



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
RIO GRANDE DO NORTE

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE

GABRIELLY WYLMEISSA DE SOUSA OLIVEIRA

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING SOCIAL PARA ORGANIZAÇÕES
DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA ADEFERN**

Natal – RN
2017

GABRIELLY WYLMEISSA DE SOUSA OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING SOCIAL PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA ADEFERN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Marketing do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Marketing.

Orientador: Marilson Donizetti Silvino,
M.Sc.

GABRIELLY WYLMEISSA DE SOUSA OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING SOCIAL PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA ADEFERN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Marketing do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Marketing.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em ___/___/___, pela seguinte Banca Examinadora:

Marilson Donizetti Silvino - Presidente
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Fabília Abrantes Figueiredo da Rocha, Membro da banca - Examinadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Francisco Iranylson Gomes de Brito, Membro da banca - Examinadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Dedico este breve ensaio aos amores da minha vida: meus pais queridos, meu noivo, meu irmão e meus avós que sempre depositaram em mim muita confiança e sempre me encheram de carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

É com imensa alegria que chego a mais um final de ciclo, período esse que pude contar com pessoas maravilhosas que me ensinaram muito sobre a vida, na verdade, me ensinam até hoje.

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida e estado comigo a todo tempo, por ter me escutado nos bons e maus bocados, agradeço a Ele pela oportunidade de voltar a minha instituição de origem para aprender, fazer novos amigos e crescer enquanto pessoa e profissional.

Agradeço em especial aos meus pais, razão do meu viver, são eles os meus guias e alicerce da vida, peça fundamental na minha formação acadêmica e no meu crescimento enquanto pessoa.

Sou profundamente grata ao meu noivo que nunca me deixou desistir, me dando forças para seguir na longa trilha do conhecimento, me levantando e incentivando quando não havia em mim motivos para caminhar.

Mais uma vez agradeço ao IFRN Campus Natal Zona Norte por ter sido uma mãe durante todo esse tempo, por ter me proporcionado os melhores mestres, uns nem tanto, e as melhores amizades. Amizades estas que levarei para a vida toda.

Um adeus é muito triste para finalizar um ciclo, eu prefiro terminar com um até logo.

RESUMO

Nos últimos anos as organizações sem fins lucrativos têm ganhado notabilidade no palco social, devido questões sociais emergentes negligenciadas, muitas vezes, pelo poder público. Nesse contexto, surge a importância de manter a atuação dessas entidades, uma vez que são elas as responsáveis pelo aporte necessário a pessoas desfavorecidas social e economicamente. A falta de orientação estratégica dos gestores tende a atrapalhar o desempenho eficiente no mercado filantrópico, podendo a mesma assumir uma posição de risco e ser obrigada a suspender seus serviços em benefício coletivo. Dessa forma, o presente trabalho teve como principal objetivo propor estratégias de gestão e marketing social para a organização ADEFERN, com vistas a contribuir para a concretização dos seus objetivos sociais e financeiros. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório descritivo, fazendo uso do método estudo de caso. A gestão estratégica de marketing social é compreendida como fator preponderante de sucesso, o qual é visto como diferencial competitivo que objetiva favorecer a organização e sua imagem perante seus stakeholders. Os resultados evidenciam que há sérias falhas de gestão que impossibilitam um trabalho de marketing social efetivo, por este motivo propõe-se sugestões de intervenção, as quais prometem sanar essas adversidades em longo médio e longo prazo. Para isso, algumas ferramentas da qualidade foram utilizadas a fim de identificar os problemas existentes na organização, priorizá-los e tratá-los em prol da efetividade organizacional, assim, as ferramentas empregadas foram: Matriz GUT, Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto e o plano de ação 5w2h. Desta forma, conclui-se que na organização estudada o marketing social e a gestão estratégica ainda não são bem compreendidos como fator essencial na potencialização da imagem social da ADEFERN e, por este motivo, o grande desafio é incorporar a ideia de melhoria contínua em seus processos organizacionais.

Palavras-chave: Organizações sem fins lucrativos. Marketing social. Diferencial competitivo. Ferramentas da qualidade. Gestão estratégica.



ABSTRACT

In recent years nonprofits have gained prominence on the social stage due to emerging social issues often neglected by the government. In this context, the importance of maintaining the performance of these entities arises, since they are responsible for the necessary contribution to socially and economically disadvantaged people. The lack of strategic orientation of the managers tends to disrupt the efficient performance in the philanthropic market, being able to assume a risk position and be forced to suspend its services to the collective benefit. Thus, the main objective of this work was to propose management and social marketing strategies for ADEFERN, with a view to contributing to the achievement of its social and financial objectives. It is a qualitative research of descriptive exploratory nature, making use of the case study method. The strategic management of social marketing is understood as a preponderant factor of success, which is seen as a competitive differential that aims to favor the organization and its image before its stakeholders. The results show that there are serious management failures that make effective social marketing work impossible, and therefore suggestions for intervention are proposed, which promise to remedy these adversities in the long term. To that end, some quality tools were used to identify the existing problems in the organization, prioritize them and treat them for organizational effectiveness, so the tools used were: GUT Matrix, Ishikawa Diagram, Pareto Graph and the 5w2h action plan. Thus, it is concluded that in the organization studied, social marketing and strategic management are still not well understood as an essential factor in the enhancement of ADEFERN's social image and, for this reason, the great challenge is to incorporate the idea of continuous improvement in its organizational processes.

Keywords: Non-profit organizations. Social marketing. Competitive differential. Quality tools. Strategic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Interdependência entre os setores.	15
Figura 2 - Mutualidade entre Estado e Sociedade Civil.....	17
Figura 3 - Mutualidade entre Empresa Privada e o Mercado Consumidor.....	18
Figura 4 – Mutualidade entre Entidade Filantrópica e Sociedade Civil.	18
Figura 5 - A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional.	26
Figura 6 - Exemplo de aplicação da Matriz GUT.....	28
Figura 7 - Exemplo de Diagrama de Ishikawa.....	29
Figura 8 - Exemplo prático do Gráfico de Pareto	30
Figura 9 - Diagrama de Ishikawa elaborado a partir da Matriz GUT da ADEFERN.	45
Gráfico 1 - Gráfico de Pareto.....	46
Figura 10 - Valores propostos para ADEFERN.	51
Figura 11 - Fluxo contínuo do composto Promoção.....	54
Figura 12 - Proposta de marca alternativa loja Adefern.	57
Figura 13 - Camisetas inspiradas em séries.	58
Figura 14 - Camisetas inspiradas em frases de séries.....	59
Figura 15 - Quadro identidade Organizacional Adefern.	66
Figura 16 - Proposta de organograma institucional para Adefern.	67
Imagem 1 - Dependências da Adefern.....	76

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Propósitos do marketing comercial x propósitos do marketing aplicado no terceiro setor.	20
Quadro 2 - Exemplo prático de plano de ação 5W2H	31
Quadro 3 - Missão e visão da ADEFERN desenvolvida pelo Studio Criativo.....	36
Quadro 4 - Composto de Marketing da ADEFERN.	39
Quadro 5 - Os tipos de produto social da ADEFERN.	40
Quadro 6 - Tipos de preço utilizados pela ADEFERN.....	41
Quadro 7 - Análise SWOT da ADEFERN.....	42
Quadro 8 - Matriz de GUT elaborado a partir da Matriz SWOT da ADEFERN.	44
Quadro 9 - Setores e competências baseadas no organograma institucional.	52
Quadro 10 - Plano de ação.	55
Quadro 11 - Planilha benchmarking com organizações filantrópicas.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Organizações do terceiro setor	12
2.2 Marketing para organizações da sociedade civil.....	16
2.3 Gestão estratégica de <i>marketing</i> social	21
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Tipo da pesquisa.....	33
3.2. Técnicas de coleta de dados.....	33
3.3. Tratamento de dados	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Caracterização da Organização ADEFERN.....	35
4.2 Análise do mix de marketing social da ADEFERN com vistas a sua utilização estratégica.....	38
4.3 Identificação das estratégias utilizadas para gestão da entidade	47
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	50
5.1 Sugestões para o melhor funcionamento da Organização ADEFERN	50
5.2 Orientação estratégica de marketing social	53
5.3 Proposição de estratégias que podem ser utilizadas no financiamento da causa	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Proposta de quadro de identidade organizacional.....	66
APÊNDICE B – Organograma institucional.....	67
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.	68
ANEXO A – Diagnóstico Adefern.	70
ANEXO B – Pesquisa benchmarking Adefern.....	73

1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor tem ganhado grande notoriedade ao longo dos anos, isto se dá devido a atual conjuntura do mundo globalizado, o qual enfrenta vários dilemas sociais. A sociedade brasileira, por sua vez, tem sofrido com diversos problemas que se não fosse pela atuação dessas entidades de fins sociais a realidade do país seria outra.

As lacunas encontradas na sociedade, e que muitas vezes são negligenciadas pelo poder público, relacionam-se a questões ambientais, conflitos étnicos, crime organizado, privatização de serviços essenciais à população, além da desregulamentação de políticas sociais. É neste cenário que as organizações sem fins lucrativos atuam em busca da socialização e pelo bem-estar da sociedade como um todo.

Diante de tantas questões sociais mal resolvidas, surge a necessidade da segmentação de diversos mercados dentro do terceiro setor, isto é, para suprir as demandas dos mais diversos públicos. Como a maioria dessas entidades carecem da contribuição da sociedade civil para sobreviver, aderem a artifícios múltiplos para angariar donativos, seja através do trabalho de um setor de *telemarketing* ou até mesmo na venda de produtos que facilitem a propagação de sua imagem. Mas, é preciso muito mais para manter-se atuante no mercado filantrópico, visto que há concorrência entre essas organizações, até porque ninguém está disposto a abrir mão de sua luta pelo bem-estar coletivo.

Muitas dessas organizações gerenciam seus feitos tomando decisões baseadas no emocional ou ações rápidas, já que o processo decisório racional se torna burocrático à medida que a averiguação de dados concretos se torna indispensável, por este motivo, deixam de seguir os processos corretos e, na maioria dos casos, não conseguem atender sua demanda social, pois faltam recursos financeiros para dar continuidade ao projeto. Destarte, através do diagnóstico da Associação dos Deficientes Físicos do Estado do Rio Grande do Norte (ADEFERN) realizado pelo Studio Criativo (SC) do IFRN Campus Natal Zona Norte foi identificada a seguinte questão norteadora do presente trabalho: quais atitudes serão capazes de melhorar a situação gerencial e financeira da ADEFERN tencionando a sustentação do trabalho da organização?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral:

Propor estratégias de gestão e marketing social para a organização ADEFERN, com vistas a contribuir para a concretização dos seus objetivos sociais e financeiros.

1.1.2 Objetivos específicos:

Com intuito de alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o funcionamento da organização do terceiro setor ADEFERN;
- b) Analisar o composto de marketing social da organização;
- c) Identificar estratégias utilizadas pela entidade para financiar sua causa.

1.2 Justificativa

O trabalho justifica-se pela relevância do terceiro setor na sociedade, em especial devido o objeto de estudo se tratar de uma associação que atua em prol do bem-estar dos portadores de deficiência do estado, público esse que, em geral, é bastante excluído em todos os níveis, seja na educação ao longo da vida, na qualificação profissional, na inserção no mercado de trabalho, na integração social, etc. Então, o auxílio em forma de proposta de consultoria a essa entidade minimiza as chances dos usuários da ADEFERN deixarem de ser assistidos pela mesma por falta de recursos disponíveis, caso as propostas sejam aceitas e incorporadas nas estratégias da organização. Além disso, proporciona à comunidade acadêmica a chance de conhecer a fundo o funcionamento, as dificuldades e o bem que esse segmento faz a sociedade civil.

1.3 Estrutura do trabalho

Os próximos capítulos deste estudo serão divididos em 6 seções. A seção 1 apresentará o tema proposto, por meio de sua contextualização que visa explicar

sobre a forma como o trabalho encontra-se estruturado, além de conter a problematização do tema, objetivos do trabalho e sua justificativa. A seção 2 é composta pelo Referencial Teórico, utilizado para embasar teoricamente esta obra, o qual está dividido nos seguintes subtópicos: organizações do terceiro setor, marketing para organizações da sociedade civil e gestão estratégica de *marketing* social.

Na seção 3 são abordados os Métodos utilizados na pesquisa de campo como a caracterização do tipo de pesquisa, o universo analisado, o instrumento da coleta de dados e a forma como se obtiveram os dados, além da descrição de como se darão às propostas de intervenção. Na seção 4 encontra-se a Apresentação e Análise dos Dados, os quais se darão por meio do desencadeamento de três subtópicos capazes de responder aos objetivos específicos, são eles: análise das características da Organização ADEFERN, análise do mix de *marketing* social da ADEFERN com vistas a sua utilização estratégica e identificação das estratégias utilizadas para gestão da entidade.

A seção 5 consiste na Proposta de Intervenção que será também fragmentada em três pontos capazes de complementar as ideias exploradas na seção anterior por meio de sugestão de ações, os subtópicos serão: sugestões para o melhor funcionamento da Organização ADEFERN; orientação estratégica de *marketing* social; proposição de estratégias que podem ser utilizadas no financiamento da causa.

Por fim, o capítulo 5 refere-se às Considerações Finais geradas a partir da visão do trabalho como um todo. Além das seções apresentadas, compõem também o trabalho as Referências consultadas durante sua elaboração e os apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho será teoricamente fundamentado por autores que contribuíram com seus aportes para áreas específicas da gestão organizacional do terceiro setor, o marketing comercial e social e a construção do planejamento estratégico. Sendo utilizadas em três tópicos: organizações do terceiro setor, marketing para organizações da sociedade civil e gestão estratégica de *marketing* social.

2.1 Organizações do terceiro setor

No Brasil, assim como em todo o mundo a sociedade está dividida em três setores. O primeiro destes é representado pelos governos Executivo, Legislativo e Judiciário. Já o segundo setor é formado por instituições de iniciativa privada com fins lucrativos. Logo, o terceiro setor é composto por organizações de iniciativa privada, porém sem intenção de lucro.

A história nos apresenta uma linha tênue da crescente inserção de entidades filantrópicas no palco globalizado. Historicamente, a sociedade tem passado por diversas transformações, seja na mudança do cenário político e econômico de grandes potências mundiais, seja no desenvolvimento tecnológico e científico que tendemos a acompanhar. O crescimento industrial proporcionou o desenvolvimento de grandes centros urbanos, assim como o crescimento da demanda viabilizou o aumento na produtividade. A revolução na comunicação nos fez acreditar que nada seria impossível para o homem. Entretanto, este mesmo desenvolvimento produziu o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos.

O surgimento do terceiro setor se deu em meados da década de 1960, nos países desenvolvidos, a partir de grupos organizados de pessoas que passaram a participar ativamente da administração da vida comunitária, já que desde sempre se constatou que o Estado não atendia satisfatoriamente às necessidades coletivas. A intensificação da crise de governabilidade mundial, a qual ocorreu nas décadas de 1970 e 1980, promoveu a consolidação e difusão das organizações não governamentais por todo o mundo (COBRA, 2015, p. 481).

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, cujo objetivo é atuar em prol do bem-estar social gerando bens ou serviços de carácter público (COBRA, 2015, p.479 apud KANITZ, 2006).

Para Scarpelli (2004, apud SALAMON, 1997, p. 93) o terceiro setor representa um conjunto articulado de entidades que carregam características comuns: são organizadas e institucionalizadas; não tem ligação com o governo, ou seja, são de iniciativa privada; não visam o lucro; se auto gerenciam, atuam voluntariamente na sociedade, além de não possuírem carácter religioso e político-partidário em sua maioria.

De acordo com Costa (2015, apud GARCIA, 2004), o terceiro setor comporta instituições sem fins lucrativos, tais como ONGs, movimentos sociais, instituições religiosas, entre outras; as quais não pertencem nem a iniciativa estatal, nem a privada com fins lucrativos.

Os autores das organizações sem fins lucrativos são pessoas comuns sensibilizadas por problemáticas sociais inerentes ao seu perfil, tais como: preservação do meio ambiente, educação, saúde, entre outras. O intuito de quem constitui uma entidade filantrópica é solucionar ou, pelo menos, minimizar os impactos gerados pela ineficiência dos outros setores da sociedade. As pessoas que adotam a filantropia como estilo de vida acreditam realmente em um mundo melhor sem que para isso haja intervenção do Estado¹.

A sociedade civil tem se mobilizado a fim de reverter questões sociais clássicas pouco trabalhadas ou até mesmo esquecidas pelo poder público, ao passo que objetiva minimizar esses problemas e dificuldades para gerar qualidade de vida sustentável aos envolvidos.

Segundo Jesus (2012), nos últimos anos mais pessoas foram envolvidas pela conscientização social, fazendo com que as entidades de terceiro setor ganhassem notoriedade no cenário nacional cuidando de áreas onde nem a iniciativa privada nem o governo conseguem atuar, isto é, dando oportunidade àqueles desfavorecidos social e economicamente.

