sendo esta política imperativa para a descontinuidade de atividades, caso os governos passem a realizá-las. Como exemplo, foi citado o caso do desenvolvimento de um banco de dados denominado Ecodados, que tinha como objetivo tornar disponível, na Internet, dados relacionados ao meio ambiente, aos quais a população, cientistas e maiores interessados tinham dificuldade de acesso ou aos quais o acesso era restrito. A Ondazul deixou este projeto de lado, a partir do momento em que o governo decidiu realizá-lo.

Não há um planejamento e controle formal de marketing na Ondazul. No entanto, durante a entrevista, notou-se uma linha de desenvolvimento estratégico para a auto-sustentação da Fundação. Dentre as propostas para auto-sustentação, trabalhou-se com um plano para captação de recursos por meio da filiação de associados contribuintes, mas que não se concretizou pela falta de sincronismo das ações desenvolvidas.

A Fundação Ondazul vê a captação de recursos como algo crucial para sua sobrevivência, pois enfrentou, no passado, uma falta de recursos financeiros para conduzir suas atividades. Em seus

três primeiros anos de existência, a fundação dependia quase que exclusivamente de seu fundador, o atual Ministro Gilberto Gil. O que ocorreu foi a impossibilidade de continuar destinando recursos para a organização, o que obrigou a suspensão das atividades da organização por cinco anos.

Após este período de inatividade, a organização voltou a operar com a premissa de auto-sustentação, desafio que pendura até os dias de hoje. Segundo o presidente, a organização está bem perto do objetivo de auto-sustentação. Para isso, foram adotadas algumas linhas de ações. Uma das linhas, de caráter emergencial, é a alocação de seu quadro de colaboradores junto aos projetos financiados ao invés de contratá-los diretamente na administração da entidade. Isto implica que a direção e os outros empregados trabalhem tanto nestes projetos, quanto nas atividades administrativas.

A captação de recursos é feita diretamente pelos diretores da instituição, sendo, portanto, uma atividade centralizada. Outra forma de captação é a participação em licitações públicas. Como solução de longo prazo, a fundação desenha a criação de um grande fundo de investimento para financiar suas atividades. Está em curso uma tentativa de começar este projeto, mas sem perspectiva de criá-lo no momento presente.

Atualmente suas políticas de captação de recursos estão em torno da obtenção de recursos por meio de um conselho mantenedor. Apesar de ser planejado para configurar-se como um grupo de doze empresas mantenedoras, esta idéia não se concretizou. Segundo o presidente da entidade, o planejamento para a criação deste conselho não obteve uma execução fácil, dado que diversas mudanças contingenciais alteram a idéia inicial. Isto resultou em uma captação aquém da esperada. Por meio da captação pelo escritório do Rio de Janeiro, os valores praticados de fato variam de cotas de R\$ 15.000,00, R\$ 20.000,00 ou R\$ 25.000,00. Isto resultou em um valor inferior ao planejado, cerca de R\$ 250.000,00 ao invés dos R\$ 600 mil.

Outra política de captação de recursos é a filiação de associados, programa que até o momento não se efetivou. Apesar de realizar um estudo detalhado, a campanha de lançamento, quando executada, não obteve uma mobilização promocional suficiente para efetivar esta forma de captar recursos, tendo sido, então, suspensa pela organização. Segundo o Sr. Armando, as ações para implementação desta forma de captar recursos falharam em decorrência da falta de sincronismo das ações empregadas. Não se formou uma sinergia capaz de resultar numa

mobilização dos potenciais associados. As falhas ocorreram pela impossibilidade de lidar com variáveis externas que estavam envolvidas na implementação da idéia. Como ilustração de situação adversa, foi citada a indisponibilidade de espaço publicitário na televisão no momento do lançamento da nova forma de filiação. Mesmo possuindo um bom relacionamento com os meios de comunicação, principalmente com a Rede Globo, a Ondazul dependia da agenda destes meios para realizar suas divulgações, que por ventura não estava disponível no momento do lançamento da captação de associados.

A Fundação pensa em desenvolver um planejamento de comunicação e não de marketing. Segundo o presidente da entidade, o termo marketing tem o sentido de cuidar dos aspectos de imagem de uma organização, não há uma compreensão do marketing como uma atividade gerencial relevante, mas um termo de uso específico. O presidente acredita que é mais adequado chamar as atividades de marketing de políticas de comunicação, articuladas com todas as instâncias da organização e, por meio desta comunicação, criar uma cara única para toda a organização delimitando o seu jeito de ser.

4.2.5 Sistema de informações de marketing da Fundação Ondazul

Não há um sistema de informações de marketing montado pela organização. Há, no entanto, uma filosofia e atividade de busca de informações junto às comunidades que auxiliam no desenvolvimento de suas atividades e a utilização de textos e pesquisa acadêmica principalmente as relacionadas ao conhecimento técnico.

A Ondazul antes de começar qualquer iniciativa, desenvolve um trabalho de avaliação das comunidades envolvidas, pesquisando o grau de capacitação das pessoas a serem atendidas. Caso verifique que a comunidade não possui condições exequíveis para realização do projeto sócio-ambiental de melhoria, ela realiza uma capacitação para habilitar a comunidade a executar o projeto junto à organização.

O projeto preocupa-se com a busca efetiva de informações na comunidade. O primeiro passo é o conhecimento dessa comunidade, com visitas e levantamento de variáveis relevantes. O segundo passo caracteriza-se por reunir as lideranças, ou seja, as pessoas mais indicadas para discutir as possibilidades na região.

As pesquisas e trabalhos acadêmicos apresentam um caminho fácil para busca de conhecimento. Existe uma abertura da Fundação para colaborar com os pesquisadores e Universidades. A Fundação busca junto a técnicos especializados e profissionais competentes conhecimentos úteis e que passam a agregar valor no desenvolvimento de suas atividades. As informações resultantes dos projetos já executados também passam a ser utilizadas pela entidade, tornando-se parâmetros de comparação para atividades futuras.

Por fim, a Fundação acompanha e participa de fórum eletrônico, na Internet, em redes de relacionamentos com outras organizações do terceiro setor, sendo fonte de diálogo e trocas de idéias e experiências pertinentes às causas defendidas por estas instituições.

4.2.6 Segmentação de marketing da Fundação Ondazul

A organização não tem uma visão de segmentação clássica do ponto de vista do marketing. O que ocorre normalmente é um processo inverso. A verificação das particularidades de cada público é feita após a sua escolha, não sendo, estas particularidades, consideradas como fatores decisivos da escolha. De modo geral, esta busca do conhecimento específico sobre o público-alvo ocorre no momento de formular os programas de comunicação. Neste sentido, a organização trabalha com uma metodologia padrão para desenvolvimento de seus projetos, no entanto, ela customiza cada projeto ao público encontrado. Há uma linha de desenvolvimento único com pontos adaptáveis a cada situação apresentada.

Em resumo, a Fundação trabalha com uma abordagem indiferenciada, buscando alcançar o maior público possível em suas atividades em geral, adaptando-as em um segundo momento às particularidades encontradas no curso de execução de cada projeto.

A Fundação Ondazul não possui uma concepção de concorrência, ela enxerga outras organizações com causas semelhantes como agregadoras da causa onde ela atua. Para o Sr. Almeida, “há uma deliberada intenção de somar forças entre as organizações, nunca de dividir”. Isso ocorre muito na Fundação, ao desenvolver projetos em comunidades, a organização tem a preocupação de identificar e dialogar com todas as outras organizações locais formando comitês e grupos de discussão para agregar as forças de cada um em torno do problema sócio-ambiental, ao invés de propor idéias alternativas para solucionar os problemas relacionados às suas causas sócio-ambientais.

Por fim, a Fundação tem uma noção de seu posicionamento junto ao público de Salvador. Segundo o presidente, as pessoas conhecem a Fundação como uma entidade que lida com a água e associam-na ao cantor Gilberto Gil, fundador da organização, no entanto, a Ondazul ainda é desconhecida por uma grande parcela da população.

4.2.7 Composto de marketing da Fundação Ondazul

O composto de marketing da Fundação Ondazul não é entendido como tal. Cada um dos quatro P's é trabalhado pela organização, porém não são vistos sob a ótica de marketing, mas sob uma perspectiva de custos e de modo operacional. As considerações sobre cada uma destas variáveis controláveis foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações do entrevistado e de outras fontes de dados consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

4.2.7.1 Produto da Fundação Ondazul

Subordinados aos objetivos organizacionais e à missão da entidade, nota-se que os principais produtos da Fundação Ondazul são os serviços de criação e implementação de projetos sócio-ambientais e de consultoria ambiental.

Como resultado destes serviços a Fundação Ondazul tem uma grande lista de projetos executados nos últimos três anos. Foram identificados, em seu portal na Internet, 23 projetos divididos em 11 categorias pela organização (quadro 3).

Quadro 3 - Número de projetos executados pela Fundação Ondazul por categoria

Categoria do projeto	Número de projetos realizados
Campanhas	1
Diagnóstico ambiental	1
Ecologia e saúde	1
Educação ambiental e mobilização popular	7
Gestão ambiental participativa	3
Informações Ambientais	1
Ordenamento territorial	1
Política ambiental	3
Reaproveitamento de resíduos	2
Recuperação ambiental	2
Unidades de conservação e ecoturismo	1

Fonte: Fundação Movimento Ondazul (2005).

Os objetivos dos projetos executados são variáveis, não sendo possível traçar características únicas para sua configuração.

Neste caso, não seria adequado relacionar estes serviços a um único produto social como por exemplo, “a mudança do comportamento da sociedade para o uso mais racional de seus recursos hídricos” (exemplo do pesquisador). Aparentemente, os projetos são elaborados de forma independente a partir da constatação das necessidades encontradas na sociedade, alinhadas à missão da organização e conjugadas com a oportunidade de executá-las, seja pela disposição de financiamentos de patrocinadores, pela iniciativa da Fundação ou pela iniciativa de parceiros interessados na melhoria das comunidades de afinidade.

Por meio de uma análise de conteúdo dos resumos de cada projeto, notou-se uma maior ênfase na implementação e criação dos projetos relacionados à utilização racional dos recursos hídricos, desenvolvimento sustentável de comunidades com potencial de turismo ecológico, desenvolvimento de manuais, bancos de dados e cursos relacionados à conservação ambiental, demonstrações e criação de modelos pilotos de conservação ambiental e de recursos hídricos e, por fim, no emprego de tecnologias alternativas para o uso racional de recursos e para a restauração de áreas degradadas pelo homem.

Os projetos executados pela Fundação seguem uma metodologia padrão baseada na excelência e adequação ao meio ambiente e se norteiam em critérios técnicos de trabalho para sua elaboração. Além de seguir uma metodologia padrão, os trabalhos da Ondazul são customizados à realidade de cada projeto. São desenvolvidos em sua maioria com parceiros, patrocinadores e lideranças comunitárias. O tempo de duração de cada projeto é determinado com os parâmetros de auto-sustentação do projeto, ou seja, a Fundação deixa de geri-los a partir do momento que estes possam caminhar sozinhos.

Derivado de seus projetos, a Fundação Ondazul disponibiliza, ao público em geral, textos e estudos resultantes de suas atividades. Um exemplo é o estudo de viabilidade econômica do parque do Cânion do São Francisco. Este trabalho demonstra o potencial para implementação de um parque ecológico nesta região, sendo um catalisador de processos de desenvolvimento sustentável para aquela comunidade.

Há ainda, em baixa escala, o desenvolvimento de bens físicos para comercialização, como resultado de alguns projetos da Ondazul. Embora não seja um objetivo trabalhar com a comercialização de produtos, verificou-se a existência de um livro, “Manual para excursões guiadas”, e da comercialização de móveis fabricados a partir do reaproveitamento de garrafas PETs, em seu projeto na favela de Vigário Geral no Rio de Janeiro. Cabe novamente ressaltar que estas atividades são exceções dentro da Fundação e não fazem parte da política atual da organização.

Em relação aos produtos de atração e retenção de recursos, o de maior relevância para Fundação Ondazul é o Conselho Azul. Ela oferece as vagas deste conselho a pessoas de direito privado. Os atributos deste conselho são a visibilidade de imagem, que o posto possa gerar para as empresas participantes, a associação do nome do membro do conselho às causas defendidas pela Ondazul, menção dos membros do conselho nos materiais promocionais da Fundação e a aproximação da Fundação com estas empresas possibilitando a geração de ações de parcerias, projetos e ações conjuntas. Em março de 2005, o conselho contava com 17 membros (Ayrton, Esso, Rede Globo, PETROBRAS, Varig, Shell, Oi, Que, W/Brasil, Cyrela, Telemar, Contax, Agenco, RJZ Engenharia, Ipiranga, Approach e Embratel). Não foi possível avaliar se a Fundação oferece como benefício a exclusividade de participação de uma única empresa (por ramo de atividade) no Conselho Azul. No entanto, notou-se que a configuração deste conselho permite que empresas de um mesmo tipo de negócio estejam lado a lado, como no caso da PETROBRAS, Shell, Ipiranga e Esso.

Paralelo ao conselho, a Fundação busca recursos para execução de seus projetos com outros patrocinadores. Estes patrocinadores são mencionados apenas junto ao projeto executado pela Fundação e em alguns casos são também beneficiados pelas melhorias advindas de sua execução, desde que não haja conflitos éticos com os princípios da Fundação.

Há também um programa de associação da Ondazul que atualmente foi suspenso por problemas em sua implementação. Neste programa, a organização oferece a possibilidade de associação de pessoas físicas junto à Ondazul. Os benefícios da afiliação seriam a possibilidade de contribuir para a manutenção e crescimento das atividades da Fundação Ondazul e a criação de um laço de afinidade com as causas defendidas pela organização. A Fundação não enxerga a distribuição de brindes e camisetas como uma estratégia adequada para ser oferecida em troca da associação de um novo membro. Segundo seu presidente, a Fundação não quer afiliar com pirulitos, mas sim

por meio do trabalho que a organização desenvolve e pela transparência na gestão dos recursos doados por estas pessoas.

4.2.7.2 Preço da Fundação Ondazul

Os preços praticados pela Fundação são estabelecidos pelos custos de seus projetos. Os valores de cada atividade executada são obtidos por meio de financiamentos públicos e pelo estabelecimento de patrocínios. Isto significa que a organização não obtém recursos financeiros diretamente de seu público atendido, como no caso de comunidades locais que venham a ser beneficiadas por um plano de sustentabilidade ecológica e econômica.

Os custos são estabelecidos em torno do valor necessário para implementação de cada projeto. Não são cobradas taxas administrativas na maioria dos casos. Esta forma de estabelecer os preços em seus projetos se dá principalmente por regras de financiamento de terceiros. Na maioria dos casos, estas regras impedem a inclusão de taxas administrativas. Esta impossibilidade de financiar sua estrutura administrativa leva a Fundação Ondazul a buscar apoio e parcerias institucionais, o que resultaram nas atividades de captação de recursos.

Os preços praticados para a captação de recursos da Fundação têm uma lógica diferente das estabelecidas nos projetos. Eles são estabelecidos pela disponibilidade de doações advindas da demanda potencial. Atualmente existe o estabelecimento de valores para a participação de empresas no Conselho Azul.

Inicialmente planejada para conter doze empresas, a Fundação tentou estabelecer um preço de R\$ 50.000,00. Estes valores garantiriam um montante suficiente para auto-sustentação da Ondazul, resultando numa soma total de R\$ 600.000,00. No entanto, este valor nunca foi alcançado, o acesso ao conselho teve seu valor reduzido e o número de cotas aumentado. Por meio da captação pelo escritório do Rio de Janeiro, os valores praticados de fato variaram de cotas de R\$ 15.000,00, R\$ 20.000,00 ou R\$ 25.000,00. Isto resultou em um valor inferior ao demandado, cerca de R\$ 250.000,00 ao invés dos R\$ 600.000,00. Chegou-se a um quadro final de 17 empresas participantes, o que segundo a organização parece ser o número máximo de participantes dispostos a aderir ao conselho.

Sobre a noção de calcular custos não monetários, o presidente da Ondazul declarou que é parte

do método de trabalho, junto aos projetos, definir as resistências de mudança dos possíveis beneficiários. Também faz um balanço sobre a capacidade de sustentação do ambiente, tentando, desta forma, verificar o impacto econômico na vida das pessoas do local onde o projeto está sendo executado como, por exemplo, a determinação de recursos pesqueiros que podem ser explorados por um pescador em um determinado período de tempo.

4.2.7.3 Praça (Distribuição) da Fundação Ondazul

A Fundação Ondazul possui como sede de suas atividades um escritório central na cidade de Salvador e um escritório regional na cidade do Rio de Janeiro. Todas as atividades administrativas são realizadas nestas duas localidades. Em relação a sua sede em Salvador, a Fundação possui restrições de aproveitamento de seu espaço físico que pode causar problemas eventuais na expansão de suas atividades. O prédio onde se encontra o escritório, localizado na Ladeira Misericórdia, região do Pelorinho, é tombado pelo patrimônio público. Na execução de projetos em localidades distantes de seus escritórios, a Fundação aluga casas que passam a servir de base de apoio, como no caso do projeto de Guarapurá. Estas casas alugadas servem como ponto de aproximação da Fundação com as comunidades locais, facilitando os trabalhos da organização em suas diversas atividades na região do Baixo Sul da Bahia.

A organização trabalha de forma verticalizada, não possuindo representantes para execução de seus projetos ou atividades de captação de recursos.

Em projetos de difusão de idéias e de causas sócio-ambientais, a organização se utiliza de meios de comunicação em massa. Um de seus canais de difusão é a rádio comunitária, voltada para os moradores da Ilha da Maré em Salvador e de Caboto em Candeias – BA, que fazem parte do projeto “Nas ondas da Maré”. A Internet também é um canal importante para distribuição de idéias e é utilizada de forma elaborada pela organização, ela serve também como um acesso inicial aos interessados em contribuir com recursos junto à entidade. Eventualmente são utilizadas personalidades para difundir as idéias e causas sócio-ambientais e desenvolvidos eventos específicos de divulgação, como “Um abraço na Lagoa de Freitas, e festa de lançamento da campanha de filiação no Rio de Janeiro”.

4.2.7.4 Promoção (Comunicação) da Fundação Ondazul

A maioria das atividades de comunicação da Fundação é alocada diretamente em cada projeto, não sendo, portanto, centralizadas na administração da organização. Isto não significa que a organização considera este tipo de investimento absolutamente necessário para o sucesso do mesmo.

Segundo o presidente da Fundação, esta situação ainda não é a ideal. Atualmente a questão está sendo trabalhada com auxílio de uma professora especialista em comunicação e uma aluna de mestrado com o intuito de criar um planejamento de comunicação. Entende-se este planejamento como uma atividade ampla e integrada, que envolve todos os aspectos da organização e não como uma parte de um planejamento tradicional de marketing.

A Fundação conta com a parceria de uma agência de publicidade cujo serviço prestado é voluntário e avaliado de ótima qualidade pela Ondazul. Apesar de haver um orçamento de comunicação nos seus projetos, a organização não possui um orçamento de comunicação como um todo e, portanto, todas as peças e veiculações são gratuitas.

Existe a veiculação de peças publicitárias por meio de ferramentas de propaganda. Porém, estas dependem de espaços gratuitos de divulgação e normalmente não são contínuas. As peças voltadas para a televisão são as mais utilizadas, porém a Fundação também cria mensagens por meio de *Outdoor* e meios impressos, como revistas de grande circulação. Uma das veiculações mais interessantes da organização foi a campanha de economia do uso de água. A propaganda mostrava uma torneira que pingava água, de modo a gerar um barulho incômodo para o telespectador e terminava com a frase “existe coisa pior do mundo do que isto”. Esta dependência dos espaços gratuitos às vezes gera problemas de veiculação de peças com os propósitos da organização. Um exemplo disto ocorreu quando a agência de publicidade do Rio de Janeiro colocou uma peça que não havia sido discutida com todos os integrantes da Fundação numa revista de grande circulação. A peça era inadequada aos propósitos da organização, transmitindo algo não adequado e de forma agressiva. Ela mostrava um garotinho que induzida ao pensamento do ato de esmola. A solução encontrada para minimizar o incidente foi o cancelamento da campanha.

A Internet é outro meio de divulgação e comunicação da Ondazul. Em seu portal eletrônico existem mensagens sobre a importância da conservação dos recursos hídricos e alerta para os

problemas de desperdício. Neste espaço, a organização também divulga suas prestações de contas, os nomes dos membros do Conselho Azul, parceiros e patrocinadores, informações institucionais da organização, informações sobre os projetos encampados e previstos, documentos e pesquisas de projetos já realizados, notícias relacionadas à organização e um texto educativo chamado Decálogo das Águas, onde são resumidos os direitos da população em possuir água de qualidade, seja para o seu consumo, seja para o seu bem-estar, por meio da conservação do meio ambiente. Ainda por meio eletrônico, a organização disponibiliza um boletim eletrônico “*newsletter*” para as pessoas que se cadastram pelo portal.

Existem atividades de relações públicas para a divulgação das ações da Fundação. Como exemplo, há em seu portal um espaço de notícias geradas pela organização onde são disponibilizados “*releases*” sobre suas atividades.

Em relação às atividades de captação de recursos e busca de financiadores e parceiros para o desenvolvimento de projetos, a Fundação utiliza uma abordagem de visitas às organizações, empresas e órgãos públicos. Estas visitas ocorrem com a participação direta dos coordenadores e executivos da Ondazul. Há ainda outras estratégias de comunicação para atrair as organizações que possam somar forças à Fundação, porém essas ações não têm demonstrado êxito. Na divulgação do Conselho Azul foram utilizadas propagandas veiculadas pela Rede Globo e criação de peças em revistas como Exame, Veja e Você S/A, mas que não resultaram em nenhum retorno para o seu propósito. Por fim, há um canal de comunicação pelo portal, onde as empresas interessadas podem obter informações detalhas sobre o Conselho Azul e formas de contribuir com os projetos da Fundação.

4.3 Análise do caso das atividades de marketing do Instituto Sea Shepherd Brasil

4.3.1 Fontes de informações consultadas

Página na Internet:

SEA SHEPHERD BRASIL. Portal eletrônico da organização. Disponível em: <<http://www.seashepherd.org.br>>. Acesso em 11 de mar. de 2005.

SEA SHEPHERD CONSERVATION SOCIETY. Portal eletrônico da organização.

Disponível em: <<http://www.seashepherd.org>>. Acesso em 04 de abr. de 2005.

Documentos Internos:

SEA SHEPHERD BRASIL. **Estatuto do Instituto Sea Shepherd Brasil**. Porto Alegre, 2003.

SEA SHEPHERD BRASIL. **Plano de negócio do selo “práticas de pesca ambientalmente responsáveis”**. Porto Alegre, 2005a.

Reportagem em jornais:

JOHN, Liana. Surf na Ilha dos Lobos interfere na preservação de mamíferos marinhos. **Jornal Estado de São Paulo**, 04/08/2003.

OGLIARI, Elder. Pesca predatória extermina golfinhos no litoral brasileiro. **Jornal Estado de São Paulo**, 06/02/2004.

STACHUK, Mayra. Ambientalista encontra cerca de 80 golfinhos mortos em praia do RS. **Folha de São Paulo**, 06/02/2004.

Entrevista:

Entrevista com o Sr. Alexandre Castro realizada no dia 12 de março de 2005 na Cidade de São Paulo.

O Sr. Alexandre Castro é o atual Diretor Geral da Organização e ocupa este cargo desde 1999, data de Fundação do Instituto no Brasil. Possui formação superior em ciências biológicas e mestrado em ecologia e trabalhava como voluntário da organização antes do cargo atual, quando não havia a presença do Sea Shepherd Conservation Society no Brasil.

4.3.2 Informações gerais sobre a organização Instituto Sea Shepherd Brasil

O Instituto Sea Shepherd Brasil (Instituto Guardiões do Mar), sigla ISSB, é uma pessoa de direito privado na forma de associação sem fins lucrativos e instituída no Brasil em maio de 1999. Sua sede está localizada em Porto Alegre – RS. Atualmente o ISSB conta com aproximadamente 50 pessoas envolvidas em suas atividades. Sua prestação de contas, em 2004, demonstrou uma receita de R\$ 51.104,00, conforme consta em seu plano de negócios.

O ISSB é uma organização ligada ao Sea Shepherd Conservation Society (SSCS), uma organização internacional fundada em 1977 em Vancouver – Canadá. O Sea Shepherd surgiu pela iniciativa de dois ex-ambientalistas fundadores do Greenpeace, o capitão Paul Watson e o jornalista Robert Hunter, com o objetivo de formar uma organização mais ágil e ativista para a proteção da vida marinha do planeta. Atualmente a SSCS possui escritórios nos Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Holanda, Alemanha e Singapura.

A missão da SSCS é a conservação e proteção dos ecossistemas selvagens marinhos do mundo e de suas espécies.

Apesar do Instituto Sea Shepherd Brasil seguir a filosofia da SSCS, seu diretor geral, Sr. Alexandre Castro, declarou que a organização no Brasil não se vê como uma simples filial da SSCS, mas como uma organização brasileira com autonomia administrativa e jurídica para criar, propor e desenvolver suas campanhas, projetos e ações, inclusive sem receber ou enviar recursos para SSCS.

