

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

RICARDO BOEING DA SILVEIRA

**ELEMENTOS DO MARKETING NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS:
UMA ANÁLISE DISCRIMINANTE EM FUNDAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR DE SANTA CATARINA**

BIGUAÇU

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RICARDO BOEING DA SILVEIRA

**ELEMENTOS DO MARKETING NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS:
UMA ANÁLISE DISCRIMINANTE EM FUNDAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR DE SANTA CATARINA**

**Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Administração pela Universidade do Vale do Itajaí,
Centro de Educação de Biguaçu.**

**Orientadora: Prof. Dra. Lucila Maria de Souza
Campos**

BIGUAÇU

2005

RICARDO BOEING DA SILVEIRA

**ELEMENTOS DO MARKETING NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS:
UMA ANÁLISE DISCRIMINANTE EM FUNDAÇÕES DO TERCEIRO
SETOR DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Biguaçu.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 12 de dezembro de 2005.

**Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto – Coordenador do PMA
UNIVALI – CE Biguaçu – SC**

**Prof. Dra. Lucila Maria de Souza Campos - Orientadora
UNIVALI – CE Biguaçu – SC**

**Prof. Dra. Rosilene Marcon - Avaliadora
UNIVALI – CE Biguaçu – SC**

**Prof. Dra. Maria José Barbosa de Souza - Avaliadora
UNIVALI – CE Biguaçu – SC**

**Prof. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo - Avaliadora Externa
UFSC - CPGA**

“Não pergunte o que o seu país pode fazer por você, mas sim o que você pode fazer pelo seu país!”

Jonh F. Kennedy

AGRADECIMENTOS

A minha amada mãe, a melhor que um filho pode ter, tão compreensível e leal, tão inspiradora e dedicada, a prova viva do amor incondicional;

Aos meus irmãos Cleonice, Cleide e Maurício, tão próximos e especiais, e ao meu pai, que mesmo não estando mais entre nós, me nutriu de forças para continuar;

Aos meus amigos, em especial a Rose, um exemplo de pessoa, profissionalismo e amizade; a Patrícia, pelo auxílio em todos os momentos, das mais alegres tardes na Lagoa às seguidas visitas ao SOS CARDIO; ao Titericz, a Anete, ao Rodrigo e a Juliana, pelo companheirismo e ajuda constante;

Aos meus colegas de mestrado Clarice, Jairo, Magalhães e Júlio, que se transformaram, no decorrer deste período, em grandes amigos;

Aos meus familiares, em especial minha prima Marli, por todo apoio e incentivo dedicado; ao meu cunhado Roger e meus sobrinhos, principalmente a Isabella e José Artur, afilhados que tanto amo;

A minha orientadora, professora Lucila, por me auxiliar com seu vasto conhecimento e principalmente por ter sofrido nas minhas orientações a dor que não passou no parto;

Ao Professor Verdinelli, pelo apoio constante na parte estatística do Trabalho. Sem ele, a pesquisa quantitativa não seria possível;

A Chris, pela motivação e amizade durante o período inicial do mestrado;

Ao excelente corpo docente do Programa de Mestrado em Administração da Univali, a maior Universidade do Estado, por provar cada vez mais que é do ensino, da pesquisa, da extensão e cultura que se faz uma instituição de qualidade;

A Deus, por todas as anteriores.

RESUMO

O crescimento do Terceiro Setor no Brasil, de acordo com a literatura, tem causado uma disputa cada vez mais acirrada por recursos que financiem seus projetos. Tal fato acarretou o desenvolvimento de ações de cunho anteriormente considerado de exclusividade do segundo setor (mercado), como segmentação de possíveis investidores, comunicação das atividades da organização à comunidade em geral e estratégias de marketing de relacionamento com seus doadores, visando o estabelecimento de alianças duradouras e a garantia de financiamento a longo prazo. Entretanto, os vários tipos de organizações sem fins lucrativos realizam tais atividades de diferentes modos, algumas em maior, outras em menor intensidade, tornando-as pertencentes a grupos específicos. Diante disto, investigou-se as diferenças existentes entre a execução destes elementos de marketing em dois tipos de fundações do terceiro setor de Santa Catarina identificados no Ministério Público: as com características educacionais, denominadas “e”, e as com características não educacionais, chamadas neste trabalho de “ne”. Utilizou-se a análise discriminante nos dados respondidos por quarenta e uma fundações, comparando-a com médias e desvios-padrão para garantir a maior confiabilidade da primeira. A análise dos resultados evidenciou que os dois grupos realizam a comunicação/promoção, segmentação e marketing de relacionamento de maneiras específicas, salvo algumas exceções, além de apresentarem falta de foco em sua finalidade, o que pode acarretar em uma baixa captação de recursos, prejudicando a implementação de projetos.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Marketing, Captação de Recursos, Análise Discriminante.