Neste sentido, as organizações do terceiro setor tornaram-se indispensáveis no preenchimento de lacunas advindas da negligência do setor público em cumprir com as demandas sociais. Concomitante a isso, Nascimento (2002, apud MELO;

¹CÂMARA DOS DEPUTADOS. Discursos e Notas taquigráficas. Disponível em: <<https://goo.gl/33anXM>>. Acesso em: 15, nov de 2017.

NETO; FRÓES, 2001) afirma que o descaso do Estado resulta da má gestão associada à falta de vontade política em formular, programar e gerir políticas públicas para suprir as demandas coletivas. Assim, a entrada de organizações sem fins lucrativos, tais como outros atores (empresas privadas) para auxiliar o poder público na execução de seus próprios deveres têm tornado o Estado menos atuante, mais diretivo e fiscalizador das ações sociais.

O afloramento do terceiro setor, traduzido em quantidade de entidades filantrópicas existentes, reflete a incapacidade do governo em solucionar problemas sociais diversos (POUSA, 2013). O poder público tem a função de atuar diretamente sobre as causas raiz dos problemas sociais, no entanto, a falta de ação faz com que a situação do problema se agrave. Ou seja, são tantos problemas que a administração pública não consegue resolver que a sociedade tem começado a reformular sua visão em relação ao papel do Estado (NASCIMENTO, 2002). É por este motivo que as organizações desse setor se limitam a trabalhar amenizando diretamente os efeitos, haja vista não poder garantir sua sustentabilidade nesse segmento sem o auxílio do poder público e da iniciativa privada.

Na realidade, para desenvolver uma sociedade democrática, esta deveria ser fundada efetivamente com base nos valores da democracia - liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade, os quais sintetizam a prática da cidadania e sensibilizam a ação filantrópica. As organizações não governamentais sem fins lucrativos são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática que todos sonham (TENÓRIO (Org.), 2001 apud SOUZA, 1991²).

Nesse contexto, a peça-chave do desenvolvimento do interesse coletivo é tomar como pilar os valores citados, a fim de tornar a sociedade cada vez mais igualitária, mais participante e solidária. Para isso, os demais setores precisam compreender a importância do trabalho em conjunto em prol do bem-estar social. Desse modo, a interligação dos três setores é crucial para o avanço social, já que as entidades sem fins lucrativos necessitam de contribuições de recursos diversos e parcerias, principalmente aquelas que não possuem recursos próprios, nem auxílios do governo e de empresas privadas. Ademais, o trabalho do governo é complementado por esta ligação e as empresas privadas têm no Terceiro Setor um espaço aberto para mostrarem as causas que defendem e melhorias que buscam

² Herbet de Souza, mais conhecido como Betinho – famoso sociólogo e ativista dos direitos humanos.

para a sociedade, ou seja, ocorre uma dependência mútua e cíclica, de acordo com a ilustração a seguir:

Figura 1 - Interdependência entre os setores.



Fonte: Coletivo Verde (2011).

Quanto à legislação brasileira acerca desse setor é fato dizer que ainda se encontra em processo embrionário. Atualmente, o código comercial brasileiro reconhece somente dois tipos de organizações de iniciativa privada sem fins lucrativos: as fundações e as associações (COBRA, 2015, p. 480).

No entanto, há pouco tempo, a Lei 9.790/99 proporcionou o enquadramento de pessoas jurídicas sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A qualificação jurídica OSCIP confere a diferentes tipos de entidades privadas atuarem em diversas áreas do setor público com interesse social, de modo que podem ser financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos (SEBRAE, 2017), em síntese, essa qualificação assegura que a organização mantém suas contas em dia e em conformidade com as leis do país.

Conforme o Sebrae (2017), a OSCIP é uma qualificação que várias instituições de fins sociais podem solicitar. Em sua maioria, as organizações não governamentais (ONGs) são as entidades que mais se encaixam no perfil para solicitar o título.

Portanto, as organizações de terceiro setor, independentemente de sua classificação jurídica, objetiva prestar serviços de modo a beneficiar a sociedade, aumentando a inclusão e diminuindo as desigualdades. Desse modo, para que se

mantenha atuante em meio a tantas outras inseridas em segmentos diversos, necessita diferenciar-se ao máximo, buscando sempre meios de tornar-se referência naquilo que faz.

2.2 Marketing para organizações da sociedade civil

Comumente, o *marketing* tradicional é associado ao processo de comercialização de produtos físicos com intuito de criar necessidades, satisfazer e manter clientes. No entanto, essa função também pode ser adaptada a ofertas intangíveis, tal como ocorre no *marketing* de serviços e no próprio *marketing* social.

Para a AMA³ (2013) o “Marketing é a atividade, conjunto de conhecimentos e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Isto é, suprimindo necessidades com intuito de gerar lucro para a empresa (KOTLER e KELLER, 2012, p. 3).

Complementando a ideia anterior, Cobra (2015 apud MENDONÇA e SCHOMMER, 2000) afirma que o conceito de *marketing* também engloba processos sociais, os quais podem ser entendidos como: necessidades, desejos e demandas; além de produtos, valor, custo, satisfação, troca, transações e relacionamento.

Araújo e Silva (2013 apud ETZEL, WALKER e STANTION 2001, p. 4) visualizam a essência do *marketing* como uma espécie de transação ou troca que, em geral, são atividades desenvolvidas para facilitar o processo de trocas, de modo que atenda às necessidades e desejos do consumidor.

Segundo Saraiva e Borges (2007 apud MCCARTHY, 1982, p. 29) “marketing é um processo social que dirige o fluxo dos bens e serviços dos produtores para os consumidores, de maneira a equilibrar efetivamente a oferta e a procura, a fim de alcançar os objetivos da sociedade”.

Em síntese, o *marketing* busca identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais (KOTLER e KELLER, 2012, p. 3). Para que isso ocorra, é de responsabilidade da gestão de marketing criar, manter e fidelizar clientes através da entrega de valor intrínseco à oferta.

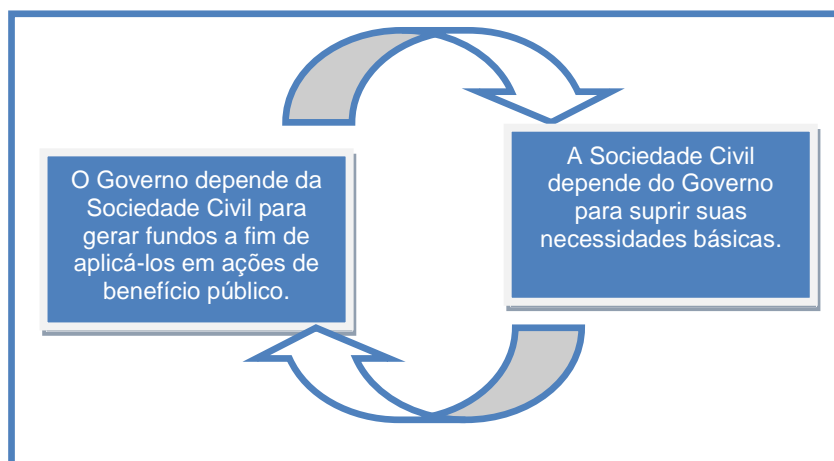
Para Kotler e Keller (2012, p. 4), o *marketing* pode ser visto por duas óticas diferentes: do ponto de vista social, o qual o *marketing* é tido como um processo

³ American Marketing Association.

social, onde os indivíduos e grupos adquirem o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca do produto em si; também, do ponto de vista gerencial, cujo objetivo é obter lucro com a venda de produtos. Entretanto, para Cobra (2015, p. 4) o papel do *marketing* gerencial não é só vender produtos, é preciso compreender sua função fundamental: criar clientes.

O processo de trocas é fundamental para todo tipo de organização, independentemente de sua finalidade, uma vez que a ocorrência de mutualidade entre Estado, Empresa Privada e Entidade filantrópica para com a sociedade civil, mercado consumidor e usuários conduz a dinâmica fundamental do mercado, onde um elemento depende do outro para sobreviver, de modo que a interdependência gera um ciclo de troca contínua entre esses elementos. Conforme ilustrações a seguir:

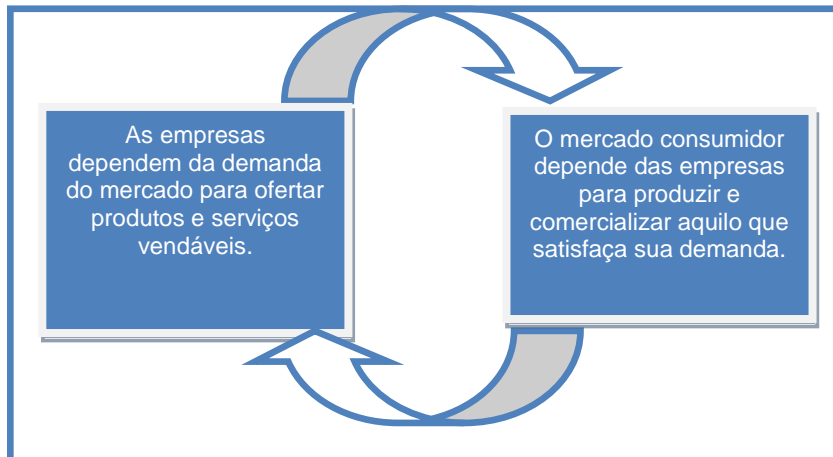
Figura 2 - Mutualidade entre Estado e Sociedade Civil.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A troca entre Estado e Sociedade Civil ocorre quando há reciprocidade entre as partes, de modo que ambos os lados dependem um do outro para existir, isto é, a sociedade civil corresponde ao agrupamento de pessoas que vivem de forma organizada que para se sustentar necessitam do gerenciamento de uma entidade jurídica soberano politicamente denominado Estado, o qual recebe a demanda social, angaria fundo e converte-o em ações que atendam às necessidades sociais.

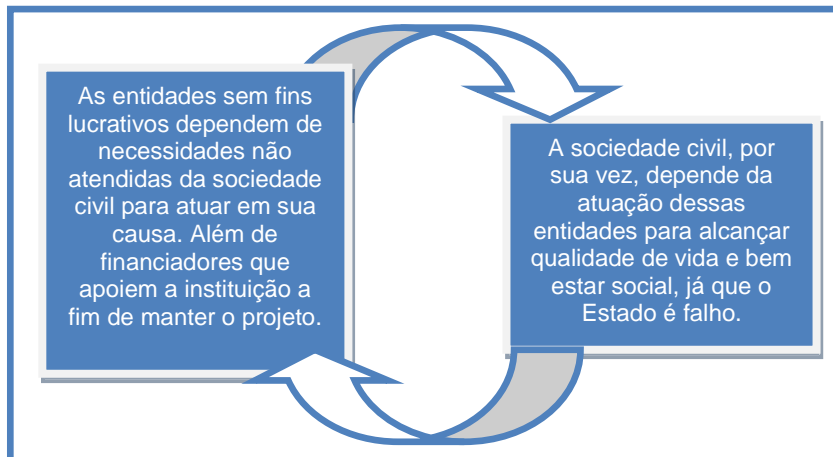
Figura 3 - Mutualidade entre Empresa Privada e o Mercado Consumidor.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Neste caso, a mutualidade entre Empresa e Consumidor ocorre quando o mercado consumidor anseia por produtos ou serviços que atendam suas necessidades e desejos e, por sua vez, as empresas privadas trabalham em prol da satisfação dessas pessoas por meio da oferta de produtos e serviços capazes de atender suas demandas e superar suas expectativas.

Figura 4 – Mutualidade entre Entidade Filantrópica e Sociedade Civil.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Por outro lado, quando nem a iniciativa privada e nem o setor público conseguem atender as demandas sociais, cabe as Entidades Filantrópicas mediar as necessidades da população que não foram atendidas, ofertando,

principalmente, serviços inerentes a qualidade de vida humana e ambiental. É neste momento que ocorre um sistema mútuo de trocas.

De acordo com Lourenço (2006 apud SAHLINS, 1974) “toda troca incorpora algum coeficiente de sociabilidade, por isso não pode ser compreendida em seus termos materiais separados de seus termos sociais”. Diante disso, infere-se que o processo de trocas possui facetas distintas, as quais só dão sentido quando juntas, assim, a primeira considera o valor material da troca, de modo que a transação ocorra em benefício recíproco como nas relações comerciais; já a segunda face incorpora o interesse social do indivíduo.

Lourenço (2006) ainda diz que “a troca é o centro da vida social”. Para ele as transações que envolvem o ‘dar e receber’ constitui trocas econômicas, enquanto que outras envolvem coisas que as partes relutam em tratar como mercadorias. Por outro lado, a sociedade induz o indivíduo a pensar que não se pode conseguir nada dos outros sem dar algo em troca (LOURENÇO, 2006 apud BECKER, 1990).

Destarte, a atuação das organizações sem fins lucrativos na sociedade integra a ideia de que é possível realizar trocas, no sentido de dar o que a sociedade necessita, sem necessariamente receber algo físico (material) em troca, pois sua razão de existência exprime a intenção de promover o bem-estar coletivo. Diante disso, elas dependem da intervenção pública e social para prosseguir com seu trabalho, para isso tem de realizar ações para subsidiar sua causa. É nesse contexto que surge a necessidade do uso do marketing nas entidades filantrópicas.

Segundo Pousa (2013), “a adoção do *marketing* como uma abordagem à gestão empresarial hoje em dia é inquestionável para a conquista da competitividade, eficácia e eficiência”.

Neste sentido, a utilização do *marketing* como função gerencial se mostra importante na busca pela efetividade da organização no alcance de resultados positivos, seja ela com ou sem fins lucrativos. Embora não utilizado de maneira tradicional, as entidades do terceiro setor têm buscado auxílio nas ferramentas de *marketing* para melhorar o desempenho de seus projetos e aumentar sua capacidade de alcance dos objetos, dando sucessão às relações de troca entre a entidade com seus ideais sociais e a sociedade civil com seus interesses e necessidades.

A dinâmica do mercado exige adaptação rápida e concisa das organizações nele inseridas, haja vista o constante desenvolvimento de novas tecnologias,

mudanças comportamentais, alterações no cenário político e econômico tem gerado novas demandas sociais. Para Cobra (2015, p.481),

O terceiro setor enfrenta diversos desafios em termos de gestão, especialmente no Brasil, onde há uma elevada instabilidade política, econômica e social. Diante das frequentes transformações ambientais, o sucesso de qualquer tipo de organização depende de sua capacidade de adaptação e de resposta às novas exigências externas.

Nesse contexto, assim como as empresas devem se adaptar ao cenário globalizado e dinâmico, as ferramentas devem se adequar ao ambiente em que são inseridas. Por este motivo, ao ser aplicado em organizações do terceiro setor o *marketing* deixa de ser usado como ferramenta de oferta e obtenção de lucro, e passa a incorporar o sentido de tornar público suas ideias, arrecadar fundos para seus projetos sociais e tentar mudar comportamentos de pessoas diante da causa social (COBRA, 2015, p. 481).

O princípio do *marketing* compreende o entendimento sobre a necessidade do cliente e a sua satisfação, do mesmo modo ocorre no terceiro setor. A organização precisa conhecer quem será o seu público beneficiado, atender suas necessidades básicas, as quais são, muitas vezes, negligenciadas pelo poder público; buscando em meio à participação popular alternativas de financiamento para dar continuidade a razão social.

A utilização do *marketing* em organizações não governamentais segue a mesma dinâmica do *marketing* comercial em termos da aplicação de suas ferramentas, mas implica em propósitos distintos, conforme veremos a seguir no quadro comparativo:

Quadro 1 - Propósitos do marketing comercial x propósitos do marketing aplicado no terceiro setor.

MARKETING COMERCIAL	MARKETING APLICADO NO TERCEIRO SETOR
Identificar e compreender as necessidades e desejos do segmento-alvo.	Identificar e compreender as necessidades de pessoas atingidas por determinado problema social.
Atender os desejos e necessidades do	Atender determinado segmento da

público-alvo.	sociedade, amparando-o em detrimento de necessidades básicas (específicas) não atendidas.
Ofertar produtos e/ou serviços para suprir a demanda do mercado.	Ofertar serviços sociais básicos que proporcione o bem-estar público.
Fortalecer marcas.	Fortalecer a causa social.
Estimular o consumo.	Estimular a consciência social coletiva.
Satisfazer o consumidor.	Gerar mudanças sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em linhas gerais, assim como nos apresenta o quadro anterior, as ferramentas do *marketing* tradicional são adaptadas à realidade das organizações do terceiro setor para suprir suas necessidades e desafios.

2.3 Gestão estratégica de *marketing* social

Durante as décadas de 1950 e 1960, os acadêmicos de *marketing* consideraram várias possibilidades a serem exploradas na área mercadológica, como no âmbito político e no social. No entanto, conforme Dias (2014, p. 55 apud KOTLER e ROBERTO, 1992, p. 25) foi só em 1971 que o termo *marketing* social foi usado para “descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social”.

