

MARKETING E O TERCEIRO SETOR: Fatores de Distanciamento e Conexão

YASMIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

VÉRICA FREITAS

VERONICA FREITAS DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLANDIA

Introdução

As organizações do Terceiro Setor enfrentam desafios como angariar recursos, atrair voluntários, ganhar reconhecimento público, manter transparência, comunicar resultados e estabelecer parcerias de longo prazo. Embora existam exemplos de ações de marketing nesse Setor, a profissionalização varia, e pouco se estudou sobre os motivos por trás dessa disparidade. Assim, este artigo aborda fatores que influenciam a relação entre organizações do Terceiro Setor e o marketing.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A literatura mostra exemplos de diversas ações de marketing no Terceiro Setor, colaborando com a segmentação de público-alvo, arrecadação de recursos, planejamento e comunicação de resultados. Porém, ainda são esforços isolados, e pouco se estudou sobre o motivo das organizações do Terceiro Setor trabalharem com maior ou menor profissionalização em marketing (NOMURA, SOUZA, 2004). Dado isso, este artigo tem como objetivo compreender os fatores de distanciamento e conexão entre as organizações do Terceiro Setor e o marketing.

Fundamentação Teórica

Teodósio (2002) compreende as organizações do Terceiro Setor como aquelas em que há ausência do lucro como finalidade central e propósito de gerar benefício para toda a comunidade ou para grupos sociais específicos. Elas enfrentam desafios de legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração, além de outros como gestão financeira, de pessoas e transparência, em um contexto de pouca profissionalização e escassez de recursos (KIEL; SILVEIRA, 2007). Conforme Donovan e Henley (2010), a área do marketing que mais se alinha a estas organizações é o marketing sem fins lucrativos.

Metodologia

A pesquisa teve caráter exploratório, e para que houvesse a possibilidade de um diálogo mais aberto, a entrevista com roteiro semiestruturado foi escolhida como método de coleta de dados. As perguntas foram fundamentadas nos autores citados no referencial teórico e abordaram a descrição do perfil destas organizações, seus desafios, fontes de recursos, compreensão e experiências com marketing. A quantidade de entrevistas foi determinada pelo método de saturação (FONTANELLA et al., 2011), ao todo 12 gestores entrevistados. Foi realizada análise de conteúdo conforme Bardin (2008).

Análise dos Resultados

A relação das organizações do Terceiro Setor com o marketing é impactada pelo grau de conhecimento e abertura, e também estrutura e arrecadação. Foi elaborada matriz para analisar o relacionamento de organizações do Terceiro Setor com o marketing: Efeito Carisma (pouco uso das ferramentas de marketing, boa arrecadação), Efeito Incêndio (se dedicam ao atendimento de demandas urgentes), Efeito Mateus Positivo (estrutura permite fazer investimentos em planejamento e execução) e Efeito Mateus Negativo (compreendem a importância das estratégias de marketing, mas não conseguem aplicá-las).

Conclusão

As organizações estudadas mostraram-se heterogêneas, mas foi possível a partir da presente pesquisa exploratória observar tendências e levantar fatores que podem ser melhor explorados em estudos futuros mais aprofundados em temas como regionalidade, a relação entre a institucionalização das organizações do Terceiro Setor e o acesso a recursos públicos, e aprovação da comunidade local. Os resultados também podem motivar estudos de pesquisa-ação com uso de ferramentas que outras organizações mais experientes já aplicam, para observar a evolução dos resultados e alinhar as práticas de marketing.

Referências Bibliográficas

DONOVAN, R.; HENLEY, N. Principles and Practice of Social Marketing: An International Perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
KIEL, E. C.; SILVEIRA, R. B. da. Inovações do Marketing Social numa organização do terceiro setor: um estudo de caso do centro de integração empresa escola do estado de Santa Catarina – CIEE/SC. INMR - Innovation & Management Review, 4(2), 67-81, 2007.
NOMURA, J.M.; SOUZA, M.T.S. Uma Revisão Crítica do Conceito de Marketing Social. Revista Ibero-americana De Estratégia 3.1, 45-52, 2004.

Palavras Chave

Marketing, Terceiro Setor, ONG

Agradecimento a órgão de fomento

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

MARKETING E O TERCEIRO SETOR: Fatores de Distanciamento e Conexão

1. INTRODUÇÃO

As demandas sociais levam a sociedade civil a se organizar em benefício do bem-estar do outro. Surgem assim as organizações do Terceiro Setor, que têm demandas e desafios semelhantes a qualquer organização, por isso precisam de gestão e de estratégias. Porém, são normalmente formadas por voluntários que não são necessariamente especializados em gestão e são voltados para a ação (KIEL, SILVEIRA, 2007).

As organizações que compõem o Terceiro Setor possuem diversos desafios como arrecadar recursos e atrair voluntários, legitimar-se diante da sociedade, estabelecer comunicação e transparência, comunicar os resultados de investimentos com transparência, e estabelecer alianças e conexões que possam prover apoio a suas causas a longo prazo (NOMURA, SOUZA, 2004; KIEL, SILVEIRA, 2007).

A literatura mostra exemplos de diversas ações de marketing no Terceiro Setor, colaborando com a segmentação de público-alvo, arrecadação de recursos, planejamento, e comunicação de resultados. Porém, ainda são esforços isolados, e pouco se estudou sobre o motivo das organizações do Terceiro Setor trabalharem com maior ou menor profissionalização em marketing (NOMURA, SOUZA, 2004). Assim, este artigo tem como objetivo compreender os fatores de distanciamento e conexão entre as organizações do Terceiro Setor e o marketing.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceiro Setor: Definição e Desafios

Com a proposta de identificar a importância social das instituições sem fins lucrativos legalmente estabelecidas no Brasil, Oliveira (2005) estudou o seu desenvolvimento histórico. Esse autor explica que, no Brasil, as ações sociais eram organizadas, a princípio, pelas organizações religiosas, sendo que somente em 1930 o poder público elabora leis para regulamentar essas ações, como resposta a reivindicações que cresciam na sociedade. O levantamento bibliográfico do autor expõe a dificuldade em conceituar o que é Terceiro Setor, pois há na teoria uma falta de consenso, o que pode ser motivo da invisibilidade de algumas dessas instituições.

Na mesma linha, sobre a definição de Terceiro Setor, Teodósio (2002) afirma que esse é caracterizado por uma extrema heterogeneidade, o que dificulta o alcance de uma definição amplamente compartilhada. Fernandes (1994) usa a comparação com as empresas privadas (Segundo Setor) e o Governo (Primeiro Setor) para compor o conceito, pois é entendido que as organizações do Terceiro Setor não são governamentais e com isso seus agentes são privados, mas seus fins são para o benefício público, semelhante ao governo. Em resumo, a colocação do autor é que agentes privados que trabalham para o bem público são denominados do Terceiro Setor, agentes privados que trabalham para fins privados são do Segundo Setor e o Estado é composto por agentes públicos que trabalham para o benefício público.

Diferente de organizações que visam o lucro, o Terceiro Setor visa um impacto social positivo, ou o “bem comum”, considerando uma diversidade de contextos. Pode-se questionar quem define o que é o bem comum e, partindo deste questionamento, Donovan e Henley (2010) usaram a declaração dos direitos humanos como base para interpretar a ação de organizações que não visam lucros, considerando que elas podem usar o marketing para promover qualquer dos objetivos que constam no documento.