ABSTRACT

The Third Sector Growth in Brazil, according to the literature, has caused a fierce competition for resources that finance their projects. This fact has developed actions previously considered exclusively from the second sector (market), such as segmentation of their possible investors, communications of the organizations' activities to the community in general and relationship marketing strategies with their donors, looking forward to establishing long-term alliances and the financing guaranteed. However, the many existing kinds of non-profit organizations make these activities in different ways, some in bigger, others in shorter intensity, turning them into specific groups. Facing it, it was investigated the existing differences between the execution of this marketing elements in two different third sector foundations in Santa Catarina identified by the Public Minister: the ones with educational characteristics, named "e", and the ones with non educational characteristics, called "ne". It was used the discriminant analyses on the data answered by forty-one foundations, comparing them with the averages and standard deviations to make sure the first one would be trustable. The results' analyses evidenced that both groups make the communication/promotion, segmentation and relationship marketing in specific ways, saved some exceptions, besides presenting a lack of focus on their finality, which can lead to a lower fundraising, damaging the implementation of projects.

Key-Words: Third Sector, Marketing, Fundraising and Discriminant Analyses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre a estrutura da pesquisa e seu problema	61
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Constituição jurídica	64
Gráfico 2 - Periodicidade de divulgação das informações	66
Gráfico 5 - Mídia mais utilizada em caso de estabelecimento de parceria.....	68
Gráfico 6 - Média da composição das fontes de financiamento.....	69
Gráfico 7 - Forma de captação de recursos	71
Gráfico 8 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas jurídicas).....	73
Gráfico 9 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas físicas)	74
Gráfico 10 - Função discriminante para o grupo fundações não educacionais (“ne”)	86
Gráfico 11 - Função discriminante para o grupo fundações educacionais (“e”).....	86
Gráfico 12 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais (“ne”) em relação à promoção/comunicação.....	91
Gráfico 13 - Função discriminante para o grupo de fundações educacionais em relação à promoção/comunicação	92
Gráfico 14 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais (“ne”) em relação à segmentação	95
Gráfico 15 - Função discriminante para o grupo de fundações educacionais (“e”) em relação à segmentação	96
Gráfico 16 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais (“ne”) em relação ao marketing de relacionamento	99
Gráfico 17 - Função discriminante para o grupo de fundações educacionais (“e”) em relação ao marketing de relacionamento.	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abrangência e características do Terceiro Setor	23
Quadro 2 - Maneiras de captação de recursos	37
Quadro 3 - Escala adaptada de <i>Likert</i> adotada no trabalho	58
Quadro 4 - Relação entre as perguntas do questionário, as hipóteses secundárias e os objetivos específicos	62
Quadro 5- Casos de classificação (classificação incorreta está marcada com *)	88
Quadro 6 - Casos de classificação Promoção/Comunicação (classificação incorreta está marcada com *)	94
Quadro 7- Casos de classificação Segmentação (classificação incorreta está marcada com *)....	97
Quadro 8 - Casos de classificação Segmentação (classificação incorreta está marcada com *). 102	
Quadro 9 - Relação com as Hipóteses	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ano de Fundação e Quantidade de Fundações.....	64
Tabela 2 - Área de atividade da Fundação	65
Tabela 3 - Periodicidade de divulgação das informações.....	65
Tabela 4 - Disponibilidade dos relatórios ao público	66
Tabela 5 - Estabelecimento de parcerias para a divulgação das ações promovidas na mídia aberta	67
Tabela 6 - Mídia mais utilizada no caso de estabelecimento de parceria.....	67
Tabela 7 - Média da composição das fontes de financiamento	68
Tabela 8 - Montante de recursos utilizados no ano de 2004	70
Tabela 9 - Forma de captação de recursos.....	70
Tabela 10 - Quantidade de empresas privadas e indivíduos que doaram recursos independente do valor em 2004.....	71