Embora o *marketing* social tenha sido desenvolvido lado a lado do *marketing* tradicional, segundo Dias (2014, p. 56):

[...] O marketing social compreende uma área do marketing que extrapola o âmbito comercial, pois tem como objetivo pesquisar e satisfazer a necessidades sociais, humanas e espirituais, implicando que o seu campo de atuação vá além do setor privado, envolvendo organizações do setor público estatal, organizações não governamentais, entidades filantrópicas etc.

Para Kamlot (2017, apud KAMLLOT, 2012) há diferenças perceptíveis entre o *marketing* tradicional e o social. O primeiro é trabalhado pelas empresas objetivando a obtenção de lucro em detrimento do relacionamento com os consumidores para

satisfazer seus desejos, sem se preocupar com o impacto que sua atuação causará no ambiente externo a empresa; já o *marketing* social preocupa-se com o bem-estar da sociedade, objetivando a geração de mudanças benéficas aos componentes da sociedade, e também às organizações e seus *stakeholders* (Kamlot, 2017 apud DONOVAN e HENLEY, 2010).

Ao longo do século XX o *marketing* tem evoluído suas vertentes em prol das demandas sociais e inovações tecnológicas presentes na sociedade, no entanto, foi alvo de muitas críticas durante esse período provocadas pelo mau uso das ferramentas do *marketing*, assim como as más interpretações de suas práticas. Tradicionalmente, o *marketing* é interpretado como artifício facilitador da indução do consumo excessivo de produtos e serviços, conseqüentemente, gerando males à sociedade.

Aparentemente, o *marketing* social surge para contornar esse entendimento à medida que trilha a seguinte linha de raciocínio:

“[...] O marketing tem um relativo sucesso ao incentivar as pessoas a comprar inúmeros produtos de consumo, argumenta-se que ele também pode incentivar as pessoas a adotar comportamentos positivos para si próprios, e para a sociedade em geral” (DIAS, 2014, p. 54).

É neste sentido, que Silva e Mazzon (2014) compreende o *marketing* social como uma ferramenta capaz de influenciar indivíduos às práticas de mudança social. Já para Dias (2014, p. 64 apud ANDREASEN, 1994, p. 110) o *marketing* social representa “uma adaptação das tecnologias de marketing comercial para programas criados para influenciar o comportamento voluntário de um público-alvo para melhorar seu bem-estar pessoal e da sociedade da qual faz parte”.

Além das diferenças, há também semelhanças entre o *marketing* comercial e social, ambos estão condicionados por quatro elementos fundamentais para o seu desenvolvimento que são as variáveis do *marketing*-mix: o produto, o preço, a praça e a promoção. Adaptando a propensão do *marketing* social, tais elementos são definidos, segundo Dias (2014), da seguinte maneira:

- a) Produto social: o produto social oferecido pelo *marketing* social é constituído por bens intangíveis, tais como: ideias, hábitos, atitudes, crenças, mitos, princípios, valores, comportamentos, ações, práticas e

condutas. Os produtos sociais também podem receber um reforço de produtos tangíveis (bens) que contribuem para reforçar o produto social.

- b) Preço: normalmente o preço está associado a valores monetários, mas também pode ser expresso como valor não monetário, que é o caso do tempo, do esforço, a mudança no estilo de vida, entre outras alternativas que façam alguém dedicar seu esforço para contribuir em função de uma causa social.
- c) Distribuição/praza: refere-se às instalações da causa social a qual permitirá ao grupo-alvo o acesso ao produto social.
- d) Promoção: a comunicação e a promoção normalmente envolvem a persuasão para influenciar atitudes e/ou comportamentos. Para que tenha efeito, é necessário utilizar artifícios para chamar atenção do público escolhido, para isso utilizam-se estratégias para atingir esse público mediante uso das ferramentas da comunicação.

Assim como mostra a definição do produto social, além de visar à alteração de comportamentos, o *marketing* deve estar ligado a ideias, valores e crenças (KAMLOT, 2017 apud KOTLER e LEE, 2008), os quais se farão cada vez mais necessários numa sociedade mais forte e desenvolvida.

Por outro lado, podemos compreender o *marketing* social como um instrumento para impulsionar, ligar, educar, divulgar, persuadir e instigar o público. No ambiente interno, serve para comunicar as bases dos programas, estimular e motivar o pessoal da organização. No ambiente externo, sua utilização atravessa as fronteiras da organização para divulgar suas ações, seus propósitos e consequências de sua atuação (NASCIMENTO, 2002).

Vale salientar que existem dois ambientes com os quais se podem trabalhar o *marketing* social, o corporativo e o voltado para organizações de fins sociais. As entidades sem fins lucrativos não têm escolha senão trabalhar o *marketing* social em prol de suas ações, uma vez que a própria razão social dessas organizações está vinculada a feitos de benefício coletivo, cujo princípio faz parte dessa abordagem do *marketing*.

Cabe ressaltar também que o *marketing* social é visto como uma ferramenta inovadora na composição de estratégias que beneficiem a imagem da empresa, com a propagação de valores éticos e de responsabilidade social o que, de fato, torna sua utilização um diferencial competitivo (OLIVEIRA, 2015). As entidades

filantrópicas já possuem grande diferencial por se tratarem intencionalmente de organizações movidas pelo trabalho social e ecologicamente responsável, mas se não externar corretamente o seu trabalho, a condição de diferencial e vantagem se desfaz, podendo ser jogada à margem do mercado filantrópico e parando numa zona de insuficiência financeira para dar continuidade aos seus projetos.

Para Oliveira (2015 apud NEVES, 2002, p. 39) essa ferramenta tem ganhado confiança no mercado e, por este motivo, acaba se tornando uma vantagem competitiva para o sucesso da empresa. “A empresa que possui uma gestão socialmente responsável tem maiores chances de atingir a eficiência e a eficácia no ramo empresarial, sustentando o equilíbrio no mercado” (OLIVEIRA, 2015 apud ZENONE, 2006).

Adaptando a realidade das organizações do terceiro setor, o *marketing* pode ser usado para influenciar comportamentos e atitudes da sociedade civil, de modo a informar aos seus financiadores sobre as vantagens de se contribuir com causa, os benefícios que terceiros terão a partir dessa ajuda, entre outros. Essa influência é muito mais apelativa do que a usada comumente em empresas de fins lucrativos, já que estas detêm produtos e serviços para ofertar benefícios vinculados. No caso das entidades filantrópicas o que se tem é a chance de adquirir a consciência social a partir do ato solidário de doar para ajudar uma causa.

É através da responsabilidade social que as organizações criam estratégias para potencializar seu desenvolvimento e lucro, diferenciando-se de seus concorrentes com a finalidade de obter vantagens competitivas (OLIVEIRA, 2015). Então, porque não explorar o processo de conscientização social do público civil?

O *marketing* de modo geral “[...] oferece um processo de planejamento lógico que envolve a pesquisa orientada ao consumidor, a análise de *marketing*, a segmentação de mercado, um cenário objetivo e a identificação de estratégias e táticas” (DIAS, 2014, p. 57, apud KOTLER E ZALTMAN, 1971).

Portanto, durante a utilização do *marketing* social deve-se seguir um processo articulado, isto é, um planejamento para que se possam aplicar suas ferramentas com mais precisão, sempre respeitando os objetivos estratégicos da organização a fim de atingir melhores resultados. Seguindo a mesma linha, Kotler e Armstrong (2015, p. 43) afirmam que:

Toda empresa deve encontrar o plano para sobrevivência e crescimento em longo prazo que faça mais sentido tendo em vista sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos. Esse é o foco do planejamento estratégico – o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico entre os objetivos e competências de uma organização e as oportunidades de marketing em mutação.

É comum entre as organizações de fins sociais o uso da intuição e da improvisação para efetuar suas ações, conduzindo um processo decisório mais emotivo que racional. Ao contrário disso, as empresas privadas que visam o lucro, normalmente, preocupam-se com a definição de estratégias e seguem o processo decisório utilizando técnicas específicas, sempre com uma visão holística do negócio, diferentemente da visão limitada que muitas instituições filantrópicas têm⁴.

Logo, o planejamento estratégico torna-se indispensável para o correto funcionamento das atividades departamentais das organizações, visto que esse tipo de planejamento engloba a empresa como um todo e dá embasamento para elaboração de planos específicos em prol do atingimento dos objetivos estratégicos da organização. É a partir do plano estratégico que se deriva o planejamento de *marketing* e dos demais setores organizacionais.

O planejamento estratégico é o processo de análise dos contextos interno e externo, do potencial competitivo da empresa, das oportunidades e dos riscos que se apresentam para definir os objetivos a serem perseguidos. Ao mesmo tempo, é o documento resultante dessa análise, que servirá para tornar os objetivos conhecidos por todos os funcionários, de modo a direcionar a tomada de decisões e determinar as ações necessárias para sua consecução. É importante notar que o planejamento estratégico começa por estabelecer ou tornar claro o propósito da empresa (MELLO Org., 2011, p.159).

O planejamento pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional⁵. Observe a ilustração a seguir:

⁴ COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

⁵ OLIVEIRA, 2013, p. 15.

Figura 5 - A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional.



Fonte: Socix (2017).

Conforme ilustração apresentada cabe a cada nível um tipo de planejamento específico dentro da organização. Em síntese,

[...] O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa⁶.

Já o planejamento operacional refere-se “à formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”⁷.

Uma empresa bem-sucedida segue à risca todos os procedimentos que a façam obter êxito, senão, é questão de tempo sua saída do mercado. Portanto, para que haja um sequenciamento correto das ações da empresa, conseqüentemente

⁶ Ibidem. p. 16.

⁷ Ibidem. p. 19.

bons resultados, a organização deve aderir ao planejamento contínuo obedecendo todos os níveis hierárquicos.

Há quem diga que o *marketing* deixou de assumir a hierarquia no campo tático passando para o estratégico, isto se dá em função da capacidade do marketing em ser o orientador primário da análise estratégica, ter a função de direcionar a estratégia da empresa, além de participar no desenvolvimento de estratégias de negócios (AAKER, 2012, p. 17-18).

Churchill e Peter (2012, p.87) compreendem que “esforços de marketing eficazes são aqueles que possibilitam às empresas alcançarem seus objetivos definidos por meio do processo de planejamento estratégico”.

Para haver um marketing bem-sucedido o segredo é realizar um planejamento coerente, sempre tomando como norte o planejamento estratégico empresarial, o qual o *marketing* deve fazer parte, uma vez que este utiliza os ideais da missão, visão e valores para elaborar objetivos concisos e estratégias eficazes em prol do atingimento desses objetivos. Dessa maneira, o *marketing* é tido como um parceiro chave no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de negócios. “[...] As empresas que são capazes de atingir o sucesso ao longo do tempo são aquelas que entendem que o *marketing* deve ser uma voz forte na estratégia de negócios” (AAKER, 2012, p.19).

Assim como todo processo, o planejamento possui uma fase inicial a qual se denomina diagnóstico estratégico. Este, busca identificar a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, além de verificar o que ela tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2013 p.63), para que seus processos possam ser revisados, identificando problemas e corrigindo-os de acordo com o princípio de melhoria contínua proposto pela gestão da qualidade.

De maneira geral, pode-se inferir que a gestão da qualidade proporciona a melhoria no desempenho organizacional, além de promover vantagem competitiva às organizações que a adotam (OLIVEIRA et al., 2009 apud LAKHAL, PASIN, LIMAM). Logo, entende-se que a gestão da qualidade organizacional faz parte de um sistema estratégico que auxilia a tomada de decisões através do uso de ferramentas que priorizam a qualidade dos processos, produtos e serviços.

Para Viana et al. (2013 apud MEIRA, 2003) as ferramentas da qualidade permitem organizar os dados e fatos da organização estabelecendo um cenário sólido propenso a mudanças. Desse modo, as ferramentas da qualidade podem ser

utilizadas para fins específicos dentro de uma empresa ou para iniciar o processo de melhoria contínua com a implantação de programas da qualidade (VIANA et al., 2013 apud MEIRA, 2003).

Em síntese, elas correspondem a instrumentos capazes de identificar problemas e oportunidades de melhoria, além de auxiliar na mensuração e apresentação de resultados, visando tornar a tomada de decisão mais rápida para os gestores do processo (VIANA et al., 2013 apud BEHR, MORO, ESTABEL, 2008). Logo, podemos citar as seguintes ferramentas da gestão da qualidade: matriz GUT, diagrama de Ishikawa, gráfico de Pareto e 5W2H.

A matriz G.U.T. (Gravidade, Urgência e Tendência) é um instrumento de grande utilidade para fixar problemas, acentuando-os ou eliminando-os de acordo com sua prioridade (VIANA et al., 2013 apud BRAGAGNOLO et al., 2004). A linha gravidade corresponde à magnitude do problema, a urgência corresponde à velocidade que o problema deve ser resolvido e a tendência refere-se às consequências caso o problema não seja resolvido, ou seja, o fator de risco. É importante frisar que esta ferramenta é utilizada quando há um grande número de questões a serem resolvidas.

Segundo Viana et al., (2013 apud TRISTÃO, 2011), durante sua utilização atribui-se pesos de 1 a 5 para cada uma das dimensões (GUT), sendo o 5 o número de maior intensidade e o 1 de menor. Esses pesos são incorporados a cada um dos problemas, de modo que se identifica qual dos problemas representa maior índice de gravidade, urgência e tendência para a organização, isto pode ser medido através da multiplicação dos valores obtidos para o GUT. Assim, coloca-se o quociente das operações em ordem decrescente para identificar o grau de prioridade dos problemas. Observe o exemplo a seguir:

Figura 6 - Exemplo de aplicação da Matriz GUT

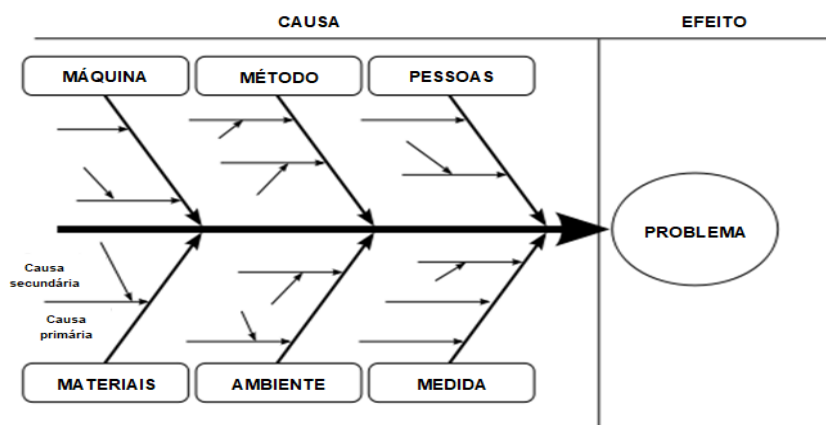
MATRIZ GUT					
Processo: Processo de Compras					
Problemas	G	U	T	G x U x T	Prioridade
Atraso na liberação de créditos.	4	4	4	12	1
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações.	4	4	3	11	2
Atraso na liberação de recursos financeiros.	4	4	3	10	3
Especificações de materiais imprecisas.	4	3	1	9	4

Fonte: Uvagn (2017).

Assim como mostra a figura 6, a partir de um processo pode-se apontar quantos problemas forem necessários, desde que não extrapole ou dificulte o procedimento, após isso se deve atribuir pesos a cada dimensão da matriz de acordo com seu índice de gravidade, urgência e tendência e multiplicá-los, depois aferir o grau de prioridade dos problemas desse processo.