Apesar de muitos autores usarem essa definição, Teodósio (2002) a considera genérica diante da complexidade com que essas organizações funcionam. Para justificar, ele exemplifica

projetos sociais ligados a grandes empresas, que se aproximam muito do setor privado quando comparados a fundações, que são fortemente dependentes do poder público no sentido de recursos e ferramentas, que não teriam suas particularidades contempladas. Buscando contemplar organizações, estruturadas juridicamente ou não, constituídas por profissionais especializados ou não, de pequeno a grande porte, o autor toma como condição para fazer parte do Terceiro Setor apenas a ausência do lucro como finalidade central e o propósito de gerar benefício para toda a comunidade ou para grupos sociais específicos.

É comum concentrar-se na necessidade que as organizações de Terceiro Setor têm por dinheiro e voluntários, mas Salamon (1996) levanta quatro pontos que abrangem de forma mais ampla os desafios que elas enfrentam: desafio da legitimidade (busca por distinção do Terceiro Setor); desafio da eficiência (necessidade de demonstrar capacidade e competência); desafio da sustentabilidade (necessidade de recursos financeiros e de voluntários); e desafio da colaboração (necessidade de participação do Estado, do setor privado e das demais entidades do Terceiro Setor) (KIEL; SILVEIRA, 2007).

Landim e Scalon (2000), em um estudo a partir da perspectiva da relação do Terceiro Setor com as doações e trabalhos voluntários, adicionam os desafios de atender às crescentes exigências relativas à elaboração e detalhamento de projetos; orçamentos e controle operacional para a prestação de contas aos agentes financiadores; a necessidade de transparência e de visibilidade; e a gestão dos voluntários. Os obstáculos citados por Silva (2011) incluem o histórico que liga filantropia à gestão por intuição, o desconhecimento de técnicas administrativas, e sobrecarga do trabalho dos dirigentes, que são focados mais nas atividades fim, do dia a dia da organização do que na gestão, o que tem levado à falência de muitas organizações do Terceiro Setor.

2.2 Marketing e o Terceiro Setor

A atual definição de marketing da *American Marketing Association* (AMA, 2023) traz que “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Esta definição se diferencia de uma orientação para as vendas que enfatiza objetivos de curto prazo. Donovan e Henley (2010) distinguem as áreas do marketing por seus objetivos:

- Marketing sem fins lucrativos – organizações que não visam o lucro usam para alcançar seus objetivos, como arrecadação de recursos e voluntários para seus projetos;
- Marketing relacionado a causas – uma organização comercial que, em parceria com uma organização social ou a uma causa, direciona parte de suas arrecadações com vendas a elas;
- Marketing pró-social – organizações comerciais que promovem uma causa a favor de um bem à comunidade, uma causa social relacionada ao seu público-alvo;
- Marketing societal – empresas que agem de forma socialmente responsável para alcançar seus objetivos de lucro, correspondendo à expectativa dos *stakeholders* e clientes por responsabilidade social;
- Filantropia corporativa – ações filantrópicas promovidas por organizações comerciais, com ou sem benefício aos lucros;
- Marketing societal – aplicação do marketing visando influenciar o comportamento voluntário com o objetivo de promover melhorias ao bem comum.

O consumidor contemporâneo tem novos requisitos; eles levam a sério os valores da empresa e tendem a comprar mais de quem tem responsabilidade social. As empresas querem agregar valor e inovar para além do valor final do produto, elas querem apresentar conexões com sustentabilidade ambiental e social para acompanhar as gradativas mudanças nos valores morais do consumidor, isto somado ao aumento dos problemas sociais e a redução do aparelho estatal, faz com que o trabalho social e o mercado muitas vezes sejam colocados como

protagonistas da mudança social. Isso levou ao surgimento de muitos cursos e eventos para falar de como resolver problemas sociais com sucesso, mas essas são discussões superficiais, e muitas vezes perde-se o sentido de alguns conceitos teóricos de marketing. No Brasil o marketing social, por exemplo, foi pouco explorado como paradigma, inclusive, o termo é muito usado para designar uma atuação empresarial com foco na vantagem competitiva, e não na mudança de comportamento. Foi observado que o termo é mais usado pelas empresas privadas. Nas organizações do Terceiro Setor é utilizado, na maioria das vezes, para designar estratégias de comunicação e divulgação (MORAES *et al.*, 2015; NOMURA, SOUZA, 2004).

Percebendo esse cenário, Moraes *et al.* (2015) realizaram uma revisão de conteúdo diante do crescimento da importância do tema, e notaram que as empresas privadas podem interagir com as causas sociais de três formas já nomeadas pela literatura: Responsabilidade Social Empresarial (RSE); a concepção do Marketing para Causas Sociais (MCS); e o Investimento Social Corporativo (ISC). A RSE é uma visão ampla de uma organização que quer adotar um novo perfil socialmente responsável, podem incorporar uma forma diferente de gerir, agregando aos seus valores a responsabilidade social. O MCS é um amadurecimento do marketing tradicional, agregando as novas demandas dos consumidores que exigem ações positivas para o bem-estar social; e o ISC pode acontecer de três formas: com a empresa desenvolvendo projetos sociais; quando empresa estabelece parceria intersetorial, de forma que outra pessoa jurídica os desenvolva; ou quando a empresa cria um instituto, o financia e ele atua de modo alinhado no desenvolvimento de projetos. Todas essas ações visam que as empresas ganhem respeito da sociedade, funcionários, e outros *stakeholders* (MORAES *et al.*, 2015).

Ainda existem poucos estudos dedicados a compreender o relacionamento das organizações do Terceiro Setor com o marketing e suas ferramentas. O Quadro 1 apresenta algumas publicações nesta linha.

Quadro 1: Usos do Marketing no Terceiro Setor

Referência	Tema de Pesquisa Dentro do Marketing no Terceiro Setor
Veloza <i>et al.</i> (2015)	Estudo de caso que teve como resultado um aumento significativo na visibilidade e arrecadação de recursos em uma ONG de assistencialista de animais após a implementação de um plano de marketing.
Silva (2011)	Aplicação de análise de mercado na escolha do local de funcionamento de uma nova sede de uma organização de Terceiro Setor, contribuindo para o atendimento de um público maior.
Lengler <i>et al.</i> (2017)	Profissionais intermediários no relacionamento entre Terceiro Setor e órgãos financiadores é importante para que as expectativas entre eles sejam compreendidas e atendidas. O intermediário focado nesta área dedicado a essa comunicação aumenta a credibilidade, a transparência no processo de prestação de contas e divulgação de resultados. Além disso, outros gestores da organização podem se dedicar a sua atividade fim.
Campos <i>et al.</i> (2007)	Indicaram que organizações que não possuem uma área específica de marketing não conseguem ter foco nestas estratégias, e alcançam resultados de arrecadação abaixo do seu potencial.
Las Casas <i>et al.</i> (2021)	Marketing na captação de recursos, resultados apontam a necessidade de diversificação no planejamento estratégico.
Rocha (2007)	Marketing como ferramenta para trabalhar a imagem da organização e angariar recursos, resultados mostraram que a variedade das fontes de recursos leva a maior visibilidade local, que levou à maior recrutamento de voluntários, e movimentação de recursos nacionais e internacionais.

Fonte: Os autores, a partir dos dados da pesquisa

Kiel e Silveira (2007) compararam a aplicação de ferramentas do Marketing Mix proposto por Kotler e Roberto (1992) nas ações de um projeto social para observar como o primeiro ajudou na obtenção de resultados positivos. A organização estudada opera dentro de diretrizes dadas pelo governo e faz segmentação de forma não intencional. Os autores perceberam que no Terceiro Setor existe espaço para aplicação de pesquisa de mercado, análise do meio ambiente, segmentação do público-alvo, análise de resultados e *feedback*.

