

ATIVIDADES DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM ENTIDADES AMBIENTALISTAS

*Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraiishi¹
Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar²*

RESUMO:

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

Palavras chave: Marketing sem fins lucrativos, organizações ambientalistas, orientação para marketing.

ABSTRACT:

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

Key words: nonprofit marketing, environmental organization, marketing orientation.

¹ Professor de Marketing - Universidade Presbiteriana Mackenzie (guilherme@mackenzie.br)

² Professor Titular de Marketing – Universidade de São Paulo (campomar@usp.br).

1 Considerações iniciais

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

Sob a perspectiva da gestão eficiente e eficaz dos recursos e dentro de um contexto de estabilidade econômica, as organizações sem fins lucrativos estão sujeitas aos processos administrativos e ao convívio num espaço muitas vezes competitivo por recursos para terem condições de atender às demandas de interesse da sociedade (DRUCKER, 1994, TENÓRIO, 2002). Portanto, dentro dessa lógica destaca-se a importância de tais organizações entenderem e praticarem uma boa gestão de marketing, e são de interesse da academia a formulação de problemas de estudo que proporcionem novas descobertas e proposições de questões sobre o assunto. O presente artigo tem por objetivo estudar e ilustrar a importância e a potencialidade do uso do marketing no escopo das organizações sem fins lucrativos. Para tanto, o estudo utilizou-se de uma discussão teórica e de estudos de caso realizado em três organizações ambientalistas brasileiras e que são analisados nas próximas seções.

2 Revisão teórica

2.1 Atividades de marketing para organizações privadas sem fins lucrativos

As atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos são, em sua essência, semelhantes às atividades genéricas já consolidadas no marketing tradicional.

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

- são voltadas para os clientes;
- confiam em pesquisas de forma severa;
- têm uma tendência para segmentação;
- possuem estratégias usando todos os elementos do *mix* de marketing, não apenas a comunicação. Os autores relatam ainda a importância do planejamento em organizações mais sofisticadas, afirmando que nessas entidades todas as análises e planejamentos começam e terminam com o cliente.

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

Segundo Lovelock e Weinberg (1989), as atividades de marketing que ajudam a concretizar esses relacionamentos são:

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

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

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

2.1.1 Atividades de marketing voltadas para atração e retenção de recursos

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

Segundo Brito e Lencastre (2000), há três mercados em que o marketing pode atuar em organizações sem fins lucrativos: *utilizadores*: mercado constituído por clientes que justificam a existência da organização e que recebem os bens e serviços oferecidos; *doadores*: mercado formado por indivíduos e organizações que apoiam a causa por meio de contribuições monetárias e não monetárias; *voluntários*: mercado constituído por pessoas que contribuem junto às organizações sem fins lucrativos com seu trabalho e sua participação na gestão.

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

Kotler e Andreasen (1996) acrescentam a essas duas fontes de recursos as parcerias com o setor privado. Já Lovelock e Weinberg (1989) contribuem reconhecendo a importância de gerar receitas operacionais por meio de atividades suplementares e essenciais. Estes autores também construíram uma tabela agrupando as tarefas do marketing para atração de recursos (Tabela 1).

Tabela 1 - Tarefas do marketing para atração de recursos

Recursos de capital	Recursos de trabalho	Recursos operacionais
----------------------------	-----------------------------	------------------------------

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

Fonte: Adaptado de Lovelock e Weinberg (1989).

Logo, podem-se sintetizar as atividades de marketing voltadas para atração e administração de recursos em quatro áreas: captação de recursos – atividades que envolvem a obtenção e manutenção de doações financeiras de indivíduos, corporações, fundações e governo; recrutamento e administração de trabalhadores e voluntários; parcerias com o setor privado e governamental; obtenção de recursos com atividades de comercialização.

Dentre os quatro grupos apresentados, as atividades mais empregadas para a organização são as voltadas à captação de recursos. As áreas de recrutamento, parcerias e obtenção de recursos normalmente utilizam as técnicas de captação de recursos ou de atividades de marketing comercial. No caso da administração de voluntários, são utilizadas as técnicas de captação de recursos, mudando apenas o objeto de transação. Em vez de recursos financeiros, as organizações sem fins lucrativos buscam captar os recursos que compreendem a disponibilização de tempo e trabalho dos indivíduos. No caso da utilização de atividades de comercialização, a organização sem fins lucrativos age de forma idêntica a uma empresa lucrativa, buscando mercados consumidores dispostos a consumir os produtos ofertados.