O objetivo do ISSB é promover, defender e apoiar a conservação dos recursos marinhos. Sua missão é a realização de ações que visem ao estudo, à educação e à conservação destes recursos no Brasil e tem como visão se constituir em um ator brasileiro de excelência na realização de ações de conservação e promoção sócio-ambiental nos ecossistemas marinhos.

As atividades da organização ocorrem sempre com o apoio de instituições locais aos seus projetos e ações de conservação. Em seu histórico de campanhas e projetos, o instituto já atuou em 10 estados brasileiros (RS, SC, PR, SP, RJ, ES, BA, CE, PE e MA) e possui uma presença mais forte nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A maioria dos serviços é prestada de modo voluntário por profissionais, pessoas físicas e jurídicas, que se identificam com as causas sócio-ambientais do Instituto. Há aproximadamente 50 pessoas envolvidas diretamente em atividades do ISSB. A equipe interna é composta de três diretores, um geral, um executivo e um responsável pelos assuntos internacionais da organização. Há seis coordenadores de área (gestão pesqueira, voluntários, comunicação, jurídica, econômica e capacitação) e dois coordenadores de articulação (núcleo articulação empresarial e núcleo articulação internacional). Existem ainda outros profissionais que compõem as equipes técnicas do Instituto, cujas especializações vão de especialistas a pessoas com titulação de doutorado.

Atualmente o número de voluntários cadastrados no ISSB conta com aproximadamente 7200 pessoas de diversas partes do País, sendo que no ano de 2000 este número era de apenas 600 pessoas.

4.3.3 Organização de marketing do Sea Shepherd

Não há um departamento de marketing no Instituto Sea Shepherd Brasil, entretanto existe uma coordenação de comunicação que cuida das atividades de relações públicas, propaganda e comunicação institucional do instituto.

A área de comunicação sempre esteve presente no ISSB, primeiro sendo conduzida por voluntários e atualmente com uma coordenação que ajuda permear esta função por toda a organização, criar e manter parcerias com empresas de comunicação, agências de publicidade, produtoras de vídeo e outras organizações afins.

Existem três pessoas trabalhando internamente de forma fixa, tendo seu trabalho complementado por voluntários com os quais a organização mantém uma rede de relacionamentos. O local de trabalho desta coordenação está instalado numa sala emprestada de uma Universidade particular de Porto Alegre, onde o Sea Shepherd conta também com recursos operacionais cedidos pela entidade educacional (telefone, computadores, serviços de manutenção etc).

Existe uma preocupação de tornar a busca de doadores um projeto institucional dentro da organização, entretanto não há um cargo exclusivo para estas funções até o presente momento.

A maior parte das atividades de atração de voluntários é espontânea, decorrentes das outras atividades que o Sea Shepherd realiza, não havendo um planejamento formal apesar do constante crescimento do número de voluntários cadastrados. Normalmente ela ocorre pelo interesse das pessoas que assistiram ou leram reportagens da organização na mídia. Outra forma relatada para atração de voluntários é o aproveitamento das pessoas que participam dos programas de treinamento que a organização promove junto ao público que ela atende.

A orientação do ISSB está atrelada à missão da organização e é colocada em prática em quatro áreas de atuação: monitoramento e fiscalização, suporte técnico, educação ambiental e

treinamento e capacitações para o público de interesse. Todos os projetos do ISSB giram em torno destas áreas. Suas atividades são iniciadas nas localidades onde existem problemas ambientais relacionados à conservação dos ecossistemas marinhos. A organização tenta enxergar dentro do cenário de conservação de vida marinha o que não está sendo feito, daí propõe ações que preenchem estas lacunas.

Normalmente as atividades da organização são elaboradas a partir de levantamentos técnicos, ou seja, a organização orienta seus projetos a partir de informações da área acadêmica e governamental e eventualmente pela elaboração de um diagnóstico dos locais de interesse. Além de possuir orientação técnica voltada para o desenvolvimento de suas atividades, a ISSB procura adaptar suas ações junto aos seus públicos beneficiados.

4.3.4 Planejamento de marketing do Sea Shepherd

Há planejamentos anuais que seguem diretrizes de um planejamento estratégico realizado há alguns anos pelo ISSB. Nestes encontros anuais são planejados os projetos a serem executados ao longo do ano, englobando todos os aspectos operacionais da organização.

Existe também um planejamento de comunicação da organização em conjunto com uma empresa de publicidade, além de outros planejamentos de comunicação já existentes e elaborados com auxílio de alunos universitários. O planejamento de comunicação é subordinado ao planejamento anual e é ajustado de forma a contemplar os objetivos estabelecidos individualmente em cada projeto desenvolvido.

O Sea Shepherd Brasil não tem um planejamento de marketing. No planejamento da entidade é comum a utilização do termo comunicação, dando um sentido amplo da palavra. A palavra marketing é vinculada a uma parte da comunicação e se refere principalmente às atividades de propaganda e relacionadas à comercialização e desenvolvimento do selo de certificação do ISSB e outros produtos.

Não existe um orçamento e um controle de marketing no Sea Shepherd, também não há um orçamento de comunicação. Todas as atividades e parcerias sob esta coordenação são voluntárias, inclusive os acordos com as empresas produtoras de vídeo, agência de publicidade e a Universidade onde ela está instalada. As peças veiculadas também não são pagas e os

espaços publicitários são cedidos pela mídia em geral.

A grande parte dos recursos obtidos pela organização vem por meio de projetos que são encaminhados a agências financiadoras. As aprovações ocorrem por meio da utilização de uma equipe técnica especializada na confecção de projetos, o que tem resultado em recursos junto a órgãos financiadores.

Há outras formas de captação que a entidade está tentando fortalecer, como a venda de produtos e doações de voluntários (pessoa física). No entanto, essas outras atividades, infelizmente, não mantêm a organização nos dias atuais e parecem não dispor de um planejamento detalhado.

Atualmente a organização está desenvolvendo um plano de negócios de um Selo de Certificação com o apoio de uma organização internacional, a Ashoka. Este desenvolvimento se dá por meio de um treinamento junto ao concurso que o ISSB participa, Prêmio Empreendedor Social da Ashoka. Esta participação está ajudando o Sea Shepherd a compreender melhor suas atividades de marketing junto o desenvolvimento do Selo. Este planejamento está resultando num exercício de aprendizado organizacional onde são vistos conceitos de segmentação e mercado, desenvolvimento de produto, precificação, concorrência, atendimento, canais de distribuição e promoção e comunicação, todos sob o ponto de vista de marketing. Vale ressaltar que apesar de estar sendo executado este planejamento, ele ainda não foi incorporado pelo Sea Shepherd. As declarações do entrevistado e as consultas das outras fontes de informação analisadas para este caso não corroboram com o plano. Portanto, as atividades contidas neste documento não devem ser generalizadas para a organização como um todo.

4.3.5 Sistema de informações de marketing do Sea Shepherd

Há um método mais ou menos estabelecido para obtenção de informações técnicas para o desenvolvimento de projetos da organização. Mas não se configuram como um sistema de informações de marketing. Por meio de pesquisa bibliográfica e utilização de dados secundários de informações acadêmicas e governamentais, os dirigentes do Sea Shepherd desenvolvem projetos de conservação e manejo dos ecossistemas marinhos. Essas informações são obtidas separadamente por cada equipe de projeto realizado pela organização. Entretanto, não há um sistema estruturado para obtenção de informações vindas das comunidades atendidas ou dos voluntários engajados na entidade. Há uma dificuldade em organizar as informações advindas

desses públicos. Cada equipe de projeto é responsável por entrar em contato com a comunidade atendida e por meio de conversas informais e observação direta ou participante obtém as informações relevantes para o ajuste do projeto naquela realidade.

A rede de 7500 voluntários ajuda no monitoramento do ambiente relacionado às causas defendidas pela organização. Esses voluntários são cadastrados pela instituição e a partir disto colaboram fornecendo informações sobre problemas ambientais constatados em suas comunidades, denúncias sobre atividades ilegais etc. Uma parcela destes voluntários recebeu capacitação por meio dos cursos oferecidos pelo ISSB, sendo, portanto, treinados para lidar com os problemas e elaborar corretamente os informes de modo que estes sejam relevantes para a organização.

As informações recebidas por meio eletrônico passam por um crivo de relevância pela organização. Há uma função específica para esta atividade, sua realização é feita pelo coordenador de voluntários do Instituto. Cabe a este coordenador selecionar os e-mails de mais relevância, obter informações complementares junto aos voluntários, responder e manter esta base de pessoas engajadas e informadas.

Ao fim de cada semana são confeccionados relatórios agregados baseados nas informações obtidas neste período. Além deste relatório, o coordenador de voluntário pode encaminhar as informações diretamente para a coordenação geral, isto ocorre quando a gravidade e emergência do problema ou denúncia requerem agilidade e presteza para sua solução ou minimização de seus impactos no meio-ambiente.

4.3.6 Segmentação de marketing do Sea Shepherd

Não há uma atividade formal de segmentação do público atendido pela organização. A noção de divisão do público em segmentos mais homogêneos limita-se à diferenciação entre voluntários atuantes e outros públicos de interesse nas atividades do Sea Shepherd. Mesmo entre os voluntários, não há informações sobre seu perfil, nem dos públicos atendidos pelo Sea Shepherd. Existe apenas uma impressão, formada pelos membros internos, sobre as características dos voluntários e pessoas que buscam realizar seus cursos. A organização acredita que estas pessoas são em sua maioria jovens estudantes do curso secundário e superior.

Não há uma visão de concorrência do ISSB em relação a outras organizações com finalidades semelhantes. Pelo contrário, existe uma tendência de buscar parcerias para o fortalecimento das atividades. Há uma política de formação de parcerias com pequenas organizações. A organização também não acha que no ambiente onde ela atua exista uma concorrência tão acirrada que gere competição entre as organizações, visto que há recursos suficientes para serem captados por todas as organizações. Há um acompanhamento junto a outras organizações com o intuito de verificar o que elas estão realizando.

Sua estratégia de atuação é indiferenciada. Basicamente todas as suas ações promocionais compartilham das mesmas ferramentas. Atendendo a todos os públicos com uma mesma estratégia.

Não há informações disponíveis sobre como é o posicionamento de marketing do Sea Shepherd. A organização não tem uma idéia clara de como as pessoas enxergam. O que existe é uma noção interna do que provavelmente a imagem da organização representa para as pessoas em geral e os seus voluntários.

“Uma organização muito ativa, muito ativista, de intervenção e que trabalha na área marinha, sendo considerada como uma organização brasileira e não vista como uma filial estrangeira” (Sr. Alexandre Castro).

Estas noções sobre o posicionamento alcançado pela organização foram formadas a partir de fragmentos obtidos em eventos onde a organização divulga suas atividades, cursos ministrados e e-mails recebidos.

Em relação ao desenvolvimento do plano de negócios de seu Selo, são tratadas as questões de segmentação e posicionamento, inclusive com a definição dos mercados para sua implementação e dos concorrentes potenciais.

Para ilustrar este exemplo seguem as considerações da organização para escolha dos segmentos potenciais para a adoção de seu Selo. O principal segmento-alvo definido para o Selo foi a “Indústria Extrativista de Outros Pescados” e as comunidades artesanais de pesca, integrantes do mercado formado pela indústria pesqueira. Os critérios de escolha para o primeiro segmento basearam-se no impacto que as empresas, que atuam nele, têm sobre a vida marinha. É neste

setor em que a maioria das espécies está ameaçada pela sobrepesca. Também foi considerado como o segmento mais favorável para aderir ao selo, seja pela sua capacidade econômica, seja pela forma de comercializar seus produtos. O Sea Shepherd encontrou 45 empresas que se enquadravam dentro deste segmento. Este levantamento foi feito com o cruzamento de dados secundários da SEAP, UNIVALI, ICCAT e visitas a *clusters* pesqueiros no estado de Santa Catarina. Já as comunidades artesanais baseadas em vilas litorâneas e comunidades pesqueiras, o critério se baseou principalmente em torno da necessidade de conservação e desenvolvimento sustentável nas localidades onde elas estão presentes, tendo sua escolha baseada na falta de defesa delas frente às mudanças econômicas e estruturais brasileiras. A segmentação ocorreu também para a definição de influenciadores, o critério de decisão foi a escolha de segmentos que possuem influência no processo de compra de pescados e seus derivados. O Selo escolheu profissionais da arte culinária e apresentadores de programas culinários, tendo sido dimensionado da seguinte forma: 123 *chefs* de cozinha, 25 editores de revistas de culinárias e 22 apresentadores de programas de TV.

4.3.7 Composto de marketing do Sea Shepherd

O composto de marketing do Sea Shepherd não é trabalhado de forma integrada. Cada um dos quatro P's são vistos atualmente sob uma ótica de produção e comunicação. Porém, notou-se uma disposição de aprendizado por parte do dirigente da organização a respeito das ferramentas de marketing. Esta abertura foi demonstrada principalmente no exercício do plano de negócios apresentado para o desenvolvimento do Selo de certificação da entidade, onde diversos conceitos de administração de marketing são utilizados.

As considerações sobre cada uma das variáveis controláveis foram feitas de modo a representar as atividades da organização como um todo e a partir da interpretação em torno das declarações do entrevistado e de outras fontes de informação consultadas.

4.3.7.1 Produto do Sea Shepherd

O ISSB desenvolve suas atividades sob o conceito de projetos. Essas atividades estão alinhadas aos objetivos organizacionais do instituto e são baseadas principalmente na utilização e captação de voluntários. De modo geral, os projetos da organização buscam mobilizar as pessoas e as empresas para as causas de preservação da fauna marinha e ecossistemas afins.

Atualmente o Instituto desenvolve quatro projetos principais, que são resumidos a seguir.

O Projeto “Ações para salvar animais marinhos em derrames de petróleo” consiste de capacitar as comunidades litorâneas, voluntários e funcionários de empresas ligadas ao petróleo para agir em caso de derramamento de óleo em praias e estuários. Sua abrangência conta com a participação de 52 diferentes instituições e até o momento já capacitou mais de 1500 pessoas. As capacitações ocorrem por meio da ministração de cursos que ensinam o participante a salvar os animais atingidos por derramamento de óleo.

O “Programa de ecovoluntários” foi desenvolvido com o apoio da Estação das Ilhas em Santa Catarina e tem o propósito de aproximar voluntários à realidade de comunidades pesqueiras do Arquipélago de Santa Catarina. As atividades em sua maioria estão relacionadas à educação ambiental, interação com turistas e capacitação técnica dos voluntários junto às comunidades participantes.

O projeto piloto “Apropriação e uso de recursos naturais em áreas marinhas e costeiras protegidas no estado de Santa Catarina” teve o seu início em janeiro de 2005 e se integra a um estudo acadêmico de doutoramento chamado “Pescadores Artesanais do Brasil”. O objetivo deste estudo é realizar um diagnóstico do conflito da pesca artesanal e industrial na comunidade do Pântano do Sul em Florianópolis. Este projeto serve também como uma etapa de desenvolvimento do Selo de conservação da entidade.

Por fim, a organização desenvolve, desde 2003, o projeto de incentivo à criação e regulamentação de selos em produtos de origem marinha no Brasil, que gerou o seu Selo Sea Shepherd de Práticas de Pesca Ambientalmente Responsáveis. Este produto está em fase final de criação e será lançado em breve junto aos públicos-alvo.

O Selo Sea Shepherd é uma certificação que sinaliza ao consumidor os produtos de origem marinha obtidos com métodos ambientalmente responsáveis. O produto é composto de serviços de consultoria, auditoria técnica, assessoria (para adequação da cadeia produtiva e capacitação de funcionários de empresas do setor de pescados e de comunidades tradicionais de pesca), credenciamento (para estampar a certificação nos produtos pesqueiros certificados pela consultoria) e fiscalização regular pelo pessoal do Sea Shepherd. Este selo serve também como uma alternativa confiável para o consumidor, visto a falta de seriedade dos outros selos

utilizados pela indústria pesqueira no Brasil. O exemplo mais difundido é o selo de proteção aos golfinhos na pesca de atum - “*Dolphin Safe*”. Os selos utilizados pelas marcas de atum no país não possuem critérios técnicos ou legais em sua elaboração, são simplesmente autodenominações promocionais, não garantem condutas responsáveis pelas empresas do setor e, portanto, são irregulares frente ao código de defesa do consumidor brasileiro.

Além destes projetos, o Sea Shepherd realiza campanhas institucionais individuais de preservação e de denúncias de denegações do homem contra os ecossistemas marinhos. Dentre estas diversas ações, pode-se utilizar, como exemplo destas práticas, a operação de fiscalização e monitoramento contra a prática de pesca de arrasto no litoral norte de São Paulo. Neste evento, os voluntários do Sea Shepherd flagraram a utilização de “malhas finas” por embarcações de São Paulo e Santa Catarina em áreas proibidas, regiões costeiras próximas de São Sebastião e Ilha Bela. Junto a esta operação foram denunciados os usos irregulares dos selos de proteção de golfinhos no Brasil para pesca do atum e contou com a participação de empresários e esportistas na divulgação.

Até pouco tempo atrás, não havia produtos de captação bem definidos pela organização. Mesmo nos dias atuais, a grande parte dos recursos obtidos pela organização vem por meio de projetos que são encaminhados a agências financiadoras. As aprovações ocorrem por meio da utilização de uma equipe técnica especializada na confecção de projetos, o que tem resultado em aprovações junto a órgãos financiadores. As ações para obtenção de recursos vindos de outras fontes de receitas começam a ganhar valor no Instituto, mas ainda se configuram como um objetivo difícil de ser alcançado.

A organização oferece para obtenção de recursos individual, os seguintes benefícios: possibilidade de contribuir com as causas da Sea Shepher Brasil, título de “Voluntário Colaborador”, carteirinha e adesivo da organização, informativos sobre a Sea Sheperd e uma assinatura de revista da Sea Seapherd Conservation Society.

Em relação à obtenção de recursos de empresas, o Sea Shepherd oferece como contra partida os seguintes benefícios: título de “parceiro mantenedor”, vinculação do nome das empresas às ações do instituto, citação do nome das empresas em peças e declarações de relações públicas do ISBB, distribuição de matérias da empresa em eventos e encontros da organização, divulgação da marca da empresa em matérias promocionais do Sea Shepherd e certificado de

contribuição do instituto.

Sobre a venda de produtos relacionados a sua marca, o ISSB já possui algumas experiências interessantes na comercialização de vestuários, utilizando confecções parceiras para a distribuição destes produtos.

Já existiu uma experiência de licenciamento de marca da entidade junto a uma empresa de vestuário. Neste momento está ocorrendo o desenvolvimento de uma nova coleção que está gerando uma grande expectativa, porém o Sea Shepherd acredita que o retorno será menor do que o ideal previsto inicialmente para as vendas e repercussão.

É importante fazer uma ponderação sobre as práticas de cessão de imagem do Instituto. A organização faz uma distinção de critérios para utilização de seus símbolos. No primeiro caso (produtos de vestuário e promocionais), ela não vê problemas em ceder a marca junto aos fabricantes deste tipo de produtos. Já no caso de produtos, serviços e atividades relacionadas à preservação e manejo da vida marinha, a postura do Instituto é bem mais restritiva.

“Uma coisa é licenciar marca para produto (ex. vestuário), outra coisa é utilizar a marca para certificação de produtos ligada a missão da organização. A gente enxerga isto de forma diferente” (Sr. Alexandre Castro).

Outros dois exemplos correntes são a venda de imagens para telefones celulares pelo portal hucklândia, <<http://www.hucklandia.com.br>>, e o apoio institucional do Sea Shepherd para a comercialização de lixeiras compactas de praia para a empresa CleanBeach.

4.3.7.2 Preço do Sea Shepherd

Há uma noção de formação de preços baseada em custos, isto se deve principalmente a filosofia operacional de desenvolvimento dos projetos da organização.

“Quando realizamos um projeto de diagnóstico sobre um problema específico numa ilha, a gente sabe o valor de uma hora técnica do profissional, o custo de hora de vôo do helicóptero, barco etc para compor o preço do projeto” (Sr. Alexandre Castro).

Já os preços praticados nos cursos de captação são diretamente atrelados aos custos e não visam nenhum excedente de arrecadação para o Sea Shepherd. Um exemplo disto foi um curso ministrado em Salvador (BA), que teve seu preço fixado em R\$ 50,00 por pessoa, valor suficiente apenas para cobrir as despesas de material e passagem dos instrutores da organização. O preço para participar do programa de ecovoluntários que é de R\$ 250,00 e pode ser pago em duas parcelas de igual valor.

Atualmente, a entidade caminha para uma análise de precificação mais sofisticada. Em relação ao Selo Ambiental proposto, há uma preocupação de conhecer os valores praticados por outras certificadoras semelhantes no mundo, valor agregado do selo pelos seus potenciais clientes, e importância dada pelo consumidor de pescado a estes selos para posteriormente definir o valor cobrado, visto que a fixação pelo custo não é adequada. Segundo o entrevistado, deve-se ainda neste exemplo considerar o valor adicional do selo da entidade, por este se tratar de um certificado alternativo e com credibilidade. Notou-se também uma preocupação com o acesso de alguns segmentos à certificação, o que sugere preços acessíveis para inclusão destes públicos. No caso de comunidades pesqueiras artesanais, a implementação do selo será realizada de forma gratuita.

O preço para o Selo de certificação da Sea Sheperd é composto de duas formas. A primeira será o valor inicial para implementação e certificação dos processos de extração de pescados e de sua manufatura pelas indústrias participantes, sendo estimado um valor de R\$ 54.000,00 por empresa. Já a segunda forma de receita será a cobrança de *Royalties* de 2% sobre o faturamento da venda dos pescados certificados. Os valores foram calculados de modo a garantir um *payback* (retorno dos investimentos) em até 13 meses para as empresas adotantes.

Em relação aos preços fixados para captação de recursos, a organização trabalha de forma diferente junto a pessoas físicas e jurídicas. No primeiro caso, o oferecimento do título “voluntário colaborador”, é exigida uma contra partida de R\$ 30,00 por semestre ou uma contribuição anual de R\$ 50,00. Já no caso das empresas, existem inúmeras opções de investimentos ao invés de um único valor fixado. A organização pode considerar como contra partida das empresas, repasses anuais ou mensais em seus projetos e ainda na forma de bens e serviços prestados.

Existe uma noção de custos não monetários que são barreiras para as ações do Sea Shepherd,

apesar de não serem vista desta forma. Estes custos são analisados como barreiras e dificuldades em mobilizar as pessoas e comunidades pesqueiras. O entrevistado cita, como exemplo, a existência de algumas comunidades, cujas fontes de renda estão diminuindo. Com a falta de projetos adequados dos recursos pesqueiros, estas comunidades enfrentam cada vez mais dificuldades para sobreviver com os recursos vindos da atividade de pesca, o que gera um ciclo de descrença. Ao longo do tempo, diversas iniciativas mal intencionadas ou eleitoreiras iludiram os pescadores e não reverteram os problemas de diminuição da pesca predatória. Portanto, qualquer iniciativa ou projeto com estas pessoas implica em vencer barreiras de desconfianças e ceticismos muito arraigados.

4.3.7.3 Praça (Distribuição) do Sea Shepherd

Por se tratar de uma organização pequena, o Sea Shepherd oferece seus serviços de treinamento nos locais de origem dos públicos atendidos, não havendo um espaço próprio para a realização deles. Apesar de encarecer os custos de sua execução, essa mobilidade acaba facilitando o alcance à demanda pelos treinamentos e também passa a ser uma estratégia de divulgação, visto que gera notícias sobre a organização nos locais de realização do curso. O Sea Shepherd se vê como uma organização itinerante. Além de sua sede, ela procura estar presente, de tempos em tempos, em outras localidades. A organização utiliza intermediários para sua estratégia de distribuição. São voluntários mais capacitados que representam os interesses do Sea Shepherd. Estas pessoas normalmente são estudantes e comunidades locais que ajudam no monitoramento e fiscalização da costa brasileira. A fiscalização é efetiva por parte destes voluntários e resulta em denúncias destes fiscais, como no caso apresentado nos jornais Folha de São Paulo (STACHUK, 2004) e Estado de São Paulo (OGLIARI, 2004) que noticiaram o aparecimento de 80 golfinhos mortos em decorrência da pesca irregular nas praias do litoral sul do estado do Rio Grande do Sul ou, como no caso de denúncias do Sea Shepherd sobre atividades esportivas irregulares de surfistas na ilha dos Lobos (JOHN, 2003).

Além disso, a organização realiza seus trabalhos em parcerias com outras instituições, numa permuta de sala por vagas em seus cursos. Da mesma forma, seus projetos são realizados com parcerias de outras empresas e governos locais nas áreas de atuação, como por exemplo, no programa da Ilha dos lobos litoral norte do Rio Grande do Sul, onde há uma integração com a comunidade local para o desenvolvimento de atividades de educação ambiental.