Campos *et al.* (2007) estudam o potencial que a promoção e a diferenciação podem ter se aplicadas no Terceiro Setor. Os resultados apontaram que a gestão de organizações que não visam lucro deve ser enfrentada da mesma forma que no setor privado, pois elas possuem muitos componentes similares como clientes, recursos financeiros, técnicos e humanos. Para alcançar uma maior obtenção de recursos, essas organizações precisam ampliar sua noção de recursos e de fontes. Os autores também observaram que as organizações que não têm uma área definida para captação de recursos não conseguem aumentar o foco. Como consequência, elas possuem dificuldades em realizar prestação de contas, criação de novas alianças, e incremento de novas estratégias.

Veloza *et al.* (2015) compararam a arrecadação de recursos de uma organização não governamental (ONG) antes e depois dos investimentos em estratégias de comunicação. O valor arrecadado em eventos e bazares chegou a ser três vezes maior do que em eventos anteriores. Além disso, a abertura da ONG ao público externo atraiu novos voluntários e novas parcerias com instituições que se dispuseram a alavancar as divulgações dos próximos eventos.

Silva (2011) estudou a análise de mercado como ferramenta para o Terceiro Setor. A autora explica que a pesquisa de mercado é a ação que liga o público ao elaborador de estratégias de marketing. A análise de mercado é necessária para desenvolver uma estratégia de canais, e mesmo organizações do Terceiro Setor precisam comparar os recursos disponíveis e as regiões onde existe demanda, não para alavancar vendas, mas para certificar-se de que suas escolhas irão levá-la onde há maior necessidade de impacto social.

Lengler *et al.* (2017) também estudaram a arrecadação de recursos, mas destacando a importância do papel de um intermediário. Eles adotaram uma perspectiva mais ampla do que a captação de recursos, a mobilização de recursos, que além de conseguir novos, também busca aumentar a eficiência e eficácia dos recursos que já existem. Eles destacam a importância de possuir um plano de captação de recursos, que deve conter, entre outros detalhes, a missão da organização, os objetivos e o plano de execução desses e o detalhamento de resultados, inclusive para atender às expectativas dos investidores de ver com transparência a aplicação dos recursos. A proposta dos autores é que as organizações busquem investir em pessoas especializadas em comunicação, que poderão aplicar o uso de ferramentas que aproximem os doadores dos tomadores, como exemplo, sites de transparência.

3. METODOLOGIA

As pesquisas exploratórias objetivam esclarecer um tema ainda pouco explorado pela literatura, proporcionando uma visão geral sobre ele com o objetivo de possibilitar a formulação de problemas mais específicos, ou a formulação de hipóteses pesquisáveis sobre temas em que há pouco conhecimento acumulado ou sintetizado (VERGARA, 2009; GIL, 1987). Após o levantamento teórico apresentado na seção anterior, viu-se que o Terceiro Setor é composto por organizações heterogêneas que enfrentam diversos desafios, e que o uso de ferramentas de marketing foi abordado em estudos de casos isolados. A partir dessa análise, o presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma abordagem exploratória com o objetivo de compreender os fatores de distanciamento e conexão entre as organizações do Terceiro Setor e o marketing.

Para que houvesse a possibilidade de um diálogo mais aberto, conforme o que é recomendado por Gil (1987) para pesquisas exploratórias, a entrevista foi escolhida como

método de coleta de dados. Para que durante a conversa com os participantes da pesquisa fosse possível, ao mesmo tempo, criar um diálogo leve que permitisse o surgimento de informações novas e a cobertura de tópicos importantes para o alcance do objetivo da pesquisa, a entrevista por pautas foi a estratégia escolhida. A entrevista por pautas deve apresentar certo grau de estruturação formado por tópicos que o entrevistador deve abordar em sequência, e esses tópicos devem ter uma relação entre si. Durante as entrevistas foi dado aos entrevistados espaço para falar, de forma que o diálogo possa fluir livremente, ao mesmo tempo que foram monitorados para que todos os tópicos fossem contemplados, como recomendado por Gil (1987). As perguntas foram formuladas conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Perguntas Norteadoras das Entrevistas

Seção	Referências	Perguntas
1. Descrição	-	Qual a finalidade da organização?
2. Desafios	Kiel, Silva (2007) Landim, Scalon (2000) Silva (2011)	Quais as principais demandas da organização?
3. Fontes de recursos e conexões	Las Casas <i>et al.</i> (2021) Rocha (2007)	Quais as suas principais fontes de recursos? Quais as suas conexões mais importantes, como as alcançaram e como as mantêm?
4. Compreensão de Marketing e capacitação da equipe	Lengler <i>et al.</i> (2017) Campos <i>et al.</i> (2007)	O que você compreende por marketing? Você ou alguém da sua equipe tem formação nesta área? Vocês buscaram ou já buscaram formação nesta área?
5. Ações relacionadas ao marketing: resultados positivos e limitações	Relação das questões das seções 2 e 3 com a seção 4 aplicada ao contexto das organizações estudadas	Que ações de marketing vocês já realizaram? Quais ações vocês gostariam de fazer, mas não conseguem executar? Por que não conseguem? Que resultados já obtiveram com as ações de marketing? Achem que valeu a pena o investimento?

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a formação de um panorama que inclua diferentes tipos de organizações não lucrativas em diferentes contextos, a amostra foi composta por organizações não vinculadas ao governo e a organizações do Segundo Setor, atuantes em qualquer cidade do país. A busca pelo contato das organizações foi feita por meio do site de buscas Google®, utilizando os termos “contato ONG”, “contato fundação”, “contato associação”. Para ter maior agilidade nas abordagens, foram consideradas apenas as organizações que possuíam o número de WhatsApp® aberto ao público. O convite para a entrevista foi enviado para 60 organizações durante a primeira semana, e mais 31 organizações na segunda semana, até que a saturação fosse alcançada. Ao todo 12 organizações participaram das entrevistas, que foram realizadas por meio de chamada de vídeo com o fundador ou responsável pela comunicação da organização, e duraram entre vinte e quatro e cinquenta e sete minutos cada.

A quantidade de entrevistas foi determinada pelo método de saturação. Conforme Fontanella *et al.* (2011), a saturação acontece quando novos elementos teóricos deixam de aparecer nos dados coletados. Para determinar sua ocorrência, o pesquisador deve explorar os resultados de cada entrevista, à medida em que elas são realizadas e depois, tendo uma visão geral de todos os dados coletados, deve-se compilar e agrupar os temas identificados,

verificando suas repetições até que se chegue ao ponto de saturação. O perfil das organizações entrevistadas foi heterogêneo, mas o entendimento de marketing e os objetivos e desafios das organizações com relação a sua aplicação foram semelhantes, de forma que a saturação foi percebida na décima entrevista, e foram feitas mais duas entrevistas que confirmaram a repetição, e agregaram as particularidades de seus contextos ao estudo.

A transcrição das entrevistas foi a base para análise de conteúdo, realizada conforme Bardin (2008). Na primeira etapa, pré-análise, percebeu-se que os entrevistados falavam mais de seus desafios e fontes de recursos do que de suas experiências com as ferramentas de marketing, de forma que este passou a ser uma importante categoria de análise. Na análise do material, os desafios das organizações, sua estrutura, objetivos, profissionalização, conhecimento e experiência com as práticas do marketing foram codificados e posteriormente separados em duas categorias principais: Estrutura e Compreensão de Marketing, que serão detalhadamente explicadas na próxima seção.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das Organizações

Os entrevistados se mostraram abertos para compartilhar o nome das suas respectivas organizações, porém, como esse não é um fator relevante para o trabalho, foi atribuído nome fictício para as organizações participantes, visando também maior liberdade para a discussão dos resultados.