2.1.2 As atividades de marketing voltadas para alocação de recursos

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

mudança de comportamento das pessoas. Kotler e Andreasen (1996) reconhecem as distinções entre bens, serviços e autoajuda – mudança do comportamento social por meio de produtos sociais – para as organizações sem fins lucrativos, mas criticam essa distinção tripartite. Tal divisão é artificial em decorrência de dois importantes fatores. Primeiro, a alocação de recursos constitui um veículo para obtenção de consequências desejadas, e, também, os consumidores olham o conjunto de consequências positivas que a organização oferece, podendo escolher alternativas de solução por meio de um produto ou serviço ou por meio de sua conscientização e mudança de comportamento. Segundo, porque a distinção tripartite é também arbitrária: numa situação real, a grande maioria das organizações sem fins lucrativos engaja-se simultaneamente em todas as três categorias. Com base nisso, Kotler e Andreasen (1996) definem a oferta de marketing pelas organizações sem fins lucrativos como uma proposta feita pela organização para disponibilizar a um grupo de clientes-alvo um conjunto de consequências positivas – benefícios – com a ressalva da experimentação da ação desejada pelo cliente.

Lovelock e Weinberg (1989) argumentam que a alocação de recursos nas instituições sem fins lucrativos varia enormemente, não apenas em quantidade mas também em termos da característica do produto oferecido. Muitas organizações oferecem serviços, variando da assistência médica à educação superior, de desenvolvimento do transporte ao desenvolvimento das artes etc., enquanto outras buscam mudanças no comportamento social. Por fim, as organizações sem fins lucrativos também alocam bens físicos. Lovelock e Weinberg (1989) argumentam que alguns bens físicos são comercializados por essas entidades, mas ressaltam que normalmente esses bens servem como um meio complementar a oferta principal e não um fim em si próprio.

Segundo Kotler e Andreasen (1996), quando os benefícios centrais da organização envolvem a oferta na qual as pessoas obtêm benefícios pessoais ou sociais providos por sua mudança de comportamento, as atividades de marketing serão regidas pelo Marketing Social. Cabe aqui fazer um esclarecimento sobre o conceito de Marketing Social. Segundo Fox e Kotler (1980), o termo Marketing Social tem recebido diversos significados infelizes por outros autores. Confusões de definição ocorrem na literatura ao denominar incorretamente o conceito de marketing social como *marketing para organizações sem fins lucrativos*, *responsabilidade social do marketing*, *marketing de ideias sociais*, *marketing de assuntos públicos* ou mesmo como aplicável a campanhas políticas de candidatos. Como exemplo, cita-se a definição ampla de El-

Ansary (1974, p. 320) que mistura o conceito de marketing para organizações sem fins lucrativos como o marketing social:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Pesquisa de campo

3.1. Método da pesquisa de campo

O trabalho de campo possuiu um caráter exploratório, definido por Gil (2002) como exploratórios os trabalhos que visam desenvolver familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo um planejamento flexível, e serviu como um exemplo ilustrativo dos conceitos vistos na revisão teórica. No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o modelo de pesquisa exploratório utilizou-se principalmente de técnicas de pesquisas (SELLTIZ *et al.*, 1965).

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

As unidades de análise deste estudo foram definidas junto a três organizações sem fins lucrativos. As obtenções das evidências ocorreram pela busca de documentos disponíveis na mídia, pela obtenção de outros documentos junto às organizações participantes do estudo e por entrevistas junto com dirigentes e responsáveis das organizações e que mantinham atividades relacionadas à comunicação para seus públicos-alvo. Por último, todas as etapas de preparação, de coleta de evidências na organização e de análise seguiram um protocolo preestabelecido e aprimorado após a aplicação de um caso piloto, o qual foi formulado de acordo com as orientações de Yin (2001) e disponibilizado aos entrevistados da pesquisa.

3.2. Contexto das organizações abordadas

A Ondazul é uma fundação de direito privado, instituída nos anos de 1990, com sede na Bahia, e que possui também um escritório regional em outra cidade no estado do Rio de Janeiro. O objetivo da Ondazul é promover e participar de ações visando à preservação, à recuperação e à educação ambiental em geral e, particularmente, à conservação e à otimização do uso sustentado dos recursos hídricos e ecossistemas associados, com o objetivo de garantir a integridade dos processos naturais, o equilíbrio ambiental e o bem-estar social.