Para divulgação das causas ambientais do Sea Shepherd, são utilizados principalmente meios eletrônicos, como a disposição de um portal eletrônico na Internet e envio de e-mails regulares junto aos sete mil voluntários. Tenta-se também difundir suas causas por meio de mídias como televisão e rádio, mas estes meios são tratados como complementares. Utiliza também como canal de distribuição de suas causas, personalidades famosas e influenciadores de opiniões voluntários (surfistas, apresentadores de TV, modelos, músicos e bandas).

A organização conta com apenas um meio para captar recursos. Ele ocorre pela Internet, em que os doadores recebem instruções para realizar depósitos bancários. Não há uma interface de pagamento eletrônico, ou seja, as pessoas ou organizações que queiram contribuir com qualquer valor precisam ir ao banco para realizar os depósitos. Em relação à captação de voluntários, a organização utiliza-se dos cursos, eventos e campanhas como meio de acesso a entidade, além de contar com um cadastramento *on-line* em sua página na Internet.

Por fim, não há um canal próprio para comercialização de produtos com sua marca. Esta atividade fica a cargo das empresas com a qual o Sea Shepherd licencia sua imagem, não existindo uma política própria de distribuição.

4.3.7.4 Promoção (Comunicação) do Sea Shepherd

A comunicação ocorre principalmente pelos meios eletrônicos. O portal da organização, “<<http://www.seashepherd.org.br>>”, possui um jornal eletrônico, “*clipping* Sea Shepherd”, com informações recentes sobre as atividades da organização, com acesso a documentos sobre sua missão, área de atuação, divulgação de campanhas e disponibilização de informações educativas, projetos realizados, informações sobre a fauna marinha etc. Além disso, a página conta com informações destacando a participação de personalidades e artistas, que endossam o Sea Shepherd, e de parceiros que contribuem com a organização.

Ainda em sua página eletrônica na Internet, são trabalhadas as mensagens para obtenção de recursos. Há informações detalhadas que orientam os visitantes sobre o trabalho de voluntário, assim como instruções mais relevantes para que uma pessoa se torne voluntária junto ao Instituto. Estão disponíveis também as informações para doação de recursos para o Sea Shepherd. Há três espaços, um para doações individuais em dinheiro, outro com uma lista de bens e serviços demandados pela organização e por último existe uma página direcionada para

possíveis parceiros da organização, que descreve as vantagens de associar o nome da empresa ao Instituto.

Há a confecção de panfletos informativos sobre o Sea Shepherd, como a divulgação do selo ambiental da organização, cujo objetivo é informar e estimular a adesão de empresas ao selo. E também a utilização de comunicação pessoal por meio de seus voluntários espalhados pelo país.

A empresa parceira atual que auxilia a divulgação do ISSB é uma firma conceituada na região e coligada a uma grande agência em São Paulo, agência GlobalComm. As atividades delegadas a ela são referentes à elaboração de planos de comunicação junto a empresas e possíveis públicos-alvo.

A agência de publicidade é encarregada de divulgar as ações do Sea Shepherd nos meios de comunicação de massa. Estas atividades ocorrem com inserções não pagas na mídia e, portanto, não são vistas como meios principais de comunicação.

As principais mensagens das veiculações são de caráter institucional, tratando da organização como um todo. Duas de suas peças para televisão trazem à tona o problema da matança de animais marinhos pelo governo japonês. A primeira pede o engajamento público contra este governo e a outra faz uma analogia com pedaços de peixe empanado e molho vermelho, transpondo a imagem logo em seguida a cenas reais de matança de baleias numa baía japonesa.

No passado o Sea Shepherd organizava diretamente um espaço de notícias em uma rádio local sobre temas ecológicos voltados ao mar, buscando desta forma educar e sensibilizar as comunidades costeiras da região. Essa atividade foi abandonada em decorrência do grande tempo consumido e esforço necessário para sua realização.

A coordenação de comunicação é responsável pelas atividades de relações públicas da organização. Eventualmente são confeccionados *briefings* informativos distribuídos à imprensa e meios de notícias. Mas a grande parte do trabalho é atender as solicitações de informações vindas dos meios de comunicação.

4.4 Análise do caso das atividades de marketing da Fundação Pró-TAMAR

4.4.1 Fontes de informações consultadas

Página na Internet:

PROJETO TAMAR. Portal eletrônico da organização. Disponível em: <<http://www.tamar.org.br>>. Acesso em 10 de mar. de 2005.

Livro:

FUNDAÇÃO PRÓ-TAMAR. **Assim nasceu o Projeto TAMAR**. Salvador: Fundação Pró-TAMAR, 2000.

Trabalhos Acadêmicos:

PATIRI, Victor. **Projetos ecológicos e o desenvolvimento local: estudo do caso do Projeto TAMAR**. Dissertação. Universidade Federal da Bahia. 217 f. 2002.

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

Reportagem em jornais:

LEITE, Marcelo. Tartaruga viva vale quase três vezes mais. **Folha de São Paulo**, 25/02/2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. PETROBRAS testa parceria em “Da Cor do Pecado”. 07/03/2004.

Documento Externo:

SANCHES, Taisi Maria. Avaliação e ações prioritárias para a conservação da biodiversidade da zona costeira e marinha: Tartarugas marinhas. **Base de dados tropical**. Disponível em: <<http://www.bdt.fat.org.br/workshop/costa/tartaruga>>. Acesso em 5 de jun. de 2005.

Entrevistas:

Entrevista com o Sr. Guy Marie Fabio Guagni dei Marcovaldi realizada no dia 15 de março de 2005 na Praia do Forte /BA.

O Sr. Guy Marcovaldi tem formação em Oceanologia e é o atual Chefe do Centro Nacional

TAMAR/IBAMA, ocupa este cargo desde a origem do TAMAR e foi um dos idealizadores e fundadores do Centro.

Entrevista com o Sra. Lali Guardia realizada no dia 15 de março de 2005 na Praia do Forte/ BA.

A Sra. Lali Guardia atualmente é a Diretora de Auto-Sustentação da Fundação Pró-TAMAR.

Entrevista com o Sr. Gonzalo Rostán realizada no dia 16 de março de 2005 na Praia do Forte/ BA.

O Sr. Gonzalo Rostán é graduado em Biologia e trabalha como Gestor do Centro de Visitação do Projeto TAMAR na Praia do Forte sendo responsável pela sua administração.

Entrevista com o Sr. Carlos Eduardo Arcoverde de Melo nos dias 15, 16 e 17 de março de 2005 na Praia do Forte/BA.

O Sr. Carlos Melo é o chefe de campo do Projeto TAMAR na região da Praia do Forte.

Entrevista com o Sr. Gustave Lopez nos dias 15 e 16 de março de 2005 na Praia do Forte/BA.

O Sr. Gustave Lopez tem formação em Biologia e faz parte da coordenação nacional do Projeto TAMAR. Atualmente, também, é o Coordenador Técnico do TAMAR na Bahia.

Entrevista realizada por telefone com o Sr. Victor Patiri no dia 10 de junho de 2005.

O Sr. Victor Patiri é graduado em Oceanologia e mestre em Administração e ocupa o cargo de Diretor Executivo da Fundação Pró-TAMAR desde 1992.

Observação não participante:

Foram realizadas observações junto ao Projeto TAMAR nos dias 15, 16 e 17 de março de 2005. Os locais foram às dependências físicas do Centro de Visitação, do escritório nacional e da área operacional existente na Praia do Forte (BA). Além disto, foram acompanhadas as atividades rotineiras do TAMAR com visitas aos sítios de desovas e áreas de mergulho, ao centro de

visitantes e à sua loja.

4.4.2 Informações gerais sobre a Fundação Pró-TAMAR

A Fundação Centro Brasileiro de Proteção e Pesquisa das Tartarugas Marinhas Pró-TAMAR, ou usualmente conhecida como Fundação Pró-TAMAR, é uma pessoa de direito privado sem fins lucrativos instituída em 18 de maio de 1988. Sua sede está localizada na Praia do Forte, litoral norte do Estado da Bahia.

A Fundação foi instituída de forma voluntária pelos oceanólogos do Projeto TAMAR Sr. Guy Marcovaldi e Sra. Maria Ângela Marcovaldi e tem como objetivo apoiar as atividades de proteção e pesquisa das tartarugas marinhas no Brasil. O entendimento da Fundação e o seu sentido de existência só podem ser compreendidos a partir da história do projeto de conservação das tartarugas marinhas no Brasil, visto que a origem da Fundação foi fruto da necessidade de gestões complementares à administração pública do atual Centro TAMAR/IBAMA (Centro Nacional de Conservação e Manejo das Tartarugas Marinhas, unidade administrativa descentralizada e autônoma do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis - Ministério do Meio Ambiente).

Segundo o livro “Assim surgiu o Projeto TAMAR” (FUNDAÇÃO PRÓ-TAMAR, 2000), o projeto ao qual a fundação está integrada atualmente, surgiu no ano de 1980 por meio da iniciativa do, já extinto, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal - IBDF. O Instituto, por meio da criação do Projeto Tartaruga Marinha, iniciou um levantamento minucioso visando investigar a situação destes animais, o objetivo era conhecer as espécies existentes, as áreas de reprodução e se possível também identificar áreas que justificassem a implementação de ações de manejo e conservação destas espécies.

Ao longo dos dois primeiros anos do projeto, foram realizados levantamentos completos sobre as tartarugas com a participação de alguns jovens pesquisadores, entre eles o Sr. Guy Marcovaldi. O trabalho sempre contou com a ajuda dos pescadores e comunidades locais, que apesar de desconfiarem dos pesquisadores do IBDF, pois tinham “medo de cadeia por comer as tartarugas e seus ovos”, foram cruciais para desvendar as espécies existentes no Brasil (cinco

das sete espécies conhecidas no mundo⁵), dos locais de incidência destas espécies e da necessidade urgente de protegê-las, dado que em alguns setores acadêmicos já havia a descrença da existência de quelônios marinhos no Brasil. Após um levantamento inicial, notou-se que em grande parte do litoral brasileiro ocorriam desovas destes animais e que havia uma maior concentração de ocorrências nas praias de Pirambu-SE, Regência-ES e Praia do Forte-BA. Além disto, foram identificadas diversas áreas de alimentação e migração destas espécies ao longo de quase toda costa do país e sinais claros que de modo sistemático estas tartarugas e seus ovos estavam sendo dizimados. As constatações acima levaram o governo brasileiro a criar ações afirmativas e de reversão da posição de omissão, oficializando esta nova postura com o nome “Projeto TAMAR”, denominação mantida até os dias atuais.

O TAMAR passou nesta mesma época a monitorar e proteger as desovas de tartarugas marinhas, nas três regiões acima citadas, com a instalação de Bases Operacionais, além de continuar o trabalho técnico de pesquisas na área de conservação destas espécies. Neste momento, surgiu o embrião de toda a filosofia atual do Centro TAMAR/IBAMA e da Fundação Pró-TAMAR, que será descrita abaixo.

A permanência e o compartilhamento de informações com as comunidades locais, durante a fase de levantamento da situação das tartarugas no Brasil, fez com que os pesquisadores compreendessem a cultura local, os hábitos de consumo e utilização destes animais pelos seus moradores. Esta aproximação resultou numa política de integração com estas comunidades, ao invés de uma ação opressiva do Estado. Os pesquisadores do TAMAR não enxergavam os “tartarugueiros” e “carebeiros” (pessoas que colhiam os ovos) ou aqueles que consumiam a carne de tartaruga como marginais, mas como conhecedores da região e das tartarugas marinhas. Ao invés de punir estas pessoas, o TAMAR gradativamente foi incorporando-os e aproveitando os conhecimentos destes indivíduos nas atividades de preservação.

Os tartarugueiros e carebeiros, por exemplo, eram mestres em descobrir ninhos nas praias, hábitos de desova, período e horários favoráveis de incidência destes, além de serem respeitados em suas comunidades por estas habilidades. Por outro lado, pela aproximação dos pesquisadores com a realidade local, sabia-se que a tartaruga não tinha grande valor econômico

⁵ As cinco espécies brasileiras são Cabeçuda (*Caretta caretta*), De Pente (*Eretmochelys imbricata*), Verde (*Chelonia mydas*), Oliva (*Lepidochelys olivacea*) e De Couro (*Dermochelys coriacea*).

para estas pessoas, sendo que o hábito de colher ovos estava mais relacionado à tradição e às crenças locais. A solução do TAMAR foi contratar os tartarugueiros e carebeiros para a conservação das tartarugas. Duas coisas ocorreram nestas iniciativas, a primeira foi a utilização de pessoas com grandes conhecimentos das tartarugas para sua preservação, fiscalização nas praias e manejo, ao invés de sua predação, conseguindo-se inclusive mudar o sentido da palavra para elas (atualmente tartarugar e carebar significa zelar pelas tartarugas e de seus ninhos e filhotes nas praias). A segunda foi a compreensão do projeto como a solução para o fim do hábito de matança da espécie e de sua conservação. Cristalizou-se na organização o conceito de desenvolvimento das comunidades locais como sendo a melhor forma de garantir a proteção dos ovos e dos animais, oferecendo-se aos predadores uma alternativa de renda e oportunidade de desenvolvimento pessoal em troca da mudança de atitudes, crenças e comportamentos deles em relação à tartaruga.

Paralelo às atividades de preservação, pesquisa e manejo dos ninhos e das tartarugas, o TAMAR descobriu sua outra competência, a comercialização de produtos relacionados às suas causas. Segundo os depoimentos do Sr. Guy Marcovaldi e da Sra. Lali Guardia, a idéia de comercializar produtos do TAMAR surgiu com a armação de um varal de camisetas numa base de conservação onde já havia visitantes. A idéia surgiu por uma necessidade contingencial da época. Naquele instante, o projeto estava quase sem dinheiro para seu funcionamento e ao mesmo tempo, possuía umas 100 camisetas que não tinham sido distribuídas entre os seus colaboradores. Um dos pesquisadores então resolveu comercializá-las, e, para a surpresa de todos, em menos de três dias todas elas haviam sido vendidas. Deste fato resultou o entendimento atual do que é o TAMAR.

Diante do sucesso da venda das camisetas os pesquisadores passaram a contratar membros da comunidade para vender e fabricá-las, criando assim condições para inclusão destas pessoas em atividades econômicas e, por conseguinte, promover o desenvolvimento local. As receitas vindas destes produtos financiavam parte dos custos para fiscalização dos tartarugueiros, para o melhoramento dos cercados de incubação e das bases do projeto e para o desenvolvimento das pesquisas e divulgação das atividades do TAMAR, que, por fim, acabavam sendo fatores de atração de novos visitantes, criando-se, assim, um verdadeiro ciclo “Sócio-produtivo”.

Durante o período de 1983 a 1988, o Projeto TAMAR vivenciou uma grande expansão de suas atividades, baseada principalmente no princípio de cadeia Sócio-produtiva. Isto resultou, na

época, numa organização que possuía 11 bases operacionais instaladas ao longo da costa leste brasileira. No final deste período, o então IBDF foi extinto e o Projeto TAMAR passou a ser gerenciado pelo então recém-criado IBAMA. Dois anos mais tarde, por meio da portaria nº 186/90 do IBAMA, o Projeto TAMAR deixou de ser apenas um projeto do Instituto. Criou-se então, sob o projeto, o Centro TAMAR/IBAMA, que sob esta forma possibilitou que o TAMAR a tivesse uma dotação de orçamento própria, maior flexibilidade de atuação e consolidação de sua estabilidade organizacional (PATIRI, 2002, p.88).

Em meados da década de oitenta, momento de grande crescimento para o projeto, o TAMAR começou a perceber as limitações da estrutura pública para desenvolver suas atividades. A solução para superar as barreiras burocráticas foi a criação de uma organização privada de apoio na forma de Fundação. Que teve como finalidade ajudar na comercialização e fabricação de produtos, contratação de pessoas das comunidades para integrar o projeto e suprir a necessidade de ter uma maior flexibilidade frente às diversas operações, como promoção de festas e eventos culturais locais, promoção de educação ambiental, obtenção de patrocínios e apoios regionais, e o desenvolvimento e adequação dos centros de visitantes.

Inicialmente a Fundação Pró-TAMAR serviu para legitimar 150 colaboradores que trabalhavam no Projeto TAMAR e que não se encontravam vinculados ao IBAMA ou a outra instituição de pesquisa, para poderem trabalhar ativamente no apoio às necessidades do projeto. A função da Fundação, ao longo dos 17 anos de sua existência, transformou-se em uma estrutura inovadora na qual se administra, promove e fiscaliza as atividades de conservação e proteção das tartarugas marinhas em parceria com o Governo Federal.

Atualmente, segundo o Sr. Victor Patiri, em entrevista, a Fundação Pró-TAMAR compõe junto com o Centro TAMAR/IBAMA, uma gestão ambiental integrada formando uma “Inter-organização”, que compartilha os mesmos valores e que se somam nos esforços para a proteção das tartarugas marinhas. Neste sentido, as atividades, tanto do Centro, quanto da Fundação se complementam, formando o “Projeto TAMAR” (mesmo com todas as mudanças organizacionais nestes últimos 25 anos, manteve-se sempre o nome Projeto TAMAR, servindo como uma denominação fantasia para o público em geral). Na prática não há uma distinção exata entre uma organização e outra. Os colaboradores de ambas as pessoas jurídicas trabalham, na sua maioria, em equipes e compartilham dos mesmos objetivos, locais de trabalho e muitas vezes funções no projeto. Há, no entanto, algumas atribuições mais claras para cada uma das

organizações. Patiri (2002, p. 90) esquematiza uma figura que reflete estas diferenças dentro do modelo de gestão integrada (Ilustração 13).

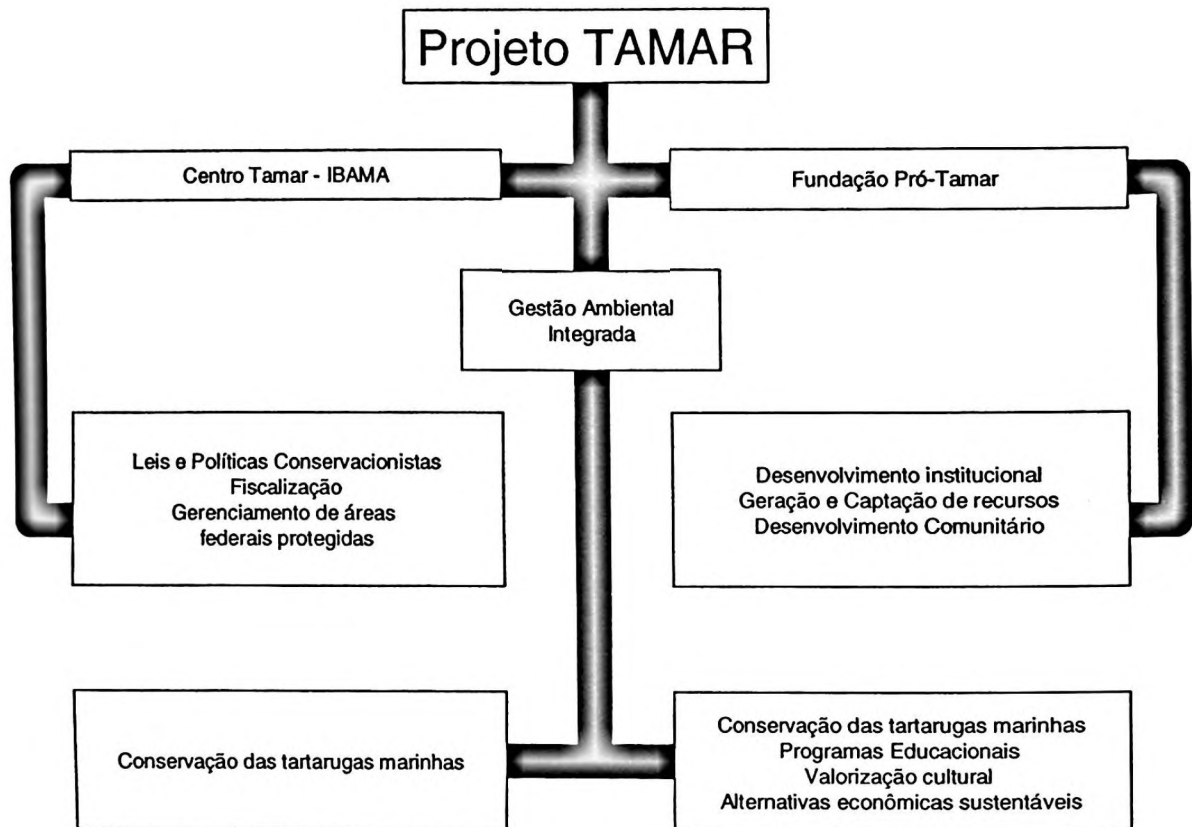


Ilustração 13 - Gestão Integrada do Projeto TAMAR

Fonte: Patiri (2002).

O Projeto TAMAR se beneficia tanto da organização pública (Centro TAMAR/IBAMA), quanto da sua organização privada (Fundação Pró-TAMAR). De um lado, ele é representado por uma agência federal de execução de políticas públicas ambientais, em que cumpre as obrigações previstas pela Constituição Federal (que tratam da preservação da diversidade e integridade do patrimônio genético, proteção da fauna e flora e fiscalização das práticas que colocam em risco sua função ecológica). Por outro lado, a Fundação atua como um elemento estabilizador, sendo capaz de proporcionar ações conjuntas ao Estado e diminuindo as incertezas orçamentárias e de lideranças dos órgãos do governo federal (PATIRI, 2002a, p. 02). A Fundação regularizou sua parceria com o Centro TAMAR/IBAMA em 1994, por meio do Termo de Cooperação técnica IBAMA nº 42/94 e teve em 1996 o reconhecimento do governo brasileiro como Entidade de Utilidade Pública Federal.

A resultante da conjugação de esforços de ambas as organizações é a administração integrada

do “Projeto TAMAR”, sendo esta visão compartilhada por todos os entrevistados deste estudo de caso. A inter-organização TAMAR se compõe de forma híbrida, ora se comportando como organização pública, ora como organização privada. Portanto, as referências sobre a administração, atividades, programas, produtos e serviços prestados serão relatados como pertencentes ao Projeto TAMAR e não simplesmente à sua Fundação. Apesar destas atividades se concentrarem em sua maioria sob a responsabilidade legal da Fundação Pró-TAMAR (mais de 60% das atividades), sendo conseqüentemente uma entidade válida para este estudo, a forma de representar a organização irá respeitar as denominações dadas por seus colaboradores, inclusive porque suas atividades são efetivamente influenciadas pela organização governamental.

Atualmente o Projeto TAMAR monitora mais de 1000 quilômetros de praias, cobrindo oito estados brasileiros com 21 bases operacionais, sendo que 12 funcionam durante todo o ano e as outras somente no período de desova das tartarugas marinhas. Além da sua sede nacional, o TAMAR conta com outras sedes regionais: Ubatuba (SP), Regência (ES), Praia do Forte (BA), Pirambu (SE) e Fernando de Noronha (PE). O projeto também mantém duas confecções próprias localizadas em Pirambu (SE) e Regência (ES) e explora atividades relacionadas ao turismo ecológico da tartaruga em suas bases de maior visitação, com a disposição de centros de visitantes e lojas de comercialização de produtos (11 bases do projeto possuem importante fluxo turístico).

A atual missão do Projeto TAMAR é proteger as tartarugas marinhas, não apenas como um centro de pesquisa e fiscalização, mas também por meio de ações de eco-desenvolvimento, que se alicerçam em três tipos de atividades (PATIRI, 2002, p. 91):

- programas educativos;
- valorização cultural;
- alternativas econômicas sustentáveis.

As atividades de conservação incluem estratégias de conhecimento das espécies, identificação dos agentes causadores que levaram estes animais à ameaça de extinção e a identificação e intervenção nas relações de causa e efeito.

As ações de conservação se concentram na proteção do ciclo de reprodução das tartarugas,

proteção das áreas de alimentação e repouso destes animais e no tratamento de informações e divulgação de resultados científicos de proteção e pesquisa relacionadas a elas. Um exemplo da eficácia do trabalho desenvolvido pelo TAMAR é o crescimento efetivo do número de filhotes de tartarugas liberados na costa brasileira pela ação do projeto. Até 1987 eram registrados apenas 50.000 nascimentos ao ano no país. Atualmente são registrados mais de 580.000 mil filhotes liberados por ano, o que representa um aumento de mais de 10 vezes nestes últimos 25 anos do TAMAR (PROJETO TAMAR, 2005).

Os programas educativos buscam motivar as pessoas das comunidades, onde o TAMAR está presente, a cuidar do meio-ambiente por meio de elos estreitos de convívio e incorporação dos membros destas localidades ao TAMAR. Este trabalho pode ser exemplificado pelas ações de educação junto aos moradores na qual o TAMAR executa de forma intensiva e próxima, seja com os mais antigos (tartarugueiros e pescadores), seja com as crianças por meio de programas de alfabetização e estágios profissionalizantes. Além de promover a idéia de preservação por atividades educacionais como centro de vivência, biblioteca, grupos de teatros, excursões e vídeos, há uma efetiva aproximação destas pessoas com a realidade do projeto. O trecho abaixo explica por si só esta forma de educar.