A cidade em que cada organização atua pode ser um fator que influencia na aproximação ou afastamento das ferramentas de marketing devido a características regionais como cultura, formação dos voluntários e ferramentas de comunicação mais comuns. O tempo de atuação se mostrou um importante fator a ser analisado na relação das organizações com o marketing, pois a experiência de cada uma levou a maior ou menor ocorrência de situações de tentativa e erro em ações de marketing; um histórico de trabalho com voluntários mais ou menos experientes; construção de uma estrutura física e administrativa; desenvolvimento de conexões e de relacionamento com a comunidade. Entretanto, em alguns casos o tempo de atuação não era exato, pois algumas organizações foram fundadas há um determinado tempo, pararam as atividades e depois foram reestruturadas, nesses casos considerou-se o tempo de atuação a partir da reestruturação.

Outro elemento que causa impacto na estrutura das organizações é a sua formação jurídica ou a ausência dela, esse fator impacta o relacionamento das organizações com o marketing, pois uma maior formalização possibilita mais parcerias com empresas e acesso a recursos públicos. Muraro e Lima (2003) dividem o Terceiro Setor em quatro categorias: associações, organizações filantrópicas, organizações não governamentais, e fundações. As associações são criadas por pessoas físicas que possuem um interesse social comum, elas se formalizam através da abertura de um CNPJ, e pode ter um estatuto próprio que determina suas diretrizes. As fundações podem ser criadas por empresas privadas, famílias ou pessoas que possuem um determinado foco, normalmente contam com algum patrimônio na sua criação; por isso, são consideradas entidades filantrópicas, de direito privado e personalidade jurídica. Enquanto as ONGs e OCS (Organização da Sociedade Civil) podem não ter natureza jurídica, são termos mais amplos para denominar entidades do Terceiro Setor em geral. Durante as entrevistas os termos técnicos e *status* jurídico de cada organização não foram discutidos, apenas se considerou a forma que elas se autodenominam.

Conhecer o tamanho das organizações mostrou-se importante ao longo das entrevistas, tanto pela quantidade de pessoas disponíveis para dividir as demandas de trabalho, entre elas o planejamento e execução de um plano de marketing, quanto pela quantidade de pessoas

atendidas. Esta informação em muitos momentos é um elemento importante, pois é incluída nas comunicações que objetivam mobilizar recursos por meio da validação do trabalho pela comunidade. Porém, muitos entrevistados não conseguiram informar com precisão o número de voluntários envolvidos devido à rotatividade, e outros não souberam quantificar as pessoas atendidas pelo grupo, pois alguns não realizam cadastramento, apenas ajudam conforme as demandas e recursos disponíveis. O Quadro 3 apresenta o resumo do perfil de cada organização, composto com as informações disponibilizadas.

Quadro 3: Perfil das Organizações Entrevistadas

Nome Fictício	Tempo de Atuação (anos)	Cidade de Atuação	Área de Atuação	Equipe de Gestão (Pessoas)	Pessoas atendidas	Autodenominação
O1	4	Contagem MG	Educação, combate à fome e acolhimento	5	-	ONG
O2	8	Uberaba MG	Educação, combate à fome e acolhimento	9	-	ONG
O3	72	Patos de Minas MG	Educação, combate à fome, acolhimento e profissionalização	-	370 famílias	Associação
O4	3	Águas Lindas de Goiás GO	Educação, combate à fome e acolhimento	10	-	ONG
O5	20	Salvador BA	Assistência jurídica, combate à fome e acolhimento	-	16500	Associação
O6	50	Uberaba MG	Combate à fome e acolhimento	-	6500 pessoas atendidas	ONG
O7	2	Juiz de Fora MG	Educação, combate à fome e acolhimento	4	-	ONG
O8	20	Uberlândia MG	Assistência jurídica, combate à fome e acolhimento	-	400 famílias	ONG
O9	23	Juazeiro BA	Educação, combate à fome, acolhimento e profissionalização	-	525 crianças	Fundação
O10	25	São Paulo SP	Combate à fome	20	400 refeições semana	Projeto
O11	2	Feira de Santana BA	Profissionalização	50	-	ONG
O12	4	Uberlândia MG	Educação, combate à fome, acolhimento e profissionalização	40	30 famílias atendidas	OSC

Fonte: Dados da Pesquisa.

A identificação da área de atuação das organizações pesquisadas demonstrou diversos desdobramentos: um projeto de reforço escolar para crianças, por exemplo, sendo realizado em um bairro onde há falta de alimentos ou roupas, costuma mobilizar também refeições e campanhas de agasalho. Para facilitar o entendimento dos resultados, as ações das organizações entrevistadas foram divididas em cinco categorias:

1. Combate à fome: Doação de cestas básicas, refeições oferecidas gratuitamente durante o desenvolvimento de outras atividades do projeto, doação de refeições para pessoas em situação de rua, doação de gás e refeições comunitárias.
2. Acolhimento: Ações como doação de roupas, fraldas e cadeiras de rodas; chá de bebê solidário, banheiro solidário e doação de medicamentos.
3. Educação: Reforço escolar, aulas de inglês, curso de informática, e atividades extracurriculares como futebol e *ballet*.
4. Assistência jurídica: Atendimento jurídico gratuito para resolução de questões pessoais, ou organização de documentos para acesso a direitos.

5. Profissionalização: Introdução ao mercado de trabalho por meio de parceria com empresas, cursos profissionalizantes e incentivo ao empreendedorismo.

4.2 Demandas e Fontes de Recursos

Diferente das empresas do Segundo Setor, as organizações sem fins lucrativos não estão em busca de lucro, mas para atingir seus objetivos de mudança social elas precisam mobilizar diversos tipos de recursos. Para entender como elas se relacionam com as ferramentas de marketing na busca de seus recursos, precisa-se entender primeiro quais são as suas demandas. As respostas obtidas nas entrevistas para a pergunta “quais são suas principais demandas” foram divididas em dois grupos: Demandas Emergentes e Demandas Estáveis.

As Demandas Emergentes são mais comuns em organizações que atendem a várias necessidades que surgem conforme os pedidos das pessoas assistidas por elas. Estas demandas são imprevisíveis e tendem a ser em quantidade indeterminada, normalmente são por alimentos, roupas, roupa de bebê, fraldas e medicamentos. Para atendê-las é comum que os gestores compartilhem os pedidos em suas redes sociais, ou listas de transmissão no WhatsApp®. Esse procedimento aconteceu com maior frequência em organizações jovens, e com projetos em estruturação.

Demandas Estáveis são demandas pré-determinadas pelo plano de atendimento da organização, ou por projetos que aguardam recursos para serem executados. São necessidades como a de voluntários (professores de inglês, biólogos para a horta comunitária e responsáveis pelo marketing), equipamentos (computadores, impressoras), produtos de limpeza, prédio para sede própria, despesas fixas do prédio (administrativas, cozinha) e transporte. Pode-se incluir nesta categoria também as demandas eventuais, como acontecem em projetos como o da O12 que anualmente faz um baile de debutante, ou outras datas comemorativas que entram em um planejamento anual. Os recursos para atender estas demandas podem sair de doações fixas, eventos de mobilização de recursos, parcerias eventuais com empresas que se relacionam com o projeto ou evento a ser realizado. A mobilização planejada de recursos para demandas estáveis foi mais comum em organizações mais estruturadas e maduras, como a O9, que oferece apadrinhamento para as crianças, e certificação para empresas parceiras, mas também em organizações jovens, mas com um planejamento anual estruturado, como a O12.