A Sea Shepherd Brasil é uma pessoa de direito privado na forma de associação sem fins lucrativos instituída no Brasil em 1999. O objetivo da Sea Shepherd é promover, defender e apoiar a conservação dos recursos ambientais marinhos, e a missão consiste na realização de ações que visem ao estudo, à educação e à conservação desses recursos no Brasil. Por fim, a Sea Shepherd tem como visão se constituir em um ator brasileiro de excelência na realização de ações de conservação e promoção socioambiental nos ecossistemas correlatos.

O TAMAR tem por objetivo apoiar as atividades de proteção de espécies de tartarugas no Brasil. Paralelamente às atividades de preservação, pesquisa e manejo da tartaruga, o TAMAR descobriu em seus primórdios sua outra competência, relacionada ao desenvolvimento local e à comercialização de produtos relacionados às suas causas (PATIRI, 2002). O TAMAR monitora quase a totalidade da área coberta onde se encontram os animais que preserva.

3.3. Análise crítica dos casos

A Fundação Ondazul possui uma estrutura enxuta relacionada tanto à execução de suas atividades quanto ao marketing, dado o pequeno número de colaboradores. Apesar de possuir coordenadores administrativos, a função formal de marketing é inexistente: todas as atividades de marketing são realizadas de modo disperso entre os colaboradores de maneira semelhante à descrita na literatura. O Sea Shepherd possui uma estrutura funcional na qual há uma coordenação de comunicação e outras menos específicas que podem tratar de assuntos afins. A estrutura do Sea Shepherd se assemelha com as constatações de que em algumas organizações sem fins lucrativos existem departamentos com traços de marketing. Já no caso do TAMAR, verificou-se a existência de uma diretoria de autossustentação e gestores responsáveis por serviços voltados ao atendimento do público nos centros de visitação. Embora possua uma estrutura flexível, há delegações de atividades num esquema semelhante à estrutura

organizacional por produtos. Além disso, pressupõe-se que haja outro tipo de estrutura operacional do TAMAR junto às comunidades litorâneas – neste caso, prevalece uma divisão das funções por áreas geográficas onde cada chefe de campo é responsável por uma região de praia, seja para se relacionar com os moradores e coordenar os *tartarugueiros*, seja para realizar atividades de pesquisa e fiscalização das áreas protegidas. Por não ter uma estrutura formal de marketing, o TAMAR se enquadra numa descrição de que as atividades de marketing estão dispersas na estrutura organizacional dessa entidade. A complexidade das estruturas mostrou-se maior no TAMAR do que nos casos do Sea Shepherd e da Ondazul. Uma das possíveis explicações pode estar relacionada ao porte de cada uma. Enquanto o TAMAR possui um quadro de colaboradores com mais de 800 pessoas, o Sea Shepherd e a Ondazul contam com uma estrutura bem mais simples, que condiz com seus quadros de funcionários e voluntários atuantes.

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

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

outras duas organizações estudadas, uma parcela considerável das ações promocionais é indiferenciada e busca alcançar o maior público possível. Supõe-se que essa forma de agir esteja relacionada ao desconhecimento do perfil de sua audiência. Entretanto, parece haver uma preocupação crescente com essa questão. No Sea Shepherd, por exemplo, essa preocupação se reflete na adoção de uma estratégia concentrada, priorizando poucos segmentos para a venda de seu Selo. Neste caso, há também a constatação da escolha de um dos segmentos, seguindo o critério de falta de defesas do público-alvo. As comunidades pesqueiras artesanais recebem a consultoria de implantação do Selo em decorrência de sua fragilidade socioeconômica e estrutural. Não há uma preocupação de concorrência por parte das entidades estudadas frente a outras organizações com missões semelhantes ou que concorram pelos mesmos recursos. Nos três casos, existe um consenso voltado para a soma de forças e manutenção de um ambiente de colaboração com outras entidades do Terceiro Setor e do governo. A única exceção se deu junto à diretoria de autossustentação do TAMAR. Neste caso, reconheceu-se a concorrência de outras lojas na venda de produtos, próximas aos pontos de venda do projeto.