Conforme Mariani (2005) o diagrama de causa e efeito de Ishikawa corresponde a uma representação gráfica que permite enumerar eficazmente as possíveis causas de um determinado problema. Cada causa é agrupada de acordo com as características de sua família (método, material, máquinas, meio ambiente, mão de obra e medição) para facilitar a análise do processo e associar, de forma clara, as causas da consequência. Essa ferramenta também é chamada de diagrama 6M, espinha de peixe ou, simplesmente, diagrama de Ishikawa. Vejamos a figura a seguir:

Figura 7 - Exemplo de Diagrama de Ishikawa



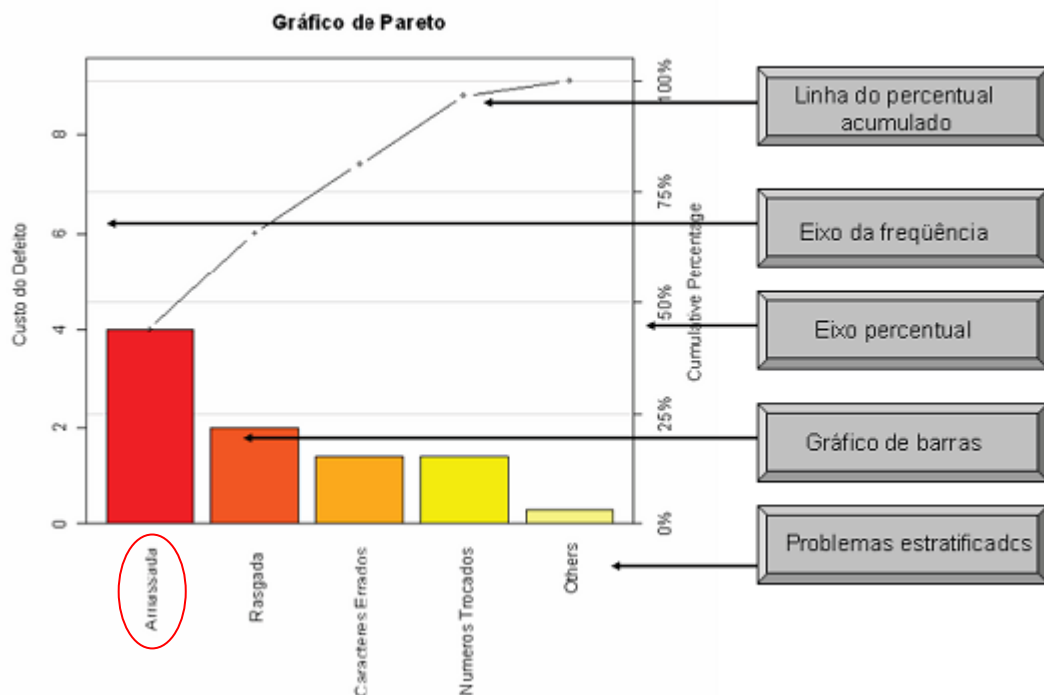
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A ilustração acima corresponde à representação gráfica do diagrama de Ishikawa, o qual indica que cada causa gera um efeito e, neste caso, para se descobrir o motivo que gerou determinado problema são pensados em possíveis causas dentro de cada dimensão inerente à organização (máquina, método, pessoas, materiais, ambiente e medida). Por fim, para cada causa primária têm-se causas secundárias ou terciárias, isto é, para identificar a raiz do problema e tratá-la.

O gráfico de Pareto é uma ferramenta gráfica e estatística capaz de organizar e identificar dados de acordo com suas prioridades, ou seja, aponta quantitativamente as causas mais significativas, em sua ordem decrescente,

identificadas a partir da estratificação dada por uma tabela auxiliar contendo dados indispensáveis para a análise (OLIVEIRA et al., 2009 apud CHILESHE, 2007; HAGEMeyer; GERSHENSON; JOHNSON, 2006; MARIANI, 2005 apud SILVA, 1995, p.23). Além disso, permite visualizar facilmente a causa que influencia maior parte dos problemas globais da organização.

Figura 8 - Exemplo prático do Gráfico de Pareto



Fonte: Webikoni (2014).

A fim de facilitar a compreensão, a imagem autoexplicativa acima nos mostra como são organizados os dados no gráfico de Pareto. Vale salientar que o gráfico só poderá ser elaborado com base numa tabela que contenha itens, problemas ou causas de perdas associadas à quantidade de vezes que estas ocorrem, isto é, para que o gráfico expresse exatamente as informações existentes. A partir do exemplo ilustrado, pode-se inferir que dentre os defeitos analisados o que representa maior dano para a empresa do exemplo são produtos amassados, caso seja resolvido sanará 50% dos problemas globais da organização.

O método 5W2H é um plano de ação simplificado que permite identificar as rotinas mais importantes da organização, detectar seus problemas e apontar soluções e prazos de execução (VIANA et al., 2013 apud LISBOA; GODOY, 2012).

Essa ferramenta é usada após a identificação de causas prováveis de determinado problema, onde serão estabelecidas ações corretivas, tempo de realização, custos e implementação dos trabalhos (MARIANI, 2005). O quadro abaixo ilustra graficamente a aplicabilidade da ferramenta.

Quadro 2 - Exemplo prático de plano de ação 5W2H

OBJETIVO	20 Novos clientes no mês
What O que será feito?	Prospecção por telefone e e-mail
Why Por que será feito?	Para aumentar o faturamento mensal
Where - Onde será feito?	Escritório da empresa / Online
When - Quando?	De 01/03/2016 à 01/04/2016
Who Por quem será feito?	Setor comercial
How Como será feito?	12 Ligações e 30 e-mails diários
How much Quanto vai custar?	R\$ 250,00

Fonte: The Place Sistemas (2016).

O exemplo prático evidencia um objetivo a alcançar que para ser atingido deve seguir um plano de execução contendo a ação que será realizada, porque a ação será realizada, onde e quando ocorrerá, quem será o responsável, como será feito e quanto custará.

Identificado e solucionado os problemas da organização, é este o momento ideal para elaborar estratégias de acordo com planejamento institucional para que a empresa possa se firmar no mercado, já que ela é tida como um organismo vivo que para se sustentar em seu meio, ou seja, no mercado, necessita da utilização de estratégias concisas. Os objetivos das organizações, seja ela com fins sociais ou

não, é ir além da sobrevivência no mercado, é preciso destacar-se em seu segmento a fim de encontrar um posicionamento que traga vantagem competitiva⁸.

Esse posicionamento depende dos esforços de todos os setores que devem ser encaminhados em uma mesma direção, ou melhor, todos os processos, todas as estratégias, metas e objetivos departamentais devem ter em vista à consecução do objetivo maior da organização⁹ que no caso da filantropia é continuar beneficiando seu público assistido.

⁸ MELLO Org., 2011, p. 158.

⁹ Ibidem. p. 159.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo da pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso à medida que envolve o estudo intenso do objeto de estudo a ser analisado a fim de obter seu amplo e detalhado conhecimento.

Conforme Prodanov e Freitas (2013) o estudo de caso é considerado um meio para obter informações claras e concisas sobre o que motivou as decisões tomadas, o direcionamento das ações, implementações e resultados. Mas, para isso, deve-se aprofundar a investigação dos objetos de estudo selecionados, de modo a conhecer e obter um melhor entendimento sobre o estudo em questão (PRODANOV e FREITAS, 2013 apud GIL, 2010, p. 37).

Outrossim, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais, conforme Silva e Menezes (2005), por este motivo sua natureza é aplicada.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa tem caráter qualitativo, uma vez que a fonte direta para coleta de dados é o próprio ambiente natural e o pesquisador trabalha com sua subjetividade, haja vista sua interpretação não poder ser traduzida em números. Do ponto de vista dos objetivos, o trabalho possui aspectos exploratório e descritivo que, segundo Silva e Menezes (2015 apud GIL, 1991) consistem em ampliar o campo de visão do estudo com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, além disso, almeja relatar as características da população estudada, do fenômeno ou, até mesmo, do resultado da correlação entre variáveis.

3.2. Técnicas de coleta de dados

O universo da pesquisa consiste em aspectos inerentes a Associação dos Deficientes Físicos do Estado do Rio Grande do Norte – ADEFERN. Desse modo, a amostra a ser utilizada neste trabalho é essencialmente intencional, a qual englobará a forma de gestão conduzida pela organização.

O instrumento a ser utilizado na coleta de dados deste trabalho é o diagnóstico do objeto de estudo – ADEFERN, elaborado pelo Núcleo de Prática Profissional do IFRN Campus Natal Zona Norte: Studio Criativo. Além da observação e realização de entrevistas junto à equipe do SC.

A coleta de dados se deu através da visitação ao local a ser estudado, tomando como base a observação em equipe e a realização de entrevista estruturada, seguindo roteiro predefinido localizado no apêndice c, com os gestores da organização e responsáveis dos departamentos.

3.3. Tratamento de dados

Os dados encontrados através das entrevistas foram gravados e transcritos, e receberam tratamento qualitativo em sua análise, assim como as observações realizadas. Deste modo, todo o conteúdo coletado será transformado em informações precisas a partir da aplicação de ferramentas da gestão estratégica que, por sua vez, serão trabalhados em forma de sugestões em prol das melhorias da organização estudada e do atingimento do objetivo deste ensaio. A análise dos dados seguirá a temática proposta em cada objetivo específico para alinhar o resultado encontrado de acordo com cada meta estabelecida no início do trabalho.

Serão propostas ações capazes de mudar o rumo da organização no que se refere à problemática elencada neste trabalho, de modo que cada proposta de intervenção corresponderá a problemas identificados nos tópicos de apresentação e análise dos resultados, de modo a desencadear proposições de melhorias para a organização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguinte apresentação e análise de resultados consistirá na identificação de questões que, possivelmente, suscitará em propostas de implementação de melhorias, a qual será segmentada nas seguintes partes: análise das características da Organização ADEFERN, análise do mix de *marketing* social da ADEFERN com vistas a sua utilização estratégica e Identificação das estratégias utilizadas para gestão da entidade.

4.1 Caracterização da Organização ADEFERN

O objeto de estudo foi fundado em 11 de dezembro de 1981, ano dedicado internacionalmente pela ONU às pessoas com deficiência. Em função da razão social recebeu o nome de Associação dos Deficientes Físicos do Estado do Rio Grande do Norte – ADEFERN, cuja finalidade é atender pessoas com deficiência residentes no estado, baseando-se em quatro pilares fundamentais: socialização, reabilitação, qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho.

A ADEFERN é uma entidade civil de direito privado, sem finalidade econômica, cuja essência é puramente assistencial e filantrópica. O cumprimento de sua função se dá através de parcerias com pessoas físicas e jurídicas que garantem, por meio de doações, a existência e funcionalidade da instituição.

Os serviços prestados ao público-alvo compreende a reabilitação física e motora, atendimento odontológico, psicológico e psicanalítico, alfabetização de jovens e adultos, encaminhamento para o mercado de trabalho, encaminhamento para homologação/enquadramento e comprovação de deficiência, encaminhamentos para obtenção de gratuidade, cursos de capacitação e qualificação profissional através de parceria com o sistema “S”, encaminhamento para obtenção de benefício de prestação continuada da previdência social, disponibilização de assistência jurídica, além de orientações acerca dos direitos fundamentais dos portadores de deficiência.

A organização é dirigida e fiscalizada por pessoas com deficiência, os quais compõem a sua diretoria executiva e o conselho fiscal. Ademais, atualmente, emprega 28 colaboradores, além de voluntários e estagiários provenientes de

parcerias com faculdades de fisioterapia para suprir a demanda de aproximadamente quatro mil associados¹⁰.

A Associação trabalha em busca do resgate pleno da cidadania das pessoas com deficiência, fomentando lutas que visam à melhoria da qualidade de vida desse grupo. Com 36 anos de existência foi agraciada com o 'prêmio brasileiro de inclusão', ficando entre as 10 mais importantes instituições do país, tornando-se referência na inclusão social no que se refere ao atendimento de pessoas com deficiência. Sua experiência denota modelo a ser seguido por outras entidades que representam grupos minoritários pouco notados pela sociedade, tal como o público da ADEFERN, embora não possua posicionamento bem definido no mercado filantrópico assim como outras organizações com menos tempo de atuação.

Conforme abordado pela apresentação do diagnóstico feito pelo Studio Criativo (SC) do IFRN Campus Natal Zona Norte presente no ANEXO A, o presidente da Associação apesar de ter uma ideia de missão organizacional não a desenvolveu estrategicamente para aplicação de estratégias concisas, assim como visão de futuro e valores, uma vez que quando se compreende o propósito, a finalidade de sua existência e suas crenças e atitudes torna-se mais fácil desenvolver ações de melhorias contínuas. Pensando na importância do aspecto abordado, o SC desenvolveu a missão da ADEFERN, bem como sua visão de futuro com intuito de guiar as práticas da entidade no mercado filantrópico.

Quadro 3 - Missão e visão da ADEFERN desenvolvida pelo Studio Criativo.

MISSÃO	VISÃO
Ser referência na inclusão social de pessoas com deficiência, trabalhando com base em quatro pilares fundamentais: socialização, reabilitação, qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho produtivo/competitivo.	Se consolidar como uma instituição que promove a socialização e o desenvolvimento das pessoas com deficiência, por meio da integração com a sociedade, promovendo uma rede colaborativa.

Fonte: Studio Criativo (2017).

¹⁰ Nome dado aos usuários dos serviços prestados pela entidade ADEFERN.

Não obstante, trabalhar baseando-se na missão e visão organizacional nada vale se não existir planejamento estratégico e uma equipe para cuidar de cada atividade. O presidente da Associação é o encarregado por coordenar, gerenciar e supervisionar grande parte das tarefas cotidianas da instituição, o que de fato dificulta a fluidez dos processos, assim como sugere a ideia de centralização de poder. Embora existam alguns setores específicos, tais como: recepção, *telemarketing*, financeiro, comunicação e gerência geral; observou-se a falta de um organograma institucional para visualizar as relações dentro da organização, isto é, com a correta divisão de setores e funções, além das competências inerentes a cada um deles, já que a estrutura e as práticas organizacionais estão personificadas no próprio gestor da ADEFERN.

Os financiadores da causa são, em sua maioria, a sociedade civil, cujo contato advém da atuação do setor de telemarketing da entidade. O departamento é considerado a principal porta de entrada de recursos financeiros, além de proporcionar um relacionamento direto com os financiadores da causa social, mas, atualmente, tem tido dificuldades no atingimento de metas, provocando baixa nas arrecadações e causando demissão de alguns colaboradores.

De acordo com a entrevista realizada com a supervisora do *telemarketing*, não há planejamento tático do *telemarketing* e de nenhum outro setor, inclusive, as ações são articuladas e divulgadas mês a mês sem qualquer preparação sobre as atividades ao longo do ano. Segundo ela, as pessoas que mais doam se encaixam na faixa etária acima dos 30 anos e são, em sua maioria, mulheres assalariadas que residem na Zona Norte da cidade. A falta de equipamentos básicos de trabalho, tais como *headset* e computadores atrapalham a produtividade, sendo que para um trabalho eficiente esses recursos são essenciais, porém, segundo a supervisora é somente com mais disponibilidade financeira que é possível melhorar o quadro geral da ADEFERN.

Assim, a ausência de aspectos relevantes à gestão estratégica da organização inviabiliza sua subsistência e crescimento, pois independentemente dos anos de existência não é o tempo que tornará a entidade mais difundida, renomada ou até mesmo confiável para angariar mais recursos, mas sim a utilização estratégica das ferramentas do *marketing* social que possibilitará isso.

4.2 Análise do mix de *marketing* social da ADEFERN com vistas a sua utilização estratégica

As informações contidas no diagnóstico da Associação dos Deficientes Físicos, assim como entrevistas realizadas para obtenção de dados, elaborado pela equipe do Studio Criativo¹¹ permitiram identificar alguns aspectos pertinentes ao presente ensaio.

A ADEFERN apresenta como públicos três grupos bem definidos, são eles: usuários, doadores e empresas. Os usuários são os deficientes assistidos pela instituição, sejam eles crianças, adultos ou idosos (após laudos comprobatórios) que necessitem de assistência para reabilitação, capacitação, socialização e encaminhamento ao mercado de trabalho. Estes são tidos como associados, uma vez que após engajamento no mercado de trabalho, com a efetivação do emprego, os usuários são impelidos a contribuir com 2% do seu salário para auxiliar na manutenção da causa, contudo, enquanto o usuário não tiver renda, não há exigências. A contribuição do associado, apesar de ser um valor irrisório, não representa muito na receita da entidade, devido pouco envolvimento do usuário para com a instituição, pois segundo exposto pelo atual presidente da ADEFERN há grande incidência de inadimplência.

Os doadores são indivíduos da sociedade civil que participam ativamente da causa contribuindo com donativos, estes representam a peça-chave da entidade, haja vista serem o elo principal da entrada de recursos financeiros através da ação do *telemarketing* ativo. A partir da entrevista realizada com a supervisora de *telemarketing* da organização, constatou-se que a entidade tem passado por sérios problemas financeiros, em virtude do não atingimento das metas de captação por meio do *telemarketing* ativo que é a principal fonte de renda. Isto se dá por causa do impacto dos fatores ambientais externos sobre as ações da instituição, ou seja, ela não está preparada para contornar as adversidades ambientais e acaba sendo atingida.

As empresas são pessoas jurídicas que acionam a ADEFERN para fazer a fiscalização de mobilidade especial em espaços e prédios públicos e privados. Contudo, o grau de desempenho dessa atividade não foi identificado no diagnóstico.

¹¹ O Studio Criativo pertence ao Núcleo de Práticas Profissionais – NEPP do IFRN Campus Natal - Zona Norte.

Além de prestar assistência em vários níveis aos portadores de deficiência do estado, visa sensibilizar a população potiguar no comprometimento com a causa, seja através de doações ou trabalho voluntário, a fim de prover a manutenção dos serviços da instituição, se bem que vem falhando na propagação dessa ideia. Inclusive, a marca ADEFERN, apesar de se basear em quatro pilares fundamentais para sua existência, ainda não tem um lugar estabelecido no mercado do terceiro setor. Isto se dá porque não existe uma visão de futuro documentada, nem tampouco a execução de estratégias em longo prazo para alcançar a posição desejada no mercado.

A disposição do composto de marketing permite melhor visualização do que constitui a organização para efetivação de estratégias de marketing. Os cinco aspectos analisados possibilitam visão global sobre o direcionamento das atividades de *marketing* da ADEFERN, assim como mostra o quadro a seguir:

Quadro 4 - Composto de Marketing da ADEFERN.