Assim como as demandas, as fontes de recursos se repetiram em muitas entrevistas, e elas foram divididas nas seguintes categorias: concessões da iniciativa pública, parceria com organizações privadas, ajuda de amigos e familiares, doações de pessoa física para além do núcleo da comunidade local, e a arrecadação em eventos e vendas.

Concessões da iniciativa pública: Nenhuma das organizações possui vínculo com o governo, porém algumas delas acessam alguns recursos concedidos pela iniciativa pública. As organizações O5 e O7 relataram contar com a ajuda do projeto Mesa Brasil do Sesc. A O11 e O12 relataram ter obtido ajuda por meio de editais que podem ser de iniciativa pública ou público-privada. Existe desconfiança, e em alguns momentos, resistência, de algumas organizações com a parceria com candidatos políticos que oferecem ajudas eventuais com intenções de usar a organização para se promover na política. Também existe uma dificuldade no acesso aos recursos públicos por parte das organizações que possuem menos de três anos e ainda não se tornaram aptas a pleitear recursos, além dos custos com as documentações exigidas.

O poder público demanda muita documentação, e ela é cara (O2).

A gente não põe bloqueio para as ajudas, só se preocupa que seja lícito (O8).

Parceria com organizações privadas: As organizações com maior estrutura e tempo de atuação foram as que mais demonstraram parceria com o setor privado. A O3 relatou ações

como parceria com supermercados para recolher alimentos, exposição da marca das empresas que contribuíram com eventos como campeonato de futsal, e campanhas de agasalho. Além destas três estratégias, a O6 também citou campanha de doação de brinquedos associadas com a doação de sangue e campanha de recolher alimentos junto à emissora de TV da região. E a O9, que foi a única a apresentar um planejamento anual de marketing, possuía parceria com empresas nas quais ela recebia doações fixas mensalmente, e oferecia a certificação de empresa parceira no primeiro ano de doação, e o selo de empresa parceira renovado a cada ano de parceria, ação que proporciona importante renda fixa para a organização.

As empresas sabem que é conteúdo de qualidade que a gente entrega (O9).

As empresas veem na gente a oportunidade de ter responsabilidade social (O6).

Também existem ações de mobilização de recursos específicos para empresas que trabalham com algo que ajudará um projeto, como a O1, que pede a empresas que vendem produtos de limpeza; ou a O12, que faz parceria com lojas de doces e decoração para o evento anual de festa das debutantes.

Ajuda de amigos e familiares: As organizações O2, O4, O7, O10, e O11 foram as que citaram amigos ou familiares entre as principais fontes de recursos. Elas são as organizações mais jovens e com menor estrutura administrativa. Elas usam as redes sociais, mas com pouca profissionalização. A O7, por exemplo, possui amigos que dão ajudas mensais e médicos que são colegas de trabalho que já deram palestra na ONG. O entrevistado da O10 relatou que todos que ajudam são amigos ou amigos de amigos, e que “quem chega é considerado como amigo”. Algumas redes de contato possuem grande potencial de mobilização de recursos, como na O7 em que um primo que estava no exterior conseguiu várias doações de cestas básicas e foi um influenciador para o início do projeto. No caso do O10, os recursos mobilizados por amigos da causa têm sido suficientes para manter o funcionamento dentro da capacidade planejada, e não há intenção da parte do fundador em investir em ações de comunicação em massa, pois eles poderiam receber uma oferta de voluntários maior do que a capacidade.

Doações de pessoa física para além do núcleo da comunidade local: Quando as organizações rompem os limites de amigos e familiares, ela assume o desafio de se comunicar com o grande público. A O3, que possui mais tempo de atuação e grande estrutura administrativa, relatou obter doadores dentro e fora do Brasil. A O6 e a O9, em condições parecidas, recebem doações de todo o país, sendo que a O9 tem um programa de apadrinhamento. Organizações mais jovens como a O3 e a O12 relataram conexões com as igrejas locais também. Com um posicionamento diferente, a O4 considera a busca por recursos “constrangedora” na fase em que está, pois já recebem oferta de pessoas que querem apoio político, ou de pessoas que querem ver resultados grandes.

Com exceção da O10, todas as organizações buscam atingir o grande público de alguma forma, mas nesse processo encontram os desafios de se dedicar às mídias sociais, pois demandam muito trabalho que, mesmo que seja reconhecido como importante para a arrecadação, ainda não é a atividade central, e com a falta de voluntários, não é a prioridade. Mais sobre essa relação de dedicação aos esforços de comunicação e percepção de resultados será explicada na próxima seção.

Em algumas entrevistas notou-se que os gestores percebem que pelas redes sociais eles ainda alcançam pessoas que querem doar, mas que conseguem doar pouco, ou não conseguem. Eles explicam que durante a pandemia, e até o momento, as doações reduziram, pois muitos que antes ajudavam, estão sem condições.

Tentamos fazer muito com o pouco de cada. Precisamos de muitos porque o gasto é alto (O8).

Deus tocando o coração das pessoas (O7).

Arrecadação em eventos e vendas: Todas as organizações realizam ou já realizaram

algum tipo de evento para mobilização de recursos. Os mais comuns são os bazares, venda de alimentos (galinhada, pizza, ovos de Páscoa), e a comemoração de datas comemorativas como dia das crianças e Natal. A divulgação destes eventos é normalmente feita pelas redes sociais, e a percepção de investimento e retorno é positiva.

Cada fonte de recursos é uma possibilidade de segmentação para o Terceiro Setor, avaliar as oportunidades de cada parceria e o investimento necessário para criar e desenvolver conexões importantes é uma habilidade fundamental para essas organizações (LENGLER *et al.* (2017). Poucos entrevistados apresentaram estratégias para criar relacionamentos que proporcionam vantagens mútuas para as parcerias com empresas, e atingir um grande público de pessoas físicas têm se mostrado uma tarefa desafiadora. A falta de conhecimento da ferramenta de segmentação é um fator de afastamento destas organizações desta ferramenta.

A heterogeneidade da amostra demonstra diferentes abordagens para conseguir e manter conexões, na próxima seção serão discutidas as visões de marketing que cada perfil de organização apresentou, e os desafios que elas relataram.

O maior erro de uma organização é captar recurso quando precisa (O9).

4.3 Percepção de Marketing e Desafios

A percepção que os gestores do Terceiro Setor possuem do marketing é um importante fator a ser avaliado como responsável pela aproximação ou afastamento destas organizações das ferramentas de marketing. A ideia de que o marketing é feito para as empresas que visam lucro, ou de que é uma disciplina difícil de aprender com ferramentas difíceis de lidar poderiam gerar afastamento, enquanto uma visão positiva de seus benefícios poderia gerar aproximação (SILVA, 2011).

Todas as organizações reconheceram o marketing como importante para suas atividades, mas apenas a organização O9 tinha um profissional formado na área. A falta de conhecimento específico refletiu-se nas respostas referentes à compreensão do que é marketing, pois em todas as respostas, exceto as da O9 e O12, ele foi associado apenas a comunicação. A entrevistada da O12 deu uma resposta mais próxima ao conceito de Porter (2012) a respeito da mudança de comportamento, respondendo que “o marketing são estratégias para atingir pessoas para um fim determinado”, porém ela já iniciou o curso de marketing, mas não concluiu. O voluntário da O9, que é formado na área a fez cursos específicos de comunicação para a arrecadação de recursos no Terceiro Setor, incluiu na sua compreensão de marketing diversas ferramentas de comunicação e de planejamento estratégico, como relações-públicas, planejamento de eventos, identidade visual, marketing institucional e ferramentas de análise como SWOT.