O conceito de posicionamento de marketing não é praticado em nenhuma das três organizações estudadas. Além de não haver uma preocupação de criar diferenciais superiores em relação aos concorrentes, não existem atividades com o propósito de fixar uma imagem ou diferencial de maneira que ocupem uma posição competitiva e significativa na mente dos públicos-alvo. Também não há uma noção precisa de como seus públicos-alvo interpretam essas organizações; as noções sobre tal entendimento são formadas pela suposição de seus gestores ou por pesquisas de abrangência local. A Ondazul e o Sea Shepherd não trabalham os seus compostos de marketing de acordo com as práticas usuais. Os programas de ação dessas entidades são formulados dentro de uma perspectiva de custos e de modo operacional. Já no projeto TAMAR há uma administração integrada das variáveis de marketing, apesar de não serem tratadas como tal pelo Projeto. O Sea Shepherd parece estar em processo de mudança na forma de desenvolver seus programas de ação, utilizando os conceitos de produto, preço, praça e promoção de marketing para o desenvolvimento de seu Selo de práticas ambientais.

Os produtos ofertados pelas organizações apresentados nos três casos tiveram o propósito de alocar e obter recursos dessas entidades junto a seus públicos de interesse. Os bens, serviços e ideias indicam que essas organizações privadas sem fins lucrativos não restringem suas atividades à oferta de produtos, mas também à atração de recursos humanos e financeiros e de

materiais e junto aos seus respectivos mercados. Os produtos voltados para os públicos beneficiários da Ondazul e Sea Shepherd se configuram como projetos. No primeiro caso, percebe-se um produto com início, meio e fim, visto que a Ondazul prioriza a criação e a implantação de ações de conservação, e não sua administração contínua. Já no Sea Shepherd os projetos são de duração permanente e servem de base para execução de todas as suas atividades. Os atributos mais valorizados nesses projetos são a qualidade técnica e a excelência em prestação dos serviços. O TAMAR se diferencia das outras entidades estudadas por adotar uma política de produto total e que atende de modo diferenciado a todos os segmentos da população ligada à causa das tartarugas marinhas. Além disso, suas ações se configuram como um produto social. Por fim, o produto social do TAMAR é composto por diversas atividades integradas de educação ambiental, divulgação de ideias, prestação de serviços, geração de tecnologias, inclusão social e comercialização de produtos. Esta observação corrobora a ideia de que as organizações sem fins lucrativos se engajam simultaneamente em serviços, bens e autoajuda para atender as necessidades de seus públicos-alvo.

Nas três organizações foram relatadas tarefas de marketing para atração de recursos. Na Ondazul e no Sea Shepherd foram encontrados exemplos do uso de financiamentos individuais por projetos e de doações planejadas de empresas. O uso de doadores individuais nessas duas organizações ainda é pequeno se comparado ao total arrecadado por elas, mas não são descartados como meios futuros de obtenção de recursos. Também foram observados projetos destinados para a atração de voluntários no Sea Shepherd por meio da oferta de palestras e programas como o de ecovoluntários. A obtenção de recursos pela produção e pela comercialização de bens e serviços não se configura como estratégia de atração de recursos da Ondazul. Esta entidade acredita que sua missão perderia foco caso apostasse nesse meio de autossustentação. Por outro lado, o Sea Shepherd está desenvolvendo um selo de práticas de pesca ambientalmente responsáveis para depender menos de financiamentos externos e já possui exemplos de atividades de comercialização de vestuários e acessórios com sua marca. Já o TAMAR entende que todas as suas atividades devem integrar os meios de autossustentação com a promoção e a conservação das tartarugas marinhas. Essas atividades não são dissociadas de seu produto social, mas funcionam como componentes tangíveis que auxiliam na mudança do comportamento da sociedade. Em cada bem comercializado em suas lojas ou serviço prestado em seus centros de visitação, estão embutidos atributos de conservação que servem como elementos

de divulgação da causa ou como instrumentos voltados para educação ambiental, além das considerações de *design* aplicadas aos vestuários e acessórios vendidos e dos conceitos atuais e sofisticados (Centros de Interpretação) nas configurações de seus espaços de visitação. Os contratos firmados de parcerias e patrocínio, com organizações e governos, não se restringem a contribuições financeiras, mas levam em conta os interesses estratégicos do TAMAR potencializando seus resultados de proteção das tartarugas e de desenvolvimento das comunidades litorâneas atendidas.