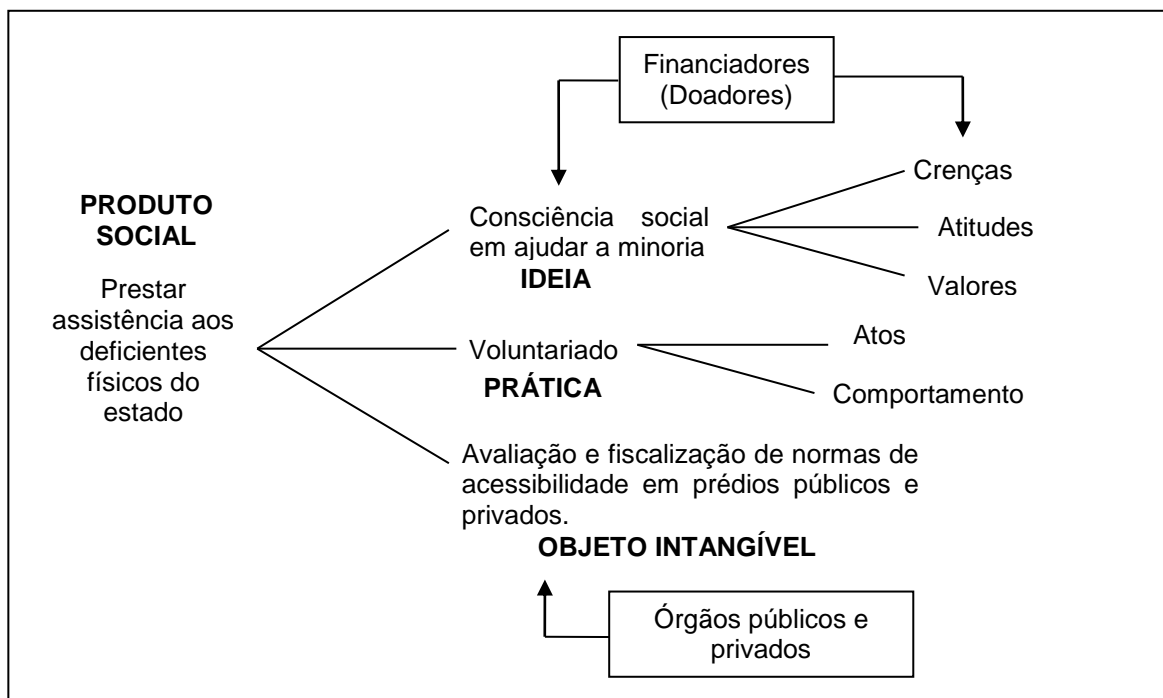
COMPOSTO DE <i>MARKETING</i>	
PRODUTO	Pode-se pensar em três produtos já que se têm três públicos distintos. O atendimento na própria instituição e encaminhamentos aos Usuários. A divulgação do trabalho realizado aos Doadores e a avaliação e fiscalização de normas de acessibilidade em prédios públicos e privados.
PREÇO	A Associação tem como principal fonte de recursos financeiros as doações provenientes do <i>telemarketing</i> ativo e as mensalidades de seus associados (2% do salário).
PRAÇA	Localizada na Zona Norte de Natal, Rua Cariacica, conjunto Santarém, próxima a uma das principais avenidas da região. Local este cedido pela COHAB e prédio construído com doações da comunidade. Centraliza a maior parte dos atendimentos neste ambiente.

PROMOÇÃO	De forma geral, eles fazem a publicidade boca-boca. A organização conta com <i>Fan Page</i> no Facebook e Instagram, as quais são pouco exploradas, e a recém-criada Web Rádio ADEFERN compõem as principais mídias utilizadas.
PESSOAS	Atualmente, possuem em média 28 funcionários contratados, além de voluntários e estagiários provenientes de parcerias com faculdades de fisioterapia. Já quanto à quantidade de associados aos serviços, já são cerca de quatro mil cadastros.

Fonte: Studio Criativo (2017).

A partir do conteúdo encontrado no composto de marketing associado ao dia-a-dia da instituição, infere-se que a ADEFERN está bem direcionada quanto à execução de suas atividades, isto é, atende a demanda do seu mercado-alvo com produtos específicos para cada público. O quadro a seguir ilustra os tipos de produto social da instituição movidos pelo objetivo institucional, assim como transcreve o processo de oferta e o comportamento dos públicos de cada produto.

Quadro 5 - Os tipos de produto social da ADEFERN.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Quanto ao preço, é importante destacar que por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos esta não apresenta somente o preço monetário, como referenciado pelo mix de *marketing*. Neste sentido, o preço monetário do produto refere-se ao custo que se tem para obter algo, logicamente, o doador não recebe um produto físico em troca do valor dado, mas garante para si a consciência social. Já o usuário incentiva a atuação da instituição por meio de 2% do seu salário, mas em troca recebe os serviços que lhe são necessários, a mesma dinâmica ocorre com os órgãos públicos e privados. O preço não monetário está ligado às pessoas que doam seu tempo e esforço na realização de ações em prol do bem-estar coletivo, que é o caso dos voluntários, ou seja, é o preço que se paga para alcançar a responsabilidade social plena, além de estimular o trabalho da Associação, conforme veremos no quadro abaixo:

Quadro 6 - Tipos de preço utilizados pela ADEFERN.

PREÇO MONETÁRIO	PREÇO NÃO MONETÁRIO
<ul style="list-style-type: none"> - 2% do salário dos associados; - Prestação de serviços aos órgãos públicos e privados; - Doação financeira da sociedade civil. 	<p>Voluntariado: pessoas que doam seu tempo e esforço na realização de ações em prol do bem-estar dos portadores de deficiência assistidos pela Associação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O prédio da entidade está localizado no coração da zona norte de Natal com vias rápidas de acesso, o que potencializa o atendimento aos associados, além de proporcionar credibilidade durante a captação de doações, pois está bem localizada e possui fácil acesso àqueles que desejam conhecer suas instalações.

O principal problema da Associação foi encontrado no composto Promoção. O responsável pela entidade deixou claro que a publicidade boca-a-boca é a melhor forma de propagar as ações da organização, essa concepção se reflete nas mídias digitais que são pouco exploradas. A presença da ADEFERN na internet não está bem delineada, uma vez que há mais de um perfil do facebook, blog desatualizado e um instagram em construção com pouquíssimas atualizações. Certamente, isso tem

gerado descredibilidade durante a captação de recursos financeiros por meio do *telemarketing*, já que os doadores em potencial desejam encontrar informações atualizadas, verídicas e claras sobre a entidade antes de contribuir, podendo este ser o motivo crucial da baixa nas arrecadações. Além do mais, as poucas ações de comunicação interna e externa impossibilita um envolvimento social significativo entre os *stakeholders*.

Dentre todas as características observadas, para fundamentar a análise estratégica do negócio será utilizado a matriz SWOT (FOFA) como ferramenta estratégica para ampliar a visão sobre os pontos da empresa a serem exaltados e os que precisam ser trabalhados para alcançar resultados significativos. Desse modo, antes de tomar qualquer decisão que afete diretamente a organização, se faz necessário analisar diversos aspectos relevantes para o desempenho da entidade para, então, montar um plano de ação baseado no que foi descoberto – com ações, objetivos, metas e iniciativas que direcionarão a companhia para o caminho certo.

Baseando-se no diagnóstico criado pelo SC e observações feitas durante visitas à entidade, foi elaborada uma matriz SWOT elencando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades diante de um cenário pouco favorável a permanência da instituição no mercado, conforme veremos a seguir:

Quadro 7 - Análise SWOT da ADEFERN.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Referência na fiscalização de acessibilidade; - Não envolvimento com o meio político-partidário; - Encaminhamento de 800 a 1000 pessoas ao mercado de trabalho por ano; - Trabalho de telemarketing com mais de 20 anos; - Conhecimento das leis que afetam a vida dos deficientes no município e estado; - Parcerias com faculdades para estágios voluntários na instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falha na divulgação dos direitos e benefícios do seu público-alvo; - A divisão entre os departamentos não está bem definida, assim como as competências de cada setor; - Falta de planejamento estratégico dos setores; - Falha nas estratégias de alcance das metas para manter a causa, uma vez que estas não estão sendo atingidas pelo telemarketing; - Falta de comunicação adequada para com os usuários, no que se refere ao engajamento destes em publicizar o importante papel da organização na

		<p>sociedade;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento de conteúdo que apresente a comunidade o trabalho da instituição em prestar assistência aos usuários; - Falta de diversificação de parcerias para poder se mostrar mais atuante perante toda a cidade.
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Alto valor social agregado à causa, de modo que permite maior participação da população na luta pela manutenção da Associação; - As mídias digitais proporcionam menor custo com divulgação, acesso facilitado às informações, network e maior credibilidade; - Interesse dos alunos de marketing do IFRN em estagiar voluntariamente na Adefern em prol da melhoria da imagem e comunicação da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de inadimplência por parte dos associados; - Falta de responsabilidade dos associados para com a instituição em propagar e manter a Associação; - A atuação de entidades fraudulentas no mercado provoca descredibilidade social; - A crise econômica brasileira e o desemprego em massa têm dificultado a atuação da sociedade civil na manutenção da causa; - Fortes concorrentes já estabilizados no mercado filantrópico.

Fonte: Adaptado do Diagnóstico Adefern Studio Criativo (2017).

A partir dos pontos fracos e ameaças elencadas pela análise SWOT, elegeram-se questões a serem tratadas para a resolução de problemas encontrados na organização, os quais serão dispostos no quadro 8.

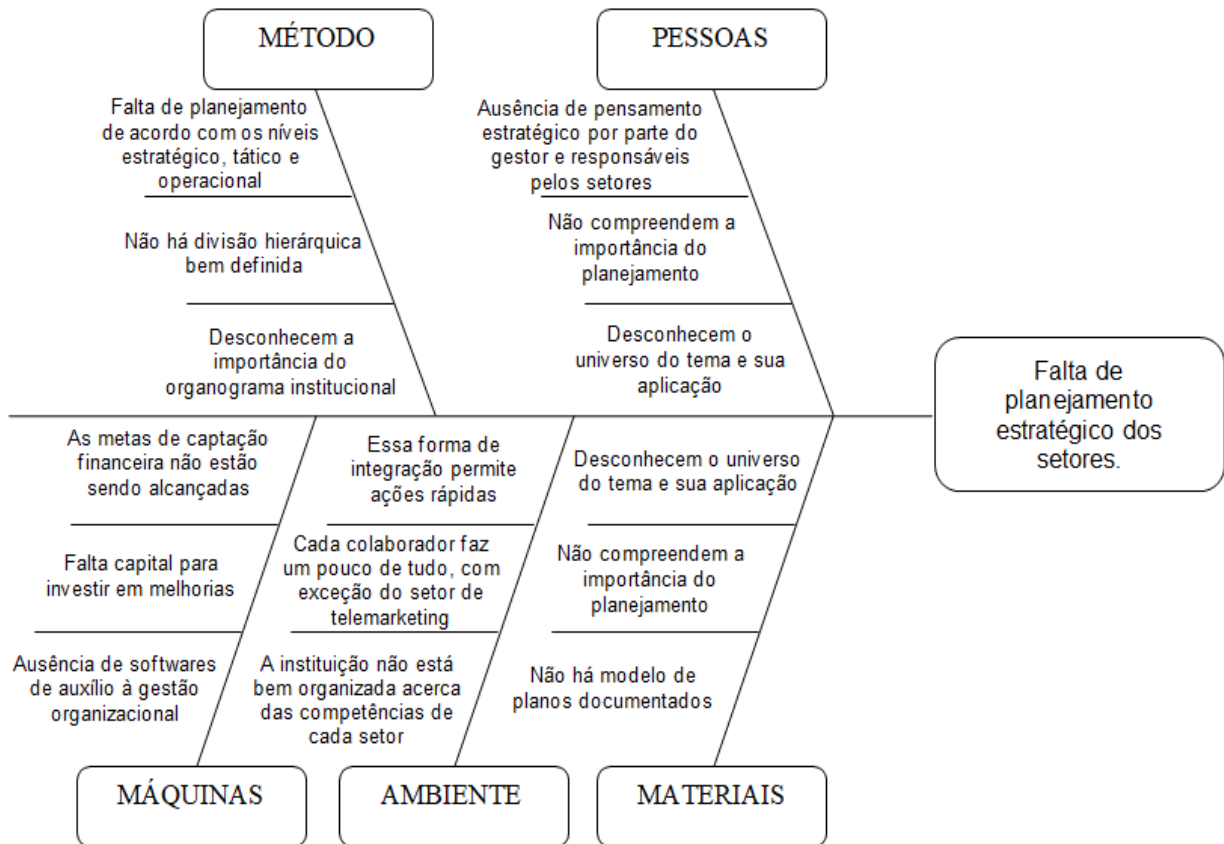
Quadro 8 - Matriz de GUT elaborado a partir da Matriz SWOT da ADEFERN.

PROBLEMAS	G	U	T	Σ	PRIORIDADE
	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA		
Falta de planejamento estratégico dos setores.	5	5	5	125	1 ^a
Falha nas estratégias de alcance das metas para manter a causa, uma vez que estas não estão sendo atingidas pelo telemarketing.	5	5	4	100	2 ^a
A divisão entre os departamentos não está bem definida, assim como as competências de cada setor.	4	4	4	64	3 ^a
Alto índice de inadimplência por parte dos associados.	5	3	2	30	4 ^a
Fortes concorrentes e já estabilizados no mercado filantrópico.	2	1	2	4	5 ^a

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A ferramenta utilizada anteriormente foi a Matriz GUT, a qual possibilitou identificar o problema de maior prioridade que deve ser resolvido com urgência para não agravar a situação atual da organização. A questão de primeira prioridade será aplicada no Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) para descobrir as possíveis causas (causa raiz) que levaram a ocorrência dos problemas especificados, assim como veremos na figura 9.

Figura 9 - Diagrama de Ishikawa elaborado a partir da Matriz GUT da ADEFERN.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Logo, as causas raiz do problema que se destacaram no procedimento foram: desconhecem a importância do organograma institucional; desconhecem o universo do tema e sua aplicação; as metas de captação financeira não estão sendo alcançadas e essa forma de integração permite ações rápidas. Dentre as causas apresentadas, será aplicado o diagrama de Pareto para classificar qual causa se resolvida solucionará maior parte dos problemas da entidade.

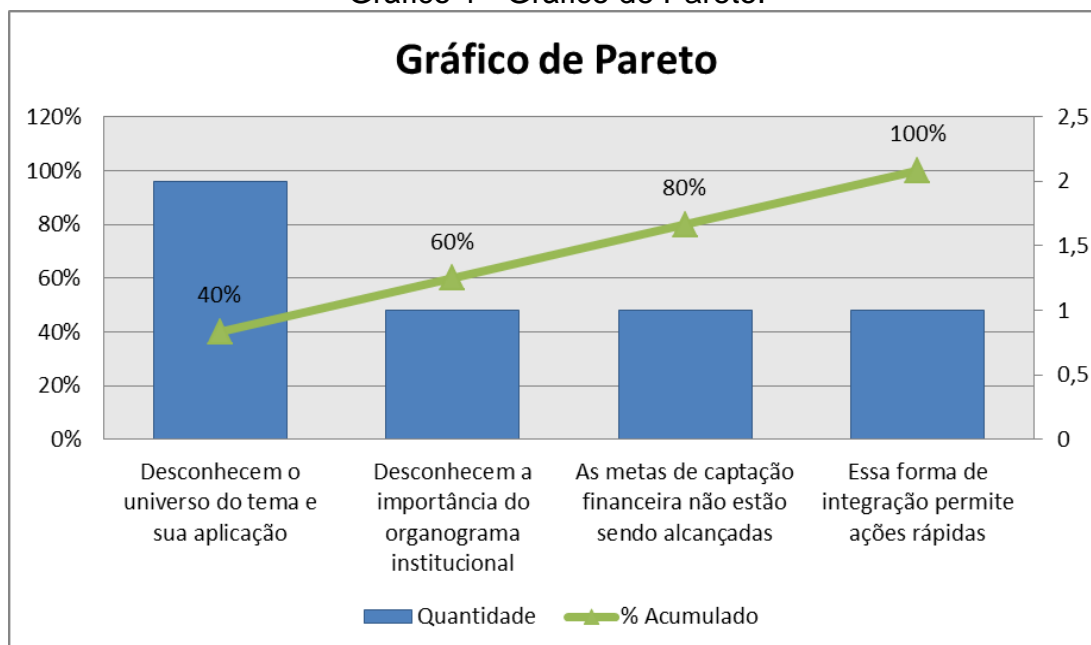
Tabela 1 - Tabela auxiliar para construção do gráfico de Pareto.

