



**Planejamento E Plano de Marketing De Organizações Do  
Terceiro Setor**

Luiz Antônio Genghini, Cibele Barsalini Martins, Maurício S Azevedo  
Nadia Kassouf Pizzinatto, Dalila Alves Correa

## **PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

**Luiz Antônio Genghini**  
e-mail: [lagenghini@hotmail.com](mailto:lagenghini@hotmail.com);

**Cibele Barsalini Martins**  
e-mail: [cibelebm@uol.com.br](mailto:cibelebm@uol.com.br);

**Maurício S Azevedo**  
e-mail: [mauricio@izatavel.com.br](mailto:mauricio@izatavel.com.br);

**Nadia Kassouf Pizzinatto**  
e-mail : [nkp@merconet.com.br](mailto:nkp@merconet.com.br)

**Dalila Alves Correa**  
e-mail: [dacorrea@unimep.br](mailto:dacorrea@unimep.br);

### **RESUMO**

As entidades do Terceiro Setor vêm ocupando espaço cada vez mais importante na execução de tarefas sociais. A sociedade globalizada, a universalização das informações, a escassez de recursos e o aumento da demanda pela ação das entidades sem fins lucrativos obrigaram as organizações dedicadas às ações sociais a realizar mudanças na forma de condução de seus processos e na escolha das ferramentas de gestão. O Terceiro Setor vem importando recursos do Segundo Setor, o mercado, para que possa otimizar seus resultados, sob o prisma da eficiência e da produtividade. Diante do dilema, entre a demanda crescente de serviços e a própria sobrevivência, as entidades enfrentam a necessidade de profissionalizar a gestão. Dentre as alternativas possíveis, estuda-se a utilização do marketing, como apoio ao planejamento e comunicação, para acesso e fidelização de seus públicos-alvos, sejam os beneficiários da ação, os portadores dos recursos para repasse ou a sociedade, representada pelos formadores de opinião e agentes sociais. Este Estudo Exploratório apresenta inferências obtidas de fontes de informação como análise bibliográfica e entrevistas com pessoas com experiência, representados por dirigentes de organização do terceiro setor, cujos resultados levam à proposição de um modelo básico de gestão profissional, amparada na utilização do marketing como ferramenta do desenvolvimento sustentável de organizações do terceiro Setor, apresentando o processo de Planejamento Estratégico e de Marketing e sua ligação ao Plano de Marketing, para organizações não lucrativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceiro Setor, Planejamento e Plano de Marketing.

### **MARKETING PLANNING AND PLAN TO THE THIRD SECTOR ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

The Third Sector entities have been occupying space increasingly important in the execution of social tasks. The global society, the universalization of information, resource scarcity, and increasing demand by the action of nonprofit entities forced the organizations dedicated to social actions to carry out changes in the way of driving its processes and choice of management tools. The Third Sector comes importing resources from the Second Sector, the market, for that can optimize your results, from the perspective of the efficiency and productivity. Faced with the dilemma between the growing demand for services and even the survival, entities face the need to professionalize the management. Among the possible alternatives, it studies the marketing utilization such as support for planning and communication, for access to their target audiences, are the beneficiaries of the action, the transfer of resources for transfer or the society, represented by the opinion leaders and social agents. This research presents inferences obtained from bibliographical analysis, whose results lead to propose a basic model of professional management, supported by the use of marketing as a tool for sustainable development in the Third Sector organizations.

**KEYWORDS:** Third Sector, Marketing Planning and Plan ;

## 1. INTRODUÇÃO

Seguindo Kotler (2006, p. 2) “o marketing está por toda parte” e “formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que podem ser chamadas de marketing”. Assim, também as instituições ou organizações sem fins lucrativos, também chamadas de organizações do Terceiro Setor, carecem de um modelo de marketing e de gestão mais específico e abrangente.

As campanhas atuais, em busca de visibilidade e de recursos, se apóiam em modelos adaptados de marketing de serviços, marketing de produtos e marketing institucional, ao arbítrio dos consultores voluntários, muitas vezes sem acesso ao material adequado às demandas do Terceiro Setor.

No Brasil, o recente interesse das empresas pelo social, vem sendo consolidado pela tendência de publicação de balanços sociais, pela formação de institutos, como o Instituto Ethos, a Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - ADVB, o Instituto de Cidadania Empresarial - ICE, pelas mudanças na legislação, pelo aumento do número de organizações da sociedade civil e não governamentais voltadas ao resgate da cidadania, à defesa das minorias, a proteção e conservação do meio ambiente.

A Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs (Lei 9790/99), o Estatuto do Idoso (Lei 10741/03), a Lei da Filantropia (12101/09) e a publicação da ISO.26000 sobre Responsabilidade Social (ABNT, 2010) ensejam o desenvolvimento de nova linguagem e novas alternativas de abordagem entre as entidades do Terceiro Setor e os empresários do Segundo Setor, a fim de aproveitar eficientemente o potencial realizador das pessoas e das organizações, especialmente as sociais.

Há tempos, entretanto, Kanitz (1999) e Jordan (1998) já apontavam para a necessidade da profissionalização das organizações do Terceiro Setor.