Os preços formulados na Fundação Ondazul e no Sea Shepherd são baseados em sua maioria de modo a recuperarem os custos operacionais dos projetos realizados. Suas bases não envolvem as questões de excedente para financiar outras atividades ou formar um caixa para essas organizações. A exceção se dá pelo desenvolvimento do preço do Selo de práticas ambientais, dos valores praticados nos programas *voluntário colaborador* e *parceiro mantenedor*, ambos do Sea Shepherd e do Conselho Azul da Ondazul. No caso do Selo, são consideradas as condições de demanda junto às indústrias pesqueiras alvo do projeto, para maximizar a receita deste produto. Ao mesmo tempo, busca-se promover justiça social, pelo oferecimento do Selo de forma gratuita a comunidades pesqueiras tradicionais. O programa *parceiro mantenedor* não possui valores únicos: os preços são praticados caso a caso, com o intuito de gerar recursos financeiros. Já no Conselho Azul e no caso do *voluntário mantenedor* dessa entidade, verificou-se a existência de preços fixos que são cobrados e estabelecidos periodicamente a partir do entendimento da disponibilidade de pagamento da demanda das pessoas jurídicas e física, respectivamente. O TAMAR não possui preços fixos para disponibilização de cotas de apoio ou patrocínio – cada caso é analisado pela administração. Além disso, os critérios de oferta desses espaços não se restringem a contribuições financeiras, mas priorizam aportes diretos junto à missão do Projeto, seja por ações integrativas dessas organizações com as comunidades envolvidas, seja por conveniência do Projeto em ter estas empresas atuando em conjunto. A formulação dos preços de produtos comercializados pelo TAMAR utiliza a técnica de *markup*, porém leva em consideração a disponibilidade de aquisição dos bens ofertados pelos simpatizantes da causa. Tais ajustes se baseiam na ideia de obter excedentes financeiros das operações de venda sem maximizar totalmente as receitas pela elasticidade de sua demanda. Já a formulação de preço junto aos serviços prestados, nos centros do TAMAR, baseia-se na maximização das visitas levando em conta as restrições operacionais. O preço, neste caso, age

como um limitador de acesso, direcionando os períodos de visitação para fora dos horários e épocas de pico. Há, no entanto, uma política de isenções para estudantes e comunidades locais, indicando, também, uma precificação que leva em conta a justiça social. As noções de custos não monetários são consideradas nas três organizações estudadas, porém não são quantificadas ou tratadas de modo explícito na Ondazul e no Sea Shepherd. O TAMAR, por outro lado, enxerga tais custos como elementos importantes para a configuração de seus programas de ação. Toda atividade do Projeto leva em conta a minimização dos efeitos dos custos não monetários, aumentando, assim, a eficácia e a eficiência das atividades voltadas para a mudança do comportamento social pretendido.

O TAMAR e a Ondazul, na maioria das situações relatadas, realizam suas atividades nos locais de origem de seus públicos beneficiários. Os fluxos de marketing ocorrem sem a presença de intermediários e se configuram na distribuição direta dos produtos dessas entidades junto a seus vários clientes e podem ser classificados como um canal de nível único de distribuição. Já no caso do Sea Shepherd, além de realizarem suas atividades nas localidades próximas de seus públicos-alvo, foi constatada a utilização de voluntários nessas atividades. Tal situação corrobora a ideia da utilização de intermediários voluntários como uma forma de canal de distribuição. O TAMAR também baseia sua distribuição em canais pessoais, mas, ao contrário do Sea Shepherd, são utilizados profissionais e membros das comunidades contratados para distribuição de seu produto social. O Sea Shepherd e a Ondazul deslocam pessoas e recursos até os locais onde ocorrem seus projetos e usam suas sedes como espaços administrativos. Por outro lado, o TAMAR possui uma estrutura física de distribuição presente em 22 pontos estratégicos na costa brasileira que acabam por cobrir mais de 1.000 quilômetros de litoral onde há incidência de desovas e áreas de alimentação das tartarugas marinhas. Nos locais de maior fluxo turístico são comercializados, por meio de lojas próprias, roupas e acessórios com sua marca. Esses locais também servem de base para os Centros de Visitantes (voltados para a difusão das mensagens de preservação dos ecossistemas marinhos). Foi observada a utilização de canais de mídia como meio de distribuição de mensagens. As três organizações estudadas lançaram mão de estratégias de fluxos em múltiplas etapas, em que as mensagens passam por agências de publicidade antes de alcançar seus públicos adotantes. Os meios mais utilizados foram o rádio, a televisão e a Internet. O meio eletrônico é um canal de distribuição importante para as três entidades. O TAMAR utiliza-o não só como difusor de suas mensagens como também para a venda de seus produtos

relacionados à causa da conservação. Esse tipo de canal constitui-se, ainda, em um acesso inicial àquelas pessoas e organizações interessadas em contribuir com as três entidades estudadas, seja para doação de dinheiro, seja para o cadastramento de voluntários e estagiários.