CAUSAS	Fa	Fr %	Fac %
Desconhecem o universo do tema e sua aplicação	2	40%	40%
Desconhecem a importância do organograma institucional	1	20%	60%
As metas de captação financeira não estão sendo alcançadas	1	20%	80%
Essa forma de integração permite ações rápidas	1	20%	100%
TOTAL	5	100%	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Inicialmente, foram dispostas na tabela acima as causas raiz encontradas no diagrama de Ishikawa e foi informada a quantidade de vezes (Fa) que estas apareceram durante o procedimento, após isso, foi feita a Frequência Relativa (Fr) e Frequência Acumulada (Fac)¹² de cada uma para tonar possível a priorização dos esforços de melhorias.

Gráfico 1 - Gráfico de Pareto.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

¹² Frequência absoluta (Fa): representa a quantidade de vezes que as causas raiz apareceram no diagrama de Ishikawa.

Frequência relativa (Fr): representa em porcentagem a quantidade de vezes que as causas raiz apareceram no diagrama de Ishikawa.

Frequência acumulada (Fac): ela representa a soma de todas as frequências até o último ponto do conjunto de dados.

A partir da representação gráfica de Pareto, nota-se que o fato dos colaboradores da organização desconhecerem o universo do planejamento estratégico e sua aplicação influencia em cerca de 40% dos problemas globais da Associação.

A falta de planejamento estratégico é relevante na execução de todas as tarefas da ADEFERN, seja nas atividades relacionadas ao *marketing* ou até mesmo o financeiro, pois sem isso não há direcionamento eficiente na execução das ações da organização e, conforme acompanhamos anteriormente, para sanar este problema cabe aos colaboradores conhecer a aplicação das ferramentas estratégicas e compreender sua importância.

4.3 Identificação das estratégias utilizadas para gestão da entidade

A entidade só funciona porque a sociedade civil contribui com donativos, mas diante do exposto na matriz swot há ameaças que interferem na atuação da organização, como é o caso da crise econômica brasileira associada ao alto índice de desemprego, assim sendo, as pessoas se apegam a essas dificuldades como argumento para deixar de financiar a causa. Essas objeções são ouvidas inúmeras vezes pelas operadoras do *telemarketing* durante a tentativa de captação financeira e, muitas vezes, o silêncio é a única linguagem usada para contornar essa objeção, como consequência ocorre baixa nas arrecadações.

Outra ocorrência diz respeito aos próprios usuários que não compreendem a importância da sua contribuição para a instituição continuar ativa, ou seja, são menos dois por cento do salário de cada uma dessas pessoas na receita, conseqüentemente, o alto índice de inadimplência por parte dos associados torna-se fato. Por outro lado, um dos setores que deveria ser responsável por converter pensamentos em ações seria o da comunicação, porém este não tem explorado a ideia de sociedade digital, nem tampouco condutas que viabilizem a melhoria no relacionamento dos usuários para com a associação e vice-versa.

Em linhas gerais, a única estratégia pensada para aproximar a instituição da sociedade é o setor de *telemarketing* que, mesmo apresentando falhas de execução, envolve os doadores com a causa, todavia não existem artifícios específicos para rechaçar as adversidades citadas, nem para gerir integralmente a ADEFERN no

quesito comunicação com a sociedade para adquirir mais recursos financeiros, ou a nível institucional com os colaboradores e até mesmo com os próprios usuários.

Assim como em qualquer segmento, no terceiro setor também existe concorrência entre as organizações, uma vez que para se alcançar doações são necessárias ações eficientes de marketing para criar e manter doadores fiéis à causa social. Desse modo, o *benchmarking* foi utilizado como ferramenta para identificar e avaliar a atuação da associação em relação à sua concorrência¹³. Com intuito de preservar a imagem das organizações estudadas, foram dados aos três concorrentes os seguintes nomes: Alfa, Delta e Ômega.

Independentemente do tipo de assistência prestada e público atendido, todas as entidades se enquadram como concorrentes da ADEFERN, haja vista lutar pela mesma parcela de mercado e representar o mesmo peso social para a população, pois conquistar a confiança do doador muito depende do tipo de apelo usado durante a captação, nas campanhas publicitárias e aparições nas mídias. Contudo, se formos considerar duas ou mais instituições que atendem o mesmo público-alvo, essas podem ser confundidas perante a análise do doador, tornando-se um concorrente direto. É neste sentido que a ADEFERN deve se diferenciar o máximo possível de seus concorrentes diretos, a exemplo disso à organização Alfa, para que não seja confundida e perca a confiança de seus parceiros. A rigor, será a utilização do *marketing* social estratégico que auxiliará a instituição a manter-se firme, notada e ímpar perante a sociedade.

Apesar da notória experiência na filantropia, a ADEFERN não se sobressai em nenhuma das seções analisadas no *benchmarking*. As organizações Alfa, Delta e Ômega aparentemente preocupam-se em trabalhar suas ações de forma estratégica para alcançar seus objetivos, a começar podemos citar que todas compreendem sua missão, trabalham sua imagem corretamente com a utilização das mídias sociais, projetos e ações, além de facilitar o relacionamento com a população através de diversos canais de comunicação. Outro diferencial encontrado nos concorrentes investigados é o fato de ofertarem direito de escolha quanto à forma de doação, isto é, para assegurar que a doação seja realizada sem que surja nenhum imprevisto, diferentemente da ADEFERN, cuja oferta se dá por meio de apenas uma opção de doação. Além disso, a organização Ômega também oferta

¹³ A planilha de benchmarking está localizada no anexo b.

produtos alternativos para ampliar os horizontes de sua marca e aumentar sua receita.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esta proposta foi desenvolvida para ser implantada junto a uma organização do terceiro setor de alcance estadual, sendo realizada a partir do seguinte planejamento: sugestão para o melhor funcionamento da Organização ADEFERN, orientação estratégica de *marketing* social e proposição de estratégias que podem ser utilizadas no financiamento da causa.

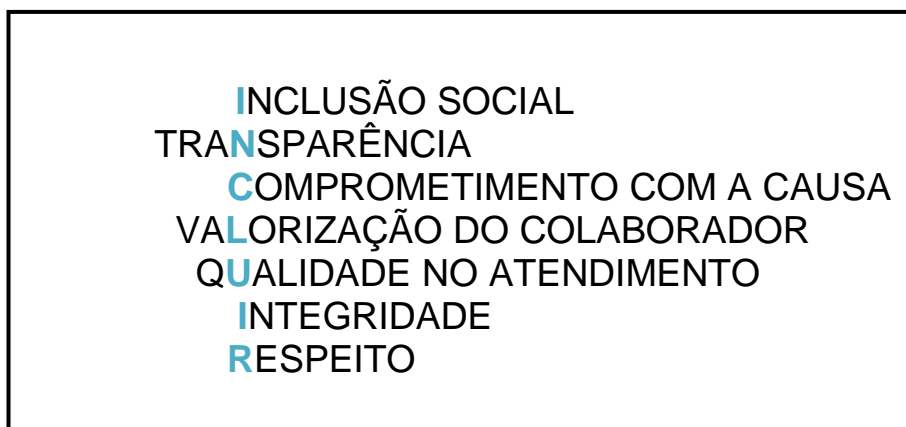
5.1 Sugestões para o melhor funcionamento da Organização ADEFERN

A partir dos dados e informações coletadas com o diagnóstico realizado, foi possível constatar que são cabíveis diversas sugestões para o melhor funcionamento da organização estudada.

A priori, entende-se que para tornar possível o alcance dos propósitos da organização é preciso construir um bom planejamento, de preferência respeitando os níveis hierárquicos, alinhando-o a seus objetivos e metas que também devem ser definidos previamente com base na missão e visão organizacional. Mas, para isso, a entidade deve estar bem estruturada em termos de divisão de setores e suas funções para que a efetivação das ações propostas no planejamento ocorra conforme o esperado, uma vez que os esforços de todos os departamentos devem ser direcionados para o mesmo caminho em função do alcance do objetivo maior, isto é, considerando também os valores da organização.

O SC propôs a definição da missão e visão da ADEFERN, as quais servirão para orientar o caminho que a instituição deve percorrer, porém é importante que ela também possua valores organizacionais bem definidos para que os colaboradores e a organização como um todo atuem corretamente no alcance dos objetivos da entidade. Pensando nisso, propõe-se a adoção dos seguintes valores:

Figura 10 - Valores propostos para ADEFERN.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os valores elencados acima podem ser traduzidos como ideias fundamentais que servirão de guia para todas as pessoas da organização, de modo que as motivem durante a execução de suas funções internas. Eles podem ser interpretados da seguinte maneira: é dever da ADEFERN prestar assistência aos portadores de deficiência do estado apostando na ‘inclusão social’ e no envolvimento com a sociedade civil para manutenção causa, trabalhando com ‘transparência’ para que os financiadores acompanhem a aplicação dos recursos angariados. O intuito da instituição é engajar os colaboradores, doadores e usuários no ‘comprometimento com a causa social’, ‘valorizando o colaborador’ para que este traduza seu compromisso em ‘qualidade no atendimento’ ao usuário, tratando-o com ‘integridade’ e ‘respeito’ considerando sua limitação física e ou motora.

Vale salientar que para que os planos da associação atinjam o êxito planejado, os aspectos abordados devem ser enraizados na cultura organizacional, para que os *stakeholders* captem facilmente a identidade da ADEFERN. Logo, foi criado um quadro contendo a missão, a visão e os valores organizacionais para que este possa ser exposto na recepção do prédio¹⁴.

A construção da identidade da instituição se dá por meio da junção da missão, visão e valores. Conhecendo cada elemento, o gestor e sua equipe conseguirá direcionar todos os seus esforços de forma mais articulada, porém é necessário que haja uma boa segmentação interna dos deveres de cada colaborador e o departamento o qual pertence. Assim, é apropriado sugerir um modelo de organograma institucional baseado na realidade da associação.

¹⁴ Consultar apêndice a.

Visando promover a sistematização dos setores na busca por melhores resultados e pelo cumprimento da missão institucional facilitando a integração e a comunicação efetiva, sugere-se a adoção do modelo de organograma institucional apresentado no apêndice b. De acordo com a hierarquia montada, os departamentos e as funções de cada um podem ser compreendidos assim como mostra o quadro 9.

Quadro 9 - Setores e competências baseadas no organograma institucional.

SETOR	COMPETÊNCIAS
Diretoria executiva	Responsável por coordenar e integrar os diversos campos da gestão, promovendo o adequado alinhamento entre as diversas áreas que a compõem para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Este é o setor responsável pelo planejamento estratégico da organização.
Conselho fiscal	Responsável por fiscalizar e avaliar as ações praticadas pela organização, assim como opinar sobre o emprego dos recursos financeiros.
Staff	Responsável pela assessoria e consultoria dos diversos setores da organização, cabendo à diretoria executiva optar ou não pela intervenção de serviços terceirizados para este fim.
Comunicação e <i>marketing</i>	Responsável por promover uma comunicação efetiva entre os colaboradores, usuários e doadores, apresentando devolutivas à sociedade sobre o trabalho realizado, além de explorar mecanismos para alcançar o posicionamento desejável no mercado filantrópico. Cabe a esse setor difundir ao máximo a imagem da organização para que esta melhore sua visibilidade e garanta credibilidade durante a busca por parceiros e financiadores.
Parcerias e eventos	Responsável pela conquista de novas parcerias com empresas privadas, órgãos do terceiro setor, etc., além de planejar, produzir e participar de eventos que aumente a visibilidade, as arrecadações de doativos, etc.
Financeiro	Responsável por administrar os recursos financeiros da entidade controlando as contas, a contabilidade, realizando planejamento financeiro e divulgando seus resultados.
<i>Telemarketing</i>	Responsável por captar recursos financeiros em meio a sociedade civil através do telemarketing ativo, usando técnicas de negociação e vendas. Seu subsetor –

	Recibos e Resgates – complementa a competência do departamento gerando recibos e resgatando as doações.
Compras	Responsável pela compra de insumos necessários a prestação dos serviços da entidade (alimento, materiais de escritório e outros).
Coordenação multidisciplinar	Responsável pela coordenação de voluntários e parceiros que prestam serviços em função da missão organizacional (advogados, psicólogos, assistente social, pedagogo, dentista, fisioterapeuta).
Serviços	Responsável pela fiscalização de normas de acessibilidade em prédios públicos e privados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Visto que a divisão de setores, competências, representação gráfica da estrutura hierárquica da instituição e os elementos norteadores da organização foram postos, agora é possível elaborar planejamentos eficientes em todos os níveis organizacionais.

5.2 Orientação estratégica de marketing social

No composto de *marketing* da organização notou-se uma lacuna presente no p de promoção, cuja influência afeta negativamente no atingimento das metas do *telemarketing*, já que é através da divulgação do trabalho da entidade que se obtém recursos financeiros para manter a causa.

Para explicar a situação exposta anteriormente, entende-se que o composto promoção, o qual é trabalhado pelo atual setor de comunicação e pela equipe de *telemarketing*, não está sendo gerenciado de maneira estratégica e por este motivo não surte o efeito necessário para o alcance dos objetivos financeiros da organização. Para melhor compreensão sobre a linha de raciocínio sugerida, confira a ilustração a seguir:

Figura 11 - Fluxo contínuo do composto Promoção.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Assim, a falta de planejamento principalmente do setor de comunicação no âmbito externo à organização gera uma divulgação inapropriada da marca ADEFERN, conseqüentemente, afeta o desempenho do trabalho do telemarketing durante a obtenção de doadores, uma vez que o trabalho da entidade é pouco difundido, especialmente no meio digital.

A causa classificada no diagrama de Pareto como fator determinante da maioria dos problemas institucionais, inclusive relacionada ao setor de comunicação e de *telemarketing*, refere-se à condição do gestor e responsáveis pelos departamentos desconhecerem o universo do planejamento estratégico e sua aplicação. Pensando nisso, foi desenvolvido um plano de ação para sanar esse problema com intuito de motivá-los a levar adiante a execução de planejamentos em todos os níveis.

Quadro 10 - Plano de ação.

PLANO DE AÇÃO 5W 2H		
5 W	O QUÊ? (<i>What?</i>)	Aprender a elaborar e aplicar planos estratégicos a nível institucional e departamental.
	POR QUÊ? (<i>Why?</i>)	Para otimizar os processos internos em busca de melhores resultados.
	ONDE? (<i>Where?</i>)	Associação dos Deficientes Físicos do Estado do Rio Grande do Norte.
	QUEM? (<i>Who?</i>)	Presidente, gerente e supervisores.
	QUANDO? (<i>When?</i>)	A partir da segunda quinzena de janeiro de 2018.
2 H	COMO? (<i>How?</i>)	Uma equipe disponibilizada pelo Studio Criativo poderá realizar um minicurso e oficina para ensinar sobre o tema, sua importância e aplicação.
	QUANTO CUSTARÁ? (<i>How Much?</i>)	Gratuito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Orienta-se que a organização adote o plano de ação para conseguir executar as próximas sugestões. Solucionado o problema supracitado, os gestores da ADEFERN estarão aptos a produzir planejamentos para todos os setores da organização, de acordo com o organograma sugerido, em prol do atingimento do objetivo institucional que deve ser elaborado pela diretoria executiva.

Em posse do conhecimento adquirido com o minicurso e oficina sugerida, o responsável pelo novo setor de comunicação e marketing deve criar estratégias capazes de envolver o público interno e externo da instituição sensibilizando-os a se comprometer cada vez mais com a causa. O objetivo inicial desse setor deve ser criar uma imagem favorável da ADEFERN no mercado filantrópico para que sua marca se venda sozinha perante os doadores em potencial, com intenção de angariar mais recursos financeiros para aumentar a qualidade dos serviços prestados e a oferta de vagas.

Portanto, para começar, o setor deve investir na criação de um site institucional, na estruturação das redes sociais, participação de feiras e eventos, além de produzir eventos e convidar a mídia televisiva para fortalecer sua marca e facilitar sua performance na busca por parcerias. Essa recomendação serve apenas para organizar a marca institucional motivando a entidade a lutar por um posicionamento sólido no mercado.

5.3 Proposição de estratégias que podem ser utilizadas no financiamento da causa

Na ADEFERN existem problemas relacionados à gestão, os quais foram percorridos anteriormente, como também àqueles que envolvem dificuldades com as quais a instituição lida diariamente, que é o caso da baixa nas arrecadações financeiras. Considerando a segunda vertente, para o alcance das soluções necessárias da organização estudada é possível desenvolver estratégias focadas em ações específicas que podem ser efetivadas para minimizar esse obstáculo.

Isto posto, propõe-se o desenvolvimento de produtos vendáveis, a fim de propagar a marca ADEFERN e sensibilizar a população para com a causa. Possibilitando ao comprador a ideia de que ele estará contribuindo para a manutenção da instituição, ao passo que realiza sua divulgação usando o produto, além de auxiliar na geração de consciência de marca.

A intenção da estratégia apresentada é aproximar e envolver a sociedade civil com a causa, assim como dar aos usuários um motivo a mais de orgulho em contribuir com a associação. Com intuito de diminuir o problema supracitado é necessário que a ADEFERN cative, envolva e encante a população com o seu trabalho através de aparições nas mídias, participações em feiras e eventos com a venda de seus produtos alternativos, manuseio eficiente dos meios digitais de comunicação, além da perfeita comunicabilidade entre seus usuários e a sociedade civil.