A maior emoção foi no dia em que a primeira ninhada de *Lepidochelys olivacea*⁶ nasceu no cercado de incubação. Mesmer⁷ levou os filhotes para mostrar à população de Pirambu, que há muitos anos não via uma tartaruguinha, nem acreditava que os ovos retirados do ninho na praia pudessem gerar aquela vida. “Foi uma festa, a cidade toda veio ver, do mais humilde pescador ao prefeito”, conta Mesmer, orgulhoso, sem esquecer de Rosa, a menina de 7 anos, filha de veranista, que fez de tudo para levar um filhote para morar com ela. Rosa devolveu a tartaruguinha, depois de ouvir o biólogo explicar que o lugar dela é o mar (FUNDAÇÃO PRÓ – TAMAR, 2000, p. 48).

A valorização cultural ocorre principalmente pelos laços de confiança entre os moradores locais e o projeto. O projeto resgatou junto às comunidades as raízes e tradições folclóricas, apoiando desde o início a organização de festas e eventos regionais. Este afloramento cultural nas localidades, onde o projeto atua, resulta na incorporação gradativa da conservação ambiental, seja pelo reconhecimento dos moradores sobre a importância do TAMAR, seja pela própria transformação que o projeto gera em suas vidas, materializando assim uma nova postura de conservação na consciência coletiva das comunidades.

⁶ *Lepidochelys olivacea* é o nome científico da tartaruga oliva.

⁷ Mesmer da Silva Ferreira era biólogo do Projeto TAMAR em Pirambu naquela época.

Por fim, o TAMAR opera alternativas econômicas sustentáveis baseadas no uso não-letal das tartarugas marinhas e em outras atividades complementares de estímulo as comunidades locais. O projeto busca identificar oportunidades de turismo ecológico, de comercialização e produção de produtos relacionados à conservação de tartarugas, de patrocínios e de aproveitamento da mão-de-obra das comunidades locais garantindo assim a sua existência e o desenvolvimento destes moradores. Estas atividades criam condições econômicas favoráveis para as pessoas próximas ao projeto, melhorando sua qualidade de vida. O projeto oferece alternativas de renda que não resultam na degradação do meio-ambiente e na extinção das tartarugas marinhas e ao mesmo tempo estimula os moradores a participarem da gestão e operação do próprio TAMAR. Segundo informações divulgadas no portal eletrônico do Projeto TAMAR (2005), atualmente 1200 famílias ao longo do litoral brasileiro tiram os seus sustentos por meio do projeto.

A estrutura organizacional formal da Fundação é composta por um conselho curador, presidência e um corpo diretivo e a estrutura organizacional formal do Centro TAMAR/IBAMA é composta por um coordenador nacional, coordenadores regionais e coordenadores técnicos. Porém, ao longo das entrevistas, estes cargos não ganharam muito destaque. Conforme já descrito anteriormente, mais importante do que as relações hierárquicas, para os colaboradores do TAMAR, são as relações de diálogo e aprendizado múltiplo entre os integrantes do projeto. Patiri (2002a, p. 07) resume esta idéia a seguir:

Essencialmente, o padrão de organização do Projeto TAMAR, é um padrão de rede. Com bases operacionais dispersas geograficamente, em pontos estratégicos da costa brasileira, as relações entre os gestores são horizontais. Não existe um único centro decisor, caracterizando, assim, a gestão sistêmica da organização. Neste sentido, coordenadores, técnicos, e colaboradores associados modelam múltiplos fluxos de informação, que se retroalimentam. Trocam experiências que buscam aprendizagem coletiva e melhores resultados. Os gestores possuem autonomia gerencial, que por sua vez, também é um estímulo ao próprio empreendedorismo do Projeto.

Segundo o Sr. Guy Marcovaldi, o Projeto TAMAR conta hoje com mais de 800 colaboradores diretos e indiretos e que em sua maioria se configuram como membros das comunidades locais onde o projeto atua.

Em demonstrativo de resultados publicado em 2001, as receitas totais da Fundação Pró-TAMAR alcançaram a soma aproximada de 3,6 milhões de reais no ano de 2001, sendo que só 18% deste montante teve origem governamental, a maior parte de seus recursos veio de patrocinadores (33%) e superávits de suas atividades produtivas e de comercialização (37%) (PATIRI, 2002, p. 116).

4.4.3 Organização de marketing do TAMAR

O projeto TAMAR possui uma orientação clara voltada para os seus diversos públicos-alvo, dado o histórico de seu desenvolvimento organizacional. Apesar de seus coordenadores não utilizarem a palavra marketing, sua orientação é bastante similar a uma orientação de marketing e esta situação é vista da seguinte forma pelo o Sr. Guy Marcovaldi:

“Não sou contra a palavra marketing, ao contrário, a única crítica é que os marqueteiros não foram suficientemente espertos para fazer com que a palavra refletisse uma coisa boa. Se eu falo de educação ambiental, vender a causa ou mensagem de preservação da natureza são termos bem vindos, mas se eu falo a palavra marketing ela é associada à mentira. Na verdade é tudo a mesma coisa”.

Desde o princípio, o TAMAR acreditou que a única maneira de reverter o quadro de ameaça das tartarugas marinhas no Brasil era por meio da criação de um estado de comunhão junto às comunidades próximas das áreas de ocorrência destes animais. Segundo o Sr. Carlos Melo, o contato direto e parceiro com a comunidade garante que o projeto não perca a noção da realidade local. Há uma preocupação constante de manter o pessoal de campo do projeto em sintonia com os moradores. O Sr. Carlos, por exemplo, está sempre atento às demandas dos moradores da Praia do Forte. Ele é autorizado pelo TAMAR a ajudar estas pessoas, na medida do possível, seja dando uma carona de uma praia a outra, seja informando sobre o andamento de um projeto de Atrator de pesca construído pelo TAMAR ou mesmo parando para escutar os problemas que eventualmente os moradores estejam passando.

Aliado a esse relacionamento próximo e integrativo com as pessoas moradoras das regiões onde o TAMAR está presente, o projeto também entende que para obter sucesso, em suas atividades produtivas de comercialização e turismo, deve estar sempre atento ao comportamento dos seus públicos visitantes, seja adequando os produtos às tendências da moda, seja pela preocupação de oferecer um bom atendimento nos seus Centros de Visitação.

Segundo a Sra. Lali Guardia, os produtos comercializados pelo TAMAR seguem as tendências de moda do mercado atual. A preocupação em adequar a linha de produtos ao gosto dos visitantes do TAMAR é importante, visto que evita a estagnação das vendas frente ao

crescimento da demanda e mantém os produtos competitivos em relação aos concorrentes de outros pontos de venda, além de terem a preocupação em divulgar a mensagem de preservação das tartarugas marinhas.

Já o Sr. Gonzalo destaca a importância de acompanhar a satisfação dos turistas nos Centros de Visitantes do TAMAR e adequação destes às características dos visitantes. Segundo Gonzalo, cada centro tem características próprias, na Praia do Forte, por exemplo, a linguagem é direcionada para um público com nível educacional mais alto, enquanto que em outras bases, com perfil de visitantes de renda mais baixas, não há cobrança de acesso. Além disto, os centros de visitantes não são simplesmente centros temáticos, mas centros interpretativos que buscam sensibilizar e educar os visitantes. Há uma preocupação com que os elementos de comunicação efetivamente passem as mensagens pretendidas e que as instalações físicas possam proporcionar conforto e bem-estar a estas pessoas. Cada um dos centros de visitantes reflete as atividades regionais do TAMAR, não se limitando a atender o turista de fora, mas também integrando o turista local aos trabalhos e pesquisas realizadas em sua região.

Não há uma estrutura de marketing no Projeto TAMAR. Existe, no entanto, algumas delegações entre os colaboradores do projeto em áreas afins. Neste estudo de caso, foram identificadas as estruturas existentes na Praia do Forte. Esta ressalva é necessária visto a descentralização e horizontalização do TAMAR. Apesar de ser considerado modelo para as outras bases, a gestão em cada uma delas pode assumir características distintas e que pela contingência de recursos do pesquisador não puderam ser analisadas de forma individual.

A atividade de auto-sustentação do TAMAR é a mais definida, possuindo uma diretoria responsável pelas atividades de produção e comercialização de produtos, bem como a de organização e monitoramento das lojas do projeto. Esta diretoria coordena os gerentes das lojas TAMAR, das confecções próprias, é responsável pela definição de linhas de produtos comercializados e pelo relacionamento com os fornecedores.

Esta diretoria é uma peça-chave de todo Projeto TAMAR, dada a estratégia de contratar as pessoas das comunidades atendidas pelo projeto. Não teria sentido para o projeto se as atividades produtivas geradas não estivessem diretamente ligadas aos moradores das regiões próximas às bases de conservação.

Dispersas geograficamente, cada base operacional assume a gestão de seus Centros de Visitantes. No caso da Praia do Forte, por exemplo, há um gestor responsável pela administração do Centro. Suas atribuições estão no gerenciamento do pessoal de atendimento (pessoas das comunidades que trabalham para o TAMAR), desenvolvimento de temas educativos, como tanques de tartarugas, placas informativas, painéis de informações e incubadoras de ovos, da manutenção do centro, na avaliação de satisfação e aproveitamento das informações de sensibilização, definição de preços e quaisquer outros assuntos pertinentes a esta gestão.

O relacionamento com os moradores é feito de forma capilar pelos tartarugueiros. Estes funcionários são membros da própria comunidade e têm a função de monitorar as praias cobertas pelo TAMAR e de interagir com os outros moradores. Junto com os tartarugueiros, se encontram os técnicos e chefes de campo que, além de realizarem tarefas técnicas e de pesquisa, são também elementos de contato com estas comunidades.

Por fim, as atribuições de criação e divulgação de peças educativas e campanhas publicitárias, atividades de relações públicas, projetos arquitetônicos dos centros, diretrizes do uso de imagem do TAMAR, elaboração de contratos de patrocínios e apoios regionais são liderados pela Coordenação Nacional do Centro TAMAR e Diretoria Executiva da Fundação Pró-TAMAR e compartilhados pelos outros coordenadores técnicos e regionais.

4.4.4 Planejamento de marketing do TAMAR

O planejamento do TAMAR segue uma estrutura descentralizada baseada em diversas reuniões periódicas, com duração de um a dois dias, entre o seu corpo diretivo e técnico. Não há um plano de marketing ou de comunicação específico que englobe toda organização. Todas as diretrizes gerais, inclusive aquelas típicas de um planejamento de marketing, são avaliadas e aprovadas pelo Conselho Curador da Fundação. No entanto, as formulações de estratégias do projeto são elaboradas com a participação dos diretores da Fundação Pró-TAMAR, dos membros da Coordenação Nacional do TAMAR, dos Coordenadores Regionais e Técnicos com o acompanhamento do Conselho. A resultante destas reuniões gera um Plano Nacional onde são elaboradas linhas mestras de atuação do projeto, cabendo a cada grupo de trabalho definir as metas, de modo a contemplar suas necessidades locais. Há um incentivo dentro do projeto de estimular um comportamento pró-ativo e empreendedor de seus gestores, isto se explica pela

dinâmica do ambiente externo.

Estes programas ambientais (programas com a característica do Projeto TAMAR) por atuarem tanto em grandes centros urbanos quanto em pequenas comunidades isoladas, demandam que os gestores sejam capazes de realizar a migração de um ambiente ao outro. Portanto, para manter a homeostasia organizacional o gestor necessita ser extremamente flexível e sociável, precisam saber dialogar com ministros e pescadores (PATIRI, 2002 a, p. 06).

Esta lógica descentralizada permeia todo o projeto. Sob a responsabilidade da diretoria de Auto-Sustentação, por exemplo, são realizadas reuniões periódicas com todos os gestores das lojas do TAMAR para a definição de estratégias de comercialização, de organização dos produtos na loja, políticas de preços, linhas a serem comercializadas, informações que devem estar junto ao produto para divulgação adequada da causa etc. Na administração do Centro de Visitantes da Praia do Forte, também há uma preocupação de seu gestor com as questões de planejamento. Segundo o Sr. Gonzalo, existe um planejamento de expansão das atividades do Centro que se baseiam principalmente nas análises do ambiente externo, como perfil do público atendido e crescimento da demanda. Nestes planejamentos (reuniões com outros membros do TAMAR) são definidas as peças estéticas de interpretação adequadas para a transmissão de mensagens do projeto ao público visitante, projetos de expansão da área de visitação (para o próximo ano já está definida uma pequena expansão do Centro) e as atividades que levem o público a interagir com as pesquisas e trabalhos desenvolvidos naquele local.

Já a diretoria executiva concentra os trabalhos de desenvolvimento e planejamento de novas campanhas de divulgação, educação ambiental e captação de recursos, intermediando o diálogo entre os coordenadores, o conselho curador e as organizações parceiras do TAMAR, por exemplo, o desenvolvimento de cartazes, vídeos, personagens infantis baseados em tartarugas, assessoria de imprensa, ações conjuntas com os parceiros e patrocinadores do projeto. A execução destes planejamentos muitas vezes ocorre de modo natural, decorrente da integração dos colaboradores do TAMAR. O Sr. Gustavo Lopez relata um destes casos, resumido a seguir. Por iniciativa do Sr. Guy, foi gerada a idéia inicial de um cartaz informativo do TAMAR contendo as idéias gerais e a imagem (foto) pretendida para a sensibilização. O texto do protótipo foi então desenvolvido pela equipe técnica presente na Coordenação Nacional com acompanhamento do Sr. Guy. Após aprovado por consenso, o material foi encaminhado para uma agência de publicidade parceira onde a arte final foi realizada, sendo novamente encaminhado para o pessoal do TAMAR. Após nova reunião o cartaz foi aprovado e sua confecção realizada.

O controle do planejamento do TAMAR é feito pelo acompanhamento intensivo das atividades dos coordenadores junto às equipes de campo, pesquisa, pessoal de comercialização e produção dos produtos, que por sua vez estão atentos aos *feedbacks* vindos das comunidades atendidas pelo TAMAR. Além disto, são elaborados relatórios periódicos de atividades e a obrigação de gerar resultados tanto na área acadêmica, quanto nos seus principais indicadores de eficácia. Por exemplo, demonstrativos do número de filhotes liberados pela ação do TAMAR.

4.4.5 Sistema de informações de marketing do TAMAR

O TAMAR não possui um sistema de informações de marketing para auxiliar o seu processo de tomada de decisões, porém existem diversas fontes de informação que são trabalhadas de acordo com as necessidades do projeto. A filosofia voltada para seus públicos-alvo obriga os gestores a manterem um contato próximo e direto com os moradores das áreas de atuação do projeto, buscando informações sobre o aproveitamento dos turistas nos centros de visitação, avaliando constantemente o comportamento do mercado que adquire os produtos com sua marca, monitorando os trabalhos de campo e acompanhando o desenvolvimento de novas tecnologias de manejo e conservação das tartarugas.

Há uma certa autonomia para obtenção de informações por cada um de seus decisores, refletindo a sua estrutura organizacional descentralizada e empreendedora. Neste estudo de caso, usou-se a base da Praia do Forte para exemplificar algumas atividades relacionadas à obtenção de informações por parte do TAMAR.

A obtenção de informações sobre as ocorrências de tartarugas nas praias e sobre a realidade das comunidades atendidas, ocorre de forma capilar no projeto principalmente pela participação dos tartarugueiros. Cada um destes funcionários cobre um trecho de praia próximo a cada uma das 22 bases operacionais existentes do TAMAR. Eles são responsáveis pela observação destes locais, informando sobre a existência de ninhos, rastros de tartarugas, detecção de riscos para as desovas, além disto, eles quando não estão trabalhando nesta função, passam a ser agentes de informação junto a suas comunidades, trazendo informações sobre os problemas cotidianos, relatos sobre as atividades dos pescadores, de seus filhos, dos turistas, veraneios etc. Estas informações são, então, organizadas pelos técnicos do projeto, que por sua vez geram atividades operacionais. Todos os dias o chefe de campo, Sr. Carlos, interage com estes tartarugueiros, seja

pessoalmente indo ao trecho de praia em questão ou por telefone celular, possibilitando, assim, organizar ações voltadas para o suporte das comunidades e manejo das tartarugas e de seus ovos.

No caso do Centro de Visitantes, o Sr. Gonzalo realiza todo ano pesquisas em parceria com uma faculdade de turismo, cujo objetivo é de identificar o perfil do visitante e conhecer as opiniões destas pessoas sobre o TAMAR e a utilidade de seus Centros. Outro modo de obter regularmente informações é pelo relato colhido pelo gestor junto aos seus funcionários no Centro de Visitantes (guias mirins, monitores, atendentes e bilheteiros), há também uma preocupação com as reclamações dos visitantes. Na maioria das vezes, o Sr. Gonzalo entra em contato com o reclamante para obter informações mais detalhadas sobre cada reclamação.

A diretoria de Auto-Sustentação obtém informações dos gestores das lojas do projeto. São apresentados nas reuniões desta área os problemas e oportunidades encontradas em cada Estado, onde há um ponto de comercialização. A loja da Praia do Forte serve como parâmetro a ser seguido pelas outras lojas, dado o grande volume comercializado e sua proximidade com esta diretoria. Há, também, a utilização de um consultor, que auxilia a diretoria a entender as tendências de moda no Brasil. Por fim, em fase de implantação, existe um sistema de informações financeiras e de produção que auxilia os gestores a obter informações sobre os estoques do projeto e avaliar suas atividades em comparação a outros estados.

Uma outra forma de organizar as informações do projeto se dá pela confecção de boletins de informação bimestrais. É por meio destas publicações que os mais de 800 colaboradores ficam sabendo das atividades do TAMAR em todo o país. Neles são destacadas atividades, eventos e notícias relacionadas à conservação da vida marinha, servindo de meio para documentar as atividades do projeto.

Além destas atividades, o TAMAR adquire informações participando de conferências, congressos e simpósios nacionais e internacionais relacionados às áreas de preservação do meio ambiente e das tartarugas marinhas. Existem, nas suas bases operacionais, bibliotecas especializadas, sendo que o seu maior acervo se encontra na Praia do Forte. O TAMAR não se limita à utilização de dados secundários, ele realiza diversas pesquisas acadêmicas na área de biologia, oceanologia, medicina veterinária e áreas afins e mantém um banco de dados próprio com registros reprodutivos das tartarugas no Brasil. Todas estas informações servem para

definição de ações prioritárias do projeto. Recentemente o TAMAR identificou áreas críticas de mortes de tartarugas pela utilização de equipamentos de pesca inadequados da indústria pesqueira no sul do Brasil, as informações colhidas serviram de apoio para a construção de uma nova base operacional em Florianópolis (SC), voltada para informar e intervir neste cenário. Por fim, o projeto busca incentivar a participação de pesquisadores externos por meio do desenvolvimento de pesquisas de interesse para o centro, seja por meio de convênios e parcerias formais, seja por meio de iniciativas individuais, como no caso desta dissertação.

4.4.6 Segmentação de marketing do TAMAR

O Projeto não tem uma atividade sistemática para identificar e priorizar sua segmentação. Porém, ele consegue atender de forma adequada todos públicos de interesse de forma eficaz.

Os públicos atendidos atualmente garantem que o TAMAR cumpra sua principal missão. Segundo o depoimento do Sr. Gustavo Lopez, o comportamento e as atitudes dos moradores litorâneos mudaram ao longo dos últimos vinte anos de existência do TAMAR, não existindo mais casos críticos de consumo de carne ou ovos de tartarugas onde o projeto atua. Isto ocorreu graças a uma atuação diferenciada junto a cada segmento existente nestas localidades. O projeto oferece produtos (melhores alternativas de vida baseadas na idéia de uso não letal das tartarugas) distintos para os pescadores, suas esposas, filhos, tartarugueiros, veranistas etc. Seus programas de ação junto a estes públicos são quase sempre customizados e observam as características sociais, culturais e profissionais de cada região. Um exemplo sempre citado pelos entrevistados do TAMAR é a adequação das atividades produtivas (parte do produto social) à vocação econômica das comunidades envolvidas. Em regiões onde há vocação turística, o TAMAR cria oportunidades de empregos diretos e indiretos em seus centros de visitação e lojas, já nas regiões onde não há este perfil, o TAMAR desenvolve atividades de produção como no caso das confecções em Pirambu e Regência ou no apoio de grupos de artesanato tradicionais. As empresas e prefeituras locais também são alvos do TAMAR, com o desenvolvimento conjunto de planos de negócios sustentáveis e definições de políticas públicas de desenvolvimento personalizadas à realidade de cada região.

O público visitante do Projeto TAMAR também é dividido de modo a formar programas de ações diferenciados. Assim como no caso dos moradores das áreas cobertas pelo TAMAR, cada local de visitação é contextualizado às características locais e ao perfil socioeconômico dos

turistas. Há também, nos Centros de Visitação, uma preocupação tanto com os visitantes adultos quanto com as crianças que os acompanham. Foram observadas peças educativas voltadas para ambos os públicos, inclusive com informações de fácil compreensão ao público infantil. As lojas do TAMAR possuem uma preocupação em entender o perfil dos seus clientes. Os produtos comercializados atendem aos segmentos interessados na preservação da tartaruga marinha, que estejam em atividades de recreação (férias e passeios) e que possuam hábitos de uso de roupas e acessórios relacionados à praia e a um estilo casual.

As crianças são, para o TAMAR, a garantia da sobrevivência das tartarugas, pois serão os futuros moradores destas regiões e influenciadores de opinião nos centros urbanos. Por isso, há outras atividades específicas para este segmento, além das existentes nos Centros de Visitação. Existem, por exemplo, programas de ações baseados em educação ambiental, capacitação profissional e atividades lúdicas.

Existe um processo de prospecção de recursos no TAMAR. Os seus integrantes monitoram, junto às redes de financiamento de projetos, oportunidades de captação de recursos. Há critérios de escolha para optar apenas pelos financiamentos que se moldem aos interesses do TAMAR. O Sr. Gustavo Lopez declarou que o TAMAR não “atira” para todos os lados para obter recursos, o que ocorre é a pesquisa de possíveis financiadores potenciais como no caso dos recursos obtidos pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento diretamente em sua sede em Washington há pouco tempo. Já a busca de recursos junto a empresas acontece de modo descentralizado. Os gestores de cada base do TAMAR têm autonomia para pesquisar em suas regiões, empresas com potencial de oferecer recursos financeiros e materiais, desde que não entrem em conflitos éticos com as causas defendidas. Não há uma busca de patrocínios em âmbito nacional, visto que o relacionamento do TAMAR com a PETROBRAS inibe a existência de outros patrocinadores equivalentes. Esta parceria existe desde o início do projeto e representa nos dias de hoje cerca de um terço de todos os recursos arrecadados. O projeto não enxerga outras organizações similares a ele como concorrentes na busca de recursos, mas como possíveis aliados na preservação de suas causas. O projeto busca sempre o diálogo e a cooperação com estas entidades, auxiliando inclusive na obtenção de recursos para elas quando há interesses diretos envolvidos.

A respeito do posicionamento de marketing do projeto, entende-se que não há uma única forma de cada público enxergar o TAMAR e não há uma atividade formal para obtenção e

desenvolvimento deste posicionamento. Junto aos públicos moradores das áreas próximas ao TAMAR, o posicionamento alcançado pelo projeto é percebido com o auxílio do convívio direto e estreito entre a organização e a comunidade. Os moradores enxergam o TAMAR como um aliado para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades e uma entidade próxima para intermediar a solução de seus problemas cotidianos. Cabe ressaltar que não é uma visão simples baseada na troca de “dinheiro” pela vida de uma tartaruga, mas sim de uma relação de convívio que transforma o sentido da conservação destes animais em aliado para o desenvolvimento sustentável de longo prazo destes moradores.

Sobre o posicionamento do projeto junto aos públicos dos seus Centros de Visitação e Lojas, não existe um método de mensurar a idéia presente entre os visitantes e os compradores. Sabe-se que estas pessoas possuem afinidade com a causa e enxergam o TAMAR como uma organização que protege as tartarugas marinhas. No Centro de visitação da Praia do Forte, o Sr. Gonzalo estuda a possibilidade de realizar pesquisas específicas neste sentido. Apesar desta informalidade para verificar o posicionamento existente, o TAMAR promove diferenciais específicos que servem para fixar a imagem do projeto. A preocupação de transmitir, em sua marca, a idéia da eclosão do ovo de tartaruga e do nascimento do filhote acaba refletindo todo trabalho do projeto (FUNDAÇÃO PRÓ-TAMAR, p. 81, 2000). Em cada produto comercializado há uma etiqueta informando a importância de sua aquisição para manutenção do projeto e ressaltando a participação da comunidade em sua elaboração. Por último, os Centros de Visitação são dimensionados de modo a servirem como centros de interpretação dos ecossistemas marinhos e refletirem a importância do TAMAR para sua preservação, evitando-se, desta forma, transformar estes espaços em meros centros de diversão temática.