A profissionalização da gestão e a prática estruturada do marketing nas organizações sem fins lucrativos tendem a permitir maior visibilidade, a facilitar o acesso às técnicas mais modernas de gestão e elaboração de diagnósticos identificados com as suas realidades, possibilitando a adoção de medidas para otimizar a aplicação de recursos recebidos de terceiros e o desenvolvimento de atividades auto-sustentadas.

A ligação entre os intervenientes nas ações sociais poderá ser feita através do marketing, apoiada na afirmação de Fromm (1991, p.12) de que “o segredo no marketing de qualquer produto ou serviço é compreender o que o cliente realmente quer e então suprir sua necessidade ou desejo”. Com isso, acredita-se que o marketing possa ser um caminho de aproximação entre detentores de conhecimento e os possuidores de recursos, que nem sempre têm a ação social em seu foco ou reúnem as condições técnicas ou ambientais para aplicação direta em causas sociais.

Logo, as organizações sem fins lucrativos, do Terceiro Setor, por intermédio da visibilidade obtida com a ação social, a clareza e o profissionalismo da aplicação das funções de administração, de planejamento, organização, direção e controle, podem facilitar o seu diálogo com os agentes sociais e resolver seus principais desafios administrativos:

- a) o aumento de exigências relativas à elaboração e detalhamento de projetos, a fixação de orçamentos e a implementação de controle operacional, como condições para a aprovação de projetos beneficentes, pelos agentes financiadores, visando a aferição dos resultados;
- b) a importância econômica e social, os empregos gerados, os volumes financeiros movimentados e a necessidade de transparência e visibilidade das organizações do Terceiro Setor;
- c) a crescente tendência de indivíduos, pessoas físicas, a contribuírem com recursos ou trabalho, em favor de entidades (LANDIN E SCALON, 2000);

- d) a escassez de profissionais da administração, preparados para encarar os desafios da profissionalização do Terceiro Setor (JORDAN, 1998, p.5);

Estes pontos indicam a necessidade da profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor, especialmente nos aspectos relativos ao marketing, para a construção da imagem, a obtenção e utilização dos recursos que viabilizem a expansão do valor agregado ao cliente final, ampliação de atendimento, promoção de bem-estar social, perpetuação da organização e a transparência quanto à prestação de contas aos agentes financiadores; enfim, para seu desenvolvimento sustentável no longo prazo.

Diante da extensão e da importância das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos para a manutenção e desenvolvimento da malha social, neste trabalho propõe-se a desenvolver uma proposta de gestão de marketing que permita a utilização plena dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos, especialmente os voluntários colocados à disposição da entidade, utilizando o processo de planejamento de marketing como ponto de partida para desenvolvimento do Plano de Marketing como instrumento de gestão e desenvolvimento sustentável para organizações do terceiro setor.

## **2. TERCEIRO SETOR OU ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

O Terceiro Setor trata da atuação das organizações sem fins lucrativos. Conforme explica Jordan (1998, p.1) ao caracterizar o universo de atuação e a legitimação das organizações privadas de fins públicos:

o primeiro setor é o Estado, o segundo é a iniciativa privada ou mercado. Pode se destacar que o crescimento das organizações sem fins lucrativos é grande devido ao fato de o Estado não conseguir atender a todos na provisão dos serviços sociais, sendo que o número de indivíduos que precisam de ajuda também cresce sem parar. Nas organizações sem fins lucrativos, o objetivo principal não é o lucro financeiro, mas sim a provisão dos melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis (JORDAN, 1998, p.1).

No Brasil, a filantropia pode ser notada desde a época do descobrimento, uma vez que uma das primeiras providências adotadas na capitania de São Vicente foi a fundação da Santa Casa de Misericórdia, em Santos, em 1543 (ROBERTO JÚNIOR, 1999).

O Marketing Social, segundo Kotler e Roberto (1992, p.25), corresponde a “uma estratégia de mudança de comportamento que combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação que aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing”. Historicamente, as empresas ou os empresários contribuíam com as instituições sem associar o fato à imagem institucional da organização, como ocorre atualmente com a questão da Responsabilidade Social, que é associada ao espírito público e comunitário da organização, um compromisso assumido para fortalecer a ética nos negócios, proteção da saúde pública, segurança e proteção ambiental. O espírito comunitário refere-se à atuação da organização, dentro de certos limites que demandam recursos, nos aspectos comunitários, tais como a promoção da cultura, de esportes, de lazer, de saúde e educação suplementares para empregados e populações carentes, bem como com as implicações, para as futuras gerações e o meio ambiente, das decisões mercadológicas.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2ª edição, 2006) há um crescimento significativo, entre 2000 e 2004, na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício de comunidades, aumentando de 59% para 69% o percentual de respostas positivas, projetando cerca de 600 mil empresas atuando voluntariamente, com aplicação de cerca de R\$ 4,7 bilhões, equivalentes a 0,27% do PIB (Produto Interno Bruto).

No desenvolvimento de ações comunitárias por empresas, é comum a realização de parcerias ou convênios com entidades da sociedade civil ou órgãos públicos. Com a evolução das relações entre Estado, Empresas e Sociedade Civil, as empresas passaram a capitalizar oportunidades de investimentos em ações sociais para projetar os próprios nomes por meio da divulgação do desempenho social.

O desempenho social é a forma como se apresentam os resultados obtidos, na ação da organização, diante de suas responsabilidades ou dívidas sociais. Tinoco (1999, p.20), ao propor indicadores de qualidade de desempenho das entidades com base no sistema de informação contábil, refere que o desempenho social especifica a relação entre resultados obtidos por um grupo de trabalhadores no tempo inerente à sua realização.