Sem o Marketing a gente fica isolado... uma fotografia fala (O1).

Através de como é comunicado que a gente consegue doação (O2).

Sem o Marketing não funciona (O4).

Marketing é a divulgação do seu trabalho, é tornar público (O5).

Todas as organizações recordam experiências bem-sucedidas com campanhas que já realizaram por meio das mídias sociais, ou em eventos, e que deram bons resultados. Mesmo a O4, que é uma das mais novas e que relatou menor interação com as mídias sociais, já realizou uma mobilização que arrecadou “mais de 300 caixas de leite e biscoitos”.

Quando perguntados se já procuraram voluntários formados em marketing, ou cursos na área, as respostas confirmam o interesse pela disciplina, mas expõem desafios que se mostraram os principais fatores que impedem estas organizações de desenvolverem um planejamento de marketing mais completo: falta de tempo para se dedicarem às tarefas voltadas para a comunicação e a realização de cursos na área, falta de recursos para investir em ferramentas e profissionalização, e dificuldade de encontrar voluntários capacitados.

Principalmente nas organizações que estão começando há pouco tempo, ou que lidam com muitas demandas emergentes, o marketing não é uma prioridade, conforme visto na fala da entrevistada da O11.

O Marketing não é prioridade, porque as lutas que abraçamos é de questão de sobrevivência... O curso de Marketing é muito longe da nossa realidade, poucas têm internet, poucas têm celular, não contratamos pessoas (O11).

Marketing tem gastos, precisa de equipamentos, pagar profissional (O4).

Tenho que arrumar a casa primeiro para depois investir em tráfego pago (O3).

Sou advogado, não sei como chegar no público que eu preciso, eu aprendi com a prática... eu sei o horário que dá mais visualização, mas eu não sei porquê (O6).

Organizações mais estruturadas como a O6 e a O9 também identificam pontos que poderiam melhorar. O entrevistado da O6 informou que em alguns momentos recebeu a ajuda de voluntários, mas eles dão conselhos que ele não conseguiu colocar em prática, ele precisava de alguém que conhecesse a realidade e o ajudasse a executar. Na O9 os voluntários não conseguiam executar as atividades conforme o planejamento e a identidade construídos pelo responsável.

Os voluntários da faculdade não tinham autonomia, dava trabalho de qualquer jeito...se eu tivesse uma equipe, eu faria só o texto (O9).

Algumas organizações como a O2 e a O12 já tinham voluntários que elaboraram a marca, e realizaram um trabalho de comunicação nas mídias sociais mais denso, mas eles deixaram as organizações e desde então elas buscam substitutos e não encontram. A entrevistada da O12 afirma que com apenas três horas de dedicação semanal de um voluntário seria possível executar um plano de marketing para sua organização, porém não tem encontrado pessoas capacitadas.

Os comentários sobre o uso de ferramentas de marketing nas entrevistas foram limitados às comunicações por mídias sociais, pois essa é a área em que eles reconhecem o marketing. O Instagram®, Facebook® e Whatsapp® foram citados por todas as organizações como importantes ferramentas de marketing, algumas as atualizam com maior frequência do que outras, conforme a dedicação dos voluntários. As organizações mais estruturadas possuem sites e os valorizam como fonte de credibilidade, devido à possibilidade de melhor prestação de contas, formalidade e espaço para cadastro de novos doadores com registro de cartão de crédito. Mas organizações com menor estrutura relataram o abandono das suas plataformas de website, pois são pagas.

As redes são usadas para dois propósitos principais: atrair doadores e comunicar o que é feito. O termo “transparência” foi muito citado em todas as entrevistas, ele é reconhecido como a principal forma de obter legitimidade diante da comunidade, manter a conexão com os parceiros, e atrair novos doadores. As postagens são feitas para mostrar como os recursos foram aplicados. Nas organizações com menor estrutura elas são semanais, ou conforme os recursos são aplicados, enquanto nas organizações mais estruturadas elas seguem um planejamento de postagens diárias.

Mando foto, o que a gente mais faz é garantir a confiança de que o que eles mandaram teve o destino certo...é uma espécie de prestação de conta, as pessoas são muito sensíveis com a desconfiança (O5).

Um importante desafio na comunicação, citado pelas organizações O3 e O4, é na arrecadação para projetos ainda em fase de elaboração. Eles compartilharam que os doadores surgem quando eles comunicam um trabalho que já é realizado em determinado local. Outras estratégias de captação de parceiros fora das mídias sociais poderiam ajudar estas organizações a darem os primeiros passos em novos projetos.

As pessoas só dão credibilidade quando veem (O3).

4.4 Fatores de Distanciamento e Conexão entre as Organizações do Terceiro Setor e as Práticas de Marketing

A análise permitiu identificar as características comuns das organizações que mais desenvolveram o uso de ferramentas de marketing, e das que menos as desenvolveram. Esse resultado mostrou ter relação com a estrutura das organizações, conforme as justificativas dadas pelos próprios gestores entrevistados. Para descrever a estrutura e a arrecadação das organizações, foi considerado o grau de equilíbrio entre demandas e arrecadação que cada organização demonstrou obter em suas respostas, e não o tamanho das organizações ou quantidade de pessoas atendidas. Este equilíbrio mostrou-se muito importante para a busca por um maior planejamento e uso das ferramentas de marketing, uma vez que as organizações que possuem demandas altas e urgentes estão sempre focadas na operação.

A compreensão e abertura para o marketing consideram também as características da amostra estudada, de forma que os dados não são generalizáveis, e não contemplam toda a compreensão de marketing que há na literatura, pois o foco deste trabalho foi identificar, na realidade de organizações do Terceiro Setor, os fatores de aproximação e afastamento do marketing com abordagem exploratória.

Quadro 4: Estrutura e Arrecadação

Estrutura e/ou Arrecadação	
Baixa	Alta
Ausência de equipamentos eletrônicos e internet	Possuem estrutura que vai de computador com internet, a equipamentos fotográficos profissionais em alguns casos
Não possuem identidade de marca, planejamento de comunicação, ou uma estrutura de marketing para além das redes sociais	Em algum momento já possuíram equipe que elaborou marca, site, e planejamento de comunicação e estratégias de arrecadação de recursos, ou ainda possuem
Alta dedicação a demandas urgentes e maiores que os recursos disponíveis (combate à fome) sem disponibilidade de recursos financeiros e humanos para funções de Marketing, estão sempre "apagando fogo"	Trabalham com uma demanda pré-determinada e possuem doadores fixos. A demanda social também é maior do que os recursos disponíveis, mas as organizações trabalham com planejamentos para ampliações
Arrecadação baseada principalmente em pedidos específicos para o atendimento de demandas urgentes, feitos pelas mídias sociais	Arrecadam antes que a demanda se torne urgente, trabalham conforme os recursos mobilizados e possuem um planejamento de arrecadação
Presença nas redes sociais focado em pedidos urgentes, prestação de contas e transparência	Além da prestação de contas, conseguem trabalhar nas redes sociais a identidade da organização, seus projetos, parcerias e benefícios para a comunidade e parceiros
Não possuem estrutura jurídica ou física para acessar alguns recursos públicos ou oferecer visibilidade e abatimento de impostos para empresas privadas	Possuem estrutura jurídica e física para acessar recursos públicos e oferecer visibilidade e abatimento de impostos para empresas privadas