Dito isto, já que o setor de comunicação e *marketing* deve ser o responsável pela condução do projeto proposto, aspira-se equilibrar a atuação do setor em detrimento do *telemarketing*, ou seja, com essa proposta o *marketing* ajudará o trabalho do *telemarketing* à medida que a marca se torne cada vez mais conhecida,

isso facilitará o desempenho das operadoras de *telemarketing* durante a captação de recursos, uma vez que trará mais credibilidade à entidade.

A partir de uma breve análise do mercado, identificou-se que o mundo das séries se tornou a mais nova moda entre jovens e adultos, por este motivo, a aposta em produtos relacionados a este universo aumenta a probabilidade de vendas. A seguir, veremos a proposta da marca alternativa que deve ser associada aos produtos, mas, vale salientar que antes da adoção da sugestão orienta-se realizar uma pesquisa mercadológica passo a passo para identificar o grau de aceitação do público sugerido acerca da marca alternativa, assim como da proposta dos produtos e adaptar à realidade encontrada no mercado.

A) Marca alternativa:

Figura 12 - Proposta de marca alternativa loja Adefern.



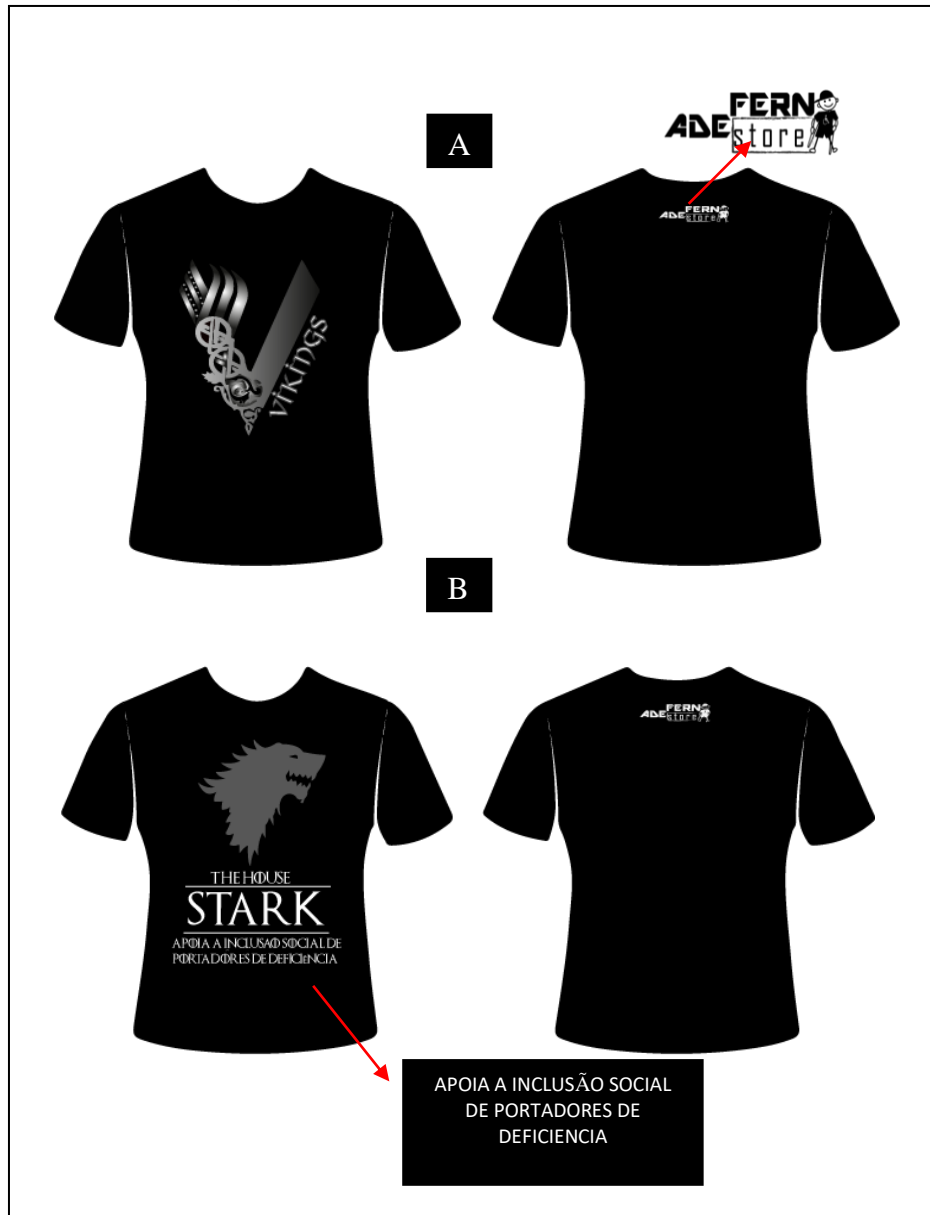
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

B) Público-alvo proposto:

Homens e mulheres com idade entre 16 e 45 anos, capazes financeiramente, cuja intenção seja se presentear com mimos relacionados às suas séries preferidas ou presentear alguém, e que sejam facilmente sensibilizados com a atuação de organizações sem fins lucrativos que trabalham em prol do bem-estar coletivo.

C) Produto 1:

Figura 13 - Camisetas inspiradas em séries.

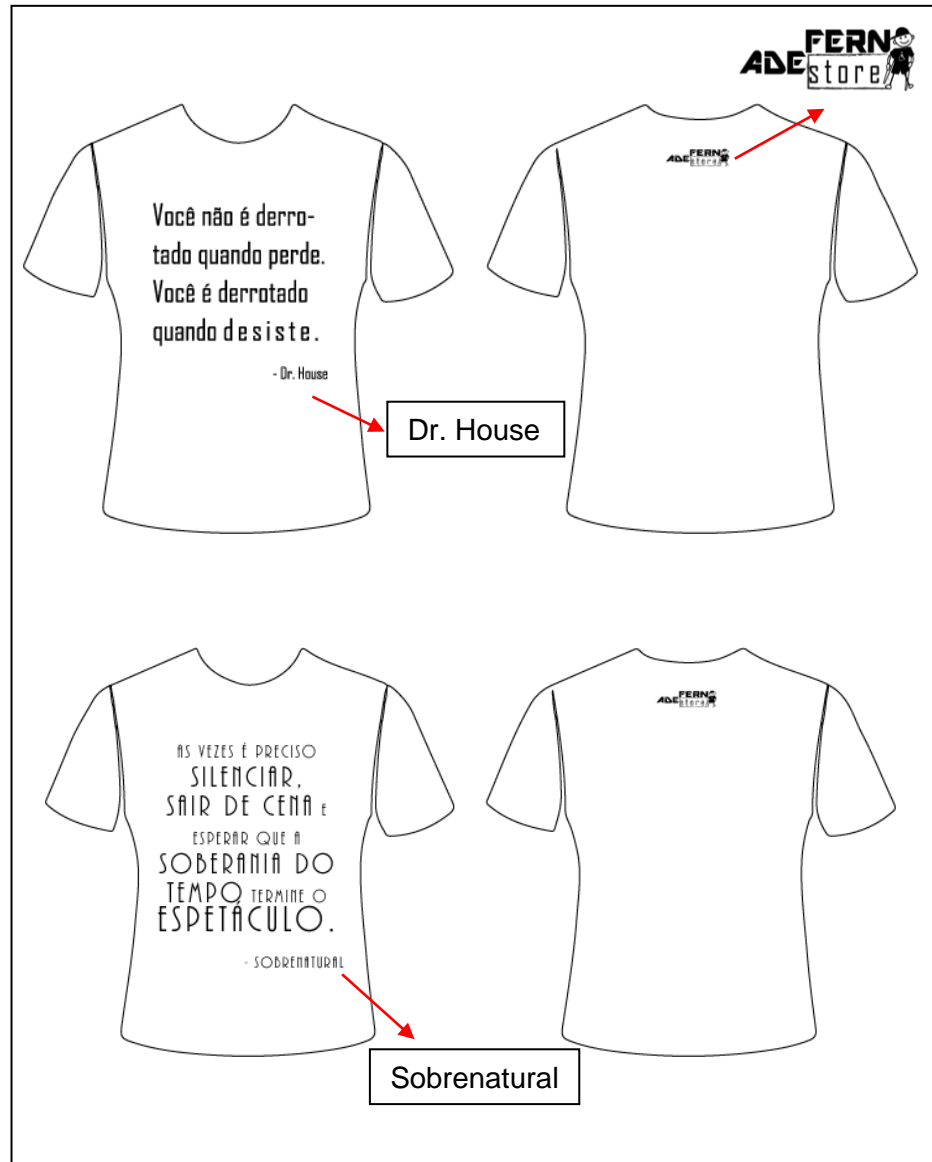


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A intenção desse produto é atrair a atenção dos telespectadores de séries que anseiam por demonstrar seu apoio aos personagens preferidos por meio do uso de camisetas. A opção A leva somente a marca e nome da série, enquanto que a “B” considera uma estampa que engloba também a questão da inclusão social de portadores de deficiência.

D) Produto 2:

Figura 14 - Camisetas inspiradas em frases de séries.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A intenção desse produto é atrair a atenção de pessoas que se identificam com as frases estampadas nas camisetas para uso próprio ou, simplesmente, presentear alguém, e que não necessariamente acompanhem o universo das séries.

Em linhas gerais, a proposta apresentada é apenas uma ideia motivadora para explorar outros meios de financiar a causa, tais como: a venda de copos, bonés, garrafinhas, entre outros; que, paralelamente, ajudará na propagação e fortalecimento da marca institucional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ineficiência do Estado tem promovido uma ruptura na qualidade de vida e bem-estar da sociedade civil, o que requer propostas alternativas para atender as demandas sociais emergentes. É neste cenário que as organizações do terceiro setor se fazem essenciais na mobilização de recursos privados para promover ações em benefício público.

Diante disso, as entidades de fins sociais devem aproveitar as oportunidades e agir em prol de seu crescimento e desenvolvimento sustentável, e é isso que muitas organizações filantrópicas têm feito. A ADEFERN, apesar de atuar a 36 anos no mercado sem fins lucrativos e desempenhar um bom papel no atendimento ao seu público, não explora as suas forças, nem tampouco as oportunidades presentes no ambiente externo à sua causa, principalmente no que se refere à promoção de suas ações.

Logo, o estudo de caso realizado na Associação de Deficientes Físicos do estado em forma de extensão à consultoria realizada pelo SC foi um meio de contribuir, ou melhor, incentivar a continuidade do projeto e agradecer pelos anos trabalhados em prol de um mundo melhor e mais igualitário, além de sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância da manutenção de causas sociais como esta. Assim, o aspecto mais importante do presente estudo é considerar a consultoria em um estudo de caso como uma via de acesso rápida para a prática profissional.

A apresentação e análise dos resultados mostrou uma grande lacuna existente na gestão da instituição como um todo em função da falta de delineamento do organograma institucional e direcionamento estratégico das práticas da entidade. Incorporando o objetivo principal do trabalho a intenção social da pesquisa, este estudo tendeu a agregar valor à entidade entregando-lhe soluções alternativas para gerir adequadamente a organização com intuito de minimizar riscos frente às ameaças ambientais, propondo a readequação estrutural hierárquica a fim de facilitar o encaminhamento das tarefas cotidianas e a execução dos objetivos delimitados no planejamento estratégico institucional. Toda essa proposta de reorganização, a partir da identificação e solução de problemas advindos da utilização de ferramentas da qualidade, teve como objetivo principal preparar o novo setor de comunicação e *marketing* para potencializar a imagem social da instituição

perante os usuários e a sociedade civil e angariar fundos suficientes para um crescimento sustentável no mercado filantrópico, isto é, pondo em prática as proposições alternativas de oferta de produtos.

Dessa forma, conclui-se que na organização estudada o marketing social e a gestão estratégica ainda não são bem compreendidos como fator essencial na potencialização da imagem social, desse modo o grande desafio a partir de agora é colocar em prática todas as orientações sugeridas, implementando a ideia de melhoria contínua nos processos organizacionais da Adefern, principalmente a que se refere ao uso do *marketing* social, visto que conforme levantamentos bibliográficos o *marketing* social favorece a organização e sua imagem perante seus *stakeholders*, de modo a constituir um diferencial competitivo para as organizações. Este ensaio possibilita o estudo de várias outras vertentes não abordadas, seja relacionada a outros campos não explorados no estudo de caso, ou até mesmo complementando, corrigindo ou sugerindo novas formas de se atingir o objetivo proposto.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AMA. American Marketing Association. **Definition of Marketing**. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

ARAÚJO, Jussara Gomes de; SILVA, Thaysa Danyella Lira da. **O marketing social como ferramenta para organizações do terceiro setor**: um estudo de caso em um instituto de atendimento à criança e adolescente com câncer. In: IX Congresso virtual brasileiro de administração Convibra, 4,2013, internet. Anais eletrônicos... 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/40/2013_40_7278.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2017.

BENISSE, Luiz Edson. LinkedIn. **A importância do marketing nas organizações**. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/importancia-do-marketing-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-edson-luiz-benisse>>. Acesso em: 17 nov. de 2017.

BRASIL. Câmara dos deputados. **Discursos e Notas Taquigráficas**. Disponível em: <<https://goo.gl/33anXM>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COLETIVO VERDE. **Terceiro setor**. Disponível em: <<http://www.coletivoverde.com.br/terceiro-setor/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

COSTA, Regis Eduardo Coelho Argüelles da. **Ampliação da Jornada Escolar e o Terceiro Setor**: a atuação do CENPEC. Educação e Realidade, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362017005008102&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 1 dez. 2017.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

JESUS, Eraldo Rocha de. **O marketing do terceiro setor como diferencial estratégico**. Monografia apresentada a AVM Faculdade Integrada para obtenção do grau de Especialista em Marketing. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K222224.pdf> Acesso em: 15 nov. 2017.

KAMLOT, Daniel. Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. **Estratégia, mudança organizacional e resiliência**

organizacional, Rio de Janeiro, v. 15. p. 377-558. set. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/60269/6787>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. **Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva**. Dissertação apresentada Universidade Federal de Lavras para obtenção do grau de Mestre em Administração. Disponível em: <<https://goo.gl/jR6NQj>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

MARIANI, Celso Antônio. **Método pdca e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso**. Revista de administração e inovação, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 110-126, jul. 2005. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79051/83123>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

MELLO, Carlos Henrique Pereira (Org.). **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

NASCIMENTO, Fabiano Christian Pucci do. **Responsabilidade social e marketing social dois estudos de caso**. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública FGV para obtenção do grau de Mestre em Administração. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4095/000309403.pdf?sequence>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, José Augusto de et al. **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo**. Prod., São Paulo, v. 21, n. 4, p. 708-723, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000400014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 dez. 2017.

OLIVEIRA, Patrícia Grenfell et al. **O marketing social como diferencial competitivo: o caso da empresa Expresso Guanabara**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 7, n. 4. p. 646-774. Jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/5899>>. Acesso em 13 dez. 2017.

POUSA, Luiz Barreiro. **Marketing, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social**. CpMark Especial, São Paulo, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/3/5>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SANTANDER. **Descubra como fazer a análise estratégica da sua empresa**: conheça a análise swot e como utilizá-la. Disponível em: <<https://santandernegocioseempresas.com.br/detalhe-noticia/descubra-como-fazer-a-analise-estrategica-da-sua-empresa.html>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

SARAIVA, Juliane de Souza; BORGES, Admir. **Marketing social aliado ao marketing comercial**: fortalecendo marcas. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/marketing-social-aliado-ao-marketing-comercial-fortalecendo-marcas/1667#ixzz4yyMBVIPv>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SCARPELLI, Maria Beatriz Gouvêa. **Terceiro setor e responsabilidade social**. 2004. 123 p. Trabalho de conclusão de curso apresentada Departamento de Serviço Social da UFSC para obtenção do grau de bacharel em Serviço Social. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Ssocial287658.PDF>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SEBRAE. **O que é organização da sociedade civil de interesse público**: OSCIP. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse-publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Santa Catarina: UFSC, 2005.

SILVA, Edson Coutinho da Silva; MAZZON, José Afonso. **Orientação de marketing social às campanhas de saúde da mulher**: uma análise da região do grande ABC Paulista. Revista Brasileira de Marketing – ReMark, São Paulo, v. 14, n. 2. p. 138-275, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/issue/view/145/showToc>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

SOCIX. **A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional**. Disponível em: <<http://www.socix.com.br/diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em 16 nov. 2017.

STUDIO CRIATIVO. **Diagnóstico Adefern**. Disponível em: <<https://trello.com/b/AhkUnQu1/adefern>>. Acesso em 15 out. 2017.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9. ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

THE PLACE SISTEMAS. **5w2h**: o que é e como usar. Disponível em: <<http://theplace.com.br/blog/5w2h-o-que-e-e-como-usar/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.
UVAGP. **Matriz gut**: por que usar essa ferramenta?. Disponível em: <<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/09/11/matriz-gut-por-que-usar-essa-ferramenta/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

VIANA, André da Silva et al. **Ferramentas da qualidade:** proposta para melhorar resultados em uma empresa especializada em tecnologia da informação. In: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, 3., 2013, Horizontina. Anais... Horizontina: Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/ferramentas_da_qualidade.pdf>.