Na mesma proporção em que a Sociedade e o Estado passaram a incentivar as ações filantrópicas, as empresas, em busca de visibilidade, passaram a publicar balanços sociais onde prestam contas de suas atividades como parte da responsabilidade social.

A Responsabilidade Social, segundo Maximiliano (2000, p.440) baseia-se na “premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com autorização da sociedade, utilizam recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade”.

### **3. MARKETING: CONCEITO, EVOLUÇÃO, PROCESSO DE PLANEJAMENTO E ESTRUTURA DO PLANO**

#### **3.1 Conceito e Evolução**

As principais tendências na evolução do Marketing são analisadas, com destaque para marketing de serviços, marketing social e marketing voltado às organizações do Terceiro Setor, tomando como ponto de partida a definição de Stanton (1980, p.5,v1), que ensina que "Marketing é um sistema global de atividades comerciais interatuantes destinadas a planificar, calcular o preço de venda, promover e distribuir produtos e serviços que satisfaçam a uma necessidade de compradores atuais e futuros".

Kotler e Fox (1994, p.24) definem que:

“marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados”.

Nestas condições, a organização que pratica Marketing e, que ao mesmo tempo, se preocupa com a ética, tende a respeitar determinados limites, como:

- “a utilização de dados verdadeiros e qualidades comprovadas;
- o respeito aos princípios legais aplicáveis à livre concorrência, à propriedade intelectual, industrial e aos direitos do consumidor;
- a adoção de programas compatíveis com a moral da sociedade a que se destina;
- a ajuda na materialização dos deveres da empresa em função da responsabilidade social;
- a não criação de falsos níveis de demanda por meio de artifícios de oferta;
- a não associação da compra ou venda de produtos ou serviços à obtenção de vantagem desproporcional;
- a não oferta de vantagens pessoais aos indivíduos que devam decidir em nome das organizações;
- a não exploração dos sentimentos nobres do ser humano, como piedade e solidariedade”. (MOREIRA, 1999, p. 54)

Mckenna, (1999, p. 13), por sua vez, ensina que “o marketing é, em grande parte, uma batalha de posicionamento. Se as companhias precisam desenvolver um novo estilo de marketing, adequado à nova era de rápida transformação, devem começar com um novo método de posicionamento. O posicionamento é sempre competitivo”.

O conceito não restringe o marketing a determinado tipo de economia, visto que bens e serviços devem ser comercializados em todas as economias e sociedades. Segundo Motta *apud* Silva (1987), até mesmo instituições de serviços como hospitais, escolas, museus e instituições desempenham atividades de marketing.

Num ambiente de alta competição, o qual demanda muita criatividade e flexibilidade, as organizações, além do compromisso com seus colaboradores, vêm-se na obrigação de se adaptar aos ritos da nova visão de mercado que é o comprometimento com a responsabilidade social.

Kotler e Keller (2006) entendem que é exatamente a capacidade de antecipar tendências que faz a administração de marketing assegurar a inovação constante. Ainda, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) informam que a era do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor, pois acreditam “que os consumidores são seres humanos complexos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas” (KOTLER, *et al.*, 2010, p.5), conforme se observa na evolução proposta pela Tabela 01, em que se chega ao marketing voltado para os valores.

**Tabela 01:** Características do Marketing 3.0, voltado para os valores.

Objetivo;	Fazer do mundo um lugar melhor;
Forças propulsoras;	Nova onda de tecnologia;
Como as empresas vêem o mercado;	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito;
Conceito de marketing;	Valores;
Diretrizes de marketing;	Missão, visão e valores da organização;
Proposição de valor;	Funcional, emocional e espiritual;
Interação com consumidores;	Colaboração um-para-muitos.

Fonte: adaptado de Kotler, et. Al. (2010, p.6)

### 3.2 Processo de Planejamento de Marketing

A colocação do produto ou serviço, orientado para atender aos desejos do consumidor, por meio de uma organização de marketing eficiente facilita o contato entre o produto ou serviço e o usuário.

O Plano de Marketing é o instrumento que leva à definição de estratégias e responsabilidades para implementar planos de ação a fim de conseguir os resultados esperados, de aproximação do produto ou serviço do consumidor. As bases sólidas do processo de planejamento de marketing iniciam-se, segundo Pizzinatto; Silva (*in* Acevedo, 2009) por um diagnóstico, que leva à identificação dos pontos fracos e fortes da organização e à análise da situação da concorrência; numa segunda etapa, o prognóstico, coloca-se em perspectiva o futuro potencial, identificando obstáculos e problemas, expondo oportunidades ocultas, procurando soluções eficientes, fixando prioridades corretas, conduzindo a objetivos realistas, abrindo caminho para a criatividade, para a coordenação dos recursos de marketing, para avaliação de estratégias, e implementação de ações. (PORTER, 1986, GRÖNROOS, 1995; LEVY, 1998, KOTLER e KELLER, 2006, KOTLER *et al.*, 2010).