4.4.7 Composto de marketing do TAMAR

O Projeto TAMAR não trabalha seu composto de marketing de modo formal e não houve declarações dos entrevistados que levassem a acreditar em sua existência plena. Entretanto, verificou-se neste estudo uma gestão integrada das variáveis (produto, preço, promoção e praça), havendo uma lógica harmoniosa de seus programas de ações com as estratégias e diretrizes do TAMAR junto aos seus diversos públicos. Somam-se à administração integrada destas variáveis, os bens e serviços ofertados, que se complementam em diversas dimensões, resultando na obtenção do objetivo central do TAMAR, que é a conservação e proteção das tartarugas marinhas. Sendo assim, não é ousado descrever estas ações baseadas nos diversos

produtos oferecidos como similares e pertencentes a um único produto social, que se configura como uma proposta de mudança do comportamento da sociedade, principalmente das comunidades litorâneas, em relação às tartarugas marinhas no Brasil.

As considerações sobre cada uma das variáveis controláveis foram feitas de modo a representar as atividades da organização como um todo e se basearam nos exemplos encontrados na Praia do Forte, a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de informação consultadas.

4.4.7.1 Produto do TAMAR

Os produtos do projeto TAMAR são complexos e em sua maioria se configuram em bases intangíveis. Existem diversas atividades que se complementam, resultando numa mudança do comportamento da sociedade, principalmente das comunidades litorâneas, em relação às tartarugas marinhas no Brasil.

As atividades de obtenção e alocação de recursos não são distintas, mas se configuram em fluxos de trocas mútuas. Os produtos comercializados e os serviços prestados nos Centros de Visitantes servem tanto para captar recursos, quanto para divulgar as idéias do TAMAR. Os patrocínios e apoios não só resultam em recursos financeiros e de insumos, como também na mudança de atitudes das empresas, empresários e governos locais no aproveitamento econômico sustentável nas regiões onde o TAMAR atua. Por fim, o apoio e intervenções nas comunidades litorâneas não só geram riquezas locais para estas pessoas, como as aproximam do TAMAR e transformam-nas gradativamente em gestores do projeto.

Por serem baseados, em sua maioria, em aspectos intangíveis, os entendimentos dos diversos componentes do produto social do TAMAR são mais facilmente visíveis quando descritos a partir dos seus resultados esperados e públicos-alvo envolvidos. De modo ilustrativo, pode-se dividir o público do TAMAR em quatro grandes segmentos: 1- Comunidades Litorâneas atendidas pelo TAMAR; 2- Visitantes e Simpatizantes do TAMAR; 3- Empresas e Governos Locais e 4- Comunidades Científicas⁸.

⁸ Esta divisão não foi apresentada pelos entrevistados do TAMAR, sendo utilizada neste estudo de caso apenas para facilitar a exposição dos diversos componentes do Produto social do TAMAR.

Os principais problemas que são trabalhados pelo TAMAR e que moldam seus programas de ação são (SANCHES, 2005, p. 16):

- ocupação irregular do litoral em áreas de desovas das tartarugas, por exemplo, a criação dos balneários da Costa do Sauípe (BA) e loteamento do Portal do Ypiranga em Linhares (ES);
- abate de fêmeas e coleta de ovos: apesar deste problema estar superado na maioria das comunidades litorâneas atendidas pelo TAMAR nestes últimos 25 anos, restam alguns grupos indígenas isolados do Ceará que ainda consomem estes alimentos;
- trânsito nas praias de desova: a compactação da areia sobre os ninhos de tartarugas dificulta a saída dos filhotes recém-nascidos, além disto este trânsito pode causar atropelamentos das fêmeas e de seus filhotes;
- iluminação artificial nas áreas de desova: a iluminação artificial atrapalha a jornada dos filhotes para o mar. Ao saírem do ninho, as tartaruguinhas são atraídas por qualquer fonte luminosa que esteja próxima à praia;
- captura acidental em artes de pesca: problema crítico que causa a morte de tartarugas adultas nas áreas pesqueiras do litoral brasileiro. As incidências ocorrem principalmente pelas pescarias costeiras que utilizam emalhes e técnicas de arrote de fundo e das pescarias oceânicas que utilizam espinhéis pelágicos e redes de emalhe;
- criação de animais domésticos nas praias de desova: podem afetar as tartarugas de diversas maneiras. Os animais de grande porte (cavalos e rebanhos de gado) podem compactar a areia próximo aos ninhos e danificar as estacas de marcação. Já os animais de pequeno porte (cachorros e porcos) podem agir como predadores dos filhotes e de seus ovos;
- poluição dos mares: a principal causa de mortes das tartarugas pela poluição das águas se dá pela ingestão de plásticos jogados ao mar. Outras doenças relacionadas à vida em ambientes poluídos começam a aparecer como causa de óbito destes ;
- trânsito de embarcações rápidas: apesar de não serem relatados muitos casos de mortes por atropelamento por estas embarcações, é considerada uma ameaça constante para os animais.

Cada um dos problemas terá uma abordagem diferente junto aos públicos-alvo do TAMAR. A seguir são apresentados os componentes do produto social do TAMAR voltados para o público

formado pelas comunidades litorâneas atendidas pelo projeto.

Todos os problemas apresentados são trabalhados junto aos moradores litorâneos por meio de um convívio próximo e diário, já descritos neste estudo de caso, e pela utilização de diversos programas educativos, de valorização cultural, e da criação de alternativas econômicas sustentáveis, dimensionadas à realidade de cada comunidade.

Dentre as atividades educativas atuais se destacam algumas ações junto ao público infantil:

- manutenção de creches voltadas para os moradores atendidos pelo TAMAR em algumas de suas bases;
- cursos profissionalizantes para os jovens (guias mirins, onde são ensinados os fundamentos de conservação, a importância do desenvolvimento sustentável e a idéia do uso não letal das tartarugas marinhas como fonte de oportunidade de renda e trabalho, além de treinarem estas crianças para trabalho de guias nos centros de visitantes do TAMAR);
- escolinhas de surf e inglês para as crianças locais;
- peças educativas, como vídeos, cartazes que utilizam personagens infantis temáticos. (Turma do Taminho, composta de diversas tartaruguinhas criadas pelo artista Haroldo Guimarães Neto)

Há ainda campanhas educativas específicas realizadas nas áreas de maior incidência dos problemas acima relatados. Em todas as campanhas divulgadas pelo TAMAR existe uma preocupação em mostrar as soluções dos problemas. A seguir alguns exemplos destas campanhas:

- campanha “nem tudo que cai na rede é peixe”: iniciada em 1991 com a finalidade de orientar os pescadores a reanimar tartarugas em estado de afogamento causado por redes de pesca;
- campanha “Fotopoluição”: mostra o problema da iluminação nas praias de desovas e sugere soluções para os moradores das áreas de desova;
- campanha “carro aqui só de brinquedo”: iniciativa no litoral da Bahia que explica os motivos da proibição do tráfego de veículos nas zonas de praias deste estado.

Um dos pilares do projeto é a sua vocação desenvolvimentista sustentável. Por meio desta filosofia, o TAMAR garante a conservação das tartarugas com a criação de melhores alternativas de vida para as comunidades locais baseadas na idéia de uso não letal dos animais. Pode-se afirmar que houve uma adoção generalizada de um comportamento conservadorista por parte das comunidades atendidas do TAMAR. Portanto, o que o projeto busca atualmente é garantir a perpetuação deste comportamento. As ações presentes visam consolidar as noções de desenvolvimento sustentável destes moradores, ensinando técnicas alternativas de renda e incluindo-os nas atividades e futuramente na administração do projeto. Existem duas políticas de inclusão, a direta na qual são oferecidos empregos aos moradores locais e indiretas onde são oferecidos incentivos na criação de atividades econômicas. A seguir apresentam-se exemplos dos dois tipos de políticas:

1. Criação de empregos relacionados ao projeto TAMAR.
 - empregos em atividades turísticas e produtivas relacionadas à conservação da tartaruga: atendentes de lojas, monitores dos locais de visitação, equipes de manutenção e limpeza, costureiras, bordadeiras, artesões, gestores etc;
 - empregos em atividades técnicas do projeto: tartarugueiros, mecânicos, motoristas, pilotos das embarcações, auxiliares técnicos, pessoal administrativo, chefes de bases etc.
2. Apoio e incentivo a atividades produtivas:
 - criação de Atratores de peixes em comunidades pesqueiras tradicionais no litoral norte da Bahia;
 - ajuda no desenvolvimento de culturas de camarão, ostras e de pescados em povoados litorâneos;
 - ajuda na implantação de programas de criação de renda e capacitação profissional)por exemplo, oficina de sacolas de papel reciclado, criado pela Cooperativa Educacional de Ubatuba e operado por jovens da comunidade da Cidade);
 - promoção de grupos produtivos (por exemplo as rendeiras de Almofada- CE etc).

Diferentemente dos componentes existentes no Produto Social voltado para as comunidades litorâneas, os itens ofertados para o público formado por visitantes e simpatizantes do TAMAR possuem característica mais tangíveis, sendo apresentado na forma de bens e serviços. Além de servirem como meios de divulgação das causas do TAMAR e servirem de instrumentos de mudança de comportamento das pessoas em relação à conservação das tartarugas marinhas, estes bens e serviços são fontes de recursos que possibilitam a continuidade do trabalho junto às

comunidades litorâneas e do desenvolvimento tecnológico e científico do TAMAR.

Os produtos comercializados com a marca TAMAR são diversificados e se configuram como roupas, acessórios de moda, brinquedos temáticos, artigos de papelaria e materiais áudio-visuais. No atual portfólio, são encontrados tanto produtos manufaturados, quanto produtos artesanais. Todos os produtos artesanais têm como procedência as comunidades tradicionais e grupos produtivos existentes próximos às áreas de atuação do projeto. Já os produtos manufaturados têm duas procedências distintas. Uma parte de sua produção é realizada nas confecções do TAMAR em Regência e Pirambu, enquanto o restante é adquirido de fornecedores cadastrados. O desenvolvimento desta linha de produtos segue as tendências atuais da moda, possuem qualidade superior a outros similares e são em sua maioria itens de uso de praia ou de estilo casual. Em cada item comercializado é destacada a importância do projeto e há a mensagem de que parte da renda obtida é direcionada às realizações do Projeto TAMAR. Os produtos artesanais, além destas mensagens, trazem informações sobre a sua procedência. Todos os itens trazem a marca do Projeto TAMAR, sendo que em alguns há o destaque da localização da Loja em que foi comercializada, por exemplo, as camisetas pólo vendidas na Loja da Praia do Forte possuem a inscrição nas costas “Projeto TAMAR – Praia do Forte”.

Uma outra forma do público simpatizante e visitante contribuir com o projeto TAMAR é por meio da adoção de uma tartaruga marinha. Segundo a Sra. Lali Guardia, esta campanha é uma alternativa para o público que não se interessa ou não vê os produtos como uma forma de ajudar na preservação dos animais. A adoção de um filhote de tartaruga é um modo alternativo de evitar o recebimento de recursos sem uma contrapartida. A adoção é uma simbologia na qual o padrinho cria um vínculo com a causa. Os participantes ganham um certificado de apadrinhamento, uma camiseta exclusiva e alguns brindes que servem de reconhecimento ao ato e, por fim, podem ser sorteados a participar do momento de desova das tartarugas na Praia do Forte ou em Fernando de Noronha.

Os serviços prestados junto aos visitantes são operacionalizados nos diversos Centros de Visitantes. Nestes locais são oferecidos atrativos relacionados à preservação das tartarugas e do seu meio ambiente. Cada centro possui uma configuração distinta podendo conter museus, tanques de exposição, aquários, exposições permanentes, peças educativas, auditórios, espaços de exibição de filmes etc. O principal objetivo é promover a compreensão das atividades de conservação destes animais e suas inter-relações com a comunidade local através da realização

de atividades de interpretação e educação ambiental (PATIRI, 2002, p. 105). Além disto, os centros servem como pontos de atração de turistas para o acesso a suas lojas de comercialização de produtos.

Segundo o Sr. Gonzalo, no Centro de Visitação da Praia do Forte, são trabalhados pontos temáticos que demonstram situações de risco para as tartarugas, sejam em regiões costeiras, seja em auto-mar. Há também a existência de outros animais marinhos no centro, visto a necessidade de explicar aos visitantes a importância do conceito dos ecossistemas para vida das tartarugas. Este Centro busca a excelência em transmitir mensagens que mobilizem as pessoas em torno da missão do TAMAR. Baseado no conceito de centro interpretativo, este espaço foi desenvolvido para operar com grandes fluxos de pessoas, até 2000 visitantes por dia. Todos os elementos de comunicação presentes criam mecanismos de transmissão de informações de forma clara e instantânea e se contextualizam num ambiente de praia e não formal.

“Não adianta distribuir panfletos, não adianta fazer palestras de duas horas. Por isso se trabalha na linha de interpretação, aonde o visitante vai descobrindo as coisas ao longo do percurso dentro do centro” (Sr. Gonzalo).

As visitas na Praia do Forte são acompanhadas de explicações complementares oferecidas por guias mirins e monitores treinados no local. Todos os funcionários do Centro pertencem à comunidade da Praia do Forte. Além destes acompanhamentos, há a possibilidade de visitas dirigidas a grupos específicos de estudantes, pesquisadores e outros profissionais nas áreas de biologia, oceanologia, turismo, medicina veterinária, sociologia etc. Por exemplo, no dia 15 de março foi observada uma visita dirigida a agentes de turismo procedentes dos EUA, todas as informações foram disponibilizadas em Inglês por um diretor do TAMAR, que destacava além dos elementos existentes do Centro, diversas informações complementares sobre as condições de turismo da região.

Nos Centros de Visitantes existem serviços de apoio que proporcionam conforto e comodidade para os visitantes e que, segundo o Sr. Gonzalo, são elementos indispensáveis na criação de um momento amigável para a transmissão da mensagem do TAMAR. No caso do centro na Praia do Forte, há uma preocupação com a limpeza do local, dos tanques e de seus banheiros, manutenção da infra-estrutura e boa apresentação da loja e dos dois restaurantes existentes.

O Projeto TAMAR não possui produtos específicos de captação de recursos junto aos seus públicos organizacionais (Empresas, Universidades, Prefeituras e Governos Estaduais). As relações de trocas entre estas entidades e o TAMAR ocorrem de modo customizado, caso a caso, e não se baseiam em contrapartidas puramente monetárias. Existe uma preocupação do TAMAR em oferecer benefícios a estas organizações de modo a respeitarem a relevância da contribuição de cada uma, diferenciando-as em categorias de patrocinador e de apoiador local.

Atualmente a PETROBRAS é o único patrocinador nacional do Projeto. Esta condição é resultado do intenso relacionamento entre a empresa e o projeto desde os seus primórdios e que se configuram no financiamento de quase um terço dos custos totais do TAMAR e ações de cooperação técnica e científica. O benefício oferecido à PETROBRAS é a vinculação direta de sua marca ao projeto. Todas as divulgações, cartazes, vestimentas, propagandas e eventos do TAMAR contêm a marca da PETROBRAS, inclusive com a conjugação do logo do TAMAR com o logo da empresa. Estes mesmos benefícios são válidos para o IBAMA, visto que parte do Projeto é efetivamente uma atividade governamental. A exceção desta vinculação de marcas ocorre apenas nos produtos comercializados pelo TAMAR em que não são veiculados os patrocínios.

As demais parcerias são consideradas como apoios regionais e locais. Em cada acordo firmado há uma contrapartida de recursos e atividades que beneficiam tanto o TAMAR, quanto à empresa ou órgão público envolvido. Atualmente são listados pelo Projeto TAMAR um total de 31 apoios locais e regionais (PROJETO TAMAR, 2005). Dentre as diversas formas de apoio, são destacados alguns exemplos que expressam os relacionamentos:

- o TAMAR e a Coelba criaram uma parceria para o desenvolvimento e implantação de critérios adequados de iluminação nas praias destinadas à desova de tartarugas. Em contrapartida, este projeto conjunto possibilitou a empresa a se adequar à legislação vigente no estado da Bahia e a ter uma oportunidade de associar seu nome nesta atividade específica de conservação;
- a Companhia Siderúrgica de Tubarão-CST (ES) tinha um convênio com o TAMAR para realização de pesquisas das tartarugas nas áreas de emissão de efluentes da CST. O projeto beneficiava o TAMAR dando condições de realizar pesquisas avançadas de marcação e biometria das tartarugas verdes desta região ao mesmo tempo em que a empresa conseguia informações sobre a qualidade e impacto de seus efluentes no mar;

- o Grupo Arcor mantém parceria com a Base Operacional de Ubatuba (SP). Este apoio resultou na instalação de novos equipamentos no Centro de Visitantes local, a criação de concursos culturais e diversos programas de incentivo às aulas de educação ambiental nas escolas por meio da Campanha Amigos do Mar. A empresa por sua vez recebeu a autorização do projeto para licenciar a marca de uma linha de chocolates denominada “Tortuguita Taminha”. Estes chocolates têm o formato de tartaruga e são comercializados com o diferencial de ajudarem as causas do TAMAR. Parte dos recursos obtidos nestas vendas é direcionada para a manutenção da Base de Ubatuba e do financiamento das campanhas educativas;
- em Campos dos Goytacazes (RJ), desde 2001, a Prefeitura Local financia parte das atividades do TAMAR, este apoio local possibilita o projeto ampliar suas atividades de modo mais abrangente na região e a criação de diálogo mais próximo com a administração local. A prefeitura por sua vez utiliza o projeto como mola propulsora do ecoturismo associando suas políticas públicas com a conservação e promoção das tartarugas marinhas.

O projeto também contribui com novos conhecimentos junto às comunidades científicas no Brasil e exterior. Anualmente são geradas dentro do TAMAR dezenas de artigos acadêmicos nacionais e internacionais, teses de doutorados, dissertações de mestrado e monografias relacionados ao manejo e preservação das tartarugas marinhas no Brasil. Além destes trabalhos, são desenvolvidas bases de dados científicas e de imagem. Por fim todas estas atividades acadêmicas resultam em novas tecnologias que passam a ser incorporadas às atividades diárias do projeto.

4.4.7.2 Preço do TAMAR

O projeto TAMAR possui uma grande experiência no processo de precificação de seus bens, serviços e produtos, seja considerando os aspectos financeiros, seja considerando os não-monetários. A respeito dos custos do seu Produto Social, O TAMAR incorporou ao longo dos anos a noção de poder oferecer benefícios sociais, culturais e econômicos superiores às comunidades litorâneas em relação aos custos equivalentes percebidos e que justificavam a matança e consumo dos produtos destes animais. Esta compensação vem resultando na mudança de comportamento pretendida.

Os custos envolvidos junto aos moradores onde existem ocorrências de tartarugas são resumidos a seguir:

- hábitos culturais de caça e consumo da carne de tartaruga;
- hábitos culturais de colher e comer os ovos de tartarugas;
- tecnologias de pesca prejudiciais às tartarugas;
- pequeno ganho econômico com a comercialização da carne, ovos e cascos destes animais;
- desinformação das comunidades, dos veranistas e visitantes sobre a restrição legal do uso letal destes animais e da importância de sua preservação;
- falta de perspectiva e precariedade das condições de vida das comunidades tradicionais e declínio das rendas obtidas por seus meios de sustento;
- desconfiguração dos laços sociais e culturais presentes em cada uma destas comunidades;
- comodidade de utilizar automóveis e animais nas praias;
- projetos arquitetônicos das residências serem executados de modo não planejado as questões ambientais locais;
- hábitos de poluir as praias etc.

O conjunto de benefícios ofertados e que compensam estes custos são:

- acesso à informação sobre a importância da conservação das tartarugas e das restrições legais de seu uso;
- treinamento dos moradores sobre procedimentos de conservação e manejo corretos das tartarugas e de seus filhotes;
- desenvolvimento de técnicas alternativas de pesca não prejudiciais às tartarugas;
- valorização dos laços sociais e culturais destas comunidades;
- reconhecimento público das pessoas que mudavam de atitudes em relação ao consumo de carne e ovos das tartarugas, ao invés da marginalização pura e simples delas;
- demonstração das vantagens do uso não letal destes animais frente aos ganhos obtidos pelas suas matanças. As tartarugas vivas geram três vezes mais recursos financeiros do que mortas (LEITE, 2004);
- criação de empregos diretos e indiretos que garantem o sustento e desenvolvimento econômico e educacional das famílias destas comunidades;
- apoio e incentivo às iniciativas locais de desenvolvimento das comunidades;
- incorporação gradativa das comunidades na gestão do TAMAR;

- valorização imobiliária e desenvolvimento econômico regional pela associação do local as novas atividades produtivas e de ecoturismo.

Os preços praticados nas atividades de comercialização e acesso aos centros de visitantes possuem uma lógica de mercado e são ajustados de modo a atenderem a objetivos específicos do TAMAR.

No caso dos preços dos produtos comercializados, a diretoria de Auto-Sustentação estabelece margens de vendas que possibilitem tanto a geração de excedentes financeiros para o projeto, quanto a possibilidade de sua aquisição por boa parte dos visitantes.

O sistema de precificação é por *markup*, sendo que as margens praticadas nunca excedem mais que 50% dos custos de fabricação ou de aquisição de fornecedores cadastrados. Apesar de conhecer bem o valor que os clientes estariam dispostos a pagar pelos produtos, a intenção de limitar as margens se baseiam em dois critérios. O primeiro é privilegiar o giro dos estoques estimulando assim a produção das confecções do projeto, já o segundo é baseado no princípio de que estes produtos são meios de divulgação da causa do TAMAR, e, portanto, é interessante que os visitantes utilizem-nos em seus locais de origem. A exceção ocorre com os produtos artesanais, que são vendidos pelo seu custo, que é a remuneração dos artesões que vivem em comunidades litorâneas tradicionais. O valor cobrado para a adoção simbólica de uma tartaruga liberada pelo TAMAR é de R\$ 100,00 para residentes no Brasil e de US\$ 50,00 para os estrangeiros.

Cada Centro de Visitação estabelece os seus critérios de cobrança. No exemplo estudado, na Praia do Forte, os preços praticados para acesso ao local de visitação foram estabelecidos em conformidade com demanda e perfil médio de renda dos visitantes. O preço atual praticado neste local é de R\$ 7,00, valor encontrado de modo a gerar um fluxo de pessoas condizentes com a estrutura do centro e que seja considerado justo pelos visitantes. Neste centro é oferecido acesso gratuito para os alunos de escolas e universidades públicas e moradores locais. Há também isenção do pagamento em horários pré-determinados, não há cobrança antes das 9 horas da manhã e depois das 6 horas da tarde. Além disto, são oferecidas, em épocas de desovas pelo centro, atividades de visitação noturnas complementares nas praias próximas. Só podem participar destas atividades os visitantes que tenham adotado uma tartaruga e que paguem um adicional de R\$ 40,00.

Não há política de preços para o firmamento de convênios de apoio entre o TAMAR e empresas interessadas no projeto. Cada caso é estudado individualmente e as negociações envolvem, além de contribuições financeiras, contrapartidas relevantes ao TAMAR conforme já exemplificado.

As publicações acadêmicas do TAMAR podem ser consultadas e adquiridas gratuitamente, com exceção do seu acervo de bancos de imagens e documentários produzidos, em que são cobrados os custos de sua confecção.

4.4.7.3 Praça (Distribuição) do TAMAR

A política de distribuição do Projeto TAMAR é fundamentada na idéia de estar presente em regiões estratégicas onde ocorrem desovas de tartarugas marinhas e em áreas importantes de alimentação destas espécies. Todas as operações do projeto ocorrem de forma verticalizada não existindo a presença de intermediários para atender seus públicos-alvo. Suas três primeiras bases operacionais surgiram nos locais de maior incidência de desovas, seguidas da implantação de outras ao longo dos 25 anos de sua existência. Existem atualmente 22 bases operacionais do projeto no Brasil, que podem operar somente em períodos de desovas ou durante o ano todo. Além disto, cada base pode possuir sub-bases de apoio logístico que por sua vez contam com a participação do tartarugueiros, desta forma o TAMAR consegue manter suas atividades ao longo de mais de 1000 quilômetros de praias. Cada base é responsável administrativamente por um grande trecho de litoral, entre 20 km a 200 km de costa, as sub-bases se localizam em pontos estratégicos destas áreas, cobrindo em média 50 km de extensão e por fim cada trecho de praia fica sob a responsabilidade de um tartarugueiro contratado pelo projeto.

A seguir é apresentado um quadro que relaciona cada uma das 22 bases existentes com o seu regime de funcionamento, e características das atividades das tartarugas nestas regiões (Quadro 4).