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quadro 5: Compreensão e Abertura para o Marketing

Compreensão e/ou Abertura para o Marketing	
Baixa	Alta
Crença de que o marketing dá mais trabalho do que recompensa	Compreensão de que o esforço de marketing é investimento e não despesa

As conexões espontâneas surgem principalmente com um público de onde surgem as demandas, e há resistência na construção de conexões que podem prover recursos (resistência a burocracia dos editais, receio do surgimento de interesses políticos, poucos relacionamentos pessoais fora das comunidades assistidas)	Sabe oferecer benefícios para diferentes conexões geradoras de recursos
Os pedidos de ajuda em redes sociais, de amigos e de familiares atendem as demandas urgentes e não há planejamento estratégico	Possuem planejamento de comunicação, e de arrecadação de recursos
Os voluntários que trabalham com as redes sociais e o planejamento de arrecadação não possuem formação na área, e não buscam cursos e profissionais capacitados em marketing. Ou não há profissional dedicado	Possuem ou já possuíram profissionais formados na área, alguns com especialização na arrecadação no Terceiro Setor, e ou, procuram contratar profissionais com formação na área para dedicação integral
Desconhecimento de capacitações específicas para a comunicação voltada para arrecadação de recursos no Terceiro Setor	Já realizaram algum curso ou capacitação na área
Crença de que o marketing é apenas a comunicação nas redes sociais	Compreendem dimensões do marketing além das publicações nas redes sociais (trabalho de valorização dos voluntários, uso de ferramentas como google Ads e de controle de entrada de doações).
não possuem históricos que comprovem valer a pena o investimento em marketing em situações pouco propícias	Já observaram bons resultados de seus investimentos em marketing

Fonte: Dados da Pesquisa.

Destacaram-se quatro cenários mais comuns: organizações que possuíam compreensão e abertura para o marketing, mas não tinham estrutura para executar seus projetos; organizações que conseguiam atingir uma boa estrutura e arrecadação com baixa aplicação de estratégias de marketing planejadas; outras com alta arrecadação, boa estrutura e forte utilização de estratégias de marketing e organizações com falta de compreensão ou aplicação das ferramentas de marketing e baixa arrecadação. Cada cenário recebeu um nome ilustrativo para resumir o efeito da união de seus fatores de estrutura e arrecadação com sua compreensão e abertura para o marketing. A Figura 1 ilustra esta matriz com os resultados da pesquisa.

Efeito Carisma: A organização que melhor representa esse quadrante é a O7. Apesar de ter uma pequena estrutura e ser uma organização jovem, com menos de três anos, ela possui uma arrecadação que atende as demandas do projeto (por isso o uso da expressão “e/ou” entre estrutura e arrecadação). A fundadora do projeto possui amigos, familiares e familiares de amigos que fizeram doações importantes para a construção da casa onde acontecem suas atividades. Apesar de ter abertura para o marketing, ser ativa nas redes sociais e buscar cursos na área de comunicação, o que a aproxima do quarto quadrante, ela não possui uma compreensão ampla de como o marketing pode ser usado para criar conexões e promover a causa da organização, como a O9, O3 e O6 demonstraram. Como os relacionamentos pessoais foram o principal meio que promoveu o crescimento da organização, este quadrante é chamado de Efeito Carisma.

Efeito Mateus Positivo: Watts (2015) explica que os estudos sociais precisam considerar diversos fatores que impactam na realidade estudada, um deles é o Efeito Mateus, citado pela primeira vez pelo sociólogo Robert Merton. Esta teoria observa que existe um ciclo em que, quando alguém alcança algum tipo de sucesso, ele alcança também mais oportunidades, melhores condições e reconhecimento para obter mais sucesso. O nome “Efeito Mateus” faz referência à passagem bíblica no evangelho de Mateus que diz: “A todos aqueles que têm mais lhes será dado, e eles terão em abundância; mas para aqueles que nada têm, até mesmo isso lhes será tomado”. O quadrante em que acontece o Efeito Mateus Positivo inclui as organizações que já possuem uma boa estrutura, normalmente mais experientes e reconhecidas pela

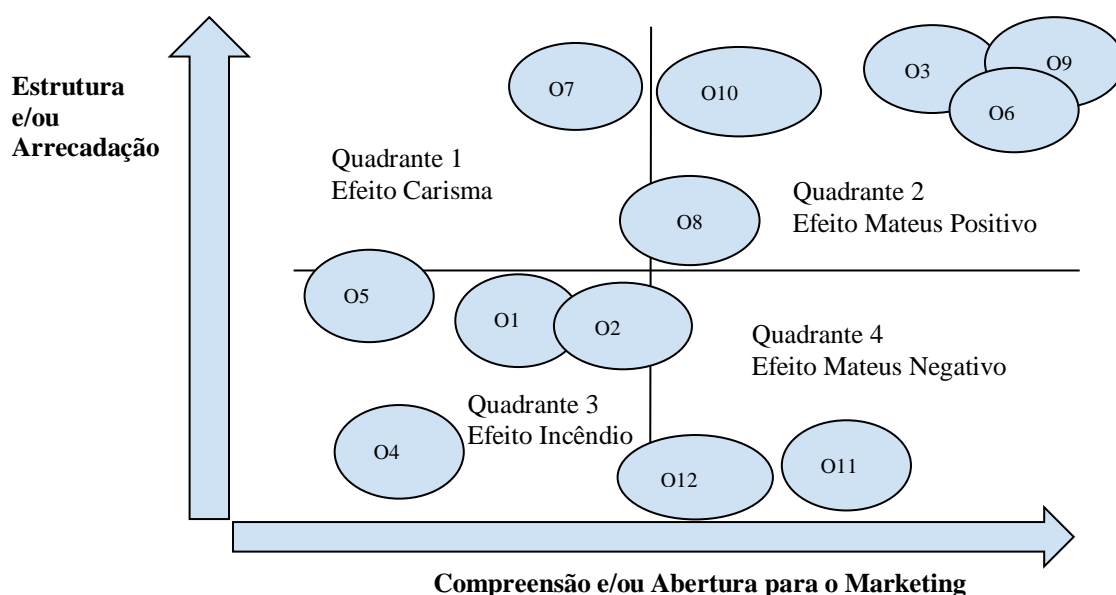
comunidade. Elas também possuem experiência com o marketing, e por isso fazem importantes investimentos não apenas em comunicação, mas em parcerias com o Primeiro e o Segundo Setor, conseguindo doadores de diversas partes do país e de fora dele. Quanto mais elas arrecadam, mais investem, e esses investimentos se tornam ampliações nos projetos e alcance de novos investidores.

Efeito Incêndio: As organizações que recebem constantemente pedidos urgentes, como socorro para combate à fome, ou que estão em seus primeiros anos de atuação e não definiram sua atividade, estão no Quadrante 3. Elas se dedicam mais ao atendimento de demandas do dia a dia do que a um planejamento estratégico de arrecadação de recursos. A expressão “estamos sempre apagando fogo” foi citada com algumas variações nas entrevistas de organizações com estas características, e isso deu o nome ilustrativo ao quadrante. Para estas organizações o marketing, mesmo sendo importante para alcançar os recursos necessários, é algo trabalhoso e não pode ser uma prioridade diante de outras demandas operacionais que irão solucionar as necessidades urgentes do público atendido por elas.