O Plano de Marketing deve determinar, minuciosamente, a forma de abordar uma das oportunidades e demandar a interação de muitas pessoas, responsáveis por um amplo conjunto de atividades nos domínios internos da organização e no ambiente externo. Segundo Richers

(2000, p.61) “existem incontáveis modelos de Planos de Marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o compromisso das pessoas que participam de sua execução”.

A organização orientada para o Marketing inclui o estabelecimento de objetivos, a manutenção de Sistema de Informações, o estabelecimento de estratégias, a coordenação das ações, a gerência de produtos e serviços, o estabelecimento de canais de distribuição e a comunicação (GRÖNROOS, 1995). O processo todo pode ser sintetizado como esquematizado na Figura 1, abaixo.



**Figura 1 : Processo de Planejamento de Marketing**

**Fonte:** PIZZINATTO, Nadia Kassouf; SILVA, Dirceu. Relação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento de Marketing. cap.12, in ACEVEDO, Claudia Rosa, (org.) et al, Fundamentos de Marketing. Itu-SP.: Ottoni, 2009. p. 219-234.

#### 4. METODOLOGIA

A proposta de pesquisa partiu da necessidade de desenvolver uma referência de marketing para organizações do Terceiro Setor porque se constatava que havia carência de alguma ferramenta que facilitasse o processo de marketing e de comunicação para as entidades, que em geral não dispunham de recursos nem de conhecimento para tal. Desse modo, desenvolveu-se a pesquisa exploratória tomando-se por fonte de informações os dados secundários representados pelo levantamento bibliográfico e como outra fonte de informações pessoas com experiência, conforme recomenda Mattar (1996). No caso, foram entrevistados dirigentes de organização não lucrativa Aldeia da Esperança, uma instituição vinculada ao do CIAM - Centro Israelita de Assistência ao Menor, no município de Franco da Rocha – SP. A Aldeia da Esperança é pioneira, na América do Sul, em oferta de residência assistida para portadores de deficiência mental, operando desde 1993.

O modelo obtido como resultado pode servir de ponto de partida para customizações às realidades de outras entidades sociais que desejassem desenvolver um plano de marketing que norteasse a sua atuação no mercado e ao mesmo tempo mantivesse todos os interessados bem informados de suas ações e de seus resultados.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi considerada a abordagem qualitativa, com uma pesquisa exploratória de levantamento bibliográfico, apoiada em dados secundários que



possibilitam, conforme Gil (1991), obter a vantagem de maior cobertura dos fenômenos e também para maior certeza dos resultados da pesquisa.

A sustentação pela opção da pesquisa exploratória justifica pela argumentação de Vergara (2009) ao dizer que ela é utilizada em temas em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, como é o caso do tema da presente pesquisa e também na afirmação de Gil (1988) ao dizer que com a pesquisa exploratória busca-se maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito.

Depois de análise de material bibliográfico, os autores se concentraram nos pontos considerados relevantes para o esclarecimento do uso do marketing para apoiar o planejamento, a comunicação ao público-alvo das entidades do terceiro setor promovendo assim o crescimento dessas instituições.

## **5. RESULTADOS DA ADEQUAÇÃO DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO DE MARKETING À ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

### **5.1 Objetivos de Marketing**

Os objetivos típicos de marketing devem conduzir a resultados que levem ao cumprimento da missão da organização e representem soluções para problemas ou a exploração de oportunidades (GENGHINI, 2001).

As missões das organizações podem ser até semelhantes, mas as visões são personalizadas e muitas vezes estão associadas aos motivos particulares dos fundadores, da diretoria e dos líderes. De acordo com Nanus, Dobbs (2000, p.99), “uma visão somente irá inspirar, renovar ou transformar uma organização se puder ser convertida em ação”.

Nas organizações do Terceiro Setor os objetivos de marketing dizem respeito a:

- a) tornar o serviço disponível e ao alcance de maior número de pessoas;
- b) mostrar aos agentes financiadores que os recursos destinados à organização estão sendo bem empregados;
- c) ampliar a possibilidade de atender às demandas da sociedade;
- d) expandir a distribuição dos produtos e serviços e aumentar o público atendido;
- e) explorar as brechas e oportunidades para novos serviços e introdução de inovações;
- f) ampliar o perfil da clientela atendida;
- g) identificar oportunidades de ação a partir do levantamento dos objetivos de financiadores potenciais;
- h) desenvolver serviços ou produtos em sintonia com os objetivos de empresas da região e criar parcerias do tipo “capital e indústria” onde a empresa cidadã, socialmente responsável, entrará com os recursos e a entidade entrará com o projeto e sua implementação;
- i) ampliar a eficiência e eficácia do atendimento;
- j) aumentar o valor agregado à sociedade pelos serviços ou produtos da organização. (CRUZ, 2000; DRUCKER, 1997; KOTLER, 1994);

### **5.2 As Estratégias de Marketing para o Terceiro Setor**

A estratégia de Marketing engloba todos os elementos como o mercado ou o público-alvo, o composto de marketing, nas relações da organização com a sociedade, com as pessoas, com os recursos e com os serviços ou produtos a serem ofertados (MCKENNA, 1999).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) ensinam que “para fazer marketing da missão da empresa ou do produto junto aos consumidores, as empresas precisam oferecer uma missão de transformação, criar histórias atrativas em torno dela e envolver os consumidores em sua concretização”.