As atividades de promoção de marketing encontradas nas organizações estudadas utilizam-se de diversas ferramentas de comunicação. A publicidade, a propaganda, a promoção de vendas (incentivos promocionais) e a venda pessoal (comunicação pessoal) foram os exemplos mais citados. A publicidade é um meio corrente para a divulgação de ideias, de realizações de eventos e de projetos nas três entidades estudadas. Para estimular a veiculação de notícias e comentários em editoriais, são confeccionados *releases* e *briefings* informativos direcionados aos meios de comunicação. Além disso, essas organizações contam com o apoio de agências de publicidade e jornalistas para divulgação de suas atividades. A comunicação em massa por meio da propaganda é utilizada em uma escala menor pelas entidades estudadas. No caso do Sea Shepherd e da Ondazul, por exemplo, não existe um orçamento de propaganda. Todos os processos de elaboração e criação, bem como suas inserções em televisão, rádio e anúncios em mídias eletrônica e impressa são obtidos gratuitamente; assim, essas duas organizações não possuem um controle de sua frequência de veiculação. A comunicação seletiva utiliza principalmente panfletos e cartazes direcionados aos públicos-alvo. No TAMAR, por exemplo, a elaboração desse material busca traduzir informações técnicas em imagens e textos de fácil compreensão para cada um dos segmentos atendidos. A comunicação pessoal constitui a ferramenta de comunicação mais importante para essas organizações. Alguns exemplos reforçam tal impressão: o Sea Shepherd divulga suas causas por meio de voluntários treinados. O TAMAR tem como filosofia uma abordagem pessoa a pessoa: todos os seus colaboradores são orientados a explicarem as atividades e a missão do Projeto, seja o pessoal operacional, seja seu corpo diretivo. Os diretores da Ondazul realizam visitas direcionadas junto às empresas potenciais para compor seu Conselho Azul. O TAMAR utiliza incentivos promocionais para sua apresentação. Suas exposições itinerantes funcionam como meios de divulgação dos seus Centros de Visitação e ajudam na promoção de suas causas socioambientais em localidades distintas do litoral brasileiro. A internet é um grande aliado na divulgação das atividades das três organizações estudadas. Por meio de seus portais eletrônicos, as entidades comunicam suas missões, bem como promovem suas causas e seus benefícios advindos de suas atividades fins. Ela também serve como uma fonte de informações institucionais e de conhecimento de temas afins sobre as causas

ambientalistas. A comunicação integrada de marketing foi observada nas atividades de promoção do TAMAR. No exemplo da campanha *nem tudo que cai na rede é peixe*, utilizam-se vídeos, cartazes e abordagens pessoais dos colaboradores do Projeto junto aos pescadores. No caso do TAMAR, foi constatado um exemplo do uso da abordagem educacional e de entretenimento – *entertainment-education approach* – (ANDREASEN, 1995, p. 213) por meio de uma personagem da novela *Da cor do pecado* que trabalhava na conservação das tartarugas marinhas. Por último, nesta organização também foram observados cuidados estéticos nos elementos de comunicação não planejados, seja nos locais de visitação, equipamentos e veículos, seja nos uniformes utilizados pelos colaboradores.