Efeito Mateus negativo: Os responsáveis pelas organizações O11 e O12 demonstraram grande abertura e conhecimento das ferramentas de marketing, ambas já passaram por editais em que há a necessidade de um planejamento estratégico. A O12, por exemplo, já teve uma equipe de pessoas formadas na área de comunicação e marketing. Porém, as condições financeiras e equipe de voluntários não as permitem executar esse planejamento. Ambas relataram durante a entrevista que já buscaram realizar cursos na área, mas no momento se dedicam à gestão e execução do projeto. Isso faz com que o seu potencial de comunicação e de aplicação de estratégias de marketing não sejam explorados, e elas deixam de alcançar novos recursos. E esta situação pode se tornar um ciclo, como no exemplo do Efeito Mateus, porém, neste caso, com uma ação negativa.

A Figura 1 apresenta as organizações entrevistadas distribuídas nos quatro quadrantes conforme suas características.

Figura 1: Resultados da pesquisa na Matriz Marketing e o Terceiro Setor



Fonte: Dados da Pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações do Terceiro Setor precisam de estratégias para criar e manter parcerias, segmentar a busca por recursos, captação e manutenção de voluntários, validação social e ampliação de seus serviços de forma ordenada. As organizações entrevistadas, em sua maioria, buscavam o marketing como uma forma de mostrar o que fazem, se conectar com a comunidade local, ter transparência para seus doadores e conseguir novas parcerias. A maioria possui pouca profissionalização em marketing, e buscavam esses objetivos através das redes sociais, mas já existem organizações que segmentam suas fontes de recursos e trabalham com diferentes estratégias, como a organização O9, que demonstrou resultados positivos que crescem com os investimentos em planejamento e execução de projetos de marketing. Assim como Las Casas *et al.* (2021) e Lengler *et al.* (2017) apontam, um planejamento estratégico e abordagem diferenciada de doadores em potencial podem alavancar a arrecadação do Terceiro Setor. As estratégias usadas pelas organizações que se encontram no Quadrante 2, Efeito Mateus Positivo, podem servir de referência para organizações que buscam uma melhor estruturação, reconhecimento da comunidade, e diversificação de fontes de recursos.

As organizações localizadas no Quadrante 3, Efeito Incêndio, estão sempre voltadas para as operações e não conseguem planejar sua estruturação e planos de arrecadação. Silveira *et al.* (2006) e Campos *et al.* (2007) perceberam que organizações do Terceiro Setor precisam ter foco em elaborar e executar estratégias que vão da busca por novas conexões até a manutenção destas. Este foco simboliza um investimento de tempo e recursos, que precisa obter maior reconhecimento por parte destas organizações, para passar a ser priorizado como ferramenta efetiva na obtenção de recursos fundamentais para sua sobrevivência.

A Matriz Marketing e o Terceiro Setor (Figura 1) mostra que o relacionamento das organizações do Terceiro Setor com o marketing pode ser de maior ou menor abertura ao marketing, ou profissionalização, mas a estrutura e os recursos que as organizações têm acesso também são um fator decisivo nesta relação. Dessa forma, o objetivo do trabalho, que era compreender os fatores de distanciamento e conexão entre as organizações do Terceiro Setor e o marketing, foi atingido.

As organizações do Terceiro Setor possuem uma gestão voluntária que em muitos casos está envolvida com as operações e possui dedicação parcial aos seus projetos. Assim, a formação na área de marketing em alguns momentos não é uma prioridade para eles se comparada com atividades operacionais que garantem o atendimento de demandas emergentes, mesmo quando elas reconhecem que este investimento é importante.

As organizações mostraram-se heterogêneas, mas foi possível a partir da presente pesquisa exploratória observar tendências e levantar fatores que podem ser explorados melhor em estudos quantitativos, ou mesmo em estudos mais aprofundados em temas como regionalidade, a relação entre a institucionalização das organizações do Terceiro Setor e o acesso a recursos públicos, e aprovação da comunidade local. Os resultados também podem motivar estudos de pesquisa-ação em organizações que possuem uma relação distante com o marketing, aplicando as ferramentas que organizações mais experientes já aplicam na busca por voluntários e doações, para que a evolução dos resultados seja observada e as práticas de marketing mais alinhadas ao Terceiro Setor, e assim seus resultados possam ser melhor compreendidos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977. Correspondência: Daiane Dal Pai Rua Santana, 2008.
- CAMPOS, L. M. De S.; BOEING-Da-SILVEIRA, R.; MARCON, R. Elementos do Marketing na Captação de Recursos no Terceiro Setor. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p.104-127. 2007.

DONOVAN, R.; HENLEY, N. **Principles and Practice of Social Marketing: An International Perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: Proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, 27(2), 389–394, 2011.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

KIEL, E. C.; SILVEIRA, R. B. da. Inovações do Marketing Social numa organização do terceiro setor: um estudo de caso do centro de integração empresa escola do estado de Santa Catarina – CIEE/SC. **INMR - Innovation & Management Review**, 4(2), 67-81, 2007.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LANDIM, L.; SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.

LAS CASAS, A. L.; TESKE, R.; SILVA, S. C.; JOÃO, B. do N. Experiências de captação de recursos e a interface com o marketing social: estudo de caso no Núcleo Social de Diadema. **Interações (Campo Grande)**, 22(2), 513-530, 2021.

LEGLER, F. R.; CRUZ, R. DE L. C.; JACOBSEN, A. de L. Captação de Recursos pelo Terceiro Setor: A Importância de um Intermediário como Canal de Comunicação entre Doador e Tomador. **Revista Vianna Sapiens**, 1(1), 21, 2017.

MORAES, N. R. de; BRAGA JUNIOR, S. S.; LOURENZANI, A. E. B. S. Diálogo Acerca dos Conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Marketing para Causas Sociais (MCS) no Âmbito do Investimento Social Corporativo (ISC). **Revista Brasileira de Marketing**, 14.2, 2015.

MURARO, P.; LIMA, J. E. S. Terceiro Setor: qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n.1, p. 79-88, jan./abr. 2003.

NOMURA, J.M.; SOUZA, M.T.S. Uma Revisão Crítica do Conceito de Marketing Social. **Revista Ibero-americana De Estratégia** 3.1 2004: 45-52.

OLIVEIRA S. B. Ação Social e Terceiro Setor no Brasil. 151 f. **Dissertação** (Mestrado em Economia Política). PUC-SP, São Paulo, 2005.

ROCHA, S.C. de C. da. Marketing in the Third Section: Study case of GAPA-Bahia. 132 pp. ill. **Máster Dissertation** – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2007.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SILVA, G.R. da. Análise de Mercado como Ferramenta para o Terceiro Setor. **Revista Gestão, Finanças e Contabilidade** 1.1: 58, 2011.

SILVEIRA, R.B. da; CAMPOS, L.M. de S.; MARCON, R. A Segmentação e a Promoção na Captação de Recursos: Um Estudo em Fundações do Terceiro Setor. **Revista de Administração FACES Journal** 5.2, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S. O terceiro setor e a provisão de políticas sociais: desafios, perspectivas e armadilhas da relação entre organizações da sociedade civil e estado em Minas Gerais. In: **SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA**, 10., 2002, Diamantina. Trabalhos Apresentados... Curitiba: Cedeplar, 2002.

VELOZO, A.C.; SILVA, A.Q.; KUZMA, E.L. A Implementação do Marketing no Terceiro Setor: O Caso de uma ONG Assistencialista de Animais. **Revista Conexão UEPG** 11.2, 2015.

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

WATTS, D. J. **Tudo é óbvio: desde que você saiba a resposta**. Paz e Terra, 2015.