Algumas instituições do Terceiro Setor supõem não necessitar de marketing para identificação do cliente porque enfrentam excesso de demanda, trabalhando com longas filas de espera e poucos recursos. No entanto, para essas instituições o marketing pode ser usado, exatamente, para a aquisição de recursos, que venham permitir a ampliação da prestação de serviços, aumentando o número de beneficiários atendidos.

A diversidade de alvos e de públicos com quem as organizações do Terceiro Setor se relacionam tende a confirmar a necessidade de trabalhar modelos de marketing, voltados aos públicos interno e externo de modo interativo.

Para angariar a confiança do cliente e garantir a participação no mercado, a organização deve enfrentar os desafios de oferecer serviços dotados de diferenciação competitiva, de qualidade e produtividade suficientes, para serem viáveis aos consumidores.

Diferenciação competitiva é o componente decorrente do excesso de ofertas de serviços semelhantes disputando o mesmo público. À medida que os consumidores vêm a prestação de um serviço como relativamente homogênea, tende a se preocuparem mais com o preço do que com o fornecedor, dando à organização a oportunidade de utilizar o marketing interativo, tendo como fatores de sucesso a oferta, a entrega e a imagem diferenciadas, com a participação ativa dos empregados (CRUZ, 2000; GIOSA, 2001).

Segundo Berry e Parasuraman, *apud* Kotler (1995, p.412), "as determinantes da qualidade de um serviço são: qualidade, atenção, segurança, empatia e tangibilidade", que devem se constituir em práticas comuns para as organizações preocupadas com a excelência.

Outra prática das organizações de serviços com excelência, conforme Kotler (1995, p.414), é o comprometimento da "alta administração... com a qualidade e com altos padrões de avaliação", de onde se pode inferir que as organizações dirigidas ao atendimento de pessoas dependem do comprometimento da alta direção com o planejamento e execução das ações e metas.

O comprometimento da alta direção tende a levar a organização a estabelecer padrões elevados de qualidade, a estruturar sistemas avançados para monitorar o desempenho e avaliar os serviços, desde o atendimento às reclamações dos consumidores até a utilização de sistemas integrados de gestão operados por profissionais comprometidos, em ambiente de satisfação, tanto para clientes quanto para empregados. (DRUCKER, 1997)

Segundo ensina Kotler (1995, p. 415), "as empresas de serviços estão sob pressão para aumentar a produtividade. Desde que exercem uma atividade que exige trabalho intensivo, seus custos estão crescendo rapidamente" e a eventual redução só será viável com o aumento da produtividade que pode ser abordado de seis modos diferentes:

- a) aumentar a quantidade dos serviços em prejuízo de alguma qualidade;
- b) "industrializar o serviço" acrescentando equipamentos e padronizando a produção;
- c) reduzir ou tornar obsoleta a necessidade de um serviço pela invenção de um produto;
- d) desenvolver um serviço mais eficaz;
- e) apresentar incentivos aos consumidores para que façam algum trabalho, normalmente de responsabilidade da empresa. (KOTLER, 1995, p. 415).

### **5.3. Estrutura do Plano de Marketing**

Ao considerar os elementos do composto e marketing, o gestor deve se concentrar na maneira pela qual suas estratégias farão com que seus produtos e serviços se destaquem dos

demais, atingindo o interesse de seus clientes e cativando a boa vontade de seus agentes financiadores.

Para diferenciar o produto ou serviço, sugere-se o exercício de oportunidades, como o aumento da criatividade desenvolvendo e explorando o raciocínio lateral, conforme Bono (1967), para abordagem do problema pela solução e não pela dificuldade. Afinal, todo problema é uma oportunidade de solução potencial, a ser desenvolvida.

Uma das maneiras de compor a inteligência de marketing no caminho que leva à diferenciação é pensar, analisar as variáveis, observar, documentar, projetar, analisar dados, trabalhar, testar, experimentar e retomar o processo tantas vezes quantas forem necessárias (KOTLER, ARMSTRONG, 1991, p.60-61).

Depois de haver analisado os elementos do composto de marketing, começa-se a pensar nas decisões estratégicas para a composição do Plano de Marketing, que deverão ser resumidas num documento e ficarão à disposição de todos os envolvidos e interessados no negócio, direta e indiretamente.

A análise e a avaliação da estratégia devem contemplar a compatibilidade interna das estratégias, com os objetivos e com a missão da organização, e a compatibilidade externa, verificando se as estratégias são compatíveis com as realidades ambientais externas à organização (PORTER, 1986).

O fator de risco deve ser considerado e a disponibilidade de recursos deve ser aferida. Todos os recursos devem ser verificados, juntamente com a compatibilidade com os prazos delineados nos objetivos e o grau de certeza ou incerteza das previsões.

As estratégias de um programa de marketing devem possuir parâmetros de tempo, devem prever o desempenho e devem indicar os recursos a serem alocados, para a implementação das ações decorrentes do plano estratégico de marketing.

A implementação das estratégias do programa de marketing deve ser comunicada aos que estão encarregados das providências, que deverão receber capacitação e treinamento, e, devem se comprometer com as estratégias e objetivos para levá-las ao êxito (GRÖNROOS, 1995).