Quadro 4 - Relação das Bases Operacionais do TAMAR, período de funcionamento, e características das atividades das tartarugas em suas regiões

Base Operacional	Estado	Regime de funcionamento	Atividades das tartarugas
Almofada	CE	permanente	alimentação
Atol das Rocas	RN	período de desovas	alimentação e reprodução
Fernando de Noronha	PE	permanente	alimentação e reprodução
Ponta dos Mangues	SE	período de desovas	reprodução
Pirambu	SE	permanente	alimentação e reprodução
Abais	SE	período de desovas	reprodução
Mangue Seco	BA	período de desovas	reprodução
Sítio do Conde	BA	período de desovas	reprodução
Costa do Sauípe	BA	permanente	reprodução
Praia do Forte	BA	permanente	alimentação e reprodução
Arembepe	BA	permanente	reprodução
Itaunas	ES	período de desovas	reprodução
Guriri	ES	permanente	reprodução
Pontal do Ipiranga	ES	permanente	reprodução
Povoação	ES	período de desovas	reprodução
Comboios	ES	permanente	reprodução
Regência	ES	permanente	alimentação e reprodução
Trindade	ES	período de desovas	reprodução
Anchieta	ES	período de desovas	reprodução
Bacia de Campos	RJ	permanente	reprodução
Ubatuba	SP	permanente	alimentação
Florianópolis	SC	permanente	alimentação

Fonte: Projeto TAMAR (2005).

Os produtos do TAMAR são comercializados exclusivamente em suas lojas. Existem ao todo 19 pontos de vendas do projeto, a maioria deles se encontra junto às bases operacionais do TAMAR de maior fluxo turístico (Almofada, Fernando de Noronha, Pirambu, Costa do Sauípe, Praia do Forte, Arembepe, Itaunas, Guriri, Regência, Anchieta, Ubatuba e Florianópolis). As exceções são a existência de lojas nos Aeroportos de Salvador (BA), Vitória (ES) e Fernando de Noronha (PE). Também existe uma loja no Shopping de Vitória, uma no centro de Ubatuba (SP), uma no Oceanário de Aracaju (SE) e outra localizada na Praia do Sueste em Fernando de Noronha. Segundo a Sra. Lali Guardia, a diferença das lojas do TAMAR para outras lojas se baseia no fato de que estes espaços se associam com a imagem da tartaruga marinha, não faria sentido, desta maneira, abrir uma loja em uma região distante do projeto.

Além das lojas físicas, o TAMAR utiliza um canal eletrônico de vendas desde agosto de 2003. O acesso de sua loja virtual se dá pelo portal eletrônico do projeto. O espaço da loja é hospedado pelo servidor da Empresa Miracula. São encontrados nesta loja os mesmos produtos comercializados nas lojas fixas e sua distribuição é realizada pela empresa Correios por meio de Sedex ou remessa simples. A Internet também é vista pelo TAMAR como um meio alternativo

para divulgar suas causas, difundir suas mensagens e comercializar seus produtos. Ela é um instrumento que possibilita acesso aos públicos simpatizantes que não possuem condições de visitar pessoalmente o TAMAR, principalmente o público estrangeiro. Seu portal eletrônico está localizado no endereço <<http://www.tamar.org.br>> e é hospedado pela empresa Terra.

Os Centros de Visitantes estão presentes em 10 Bases Operacionais do TAMAR com maior fluxo de visitantes: Almofada; Fernando de Noronha; Pirambu; Praia do Forte; Arembepe; Guriri; Anchieta; Ubatuba; Florianópolis e Comboios. Existe também um Centro de Visitantes que não faz parte de nenhuma base operacional: o Oceanário de Aracaju (SE). No dia 6 de abril de 2005 foi inaugurada a mais recente base do TAMAR em Florianópolis (SC). Esta recente expansão possibilitou verificar os critérios de decisão referentes à localização de novas bases operacionais do TAMAR. Segundo o Sr. Victor, a cidade de Florianópolis foi escolhida para sediar as atividades do projeto no sul do Brasil em virtude de sua localização geográfica central na costa sul, pela grande fluxo de turistas do município que gerarão receitas na aquisição de produtos do TAMAR e pela proximidade das regiões onde a indústria pesqueira atua e que gera incidências críticas de capturas acidentais de tartarugas por suas atividades.

4.4.7.4 Promoção (Comunicação) do TAMAR

O TAMAR utiliza diversas ferramentas de comunicação para divulgar suas atividades e mensagens de conservação e proteção das tartarugas marinhas. As estratégias de comunicação se baseiam principalmente em ferramentas de relações públicas, divulgação de pessoa para pessoa e comunicação seletiva.

A relações públicas é um dos principais meios de divulgação do Projeto TAMAR. Desde o início, as atividades do TAMAR são divulgadas pelos meios de imprensa. Em 1983, por exemplo, o Projeto firmou sua primeira parceria de divulgação institucional com a Fundação Roberto Marinho e a Rede Globo. Este trabalho incluía chamadas educativas de proteção à tartaruga marinha, em cadeia nacional. O que ajudou na sua divulgação inicial.

Atualmente as divulgações do Projeto junto aos meios de comunicação, na promoção de atividades, são consideradas satisfatórias e ajudam efetivamente na divulgação das causas defendidas. Segundo o Sr. Gustave, o TAMAR é bem visto pelas redes de televisão, revistas, rádios etc, e normalmente as visitas destes órgãos de imprensa são espontâneas, não

dependendo de textos de divulgação “*press releases*”, todos os dias são atendidas solicitações de visitas para realizar reportagens sobre o TAMAR, inclusive de redes estrangeiras. Mesmo assim, o TAMAR conta com os serviços de uma assessoria de imprensa, visto que serve como um meio de divulgação das atividades e informações relevantes do projeto, por exemplo, campanhas específicas, informações sobre o comportamento das tartarugas como início de época de acasalamento e reprodução, assinaturas de convênios, inaugurações de locais de visitação etc.

Há uma preocupação em atender bem os jornalistas e fotógrafos que visitam o TAMAR. Cabe diretamente a cada coordenador do projeto recepcionar estas pessoas e atender suas solicitações. Um exemplo recente foi um apelo do repórter da Rede Globo para filmar o momento de desova de tartaruga durante sua visita. Apesar de ser um evento improvável de acontecer dada a época e horário das filmagens, o TAMAR conseguiu realizá-lo. O coordenador técnico da Bahia, junto com toda sua equipe, e utilizando uma das tartarugas de seu tanque de exposição criou um cenário que reproduzia o local de desova e simularam a postura dos ovos e a caminhada de praia do animal. O Sr. Gustave afirmou que a encenação ficou igual a um evento real.

O projeto possui a filosofia de divulgar suas ações sempre que possível por meio de contatos de pessoa para pessoa. Todos os colaboradores do TAMAR, dos seus diretores aos tartarugueiros, possuem a missão de transmitir as mensagens de conservação das tartarugas marinhas. Esta prontidão é desenvolvida por meio da troca constante de informações entre os integrantes da base, por meio de treinamentos específicos e pela realização de reuniões e encontros com membros de outras bases do projeto. Em todos os momentos oportunos observados, durante a visita na Praia do Forte, foi relatado este comprometimento, seja com a tentativa de explicação dada a um turista estrangeiro pela jovem guia do Centro de Visitantes, seja com as dúvidas esclarecidas de um simples pescador por um dos diretores. Esta filosofia permeia também as ações dos coordenadores na busca de novos apoios locais para suas bases. Todas as atividades de promoção junto a empresas e outras organizações locais de interesse do TAMAR são feitas pessoalmente por estas pessoas, não existindo outros meios de divulgação.

O TAMAR utiliza diversos meios de comunicação seletiva para complementar suas atividades de educação ambiental, que servem de apoio para as abordagens pessoa a pessoa. Os mais utilizados são cartazes, folhetos, vídeos educativos, boletins periódicos e sua revista anual. Cada peça é confeccionada de forma a adequar a linguagem ao receptor selecionado. A imagem é um

elemento muito valorizado na confecção destes materiais, tenta-se transmitir por elas boa parte da mensagem de conservação das tartarugas, ora enfocando a beleza estética destes animais, ora destacando as crueldades cometidas na sua predação. Em cada campanha são utilizados mais de um meio de divulgação: a campanha “nem tudo que cai na rede é peixe”, direcionada aos pescadores, utiliza vídeos educativos, panfletos e cartazes à prova d’água para serem fixados nas embarcações e abordagens pessoais por meio dos colaboradores do TAMAR junto a este público.

As imagens são escolhidas pelo Sr. Guy a partir do banco de imagem do projeto e a criação dos textos são de responsabilidade dos colaboradores da coordenação nacional em conjunto com outros coordenadores regionais. Todo o material produzido é finalizado por meio de uma agência de publicidade parceira do TAMAR. Existe também a participação da empresa HGN que é responsável pela criação de vídeos e peças voltadas para o público infantil por meio da divulgação dos personagens da “Turma do Taminho”. Os relacionamentos de longa data dos profissionais destas empresas garantem que as mensagens produzidas reflitam a filosofia do Projeto. Todos os profissionais externos de comunicação recebem remunerações pelos seus trabalhos e os materiais produzidos são pagos. Entretanto, os valores praticados são diferenciados em decorrência do apoio destas pessoas ao TAMAR.

São utilizadas duas ferramentas promocionais para a divulgação do TAMAR fora de suas comunidades litorâneas. A primeira é pela sua participação em eventos de ecoturismo e realização de exposições itinerantes e a segunda pela disponibilização de informações na Internet.

O TAMAR realiza periodicamente exposições itinerantes pelo Brasil, porém não há um calendário fixo para suas realizações. Nestes eventos são apresentados painéis explicativos do projeto, mostras de tartarugas adultas e filhotes em tanques e casos de experiências bem sucedidas na conservação da fauna marinha no país, normalmente são escolhidos *shopping centers* de capitais por possuírem grande tráfego de pessoas. Ainda há uma preocupação do projeto em divulgar suas atividades em eventos de ecoturismo no exterior. O trabalho de divulgação conta com o apoio da área de relações internacionais da PETROBRAS e tem resultado em participações em exposições internacionais em cidades como Munique (Alemanha), Londres (Reino Unido) e Lisboa (Portugal).

Na Internet, o TAMAR promove suas atividades por meio de seu portal eletrônico. As informações são disponibilizadas em português, inglês e espanhol e conta ainda com um espaço voltado para o público infantil. São colocados a disposição do usuário, diversos textos sobre as tartarugas marinhas, importância de sua conservação, histórico do TAMAR, informações sobre as bases operacionais e lojas físicas, modo de operação do projeto, dados sobre os resultados alcançados, importância das comunidades litorâneas na preservação destas espécies e os nomes de seus apoiadores locais e do patrocinador nacional. Além disto, o portal traz informações de como adquirir os produtos pela loja virtual e como adotar uma tartaruga, informa os procedimentos para interessados em estagiar no projeto, disponibiliza os canais de comunicação para contatos e divulga as obras acadêmicas desenvolvidas no TAMAR. Por fim, o portal eletrônico possui uma parte dedicada às crianças com informações educativas, atividades lúdicas e vídeos de conservação, todos com a participação da Turma do Taminho.

Não há uma política para promover especificamente as lojas e os Centros de Visitantes. Segundo os entrevistados, a demanda não precisa ser estimulada com outras ferramentas promocionais dado o grande volume de visitantes atuais. A única exceção foi constatada no caso do Centro de Visitantes da Praia do Forte que oferece comissões a agentes de viagens cadastrados sob o percentual da bilheteria obtida pelas pessoas trazidas por eles.

O projeto se beneficia também das ações promocionais dos municípios onde ele possui bases operacionais. Apesar de não mencionarem o nome do projeto, estas localidades promovem a conservação das tartarugas como um diferencial turístico de suas praias e áreas de conservação marinha. As empresas apoiadoras e o seu patrocinador a PETROBRAS, também promovem o TAMAR, quando destacam seus comprometerimentos com o meio ambiente. A Arcor enfatiza que ao se adquirir um chocolate da linha Tortuguita Taminha, o consumidor estará ajudando na conservação das tartarugas por meio do Projeto TAMAR. Recentemente sob suspeita de patrocínio da PETROBRAS, segundo a Folha de São Paulo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2004), a novela da Rede Globo "Da Cor do Pecado" promoveu o TAMAR por meio da artista Carolina Dieckmann que atuava como uma bióloga do Projeto, o que acabou destacando, com credibilidade, a importância de conservar as tartarugas marinhas no litoral brasileiro.

Todos os elementos de comunicação não-intencionais do TAMAR são tratados de forma a gerarem uma identidade do Projeto. Seus veículos, barcos e equipamentos estampam a logomarca do TAMAR, inclusive as estacas de demarcação dos ninhos, que apesar de não terem

o logo, possuem a sua inscrição. Todas as pessoas envolvidas também são devidamente identificadas com trajes informais de praia (bermuda e camiseta), que destacam o nome TAMAR, as roupas de mergulho também trazem este símbolo. Por último, os Centros de Visitantes e as lojas possuem uma comunicação visual condizente com a logomarca TAMAR.

4.5 Organização dos próximos capítulos

No capítulo quatro da dissertação, foram organizados os estudos das três unidades de estudo escolhidas presentes nas seguintes organizações: Sea Shepherd Brasil, Fundação Ondazul e Fundação Pró-TAMAR. No próximo capítulo serão comparadas as atividades de marketing encontradas nestas organizações com a teoria descrita no capítulo dois, buscando assim contribuir para obtenção de novos *insights*. Por último, no capítulo seis são apresentadas conclusões da dissertação.

5 COMPARAÇÃO DOS CASOS COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 Considerações sobre a comparação dos casos com a revisão bibliográfica

A comparação dos casos com a revisão bibliográfica foi feita com o intuito de responder às questões iniciais da pesquisa de campo e gerar novos *insights* de conhecimento sobre as atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos. A replicação teórica destas análises foi garantida pela utilização de organizações distintas entre si em relação à sua personalidade jurídica, número de colaboradores, receita e tempo de funcionamento (YIN, 2001, p.69). A seguir, é apresentado um quadro onde são resumidas as diferenças de cada organização estudada (Quadro 5).

Quadro 5 - Dados resumidos das organizações estudadas

	Ondazul	Sea Shepherd	Pró-TAMAR
Tipo	Fundação de direito privado	Associação	Fundação de direito privado
Início das atividades	1990	1999	1988
Número de colaboradores	16	50 (aproximado)	800 (aproximado)
Receitas	R\$ 2.168.960,00	R\$ 51.104,00	R\$ 3.600.000,00

As explanações feitas a seguir foram agrupadas em torno de cada sub-unidade de análise do estudo onde os elementos apresentados destacaram os pontos convergentes e divergentes das atividades entre as organizações e de suas comparações com a revisão bibliográfica apresentada no capítulo dois.

5.2 Análises da organização de marketing

A orientação das atividades depende dos interesses da organização na forma de conduzir suas ações em torno de filosofias administrativas. Kotler e Armstrong (1999, p. 10) defendem que estas orientações se baseiam em torno dos conceitos de produção, produto, venda, marketing e marketing societal. Nos casos apresentados, houve a predominância de dois dos seis conceitos

de orientação. A Fundação Ondazul passa por um período de transição de uma orientação de produto para outra que busca o entendimento de seus públicos-alvo por meio da comunicação. O Sea Shepherd possui uma orientação técnica sobre suas atividades, configurando-se em uma orientação de produto. Ambas as organizações formulam todas as atividades por meio de projetos, os quais, na medida em que vão sendo executados passam a incorporar as necessidades de seus públicos. Já o TAMAR possui uma orientação similar de marketing, visto que adota a perspectiva de primeiro compreender as necessidades de seus públicos para só depois verificar um modo de atendê-los.

Nos três casos apresentados, houve a concordância de que os públicos atendidos por estas organizações deveriam ser levados em conta para a formulação dos seus planos de ações. Portanto, a variação dos conceitos utilizados pode estar relacionada ao estágio de profissionalização de cada entidade, ao invés de se basear em princípios ideológicos de seus gestores.

A Fundação Ondazul possui uma estrutura enxuta, dado o pequeno número de colaboradores. Apesar de possuir coordenadores administrativos, a função de marketing é inexistente, todas as atividades de marketing são realizadas de modo disperso entre os colaboradores de forma semelhante às descritas por Kotler e Roberto (1992 p. 37). O Sea Shepherd possui uma estrutura funcional, onde há uma coordenação de comunicação e outras menos específicas que podem tratar de assuntos afins. A estrutura do Sea Shepherd se assemelha com as constatações de Kotler (1978, p. 81), que argumenta que em algumas organizações sem fins lucrativos há a existência de departamentos com traços de marketing. Já no caso do TAMAR, verificou-se a existência de uma diretoria de auto-sustentação e gestores responsáveis por serviços voltados para o atendimento do público nos centros de visitação. Embora possua uma estrutura flexível, há delegações de atividades num esquema semelhante à estrutura organizacional por produtos (Boyd; Massy, 1972, McDaniel, 1979, Davis 1981). Além disto, pressupõe-se que haja outro tipo de estrutura junto às comunidades litorâneas, neste caso, prevalece a divisão das funções por áreas geográficas (McDaniel, p. 470) onde cada chefe de campo é responsável por uma região de praia, seja para se relacionar com os moradores e coordenar os tartarugueiros, seja para realizar atividades de pesquisa e fiscalização das áreas protegidas. Por não serem definidas com áreas subordinadas a uma estrutura de marketing esta estrutura também se configura com a descrição de Kotler (1978, p. 81). Outras atividades do TAMAR como a obtenção de pesquisas e o desenvolvimento de material publicitário não estão subordinados a nenhuma área específica

e, portanto, enquadram-se na situação descrita por Kotler e Roberto (1992, p. 37).

A complexidade das estruturas foi maior no caso do Projeto TAMAR do que do Sea Shepherd e da Ondazul, uma das possíveis explicações pode estar relacionada ao porte de cada uma. Enquanto o TAMAR possui um quadro de colaboradores com mais de 800 pessoas, o Sea Shepherd e a Ondazul possuem uma estrutura bem mais simples que condiz com seus quadros de funcionários e voluntários atuantes.

5.3 Análises do sistema de informações de marketing

As organizações estudadas não possuem um sistema de informação estruturado para auxiliar o processo de decisões de marketing. No entanto, elas utilizam diversos meios para gerar, analisar e armazenar informações que são aproveitadas na sua administração (ETZEL; WALKER; STANTON, p. 698).

Foram apresentadas nos casos aplicações referentes a dois subsistemas de informações: Inteligência de Marketing e Pesquisa de Marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 74). Não foram constatadas aplicações da análise de informações às decisões de marketing, visto que os dados, de modo geral, não são trabalhados com a ajuda de softwares, modelos matemáticos ou análises estatísticas. Sobre a utilização de registros internos, não foi destacado o seu uso intensivo pelos entrevistados e não foram descritos métodos de armazenamento sistemático das informações de ações passadas. A exceção foi verificada no TAMAR que utiliza os seus boletins periódicos para resumir e difundir suas atividades e práticas ao longo de suas bases operacionais.

O meio mais utilizado de obter informações junto aos públicos de interesse das organizações se dá pela utilização de uma inteligência de marketing. Nos três casos, são utilizados o pessoal de campo para entrar em contato direto com as pessoas beneficiárias dos programas de ação destas entidades. Foi relatado o emprego de reuniões e conversas informais com as comunidades atendidas em todas entidades estudadas. Além disto, por exemplo, verificou-se o uso e aproveitamento dos voluntários na obtenção de informações no caso do Sea Shepherd e monitoramento das atividades pelos vendedores, atendentes e gestores das lojas e centros de visitantes do TAMAR. Estas constatações e exemplos correntes reforçam a opinião de

Andreasen (1995, p. 97), visto que nestas organizações é fundamental escutar constantemente os seus públicos-alvo.

A pesquisa é uma ferramenta de obtenção de informações utilizada nas três organizações estudadas, entretanto não há um grande dispêndio de recursos na sua realização. Existe uma cooperação estreita destas organizações com o meio acadêmico, principalmente com universidades. Há também uma abertura de apoio e suporte acadêmico das organizações que acabam aproximando pesquisadores externos como alunos de graduação, mestrandos, doutorandos e professores universitários. Os dados secundários também são utilizados para obtenção de informações, sendo mais utilizados no Sea Shepherd e Ondazul do que no TAMAR. Uma das razões desta diferença de uso é o fato que a parte governamental do TAMAR se configurar como um centro de pesquisas para a conservação da vida marinha. Os exemplos apresentados não corroboram com a crença que os administradores destas organizações possuem preconceitos sobre a importância da utilização de pesquisas. (ANDREASEN, 1995, p. 105). Ao mesmo tempo reforçam a idéia que os seus gestores conseguem superar as dificuldades de obtenção de recursos para a realização das pesquisas.

5.4 Análises da segmentação de marketing

Não foram apresentadas evidências sobre a existência de uma atividade de segmentação estruturada nas três organizações estudadas (McCARTHY, 1982, p. 176, KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 162). As divisões e classificações dos públicos potenciais e atendidos na Ondazul e no Sea Shepherd são em sua maioria simples e servem para ajustar as ações dos projetos desenvolvidos, além disto, elas desconhecem o tamanho total destes mercados e de sua composição. Entretanto, o Sea Shepherd começa a utilizar um processo de segmentação estratégico. O seu plano de negócios do Selo de práticas ambientais demonstra uma preocupação em identificar segmentos de mercado da indústria pesqueira e se baseou em variáveis geográficas e demográficas. O TAMAR, apesar de não possuir uma atividade específica de segmentação e um processo centralizado para esta tarefa, realiza estas atividades, visto que compreende as particularidades de cada público atendido em relação às variáveis geográficas, demográficas, comportamentais e psicográficas.

Verificou-se em cada caso estudado que a maneira de enxergar os públicos potenciais e alvos

influenciam a forma com que as organizações os atendem por meio de seus programas de ações. O TAMAR possui uma estratégia diferenciada que atende todos os segmentos identificados. Cada atividade desenvolvida é customizada, levando em conta o conjunto de cresças, atitudes e valores das diversas comunidades atendidas, visitantes e clientes de seus produtos (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 27). As atividades de cada Centro, por exemplo, são adaptadas ao perfil do público-visitante em relação ao seu nível educacional, renda e origem.

Nas outras duas organizações estudadas uma parcela considerável das ações promocionais são indiferenciadas e buscam alcançar o maior público possível. Supõe-se que esta forma de agir esteja relacionada ao desconhecimento do perfil de sua audiência. Entretanto, parece haver uma preocupação crescente com esta questão, o Sea Shepherd, por exemplo, começa a se preocupar com a questão, isto é verificado pela adoção de uma estratégia concentrada, priorizando poucos segmentos para a venda de seu Selo. Neste caso, há também a constatação da escolha de um dos segmentos, seguindo o critério de falta de defesas do público-alvo (ANDREASEN, 1995, p. 177). As comunidades pesqueiras artesanais irão receber a consultoria de implantação do Selo em decorrência de sua fragilidade sócio-econômica e estrutural.

Não há uma preocupação de concorrência por parte das entidades estudadas frente a outras organizações com missões semelhantes ou que concorram pelos mesmos recursos. Nos três casos há um consenso voltado para a soma de forças e manutenção de um ambiente de colaboração com outras entidades do terceiro setor e governo. A única exceção se deu junto à diretoria de auto-sustentação do TAMAR. Neste caso, reconheceu-se a concorrência de outras lojas na venda de produtos, próximas aos pontos de venda do projeto.

O conceito de posicionamento não é praticado em nenhuma das três organizações estudadas. Além de não haver uma preocupação de criar diferenciais superiores em relação aos concorrentes, não existem atividades com o propósito de fixar uma imagem ou diferencial de maneira que ocupem uma posição competitiva e significativa na mente dos públicos-alvo (KOTLER, 1998, p. 269). Também não há uma noção precisa de como seus públicos-alvo interpretam estas organizações, as noções sobre este entendimento são formadas pela suposição de seus gestores ou por pesquisas de abrangência local.

5.5 Análises do composto de marketing

A Ondazul e o Sea Shepherd não trabalham os seus compostos de marketing de acordo com as definições de McCarthy (1982, p. 56). Os programas de ação destas entidades são formulados dentro de uma perspectiva de custos e de modo operacional. Já no projeto TAMAR há uma administração integrada das variáveis de marketing, apesar de não serem tratadas como tal pelo Projeto. O Sea Shepherd parece estar em processo de mudança na forma de desenvolver seus programas de ação, utilizando os conceitos de produto, preço, praça e promoção de marketing para o desenvolvimento de seu Selo de práticas ambientais. A seguir são feitas análises mais detalhas das variáveis controláveis encontradas nestas organizações.

5.5.1 Produto

Os produtos apresentados nos três casos tiveram o propósito de alocar e obter recursos destas entidades junto aos seus públicos de interesse. Os bens, serviços e idéias indicam que estas organizações privadas sem fins lucrativos não restringem suas atividades a oferta de produtos, mas também a atração de recursos humanos e financeiros e de materiais e junto aos seus respectivos mercados (SHAPIRO, 1977, p. 104, BRITO; LENCASTRE, 2000, p. 198).

Os produtos voltados para os públicos beneficiários da Ondazul e Sea Shepherd se configuram como projetos. No primeiro caso, percebe-se um produto com início meio e fim, visto que a Ondazul prioriza a criação e implementação de ações de conservação e não sua administração contínua. Já no Sea Shepherd os projetos são de duração permanente e servem de base para execução de as todas suas atividades. Os atributos mais valorizados nestes projetos são a qualidade técnica e a excelência em prestação dos serviços (KOLTER, ARMSTRONG, 1999, p. 192).