Acesso em: 06 dez. 2017.

WEBIKONI. **7 ferramentas gerenciais da qualidade:** diagrama de Pareto. Disponível em: <<https://webikoni.wordpress.com/2014/11/05/7-ferramentas-gerenciais-diagrama-de-pareto/>>. Acesso em: 06 dez. 2017.

APÊNDICE A – Proposta de quadro de identidade organizacional.

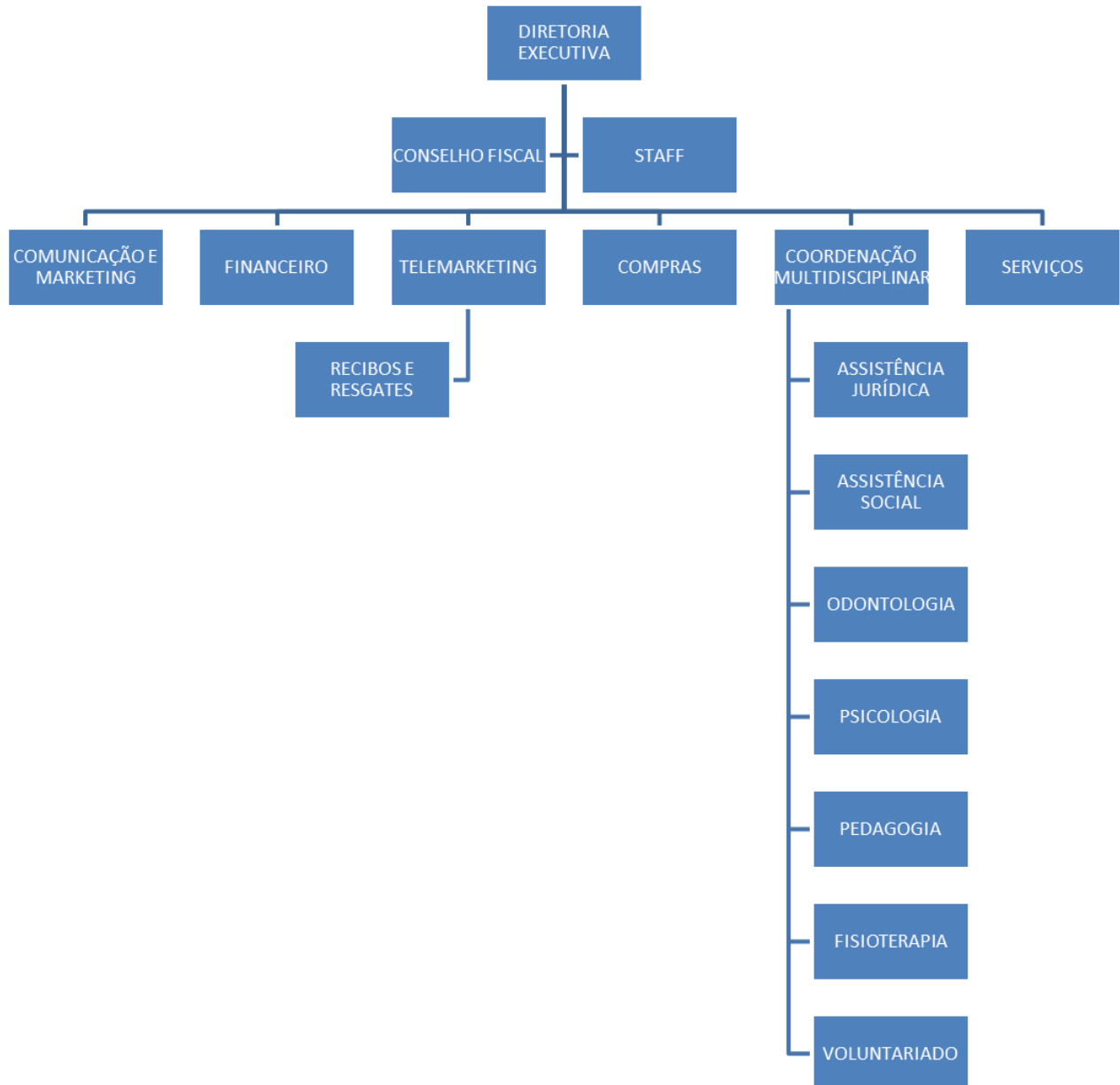
Figura 15 - Quadro identidade Organizacional Adefern.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

APÊNDICE B – Organograma institucional.

Figura 16 - Proposta de organograma institucional para Adefern.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. NÚCLEO DE EXTENSÃO E PRÁTICA PROFISSIONAL – NEPP

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ANÁLISE DO SETOR DE TELEMARKETING DA ADEFERN

1. PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

- a. Há um Script definido para captação de Ficha Nova?
- b. Há um Script definido para captação de doadores Mensais e Bimestrais?
- c. Há um Script definido para captação de doadores Sazonais (por campanha)?
- d. Quais são as objeções mais comuns entre os doadores em potencial?
- e. Como essas objeções são convertidas em doações? Quais as respostas para as objeções?
- f. Como se dá a negociação do valor da doação? Pede-se um valor específico ou deixa o doador a vontade para decidir a quantia a ser doada?
- g. Qual o TMA (Tempo Médio de Atendimento)?

2. PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE DOADORES

- a. Como se dá o processo de fidelização?
 - i. No fechamento da captação de ficha nova;
 - ii. Após x doações resgatadas sem retorno de recibo.
- b. Todos os doadores mensais e/ou bimestrais são fidelizados, ou seja, não precisa ligar para confirmar a doação?
- c. Há dificuldades no processo de fidelização de doadores?
- d. Há índice de devolução de recibos? (Quando os mensageiros saem para resgatar a doação e voltam sem o recurso financeiro)
 - i. Quantos recibos voltam?
 - ii. Por que voltam?
 - iii. O que fazem para diminuir esse índice?

3. CARACTERÍSTICAS DO DOADOR

- a. Sexo
- b. Faixa etária
- c. Renda
- d. Por que doam?
- e. Quanto doam em média?

4. METAS DO SETOR DE TELEMARKETING

- a. Como se dá a definição das metas? Baseado em quê?
- b. Há metas de captação de Ficha Nova?
 - i. Individual, por operadora;
 - ii. Coletiva, soma de todas as operadoras.
- c. As operadoras recebem comissão?
 - i. Como funciona?

5. GESTÃO ESTRATÉGICA

- a. Há o planejamento estratégico do setor?
 - i. Com que frequência?
- b. Há o planejamento de ações que ocorrerão ao longo do ano ou somente quando a instituição está precisando de algo específico?
- c. Como se dão as campanhas/ações de captação intensiva:
 - i. Quais são;
 - ii. Quando ocorrem;
 - iii. Duração (período em que ocorrem).
- d. Há programas de incentivo para as operadoras de telemarketing?
 - i. Quais são?

- ii. Como reagem?
- iii. Funciona? Motiva realmente?

6. AMBIENTE DE TRABALHO

- a. Descrição dos instrumentos de trabalho:
 - i. O que tem;
 - ii. O que falta.
- b. Saúde e segurança profissional:
 - i. Há a capacitação das operadoras com base na NR17?
 - ii. São executados exercícios laborais diários? (exercícios de alongamento e relaxamento)
 - iii. Há equipamentos ergonômicos?

7. VISÃO DA SUPERVISORA

- a. O que faz uma supervisora de telemarketing filantrópico?
- b. Há cobrança e pressão para o atingimento das metas?
- c. Como consegue as listas telefônicas?
- d. Têm reuniões do setor?
 - i. São feitas com que frequência?
 - ii. Normalmente o que aborda?
- e. Quais as maiores dificuldades encontradas no setor?
- f. O que pode ser feito para melhorar?

8. VISÃO DAS OPERADORAS

- a. Há cobrança e pressão para o atingimento das metas?
 - i. Como se sentem com isso?
- b. O que as motiva?
 - i. Causa social;
 - ii. Recompensa financeira;
 - iii. Outros?
- c. Quais são as maiores dificuldades do setor?
- d. O que pode ser feito para melhorar?

ANEXO A – Diagnóstico Adefern.



Aspectos Analisados

- **MARCA**

Prestar assistência em vários níveis aos deficientes do estado através de 4 pilares principais. Socializar, reabilitar, qualificar e inserir no mercado de trabalho.

- **OBJETIVOS E METAS**

Prestar assistência em vários níveis aos deficientes do estado através de quatro pilares principais. Socializar, reabilitar, qualificar e inserir no mercado de trabalho. Além disso, visa sensibilizar a população potiguar para a necessidade de doação (seja financeira, de produtos e até mesmo trabalho voluntário) a fim de prover a manutenção dos serviços da instituição, já que esta funciona predominantemente por donativos da sociedade civil.

Aspectos Analisados

- **CLIENTELA**

A Associação tem como públicos três grupos bem definidos.

Usuários: Para os deficientes, sejam eles crianças, adultos ou idosos (após laudos comprobatórios) que necessitem de assistência para reabilitação, capacitação, socialização e encaminhamento ao mercado de trabalho. Este é o principal objetivo da associação hoje. Enquanto o usuário não tiver renda, não há cobrança, mas o serviço foi pensado para captar 2% do salário após efetivação do emprego. Uma pequena parcela contribui de fato.

Doadores: Para captação de recursos, a instituição conta com uma central de telemarketing própria que já tem um considerável cadastro de clientes que doam em certa frequência e é esta a principal forma de captação de recursos para manter o funcionamento da Associação.

Empresas: A ADEFERN pode ser acionada para fazer a fiscalização de mobilidade especial em espaços e prédios públicos e privados.

Composto de Marketing

- **PRODUTO**

Pode-se pensar em três produtos já que se têm três públicos distintos. O atendimento na própria instituição e encaminhamentos aos Usuários. A divulgação do trabalho realizado aos Doadores e A avaliação e fiscalização de normas de acessibilidade em prédios públicos ou privados.

- **PREÇO**

A Associação tem como principal fonte de recursos financeiros as doações provenientes do próprio telemarketing e as mensalidades de seus associados (2% do salário).

- **PRAÇA**

Localizada na Zona Norte de Natal, rua Cariacica, conjunto Santarém, próxima a uma das principais avenidas da região. Local este cedido pela COHAB e prédio construído com doações da comunidade. Centraliza a maior parte dos atendimentos neste ambiente.

Composto de Marketing

- **PROMOÇÃO**

De forma geral, eles fazem a publicidade boca-boca. Porém, no contexto atual se faz necessário estar presente nas mídias sociais e nos ambientes em que outras associações tem espaço. A organização já conta com Fan Page no Facebook e Instagram e a recém criada Web Rádio ADEFERN compõem as principais mídias utilizadas.

- **PESSOAS**

Atualmente possuem em média 18 funcionários contratados, além de voluntários e estagiários provenientes de parcerias com faculdades de fisioterapia. Já quanto a quantidade de associados ao serviços, já são quatro mil cadastros.

Análise do Ambiente. Matriz SWOT (FOFA)

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Referência na fiscalização de acessibilidade; - Não envolvimento com o meio político-partidário; - Encaminhamento de 800 a 1000 pessoas ao mercado de trabalho por ano; - Trabalho de telemarketing com mais de 20 anos; - Conhecimento das leis que afetam a vida dos deficientes no município e estado; - Parcerias com faculdades para estágios voluntários na instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falha na divulgação dos direitos e benefícios do seu público-alvo; - Falta de planejamento das ações e campanhas do telemarketing, além de definição de metas inalcançáveis; - Falta de comunicação adequada para com os usuários, no que se refere ao engajamento destes em publicizar o importante papel da organização na sociedade; - Falta de planejamento de conteúdo que apresente a comunidade o trabalho da instituição em prestar assistência aos usuários; - Falta de diversificação de parcerias para poder se mostrar mais atuante perante toda a cidade.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Alto valor social agregado à causa, de modo que permite maior participação da população na luta pela manutenção da Associação; - As mídias digitais proporciona menor custo com divulgação, acesso facilitado às informações, network e maior credibilidade; - Interesse dos alunos de marketing do IFRN em estagiar voluntariamente na Adefern em prol da melhoria da imagem e comunicação da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de inadimplência por parte dos associados; - Falta de responsabilidade dos associados para com a instituição em propagar e manter a Associação; - A atuação de entidades fraudulentas no mercado provoca descredibilidade social; - Crise econômica brasileira e desemprego em massa tem dificultado a atuação da sociedade civil na manutenção da causa; - Fortes concorrentes já estabilizados no mercado filantrópico.

A ADEFERN

MISSÃO

Ser referência na inclusão social de pessoas com deficiência, tendo seu trabalho baseado em quatro pilares fundamentais: **socialização, reabilitação, qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho produtivo/competitivo.**

VISÃO

Se consolidar como uma instituição que promove a socialização e o desenvolvimento das pessoas com deficiência, por meio da integração com a sociedade, promovendo uma rede colaborativa.

Equipe responsável pela Consultoria

Coordenadora Geral	Denise Cristina Momo
Coordenador de Equipe	Fernando Antônio de Sousa
Líder de Equipe	Manuela Hannah Freire
Componentes	Jadson Silva, Daniella Santana, Leydson Tonny e Gabrielly Oliveira

ANEXO B – Pesquisa benchmarking Adefern.

Quadro 11 - Planilha benchmarking com organizações filantrópicas.

PLANILHA BENCHMARKING					
SEÇÃO DE ANÁLISE	CRITÉRIO DE ANÁLISE	ADEFERN	ALFA	DELTA	ÔMEGA
Serviços/Gestão	Quais serviços são oferecidos?	Assistência à pessoa com deficiência	Associação de orientação aos deficientes	Assistência à criança e ao adolescente com Câncer	Assistência à criança e ao adolescente com Câncer
	Tempo de atuação?	36 anos	34 anos	22 anos	29 anos
	Possui missão?	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Possui organograma institucional?	NÃO	SIM	SIM	SIM
Localização	Acessibilidade	SIM	SIM	SIM	SIM
	Espaço físico e organização	SIM	SIM	SIM	SIM
	Há informações em mídias sociais sobre a localização?	SIM	SIM	SIM	SIM

Clientes/Parceiros	Público-alvo?	Pessoas com deficiência física e motora	Assistência e orientação social à pessoa com deficiência e seus familiares, objetiva sua excelência na habilitação e reabilitação de crianças, adultos e idosos de todo o Estado do Rio Grande do Norte	Crianças e adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas	Crianças e adolescentes com câncer e doenças hematológicas crônicas
	Formas de doação	Através do resgate via mensageiro	Depósito bancário/Resgate e via mensageiro/Programa cidadão nota 10	Boleto bancário via correios e e-mail/Depósito bancário/Transferência bancária/Cartão de crédito/Resgate via mensageiro	Boleto bancário via correios e e-mail/Depósito bancário/Transferência bancária/Resgate via mensageiro
	Trabalha com parceiros?	SIM	SIM	SIM	SIM
Marca	Possui marca ou logo?	SIM	SIM	SIM	SIM
	Promove a marca?	NÃO	SIM	SIM	SIM
Marketing de Relacionamento	Quais canais de atendimentos são oferecidos?	Telemarketing/Facebook	Telemarketing/Fale conosco/Site/E-mail	Telemarketing/Fale conosco/Site/E-mail	Telemarketing/Fale conosco/Site/Skype/E-mail
	Possui CRM?	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Programas de fidelidade/relacionamento?	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Qualidade de atendimento?	-	REFERÊNCIA	REFERÊNCIA	REFERÊNCIA
	Possui muitas reclamações?	-	-	-	-
	Realiza Pós-Marketing?	NÃO	-	-	-

Marketing Promocional/Digital	Formas de divulgação?	Rádio/Facebook/Instagram/blog	Site/Facebook/Instagram/Twitter/Webmail	Site/Facebook/Instagram/Twitter/Bl og/Rádio/Tvcaqui ta	Site/Facebook/Sky pe/Twitter/Linkedin /TVGACC
	Tipos de campanha?	Datas comemorativas	Desenvolvimento de projetos/Datas comemorativas	Desenvolvimento de projetos/Datas comemorativas	Desenvolvimento de projetos/Datas comemorativas
	Possui Facebook/curtidas?	Sim/ 348 curtidas	Sim/3.375 curtidas	Sim/21.261 curtidas	Sim/10.050 curtidas
	Possui Instagram/Seguidores ?	Sim/62 seguidores	Sim/510 seguidores	Sim/9.615 seguidores	Sim/3.080 seguidores
	Possui site?	NÃO	SIM	SIM	SIM
	Oferta produtos alternativos para auxiliar a promoção da marca? O que?	NÃO	-	-	SIM / CAMISETAS HERÓIS HONORÁRIOS

Fonte: Studio Criativo (2017).

ANEXO C – Imagens das instalações da Adefern.

Imagem 1 - Dependências da Adefern.



Fonte: Studio Criativo (2017).