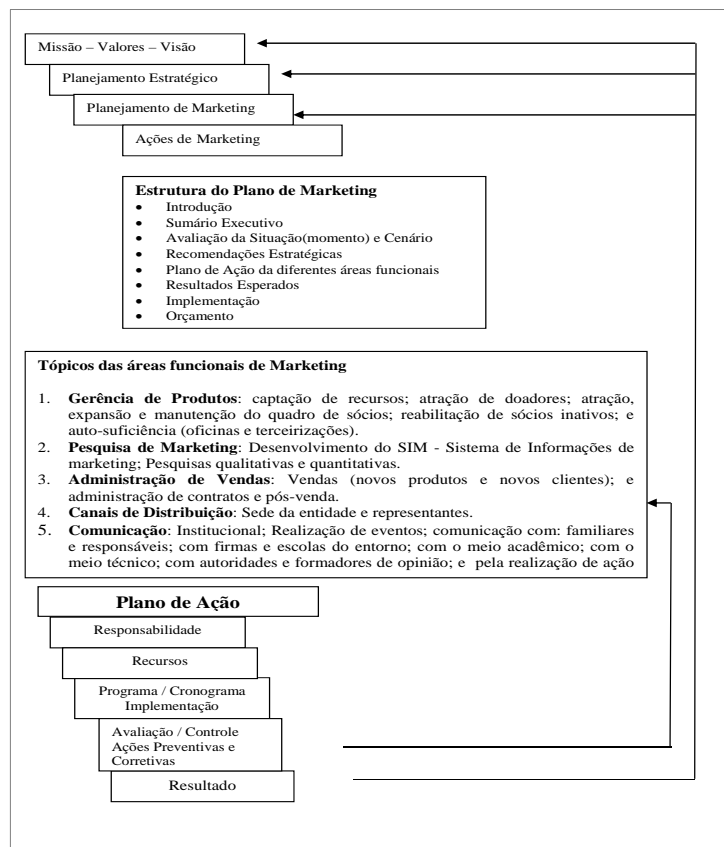
Todo programa demanda a elaboração de orçamento e deve ser planejado conforme os recursos disponíveis para evitar o endividamento da organização. O orçamento deve seguir o planejamento estratégico e os gastos devem ser programados conforme o cronograma de implementação.

Se a campanha for bem sucedida, a entidade experimentará uma fase de agitação indo se estabilizar para aferir os resultados e se reorganizar para, logo em seguida, promover nova campanha visando outro alvo da organização.

De acordo com Kotler; Keller (2006), o planejamento de marketing envolve o processo de entrega de valor para o cliente, que só poderá ser alcançado se a organização desenvolver forte planejamento estratégico e detiver rigorosas práticas ligadas à governança corporativa.

O Plano de Marketing deve ser segmentado conforme os objetivos específicos, sinergicamente administrados, em ambiente integrado e sistêmico, considerando a organização como uma totalidade conforme visualiza na Figura 2.

## **Figura 2: Roteiro para Ações de Marketing em Organizações do Terceiro Setor.**



**Fonte:** Adaptado de Richers (2000, p. 62).

A análise da Figura 2 em contraposição à Figura 1 permite identificar que a primeira aborda o Planejamento Estratégico e de Marketing enquanto processo, enquanto a Figura 2 acopla a primeira parte desse processo pois também parte de análise situacional, respeitando itens como Missão e Valores organizacionais. A diferença está em que a segunda Figura subsidia a redação do *Plano de Marketing*, ao apresentar a sua estrutura, em itens que devem compô-lo, bem como apresenta os Planos Operacionais que devem ser contemplados em sua elaboração, nas áreas de Gerência de Produtos, Pesquisa de Marketing, Administração de Vendas, Canais de Distribuição e Comunicação. A seguir, apresenta-se proposta de constituição de um Plano de Marketing, com seus Planos Operacionais, para uma organização do terceiro setor.

#### 5.4 Plano de Marketing para organizações do terceiro setor

É importante destacar que as entidades sem fins lucrativos, com fins sociais, a exceção das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs são, em geral, representadas por diretores voluntários não remunerados. Entretanto ocorrendo o caso de diretores que trabalhem ostensivamente, cumprindo metas e atuando diretamente na condução da entidade, esta pode remunerar os diretores executivos, desde que os estatutos internos permitam. Assim sendo, as ações e procedimentos das entidades devem ser direcionados, prioritariamente, a projetar a organização na sociedade para a realização de sua missão, preservando a integridade dos membros da diretoria de ônus pessoais, especialmente os voluntários.

Todas as ações deverão estar em consonância com a missão, os valores e a visão da entidade e o Planejamento de Marketing deve ser o segmento norteador do Planejamento Estratégico. Uma vez inserido no Planejamento Estratégico, o Planejamento de Marketing

deve ser modelado em decorrência das Estratégias e Táticas de Marketing identificadas como oportunidades, no posicionamento estratégico da Organização.