O TAMAR se diferencia destas outras entidades estudadas por adotar uma política de produto total (McCarthy, 1982, p. 198) e que atende de modo diferenciado todos os segmentos da população ligada às causas das tartarugas marinhas (LOVELOCK; WEINBERG, 1989, p. 205). Além disto, suas ações se configuram como um produto social (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 147, LOVELOCK; WEINBERG, 1989, p. 205). Neste caso, distingue-se o produto social do TAMAR pelo seu objetivo e resultado final. Houve indicações, na análise individual do caso, de que ele se configura em sua maioria como um “produto-prática” e que serve a uma demanda

vacilante, dado que já aconteceu de fato uma mudança pretendida do comportamento social (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 149). Por fim, o produto social do TAMAR é composto por diversas atividades integradas de educação ambiental, divulgação de idéias, prestação de serviços, geração de tecnologias, inclusão social e comercialização de produtos. Esta observação corrobora com a idéia de que as organizações sem fins lucrativos se engajam simultaneamente em serviços, bens e auto-ajuda para atender as necessidades de seus públicos-alvo e que, portanto, uma distinção tripartite deste conjunto é artificial (KOTLER; ANDREASEN, 1996, p. 369).

Nas três organizações foram relatadas tarefas de marketing para atração de recursos (LOVELOCK; WEINBERG, 1989). Na Ondazul e Sea Shepherd foram encontrados exemplos do uso de financiamentos individuais por projetos e de doações planejadas de empresas (ROSSO, 1991a, p. 49). O uso de doadores individuais nestas duas organizações ainda é pequeno se comparado ao total arrecadado por elas, mas não são descartados como meios futuros de obtenção de recursos. Também foram observados projetos destinados para a atração de voluntários no Sea Shepherd por meio da oferta de palestras e programas como o de ecovoluntários. A obtenção de recursos pela produção e comercialização de bens e serviços não se configura como estratégia de atração de recursos da Ondazul, esta entidade acredita que sua missão perderia foco caso apostasse neste meio de auto-sustentação. Por outro lado, o Sea Shepherd está desenvolvendo um selo de práticas de pesca ambientalmente responsável para depender menos de financiamentos externos e já possui exemplos de atividades de comercialização de vestuários e acessórios com sua marca.

O TAMAR entende que todas suas atividades devem integrar os meios de auto-sustentação com a promoção e conservação das tartarugas marinhas. Estas atividades não são dissociadas de seu produto social, mas funcionam como componentes tangíveis que auxiliam na mudança do comportamento da sociedade. Em cada bem comercializado em suas lojas ou serviço prestado nos seus centros de visitação, estão embutidos atributos de conservação que servem como elementos de divulgação da causa ou como instrumentos voltados para educação ambiental, além das considerações de *design* aplicadas aos vestuários e acessórios vendidos e dos conceitos atuais e sofisticados (Centros de Interpretação) nas configurações de seus espaços de visitação. Os contratos firmados de parcerias e patrocínio, com organizações e governos, não se restringem a contribuições financeiras, mas levam em conta os interesses estratégicos do TAMAR potencializando seus resultados de proteção das tartarugas e de desenvolvimento das

comunidades litorâneas atendidas.

5.5.2 Preço

Os preços formulados na Fundação Ondazul e no Sea Shepherd são baseados em sua maioria de modo a recuperarem os custos operacionais dos projetos realizados (KOTLER; ROBERTO, 1995, p. 185). Suas bases não envolvem as questões de excedente para financiar outras atividades ou formar um caixa para estas organizações. A exceção se dá pelo desenvolvimento do preço do selo de práticas ambientais, dos valores praticados nos programas “voluntário colaborador” e “parceiro mantenedor”, ambos do Sea Shepherd e do Conselho Azul da Ondazul. No caso do selo são consideradas as condições de demanda (URBANY, 2001, p. 428) junto às indústrias pesqueiras alvo do projeto e tem como objetivo maximizar a receita deste produto, ao mesmo tempo em que visam uma discriminação por justiça social ao oferecer o selo de forma gratuita junto a comunidades pesqueiras tradicionais. O programa “parceiro mantenedor” não possui valores único, tendo seus preços praticados caso a caso, com o intuito de gerar recursos financeiros. Já no Conselho Azul e no caso do “voluntário mantenedor”, verificou-se a existência de preços fixos que são cobrados e estabelecidos periodicamente a partir do entendimento da disponibilidade de pagamento da demanda das pessoas jurídicas e físicas respectivamente (ROSSO, 1991, p. 179, ROSSO, 1991a, p 49).

O TAMAR não possui preços fixos para disponibilização de cotas de apoio ou patrocínio, cada caso é analisado pela sua administração. Além disto, os critérios de oferta destes espaços não se restringem a contribuições financeiras, mas priorizam aportes diretos junto à missão do Projeto, seja por ações integrativas destas organizações com as comunidades envolvidas, seja por conveniência do Projeto em ter estas empresas atuando em conjunto.

A formulação dos preços de produtos comercializados pelo TAMAR utiliza a técnica de *markup*, porém leva em consideração a disponibilidade de aquisição dos bens ofertados pelos simpatizantes da causa. Estes ajustes se baseiam na idéia de obter excedentes financeiros das operações de venda sem maximizar totalmente as receitas pela elasticidade de sua demanda (URBANY, 2001, p. 428). Já a formulação de preço junto aos serviços prestados, nos Centros do TAMAR, se baseia na maximização das visitas levando em conta as restrições operacionais. O preço, neste caso, age como um limitador de acesso direcionando os períodos de visita para fora dos horários e épocas de pico. Há, no entanto, uma política de isenções

para estudantes e comunidades locais, indicando, também, uma precificação que leva em conta a justiça social (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 185).

As noções de custos não monetários são consideradas nas três organizações estudadas, porém não são quantificadas ou tratadas de modo explícito na Ondazul e no Sea Phepherd. O TAMAR, por outro lado, enxerga estes custos como elementos importantes para a configuração de seus programas de ação. Toda atividade do Projeto leva em conta a minimização dos efeitos dos custos não-monetários, aumentando desta forma a eficácia e eficiência das atividades voltadas para mudança do comportamento social pretendido (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 190).

5.5.3 Praça (distribuição)

O TAMAR e a Ondazul, na maioria das situações relatadas, realizam suas atividades nos locais de origem de seus públicos beneficiários. Os fluxos de marketing ocorrem sem a presença de intermediários e se configuram na distribuição direta dos produtos destas entidades junto aos seus vários clientes e podem ser classificadas como um canal de nível único de distribuição (KOTLER, p. 512). Já no caso do Sea Shepherd, além de realizarem suas atividades nas localidades próximas de seus públicos-alvo, foi constatada a utilização de voluntários nestas atividades. Esta situação corrobora com a idéia de Kotler e Roberto (1992, p. 177), os quais definem a utilização de intermediários voluntários como uma forma de canal de distribuição. O TAMAR também baseia sua distribuição em canais pessoais, mas, ao contrário do Sea Shepherd, são utilizados profissionais e membros das comunidades contratados para distribuição de seu produto social.

O Sea Shephed e a Ondazul desloca pessoas e recursos até os locais onde ocorrem seus projetos e usam suas sedes como espaços administrativos. Por outro lado, o TAMAR possui uma estrutura física de distribuição presente em vinte dois pontos estratégicos na costa brasileira que acabam por cobrir mais de 1000 quilômetros de litoral onde há incidências de desovas e áreas de alimentação das tartarugas marinhas. Nos locais de maior fluxo turístico são comercializados, por meio de lojas próprias, roupas e acessórios com sua marca e servem de base para os Centros de Visitantes (voltados para a difusão das mensagens de preservação dos ecossistemas marinhos).

Foi observada a utilização de canais de mídia como meio de distribuição de mensagens. As três

organizações estudadas utilizaram estratégias de fluxos em múltiplas etapas, onde as mensagens passam por agências de publicidade antes de alcançar aos seus públicos adotantes (KOTLER; ROBERTO, p. 175). Os meios mais utilizados foram o rádio, a televisão e a Internet.

O meio eletrônico é um canal de distribuição importante para as três entidades. O TAMAR utiliza-o, além de difundir suas mensagens, como meio de acesso para a venda de seus produtos relacionados às causas de conservação. Este tipo de canal serve também como acesso inicial àquelas pessoas e organizações interessadas em contribuir com as três entidades estudadas, seja para doação de dinheiro, seja para o cadastramento de voluntários e estagiários.

5.5.4 Promoção (comunicação)

As atividades de promoção de marketing, encontradas nas organizações estudadas, utilizam-se de diversas ferramentas de comunicação. A publicidade, propaganda, promoção de vendas (incentivos promocionais) e venda pessoal (comunicação pessoal) foram os exemplos mais citados nestes casos e se enquadram nas definições de Shimp (1997, p. 11), Kotler e Roberto (1992, p. 45) e Kotler e Zaltman (1977, p. 52).

A publicidade é um meio corrente para a divulgação de idéias, de realizações de eventos e de projetos nas três entidades estudadas. Para estimular a veiculação de notícias e comentários em editoriais, são confeccionados *releases* e *briefings* informativos direcionados aos meios de comunicação, além disto, estas organizações contam com o apoio de agências de publicidade e jornalistas para divulgação de suas atividades.

A comunicação em massa por meio da propaganda é utilizada em uma escala menor pelas entidades estudadas. No caso do Sea Shepherd e da Ondazul, por exemplo, não existe um orçamento de propaganda. Todo o processo de elaboração e criação, suas inserções e em televisão e rádio e anúncios em mídias impressas são obtidos gratuitamente e, portanto, estas duas organizações não possuem um controle de sua frequência de veiculação.

A comunicação seletiva utiliza principalmente panfletos e cartazes direcionados aos públicos-alvo destas organizações. No TAMAR, por exemplo, a elaboração deste material busca traduzir informações técnicas em imagens e textos de fácil compreensão para cada um dos segmentos atendidos.

A comunicação pessoal é a ferramenta de comunicação mais importante para estas organizações. Alguns exemplos reforçam esta impressão: o Sea Shepherd divulga suas causas por meio de voluntários treinados. O TAMAR tem como filosofia uma abordagem pessoa a pessoa, todos os seus colaboradores são orientados a explicarem as atividades e missão do projeto, seja o pessoal operacional, seja seu corpo diretivo. Os diretores da Ondazul realizam visitas direcionadas junto às empresas potenciais para compor seu Conselho Azul.

O TAMAR utiliza incentivos promocionais para sua apresentação. Suas exposições itinerantes funcionam como meios de divulgação dos seus Centros de Visitação e ajudam na promoção de suas causas sócio-ambientais em localidades distintas do litoral brasileiro.

A Internet é um grande aliado na divulgação das atividades das três organizações estudadas. Por meio de seus portais eletrônicos, estas entidades comunicam suas missões, promovem suas causas e seus benefícios, advindos de suas atividades fins. Ela também serve como uma fonte de informações institucionais e de conhecimento de temas afins sobre as causas ambientalistas.

A comunicação integrada de marketing (SHIMP, 1997, p. 12, BURNETT; MORIARTY, 1998, p. 14) foi observada nas atividades de promoção do TAMAR. No exemplo da campanha “nem tudo que cai na rede é peixe”, utilizam-se vídeos, cartazes e abordagens pessoais dos colaboradores do Projeto junto aos pescadores. No caso do TAMAR, foi constatado um exemplo do uso da abordagem educacional e de entretenimento - *entertainment-education approach* – (ANDREASEN, 1995, p. 213) por meio de uma personagem da novela “Da cor do pecado” que trabalhava na conservação das tartarugas marinhas. Por último, nesta organização também foram observados cuidados estéticos nos elementos de comunicação não planejados (BURNETT; MORIARTY, 1998, p. 04), seja nos locais de visitação, equipamentos e veículos, seja nos uniformes utilizados pelos colaboradores.

5.6 Análises do planejamento de marketing

Não há um processo formal de planejamento de marketing em nenhuma das três organizações estudadas (STEVENS *et al.*, p. 6). Nos casos da Fundação Ondazul e do TAMAR, verificou-se a utilização de reuniões periódicas para elaborar seus programas de ação. Estas reuniões

também são utilizadas para controlar a implementação de atividades e avaliar e os resultados alcançados. Notou-se uma maior estruturação do planejamento em torno das atividades de atração de recursos, como observados na Ondazul e na diretoria de auto-sustentação do TAMAR.

O Sea Shepherd Brasil, por outro lado, possui um planejamento de comunicação estruturado que trata da formulação de atividades como relações públicas e propaganda e está tendo a oportunidade de desenvolver um plano de negócios com a criação do Selo de práticas ambientais, mesmo assim considerou-se que suas decisões de marketing ainda se concentram na diretoria geral da associação, seja pela ausência do planejamento do preço, produto e praça pelo planejamento de comunicação, seja pela elaboração do plano de negócios do Selo diretamente pelo seu diretor geral. A Ondazul tem a intenção de desenvolver um planejamento de comunicação e está trabalhando com o auxílio de uma professora universitária e uma pesquisadora da área.

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

5.7 Organização do último capítulo

O capítulo cinco realizou a comparação da revisão bibliográfica com os casos pesquisados. As análises realizadas contribuíram para o cumprimento da segunda parte do objetivo da dissertação, descrevendo de que forma estas atividades podem ocorrer em organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil. O último capítulo apresenta as conclusões da dissertação tecendo as considerações finais, restrições e limitações da dissertação e a proposta do desenvolvimento de novos estudos.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

6.1 Conclusões

Sob a perspectiva de que as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos têm um papel importante na realização de trocas materiais e imateriais com a sociedade, espera-se que as conclusões e *insights* gerados ao longo deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento do marketing e de futuros estudos na área.

O objetivo deste trabalho foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória junto a organizações ambientalistas.

Discutiu-se na parte teórica da dissertação quais atividades de marketing poderiam estar presentes nas organizações privadas sem fins lucrativos. Para tanto, foram apresentados os fundamentos teóricos que justificaram o escopo de utilização do marketing nessas entidades e a importância das atividades gerenciais de marketing para a efetiva realização das trocas.

As atividades de marketing voltadas para organizações sem fins lucrativos foram consideradas semelhantes àquelas relatadas na literatura voltada para empresas. Neste estudo, foram identificados cinco principais grupos de atividades de marketing possíveis de serem realizadas nas organizações que não visam lucro: a) organização de marketing, b) sistema de informações de marketing, c) segmentação de marketing, d) composto de marketing e e) planejamento de marketing.

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

A pesquisa exploratória realizada e delimitada a três casos de entidades ambientalistas trouxe novos *insights* para um possível futuro entendimento de como ocorrem as atividades de marketing nas organizações privadas sem fins lucrativos. As análises obtidas dos casos

mostraram diferentes graus de execução destas atividades e em nenhum deles houve sua realização plena ou intencional.

Observou-se uma ausência de estruturas formais para as atividades de marketing nas três organizações estudadas, apesar da orientação do TAMAR e da Ondazul estarem mais voltadas para seus públicos-alvo. As suas execuções ocorrem dispersas entre as pessoas de cada organização. Verificou-se ainda uma estrutura menos informal destas atividades, no caso do TAMAR.

Os sistemas de informações encontrados não são dimensionados para o marketing, entretanto constatou-se o uso de pesquisas acadêmicas e inteligência de marketing para obtenção de informações. O uso de reuniões e encontros informais com o público-alvo é fundamental para as formulações dos programas de ação destas entidades. Estes diálogos são informais e periódicos e são praticados nos três casos.

Houve um desconhecimento formal dos conceitos de segmentação e posicionamento de marketing na Ondazul e no TAMAR. O Sea Shepherd, por outro lado, demonstrou seu uso no desenvolvimento de seu plano de negócios do selo de práticas ambientais. Já o TAMAR, apesar de não formalizar esta atividade, demonstrou o uso estratégias de marketing diferenciado em seus programas de ação, atuando de modo distinto em cada segmento atendido. Em nenhum dos casos houve uma preocupação com os conceitos de posicionamento. A concorrência, por exemplo, não é vista sob o enfoque de concorrência, mas como potenciais colaboradores.

Em contraste com os casos das organizações, Sea Shepherd e Ondazul, que adotaram uma administração do composto de marketing sob a ótica de custos e da produção, o caso do projeto TAMAR demonstrou uma estruturação mais definida de suas atividades junto ao público atendido. Observaram-se atividades semelhantes àquelas utilizadas no marketing social em seu programa de proteção à vida das tartarugas marinhas e desenvolvimento das comunidades costeiras.

Por último, não foram encontradas atividades de planejamento de marketing e nem a formulação de planos de marketing específicos nestes estudos de caso. Entretanto, o Sea Shepherd e a Ondazul destacaram a importância da existência de planejamentos de comunicação. A primeira por sua realização e a segunda pela intenção de adotá-lo. Nestas

organizações, o marketing é entendido numa dimensão de promoção e propaganda e a comunicação como algo mais amplo e completo.

6.2 Limitações do estudo

A primeira limitação está na quase ausência de uma bibliografia brasileira sobre o assunto. A maior parte da literatura disponível é estrangeira e foi escrita nas décadas de setenta e oitenta do século passado. Além disto, durante a pesquisa bibliográfica, constatou-se a existência de muitas citações cruzadas nos artigos e livros encontrados, o que obrigou a utilização de poucos autores em alguns dos tópicos apresentados.

A outras duas limitações do trabalho estão presentes na pesquisa de campo e refere-se à abordagem metodológica utilizada.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As conclusões só podem ser estabelecidas para os três casos estudados. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência entre estas organizações.

As considerações observadas sobre cada uma das atividades de marketing foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

6.3 Desenvolvimentos futuros

Dentre os desenvolvimentos futuros que podem ser gerados a partir desta dissertação, destacam-se:

- a geração de hipóteses para serem verificadas em estudos conclusivos;
- a formulação de estudos sobre as causas da ausência do uso intencional das atividades de

- marketing por parte dos gestores das organizações sem fins lucrativos;
- a formulação de estudos sobre a eficácia e eficiência do uso destas atividades nas organizações privadas sem fins lucrativos;
 - a formulação de estudos individuais e específicos sobre cada uma das atividades de marketing descritas nesta dissertação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERSON, Wroe; MARTIN, Miles W. Toward a formal theory of transactions and transvections. **Journal of Marketing Research**, Chicago, n. 2, p. 117-127, May, 1965.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing glossary dictionary**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?>>. Acesso em: 24 nov. 2004.
- ANDREASEN, Alan R. **Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and the environment**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- ANDREASEN, Alan R. Marketing social marketing in the social change marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 21, n. 1, p. 3-13, Spring 2002.
- AUSTIN, James. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- AVRITZER, L. **Sociedade civil e democratização**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.
- BLOOM, Paul N.; NOVELLI, William D. Problems and challenges in social marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 45, p. 79-88, Spring 1981.
- BOBBIO, Roberto. **Estado, governo, sociedade para uma teoria geral da política**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, p. 199-208, May, 1985.
- BOONE; Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo: LTC, 1998.
- BORDEN, Neil. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 4, p. 2-7, June 1964.
- BOYD JUNIOR, Harper W.; MASSY, William F. **Marketing management**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
- BRASIL. Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916. Código Civil Brasileiro. **Diário Oficial**. Rio de Janeiro, 1º jan, 1916.
- BRASIL. Lei nº 9790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 mar. 1999.
- BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo de L. **Os horizontes do marketing**. Lisboa: Verbo, 2000.
- BURNETT, John; MORIARTY, Sandra. **Introduction to marketing communication: an**

integrated approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

CAMPOMAR, Marcos C. **As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia: um estudo sobre instituições de pesquisas governamentais.** 1981, 241 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

CAMPOMAR, Marcos C. Revisando um modelo de plano de marketing. **Revista Marketing**, São Paulo, v. 17, n. 121, p. 44-47, 1983.

CAMPOMAR, Marcos C. Sistema de marketing. **Revista Marketing**, São Paulo, v. 18, n. 131, p. 43-45, set. 1984.

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

CAMPOMAR, Marcos C. Social marketing and the marketing of ideas: a case study. In: CONFERENCE OF INTERNATIONAL BUSINESS ASSOCIATION, Honolulu, USA. **Proceedings...** Honolulu, Apr. 1998, p. 241-247.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations.** 7. ed. Fort Worth: Harcourt, 1999.

COUGHLAN, Anne T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative & quantitative approaches.** Thousand Oaks: SAGE, 1994.

CRUZ, Célia. **Sustentabilidade: captação de diferentes recursos.** Apostila do curso de captação de recursos realizada pelo Centro Acadêmico Visconde de Cairu. São Paulo, 1999.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAGNINO, Evelina (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil.** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DAVIS, Kenneth R. **Marketing management.** 4. ed. New York: Wiley, 1981.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

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

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social.** 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DUPAS, Gilberto. **Tensões contemporâneas entre o público e o privado**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

EL-ANSARY, Adel I. Towards a Definition of social and societal marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, p. 316-322, 1974.

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

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

FINE, Seymour H. Toward a theory of segmentation by objectives in social marketing. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 7, n.1, p. 1-13, June 1980.

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

FISK, George. **Marketing systems: an introductory analysis**. New York: Harper & Row, 1967.

FOLHA DE SÃO PAULO. PETROBRAS testa parceria em "Da Cor do Pecado". 07/03/2004.

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

FUNDAÇÃO MOVIMENTO ONDAZUL. **Estatuto da Fundação Movimento Ondazul**. Salvador, 1990.

FUNDAÇÃO MOVIMENTO ONDAZUL. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <<http://www.ondazul.org.br>>. Acesso em 8 de mar. de 2005.

FUNDAÇÃO PRÓ-TAMAR. **Assim nasceu o Projeto TAMAR**. Salvador: Fundação Pró-TAMAR, 2000.

FURTADO, Celso. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GIACON, Ricardo Marcelo. **Aspectos do uso da comunicação persuasiva no marketing social: o caso da operação rodízio para proteção ambiental**. 2000. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

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

GOLDEMBERG, José; VILLANUEVA, Luz D. **Energia, meio ambiente & desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2003.

GREENFIELD, James M. (Org.): **The nonprofit handbook: fund raising**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

GUAGLIARDI, José Augusto. **Study of the application of social marketing in a developing nation: the Banco Nacional de Habitação in Brazil**. 1977. Tese (Doutorado em Administração) – University of Texas at Austin, Austin, 1977.

GUMMESSON, Evert. **Qualitative methods in management research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

HEILBRONER, Robert; MILBERG, William. **The making of economic society**. 10. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HUNT, Shelby. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 40, Issue 3, p. 17-28, July, 1976.

HUNT, Shelby. **Marketing theory: the philosophy of marketing science**. Homewood: Irwin, 1983.

JOHN, Liana. Surf na Ilha dos Lobos interfere na preservação de mamíferos marinhos. **Jornal Estado de São Paulo**, 04/08/2003.

KING, Gary; KEOHANE, Robert O.; VERBA, Sidney. **Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research**. New Jersey: Princeton, 1994.

KLIKSBERG, Bernado. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2003.

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

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

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 33, Issue 1, p. 10-15, Jan. 1969.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o**

comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, New York, v. 35, Issue 3, p. 3-12, July 1971.

LAZER, William. The distribution mix: a system approach. In: KELLEY, Eugene; LAZER, William (Org.). **Managerial marketing perspectives and viewpoints**. 3. ed. Homewood: Irwin, 1967.

LAZER, William. Marketing's changing social relationships. **Journal of Marketing**, New York, v. 33, p 3-9, June 1969.

LEITE, Marcelo. Tartaruga viva vale quase três vezes mais. **Folha de São Paulo**, 25/02/2004.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Tristes Tropiques**. Paris: Plon, 1955.

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

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

LUPINACCI, Heloisa; MAGALHÃES, Margarete. Recôndito baiano: boipeva rejeita modelo de turismo vizinho. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 07/04/2005.

MAZZON, José Afonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. 154 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MCCARTHY, E. J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCDANIEL JUNIOR, Carl. **Marketing: an integrated approach**. New York: Harper & Row, 1979.

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

MENDONÇA, Paulo S. M. **Contribuições ao estudo do marketing de idéias: um estudo de caso no programa nacional de conservações de energia elétrica (PROCEL)**. 1998. 340 f. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MESTRINER, Maria L. **O estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez, 2001.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MOORE, Jesse N. *et al.* Age and consumer socialization agent influences on adolescents' sexual knowledge, attitudes, and behavior: implications for social marketing initiatives and public policy. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 21, n.1, p. 37-52, Spring 2002.

MORALES, Carlos A. Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In: PEREIRA, Luis Carlos B.; GRAU, Nuria Cunill. (Org.) **O público não estatal na reforma do estado**. São Paulo: FGV, 1999.

MURPHY, Ruth; CROWTHER, David. Social responsibility and marketing: an agenda for research. **Management Decision**, v. 40, n. 4, p. 302-310, 1985.

NEGRI, Maria Elenora de Sales. **Marketing em organizações que não visam lucro: o caso dos restaurantes universitários da UFPB**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1991.

OGLIARI, Elder. Pesca predatória extermina golfinhos no litoral brasileiro. **Jornal Estado de São Paulo**, 06/02/2004.