Não há um processo formal de planejamento de marketing em nenhuma das três organiza es estudadas. Nos casos da Funda o Ondazul e do TAMAR, verificou-se a utiliza o de reuniões periódicas para elaborar seus programas de a o. Essas reuniões também têm o objetivo de controlar a implanta o de atividades e avaliar os resultados alcançados. Notou-se uma maior estrutura o do planejamento em torno das atividades de atra o de recursos na Ondazul e na diretoria de autossustenta o do TAMAR. O Sea Shepherd Brasil, por outro lado, possui um planejamento de comunica o estruturado que trata da formula o de atividades como rela es públicas e propaganda e está tendo a oportunidade de desenvolver um plano de negócios com a cria o do Selo de práticas ambientais. Mesmo assim, considerou-se que suas decisões de marketing ainda se concentram na diretoria geral da associa o, seja pela ausência do planejamento do preço, produto e praça pelo planejamento de comunica o, seja pela elabora o do plano de negócios do Selo diretamente pelo seu diretor geral. A Ondazul tem a inten o de desenvolver um planejamento de comunica o e está trabalhando com o auxílio de uma professora universitária e uma pesquisadora da  rea. Os três casos sugerem que as atividades de marketing são inseridas diretamente nos planejamentos gerais destas entidades, o que pode significar que não há uma consciência ou desígnio dessas organiza es em praticarem propositalmente os seus planejamentos de marketing. Outra hipótese levantada   dada pelo estado contingencial que essas organiza es enfrentam em seu dia a dia. Todo o processo de planejamento   prejudicado pela imprevisão de recursos e pela dependência de parcerias voluntárias (por exemplo, agência de publicidade).

4 Considera es finais

Sob a perspectiva de que as atividades de marketing em organizações privadas sem fins lucrativos têm um papel importante na realização de trocas materiais e imateriais com a sociedade, espera-se que os *insights* gerados ao longo deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento do marketing e de futuros estudos na área. O objetivo deste trabalho foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória junto a organizações ambientalistas. Discutiram-se na parte teórica quais atividades de marketing poderiam estar presentes nas organizações privadas sem fins lucrativos. Para tanto, foram apresentados os fundamentos teóricos que justificaram o escopo de utilização do marketing nessas entidades. As atividades de marketing voltadas para organizações sem fins lucrativos foram consideradas semelhantes àquelas relatadas na literatura voltada para empresas. Não obstante, a revisão bibliográfica indicou a existência de particularidades do uso dessas atividades. A função do marketing não se limita às atividades de alocação de recursos dessas organizações, mas tem um papel ativo na atração e na retenção de recursos financeiros, materiais e humanos. Além disso, foram relatadas características distintas dessas atividades principalmente na captação de recursos e na oferta de propostas de mudança do comportamento social.

A pesquisa exploratória realizada e delimitada a três casos de entidades ambientalistas trouxe novos *insights* para um possível entendimento de como ocorrem as atividades de marketing nas organizações privadas sem fins lucrativos. As análises obtidas dos casos mostraram diferentes graus de execução dessas atividades, e em nenhum deles houve sua realização plena ou intencional. Nos casos explorados, foram identificados grupos de atividades de marketing possíveis de serem realizadas nas organizações que não visam lucro: a) organização de marketing, b) sistema de informações de marketing, c) segmentação de marketing, d) composto de marketing e e) planejamento de marketing. Entretanto, conforme visto na análise, nem todas ocorreram de modo intencional ou estruturado.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados nos três casos não devem ser generalizados. As conclusões só podem ser estabelecidas para os três casos estudados. Além disso, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou a discrepância em relação à revisão teórica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e a eficiência entre essas organizações. As considerações observadas sobre cada uma das atividades de marketing foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e

de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

Referências

- ANDREASEN, Alan R. *Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and the environment*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- ANDREASEN, Alan R. Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, Chicago, v. 21, n. 1, p. 3-13, Spring 2002.
- BLOOM, Paul N.; NOVELLI, William D. Problems and challenges in social marketing. *Journal of Marketing*, New York, v. 45, p. 79-88, Spring 1981.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 22, p. 199-208, May, 1985.
- BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo de L. *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EL-ANSARY, Adel I. Societal marketing: a strategic view of the marketing mix in the 1970's. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 2, n. 4, p. 553-566, Fall 1974.
- FERNANDES, Rubem César. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn B. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente, 2002.
- FOX, Karen F. A.; KOTLER, Philip. The marketing of social causes: the first 10 years. *Journal of Marketing*, New York, v. 44, p. 24-33, Fall 1980.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, Philip. Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, New York, v. 43, Issue 1, p. 37-44, Jan. 1979.
- KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LOVELOCK, Christopher H. Marketing national change: decimalization in Britain. In:

LOVELOCK, Christopher H.; WEINBERG B. *Public and nonprofit marketing: cases and readings*. Palo Alto: the Scientific Press, 1984.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Enviado: agosto de 2011

Avaliado: setembro de 2011