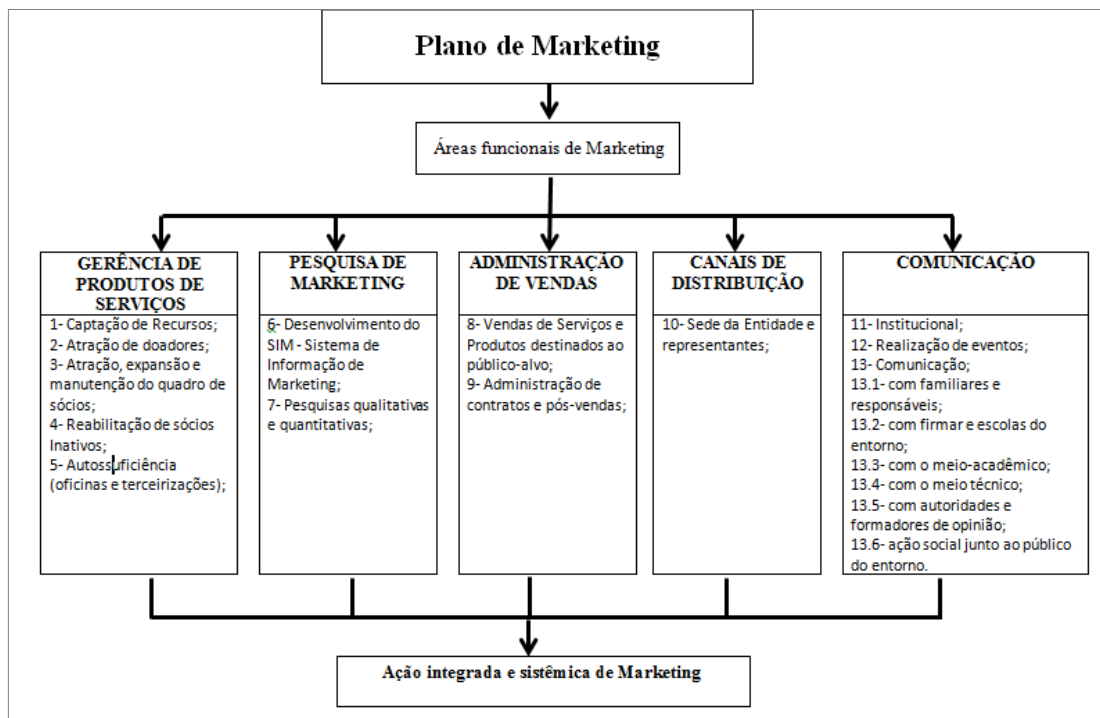
O Plano de Marketing determina os limites de ação e as regras de conduta, em Objetivos e Estratégias, enquanto que as Táticas de Marketing ou módulos são operacionais. Cada ação de Marketing deverá ser desdobrada, segmentada e desenvolvida tornando-se operacional.

Deve-se levar em conta que as organizações do Terceiro Setor dependem do marketing tanto quanto as demais organizações, porque precisam ter clareza de propósitos, objetivos claros e planos de comunicações consistentes porque usam essa habilidade para se comunicar com os provedores de recursos, com os beneficiários diretos das ações e com os *stakeholders*, cuja opinião manifesta pode legitimar ou denunciar a atuação da entidade.

Tomando como ponto de partida as áreas funcionais de marketing e respeitando-se as características de cada organização sem fim lucrativo, que deve customizar as sugestões à realidade específica de cada uma, diagnosticada por meio de detalhado estudo de análise de ambiente operacional (Figura 3), infere-se que um Plano de Marketing para esse tipo de organização pode contemplar os seguintes pontos:

- Gerência de Produtos e Serviços: captação de recursos; atração de doadores; atração, expansão e manutenção do quadro de sócios; reabilitação de sócios inativos e sustentabilidade por meio de oficinas e terceirizações.
- Pesquisa de Marketing: desenvolvimento do SIM – Sistema de Informações de Marketing e Pesquisas Qualitativas e Quantitativas.
- Administração de Vendas: vendas (novos produtos e novos clientes) e administração de contratos e pós-vendas.
- Canais de Distribuição: sede da entidade e representantes.
- Comunicação: institucional; realização de eventos e comunicação geral, subdividida em: comunicação com familiares e responsáveis; com empresas e escolas do entorno; com o meio acadêmico; com o meio técnico; com autoridades e formadores de opinião e ação social junto ao público do entorno.

**Figura 3: Áreas funcionais de Marketing e estrutura do Plano para Organizações do Terceiro Setor.**



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, a partir da análise e adaptação do referencial teórico e entrevistas com dirigentes de organização do terceiro setor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário e a realidade das entidades são recheados de histórias de luta, de dedicação, de idealismo e de desapego. Pessoas que se dedicam às atividades sociais encontram a realização para si e para os outros nos resultados do próprio trabalho e se alimentam das dificuldades e dos desafios do cotidiano.

A proposta de desenvolver um Plano de Marketing representa a oportunidade identificada de contribuir para ajudar os incansáveis lutadores, na labuta diária em busca de reconhecimento público, de acesso ao cliente, da realização de parcerias em busca de recursos e, especialmente, de legitimação da ação pela concretização dos resultados, à procura de dias melhores para a humanidade.

A elaboração do plano de marketing consolida o sistema de gestão da organização e permita a busca estruturada de parcerias e de recursos, possibilitando o desenvolvimento de projetos específicos para utilização de incentivos legais existentes em todas as esferas do governo. O fato de uma organização do terceiro setor ter um planejamento estruturado de marketing facilita, também, o acesso às empresas, mostrando-lhes com clareza as oportunidades e as contrapartidas de se aplicar no marketing social.

Os projetos desenvolvidos e viabilizados a partir do plano de marketing tendem a facilitar a construção de parcerias que geram os aportes de recursos a fim de manter os investimentos e os custos da entidade do Terceiro Setor.