O'SHAUGHNESSY, John; O'SHAUGHNESSY, Nicholas J. Marketing: the consumer society and hedonism. **European Journal of Marketing**, West Yorkshire, v. 36, n. 5/6, p. 524-548, 2001.

PATIRI, Victor. **Projetos ecológicos e o desenvolvimento local: estudo do caso do Projeto TAMAR**. Dissertação. Universidade Federal da Bahia. 217 f. 2002.

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

PATTON, Eric; APPELBAUM, Steven H. The case for case studies in management research. **Management Research News**, v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003.

PEA - PROJETO ESPERANÇA ANIMAL. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <<http://www.pea.org.br>>. Acesso em 02 de fev. de 2005.

PEREIRA, Luis Carlos B.; GRAU, Nuria Cunill (Org.). **O público não estatal na reforma do estado**. São Paulo: FGV, 1999.

PEREIRA, Luis Carlos B. Entre o estado e o mercado: o público não-estatal. In: PEREIRA, Luis Carlos B.; GRAU, Nuria Cunill. (Org.). **O público não estatal na reforma do estado**. São Paulo: FGV, 1999a.

PERRY, Chad. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, West Yorkshire, v. 32, n. 9/10, p. 785-802, 1998.

POPADIUK, Silvio. **Marketing social em conservação de energia elétrica residencial: um estudo dos efeitos de manuais de conservação sob o enfoque de planejamento de experimentos**. 1991. 158 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

- PRIMACK, Richard B. **Essential of conservation biology**. 3. ed. Sunderland: Sinauer, 2002.
- PROJETO TAMAR. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <<http://www.tamar.org.br>>. Acesso em 10 de março de 2005.
- QUAZI, Ali M. Managerial views of consumerism: a two-country comparison. **European Journal of Marketing**, West Yorkshire, v. 36, n. 1/2, p. 36-51, 2000.
- RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- ROSE, Randall L.; BEARDEN, William O.; MANNING, Kenneth C. Using individual differences to segment the “market” for an attribution-based substance abuse intervention program. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago, v. 15, n. 2, p. 252-262, Fall 1996.
- ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ROSSO, Henry A. (Org.). **Achieving excellence in fund raising**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- ROSSO, Henry A. A philosophy of fund raising. In: ROSSO, Henry A. (Org.). **Achieving excellence in fund raising**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991a.
- SALAMON, Lester. Terceiro setor: a expressão da sociedade civil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar., 1998.
- SALAMON, Lester; ANHHEIER, Helmut. In search of the nonprofit sector: the question of definitions. **Voluntas**, v. 3, n. 2, p. 1992.
- SANCHES, Taisi Maria. Avaliação e ações prioritárias para a conservação da biodiversidade da zona costeira e marinha: Tartarugas marinhas. **Base de dados tropical**. Disponível em: <<http://www.bdt.fat.org.br/workshop/costa/tartaruga>>. Acesso em 5 de junho de 2005.
- SCHWARTZ, John J. Fund-raising overview. In: GREENFIELD, James M. (Org.): **The nonprofit handbook: fund raising**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- SEA SHEPHERD BRASIL. **Estatuto do Instituto Sea Shepherd Brasil**. Porto Alegre, 2003.
- SEA SHEPHERD BRASIL. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <<http://www.seashepherd.org.br>>. Acesso em 11 de mar. de 2005.
- SEA SHEPHERD BRASIL. **Plano de negócio do selo “práticas de pesca ambientalmente responsáveis”**. Porto Alegre, 2005a.
- SEA SHEPHERD CONSERVATION SOCIETY. **Portal eletrônico da organização**. Disponível em: <<http://www.seashepherd.org>>. Acesso em 04 de abr. de 2005.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

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

SHETH, Jagdish; GARDNER, David M. History of marketing thought: an update. In: BROWN, Stephen W.; FISK, Raymond P. **Marketing theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley, 1984.

SHIMP, Terence A. **Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications**. 4. ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1997.

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

STACHUK, Mayra. Ambientalista encontra cerca de 80 golfinhos mortos em praia do RS. **Folha de São Paulo**, 06/02/2004.

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

STEVENS, Robert *et al.* **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron, 2001.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não-governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAM, Henry B. **Communitarianism: a new agenda for politics and citizenship**. London: MacMillan, 1998.

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

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

TOLEDO, Geraldo L. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 1994. v. 7, p. 34-49.

TOLEDO, Geraldo; SANTOS, Dílson Gabriel. A responsabilidade social do marketing. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 14, n.1, p. jan./mar. 1979.

URBANY, Joel E. Determinação e estratégias de definições de preços. In: CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E. **Marketing for managers**. New York : Harper & Row, 1974.

WEINBERG, Charles B.; RITCHIE, Robin J. B. Cooperation, competition and social marketing. *Social Marketing Quarterly*, v. 5, n.3, p. 117-126, Sep. 1999.

WEINSTEIN, Stanley. **The complete guide to fund-raising management**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

WIKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Marketing's contributions to society. *Journal of Marketing*, New York, v. 63, p. 198-218, Special Issue 1999.

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

ZULAUF, Werner E. O meio ambiente e o futuro. *Revista Estudos Avançados USP*, São Paulo, v. 14, n. 38, p. 85-100, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta convite da pesquisa de campo.

APÊNDICE B – Protocolo inicial da pesquisa.

APÊNDICE C – Protocolo final da pesquisa.

APÊNDICE A**CARTA CONVITE DA PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

São Paulo, ___de 2005.

Ao Senhor ____

Diretor de ____

(Nome da Organização)

Venho, por meio desta, convidar a sua organização para participar de um estudo exploratório da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O aluno de mestrado de nossa Faculdade, Guilherme de Farias Shiraishi, está conduzindo um estudo junto a associações na área ambiental sobre marketing voltado a organizações sem fins lucrativos. O objetivo deste estudo é identificar quais são as atividades de marketing realizadas nessas organizações, por meio de entrevistas com responsáveis nas áreas administrativas de marketing ou áreas afins. Os resultados desta pesquisa servirão de base para a elaboração da dissertação de mestrado do aluno e divulgação de futuros trabalhos da Faculdade sobre o tema.

A participação da ____ é muito importante para conclusão deste estudo, visto que existem poucas organizações ambientais de grande porte e organizadas no Brasil. O nome de sua organização poderá ou não ser divulgado no estudo, sendo que sua omissão não prejudica o resultado da pesquisa.

Caso aceite o convite, serão realizadas de uma a duas entrevistas conduzidas pelo aluno junto a pessoas indicadas pelo senhor e que trabalhem nas áreas de interesse do estudo. O tempo de duração está estimado em cerca de 30 minutos cada uma, seguindo um roteiro pré-estabelecido. Após o término da dissertação do aluno, será disponibilizada uma cópia do texto final para sua organização, contendo a revisão bibliográfica do tema de estudo e os resultados empíricos encontrados.

Saudações acadêmicas,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Professor Titular de Marketing

Faculdade Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo

APÊNDICE B

PROTOCOLO INICIAL DE PESQUISA

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

A - Título

Das Atividades de Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um estudo Exploratório em Associações e Fundações Ambientalistas.

B - Objetivo do Estudo

A dissertação tem por objetivo geral identificar e estudar as atividades de marketing nas organizações ambientalistas sem fins lucrativos.

2. Procedimento de Campo

A - Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso.

B - Organizações

Associações e Fundações ambientalistas localizadas no Brasil.

C - Unidade de análise

Atividades de marketing destas organizações.

D - Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas.

E - Instrumento de coleta de dados

Roteiro de pesquisa

F - Executores da pesquisa

Pesquisador – Guilherme de Farias Shiraishi

3. Questões do Roteiro de Entrevista

A - Dados da organização

1. Nome: (razão social e fantasia).
2. Natureza jurídica.
3. Localização.

B - Dados do entrevistado

1. Nome
2. Formação

C - Questões de marketing

1 - Organização de Marketing

- Qual a estrutura hierárquica da sua organização?
- Existe algum departamento ou área específica na ONG dedicada exclusivamente às atividades de Marketing?
- Caso não exista uma área específica, existe alguma área responsável por comunicação, relações públicas e/ou captação de recursos?
- Existem sub-áreas na área ou departamento de marketing?
- Quais os cargos dessa área e quais atividades são subordinadas a eles?

2 - Planejamento de Marketing

- A sua organização realiza formalmente o planejamento de MKT? (análise do ambiente, análise interna, pontos fortes e fracos, situações favoráveis e desfavoráveis, ameaças e oportunidades, objetivos, programa de ação, controle etc).
- Caso não exista um planejamento específico, como se dá o planejamento?
- Existe um orçamento estabelecido das atividades de marketing?
- Existe um plano de marketing?
- Como são definidos os objetivos de Marketing?

3 - Sistema de Informações de Marketing

- A sua organização possui um sistema de informações de marketing estruturado?
- Como é o subsistema de apoio de decisão de marketing? (arquivos e registros internos)

- Como são feitas ou solicitadas as pesquisas demandadas pela área de marketing?
- Que tipo de pesquisa é demandado por sua entidade?
- Como a sua organização monitora o comportamento do ambiente? (doadores, parceiros, outras ONGs, público, legislação etc).
- Qual o montante gasto com a pesquisa, e quais os recursos disponíveis? (pessoas, equipamentos, software etc).

4 - Segmentação

- Quais são as variáveis de segmentação empregadas para delimitar e segmentar os públicos atendidos pela ONG?
- Dos segmentos identificados, quais são as estratégias de marketing adotadas? (Indiferenciada, Seletiva etc).
- Como a sua organização se posiciona junto a estes públicos?
- Como estes públicos percebem a imagem da sua organização?

5 - Produto

- Quais são os principais serviços, idéias e causas sociais oferecidos por sua organização?
- Qual o tempo de permanência destes produtos junto aos seus públicos?
- Existe previsão de ciclo de vida ou tempo ideal para o fornecimento destes produtos?
- Quais são os principais atributos no composto de serviços, idéias e causas sociais que indicam a excelência da sua organização em relação a outras organizações?

6 - Preço

- Como se define o preço dos serviços ofertados?
- Os públicos são cobrados ou há subsídios e isenções?
- Qual a política de captação de recursos junto aos doadores?
- Qual a política de captação de voluntários junto aos doadores?

7 - Distribuição

- Onde a sua organização oferece os seus serviços?
- Existem intermediários entre a sua organização e seus públicos?
- Existem outras sedes ou pontos específicos auxiliando a distribuição? (quiosques, espaços públicos, lojas conveniadas etc).

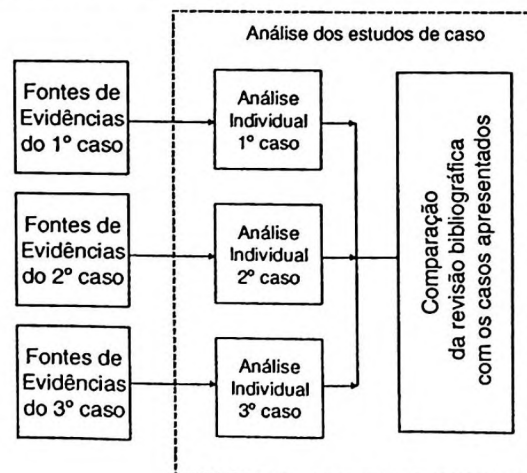
- Como as idéias e as causas sociais são difundidas? (Há uma sobreposição com o item comunicação)
- Existem atividades com pessoas ou eventos específicos para de busca de doadores e/ou voluntários? (Porta a Porta, Telemarketing Ativo etc).
- Caso ocorram com pessoas, como eles são estimulados? (prêmios por desempenho, ajuda de custo, comissões etc).

8 - Comunicação

- Quais são os instrumentos de comunicação utilizados por sua organização?
- Quais são os mais relevantes?
- Quais as principais “campanhas” publicitárias encampadas por sua organização atualmente?
- A comunicação é diferenciada para os diversos públicos?
 - Doadores;
 - Voluntários,
 - Comunidade Atendida;
 - Funcionários etc.
- Como elas ocorrem?
- Quais as principais atividades de relações públicas?
- Existem atividades promocionais?

4. Análise dos estudos de caso

A - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso



- Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.
- Agrupar as informações em cada caso individual do item B seguindo a ordem das sub-unidades de estudo.
- Comparação dos casos apresentados com a revisão bibliográfica da dissertação.
- Agrupar as informações do item D seguindo a ordem das sub-unidades de estudo.
- Confeccionar o relatório dos casos.

APÊNDICE C

PROTOCOLO FINAL DE PESQUISA

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

A - Título

Das Atividades de Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um estudo Exploratório em Associações e Fundações Ambientalistas.

B - Objetivo do Estudo

A dissertação tem por objetivo geral identificar e estudar as atividades de marketing nas organizações ambientalistas sem fins lucrativos.

2. Procedimento de Campo

A - Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de casos múltiplos (Obs.: as considerações detalhadas sobre os aspectos metodológicos utilizados foram apresentadas no capítulo três da presente dissertação).

B - Organizações estudadas

Sea Shepherd Brasil, Fundação Ondazul, Fundação Pró-TAMAR.

C - Unidade de análise

Atividades de marketing das organizações selecionadas.

D - Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas.

Documentos internos e externos sobre a organização.

E - Principais Instrumentos de coleta de dados

Levantamento de documentos.

Roteiro de pesquisa.

F - Executores da pesquisa

Pesquisador – Guilherme de Farias Shiraishi

Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

3. Questões para o levantamento de documentos e roteiro de entrevistas

A - Dados da organização

1. Nome: (razão social e fantasia).
2. Natureza jurídica.
3. Localização.
4. Número de funcionários.
5. Número de voluntários.
6. Número de associados.
7. Missão.
8. Organograma.
9. Principais serviços, atividades e causas sociais.
10. Outras informações relevantes sobre a organização.

B - Dados dos entrevistados

1. Nome
2. Cargo
3. Área e subordinação
4. Formação
5. Atribuições exercidas

C - Questões específicas sobre atividades de marketing para promover causas sócio-ambientais, serviços e produtos da organização

1 - Organização de marketing

- Existe algum departamento ou área específica na organização dedicada exclusivamente às atividades de Marketing?
- Caso não exista uma área específica, quais são as áreas responsáveis por essas atividades?

- Existem sub-áreas nas áreas já listadas?
- Quais os cargos dessa área e quais atividades são subordinados a eles?
- Qual o perfil do pessoal da área de marketing? (formação acadêmica, experiência profissional, conhecimento das técnicas de marketing).
- Qual é a porcentagem de recursos financeiros destinados às áreas voltadas ao marketing em sua organização? Como elas se configuram (despesas administrativas, fixas, por projeto, ou esporádicas).
- Descreva brevemente as instalações de serviços e os equipamentos da área de marketing disponíveis.

2 - Planejamento de marketing

- A sua organização realiza formalmente o planejamento de MKT? (análise do ambiente, análise interna, pontos fortes e fracos, situações favoráveis e desfavoráveis, ameaças e oportunidades, objetivos, programa de ação, controle etc).
- Caso não exista um planejamento específico, como se dá o planejamento?
- Existe um orçamento estabelecido de marketing?
- Existe um plano de marketing?
- Como são definidos os objetivos de Marketing?

3 - Sistema de Informações de marketing

- A sua organização possui um sistema de informações estruturado?
- A sua organização utiliza dados e informações existentes de arquivos e registros internos para realização de suas atividades de marketing?
- Como a sua organização monitora o comportamento de seu ambiente externo? (doadores, parceiros, outras ONGs, público-alvo, legislação, denúncias contra o meio ambiente etc.).
- Quais são os tipos de pesquisa utilizados por sua organização? Sua organização compra serviços de pesquisa, tem um pessoal próprio para sua confecção ou busca as informações em pesquisas já realizadas por outras entidades?
- Qual o percentual gasto com a pesquisa em relação ao orçamento disponível e quais os recursos físicos disponíveis? (pessoas, equipamentos, software etc).

4 - Segmentação de marketing

- Quais são as variáveis empregadas para identificar, classificar e selecionar os públicos-alvo, voluntários e doadores atendidos por sua organização?
- Existem estratégias diferentes para cada grupo homogêneo atendido pela sua organização? (Por exemplo, campanhas especiais para jovens, campanhas voltadas para proprietários de áreas de conservação etc).
- Como a sua organização é vista junto a cada um de seus públicos-alvo?
- Existe uma preocupação em formular uma imagem específica junto a cada um desses públicos?

5 - Produto, serviços, idéias e causas sócio-ambientais

- Quais são os produtos, serviços, idéias e causas sócio-ambientais oferecidos por sua organização?
- Qual o tempo de permanência destes produtos, serviços, idéias e causas sócio-ambientais junto aos seus públicos?
- Existe a previsão de um ciclo de vida ou tempo ideal para o fornecimento de cada produto, serviço, idéia ou causa sócio-ambiental?
- Quais são os principais atributos existentes nos produtos, serviços, idéias ou causas sócio-ambientais oferecidos por sua organização? (Por exemplo, benefícios por preservar o verde, acesso a informações no *website* etc).

6 - Preços monetários e custos não monetários

- O público atendido por sua organização é cobrado pelos serviços ou produtos oferecidos ou há subsídios e isenções? Como são construídos estes preços?
- Existe uma preocupação com os custos não financeiros dos públicos-alvo da organização? Existem estudos para minimizar esses custos? (Por exemplo, esforço da pessoa para mudar seu comportamento frente a um hábito já estabelecido, dificuldades de acesso à organização, ameaças de morte em áreas de conflito etc).

7 - Distribuição de produto, serviços, idéias e causas sócio-ambientais

- Onde a sua organização oferece os seus serviços e produtos?
- Existem intermediários entre a sua organização e seus públicos?
- Existem outras sedes ou pontos específicos auxiliando a distribuição? (quiosques, espaços públicos, lojas conveniadas etc).

- Como as idéias e as causas sócio-ambientais são difundidas? (televisão, rádio, jornais etc). (Neste caso o interesse é pelo meio utilizado e não pelo conteúdo das mensagens, item que será abordado adiante).
- Existem atividades com pessoas ou eventos específicos para difusão das idéias ou causas sociais?
- Caso ocorram com pessoas, como eles são estimulados? (prêmios por desempenho, ajuda de custo, comissões etc).

8 – Promoção (Comunicação)

- Quais são os instrumentos de comunicação utilizados por sua organização?
- Quais são os mais relevantes?
- Quais as principais “campanhas” publicitárias encampadas por sua organização atualmente?
- A comunicação é diferenciada para os diferentes públicos? Como elas ocorrem?
- Quais as principais atividades de relações públicas? Essas atividades são internas a organização?
- As peças publicitárias são confeccionadas por agências de publicidade? Qual a influência destas agências na configuração das mensagens utilizadas em cada anúncio?
- Existe um orçamento para as ações de comunicação e propaganda?

D - Perguntas complementares para obtenção de evidências sobre as atividades de marketing

1 - Orientação da organização em relação ao marketing:

- Sua organização tem suas ações de conscientização ou sensibilização de captação de recursos ou de seus serviços elaborados a partir dos desejos de seu público-alvo atendido?
- Na sua organização existe o costume de elaborar e consultar pesquisas antes de formular suas ações de conscientização ou sensibilização, de captação de recursos ou de seus serviços?
- Na sua organização há uma preocupação em identificar, classificar e separar os diferentes públicos-alvo, voluntários e associados em grupos homogêneos?

- Sua organização se preocupa com a existência de outras organizações que possam a vir concorrer por recursos, voluntários ou enfoques diferentes a suas causas sócio-ambientais?
- Na sua organização há uma preocupação em integrar a comunicação e propaganda com outras atividades administrativas para melhorar os resultados pretendidos?
- Há uma formalização das orientações respondidas anteriormente em um planejamento estratégico ou de área?

2 - Captação de recursos

- Como funciona a captação de recurso de sua organização?
- Existe um processo de prospecção dos doadores? Como ele funciona?
- Existem diferentes categorias de doadores? Como é feita essa divisão?
- Existem ações promocionais de atração de novos doadores? (mala direta, telemarketing, campanhas de arrecadações para ativos, sorteios, brindes etc).
- Quais são os meios utilizados para obter os recursos? (visita ou abordagem pessoal, boleto bancário, folhas de adesões em locais públicos, meios eletrônicos etc, eventos especiais como festas, palestras ou protestos).
- Há uma política de comunicação para atração e retenção dos doadores?

3 - Política de voluntários

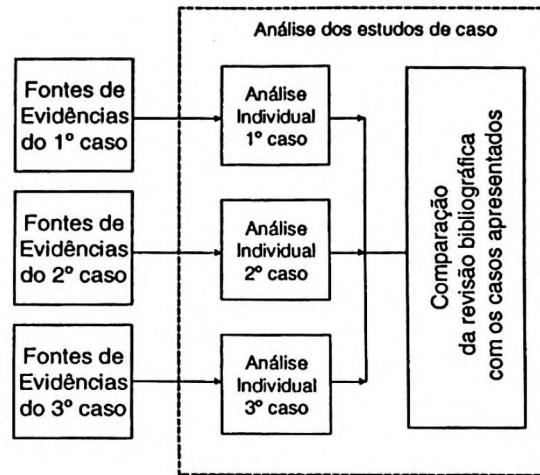
- Como funciona a política de atração e retenção dos voluntários em sua organização?

4 - Comercialização de produtos e cessão de marca

- Sua organização vende bens e serviços para obtenção de recursos?
- Esses bens e serviços estão relacionados com suas causas sócio-ambientais?
- Como esta atividade comercial está relacionada com as outras áreas de sua organização? Essas atividades são terceirizadas?
- Existe uma política de cessão de imagem a outras organizações ou empresas? Em que condições essas concessões podem ocorrer?

4. Análise dos estudos de caso

A - Esquema para elaboração das análises dos estudos de caso.



- Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.
- Agrupar as informações em cada caso individual seguindo a ordem das sub-unidades de estudo.
- Comparação dos casos apresentados com a revisão bibliográfica da dissertação.
- Agrupar as informações obtidas pela comparação dos casos com a revisão bibliográfica seguindo a ordem das sub-unidades de estudo.
- Confeccionar o relatório dos casos.

ANEXO

ANEXO A – O escopo de marketing.

ANEXO A

O ESCOPO DE MARKETING

SETOR SEM FIM LUCRATIVO		SETOR LUCRATIVO	
NORMATIVO	POSITIVO	NORMATIVO	POSITIVO
<p><i>Problemas, assuntos, modelos normativos e pesquisas relacionadas com a forma que as organizações sem fins lucrativos devem ser para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> determinar o composto de marketing tomar decisões internacionais de marketing organizar seus departamentos de marketing controlar os esforços de marketing planejar a estratégia de marketing <p>aplicar teoria de sistemas para os problemas de marketing</p>	<p><i>Problemas, assuntos, teorias e pesquisas relacionadas com:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> compra de bens públicos pelos consumidores como as org. sem fins lucrativos determinam o composto de marketing estudos de casos de marketing de bens públicos 	<p><i>Problemas, assuntos, modelos normativos e pesquisas relacionadas com a forma que as firmas devem ser para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> determinar o composto de marketing tomar decisões internacionais de marketing organizar seus departamentos de marketing controlar os esforços de marketing planejar a estratégia de marketing <p>aplicar teoria de sistemas para os problemas de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> administrar estabelecimentos de varejo administrar atacadistas <p>Implementar o conceito de marketing</p>	<p><i>Problemas, assuntos, teorias e pesquisas relacionadas com:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> comportamento de compra do consumidor individual como as firmas determinam o composto de marketing estudo de casos das práticas de marketing
<p><i>Problemas, assuntos, modelos normativos e pesquisas relacionadas com:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> se a sociedade pode permitir que políticos sejam vendidos como pasta de dente se a demanda de bens públicos pode ser estimulada se o conteúdo com baixa informação da propaganda política é socialmente desejável se as instituições públicas devem realizar propaganda para recrutamento 	<p><i>Problemas, assuntos, teorias e pesquisas relacionadas com:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a estrutura institucional para bens públicos se a propaganda na televisão influencia as eleições se as propagandas dos serviços públicos influenciam o comportamento se os sistemas de distribuição dos bens públicos são eficientes como os bens públicos são reciclados 	<p><i>Problemas, assuntos, modelos normativos e pesquisas relacionadas com:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> como o marketing pode ser feito de modo mais eficiente se os custos de distribuição do modelo agregado são muitos altos se a propaganda é desejável socialmente se a soberania do consumidor é desejável se a demanda estimulada é desejável se o pobre deve pagar mais que tipo de leis e regulações são olimizantes para o marketing se o sistema vertical de marketing são socialmente desejáveis se o marketing deve ter responsabilidades sociais especiais 	<p><i>Problemas, assuntos, teorias e pesquisas relacionadas com:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> estrutura de consumo agregada a Abordagem Institucional de marketing a abordagem de mercadoria de marketing aspectos legais do marketing marketing comparativo eficiência do sistema agregado de marketing se os pobres pagam mais se o marketing influencia ou retarda o desenvolvimento econômico relacionamento de poder e conflitos em canais de distribuição se as funções de marketing são universais se os conceitos de marketing é consistente com os interesses dos consumidores
MICRO			MACRO

Fonte: Hunt (1976).