As entidades sem fins lucrativos, com objetivos sociais, sérias, bem intencionadas, com programas de ação públicos e claros, precisam e devem receber o apoio, incondicional, da sociedade e do poder público para a propagação de suas ações e a utilização do Marketing pode ser o meio para facilitar a aproximação entre as entidades sociais e os detentores dos recursos.

Finalmente, conclui-se que ainda há muito a se estudar e fazer, a fim de se colher mais resultados positivos, compatíveis com a realidade e as demandas da melhoria das condições de vida da sociedade nos dias atuais, que costuma constituir os objetivos de organizações do terceiro setor: este trabalho é o ponto de partida para que se busque, no processo de planejamento de marketing para organizações do terceiro setor, a aplicação do modelo proposto como Figura 1 e como Plano de Marketing o processo descrito na Figura 2. Outros estudos podem ser desenvolvidos, por exemplo, desenvolvendo estudo de caso implantando tanto o processo da Figura 1 quanto o da Figura 2, por exemplo na organização na Aldeia da Esperança. Também podem ser desenvolvidas réplicas dessa pesquisa em outras organizações similares, a título de estudo de múltiplos casos. Por fim, pode ser realizado um Estudo Descritivo, com amostras representativas de organizações de todo o país, como contribuição para conhecimento da realidade nacional do Processo de Planejamento e Plano de Marketing para organizações do terceiro setor.

## 6. REFERÊNCIAS:

- BONO, Edward de. O pensamento lateral. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- CRUZ, Célia M; ESTRAVIZ, Marcelo. Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Global, 2000.
- DRUCKER, Peter F (A). Administração de organizações sem fins lucrativos. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FROMM, Bill. Os dez mandamentos da empresa e como desobedecê-los. São Paulo: Best Seller, 1991.
- GENGHINI, Luiz Antônio. Marketing em entidades sem fins lucrativos, dedicadas à moradia assistida - um estudo de caso no município de Franco da Rocha - SP. São Paulo, s.n., 2001. Dissertação mestrado. Universidade Guarulhos.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIOSA, Lívio. Responsabilidade social forma um novo retrato das organizações brasileiras. Edição TOP Social 2001 – ADVB. São Paulo, jul.2001.p.9. mar/abr.2000.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing, gerenciamento e serviços competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ISO-26000. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - Norma Internacional de Responsabilidade Social, 2010.
- JORDAN, David A. B. A carreira do administrador em organizações do terceiro setor. São Paulo : FGV,1998, 19p. (Cadernos do 3º Setor, no. 3, out,1998).
- KANITZ, Stephen; LORENZI, Leila. Prêmio Bem Eficiente – as 50 entidades vencedoras de 1999. São Paul : Kanitz e Assoc., 1999.
- KOTLER, Philip. Marketing para instituições que não visam lucro. 4ª tir. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. (A). Administração de marketing. 4ª ed. São Paul : Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice-Hall, 1991.
- \_\_\_\_\_; FOX, Karen F.A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_; ROBERTO, Eduardo L. Marketing social - estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_, KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LANDIM, Leilah; SCALON, Maria C.. Doações e trabalho voluntário no Brasil - uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.

Lei 9790/1999. Lei das OSCIPs – Organizações Sociais de Interesse Público. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm) . Acesso em 06/07/2011.

Lei 10.741/2003. Estatuto do Idoso. Disponível em <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10741.htm> . Acesso em 07/07/2011

Lei 12101/2009. Lei da Filantropia. Disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/anotada/2717987/lei-12101-09> . Acesso em 06/07/2011.

LEVY, Alberto. Marketing avanzado, un enfoque sistémico y construtivista de lo estratégico y de lo tático. Buenos Aires: Granica, 1998.

MAXIMILIANO, Antonio C. A.. Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENNA, Regis (A). Estratégias de marketing em tempos de crise. São Paulo: Publifolha, 1999.

MOREIRA, Joaquim Magalhães. Ética empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira, 1999.

NANUS Burt; DOBBS Stephen M.. Liderança para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2000.

Pesquisa Ação Social das Empresas (IPEA), Edição 2006. Resultados. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubriquec8fe.html?id\\_rubrique=11](http://www.ipea.gov.br/acaosocial/rubriquec8fe.html?id_rubrique=11). Acesso em: 05/07/2011.

PIZZINATTO, N.K.; SILVA, D. Relação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento de Marketing.cap.12, in ACEVEDO, Claudia Rosa, (org.) et al, Fundamentos de Marketing. Itu-S.P.: Ottoni, 2009. p. 219-234.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHERS, Raimar. O que é marketing. 13<sup>a</sup> ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

\_\_\_\_\_. Marketing - uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

ROBERTO JÚNIOR, Carlos e trainees. O longo caminho da religião até o neoliberalismo. Folha de S. Paulo, 18.09.99, caderno especial – Análise do Terceiro Setor.

SILVA, Benedito (Coordenação Geral). Dicionário de ciências sociais. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

STANTON, Willian J.. Fundamentos de marketing. São Paulo: Pioneira, 1980. v. 1 e 2.

TINOCO, João E. P.. Indicadores de qualidade de desempenho das entidades com base no sistema de informação contábil. Revista Álvares Pentead. São Paulo, V.1, n.2, 1999.

VERGARA, Sylvia C. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas, 2009.