Tabela 11 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas jurídicas).....	72
Tabela 12 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas físicas).....	74
Tabela 13 - Comunicação no ano de 2004	75
Tabela 14 - Média das respostas no item promoção (comunicação): Grupo “ne”	76
Tabela 15 - Média das respostas no item promoção (comunicação): Grupo “e”	77
Tabela 16 - Segmentação no ano de 2004	77
Tabela 17 - Média das respostas no item segmentação: Grupo “ne”	78
Tabela 18 - Média das respostas no item segmentação: Grupo “e”	79
Tabela 19 - Marketing de relacionamento no ano de 2004	80
Tabela 20 - Média das respostas no item marketing de relacionamento: Grupo “ne”	81
Tabela 21 - Média das respostas no item marketing de relacionamento: Grupo “e”	81
Tabela 22 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores	84
Tabela 23 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos	85
Tabela 24 - Matriz de classificação dos grupos.....	87
Tabela 25 - Probabilidades posteriores (classificação incorreta está marcada com *).....	89
Tabela 26 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores e 8 primeiras questões (promoção/comunicação)	90
Tabela 27 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos em relação as oito primeiras questões do instrumento (promoção/comunicação).....	90
Tabela 28 - Matriz de classificação dos grupos.....	92
Tabela 29 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores e questões 10.1 a 10.7 (segmentação).....	94
Tabela 30 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos em relação as questões 10.1 a 10.7 (segmentação)	94
Tabela 31 - Matriz de classificação dos grupos.....	96
Tabela 32 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores e questões 10.1 a 10.7 (marketing de relacionamento).....	98
Tabela 33 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos em relação as questões 11.1 a 11.9 (marketing de relacionamento)	98
Tabela 34 - Matriz de classificação dos grupos.....	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	18
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 APRESENTAÇÃO GERAL DO TRABALHO	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 A VISÃO DO TERCEIRO SETOR.....	22
2.2 O TERCEIRO SETOR: ABRANGÊNCIA CONCEITUAL OU DIFICULDADE DE DEFINIÇÃO?	23
2.2.1 <i>O Terceiro Setor no Brasil</i>	28
2.2.2 <i>A gestão e sua importância no Terceiro Setor</i>	29
2.3 O MARKETING COMO GERADOR DE NEGÓCIOS NO TERCEIRO SETOR.	32
2.3.1 <i>A promoção e seu papel na captação de recursos</i>	39
2.3.2 <i>Segmentação de mercado para a Captação de recursos</i>	40
2.3.3 <i>A importância do marketing de relacionamento na captação de recursos</i>	42
2.4 A CAPTAÇÃO DE RECURSOS E O TERCEIRO SETOR.....	44
3. METODOLOGIA.....	47
3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA	47
3.2 MÉTODO	50
3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	56
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	62
4. RESULTADOS DA PESQUISA	63
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DO TIPO FUNDAÇÃO EM SANTA CATARINA	63
4.1.1 <i>Constituição Jurídica da Fundação</i>	64
4.2 AÇÕES DOS ELEMENTOS DA FUNÇÃO MARKETING VOLTADAS À CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXERCIDAS PELAS FUNDAÇÕES DE SANTA CATARINA.....	75
4.3 ANÁLISE DISCRIMINANTE DOS DADOS COLETADOS	83
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
5.1 CONCLUSÕES	103
5.2 LIMITAÇÕES.....	106
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	107
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	118

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados os aspectos que contextualizam o tema proposto, fornecendo subsídios necessários para a elaboração do problema de pesquisa e dos objetivos do trabalho.

1.1 Contextualização

Termos como terceiro setor, voluntariado e organização sem fins lucrativos nunca foram tão utilizados como atualmente. Renovar o espaço público, resgatar a solidariedade e a cidadania são algumas das ações realizadas por estas organizações.

Por mais recente que estas atividades pareçam ser, seu surgimento se deu há muitos anos. Alguns autores, como Hudson (1999) e Alves (2002) assinalam a existência de valores atribuídos ao terceiro setor desde antes de Cristo, como a caridade e a filantropia; outros, como Salamon (1998) e Andion (1998), ressaltam que atividades voluntárias e o associativismo eram conhecidas desde a China e Roma da antiguidade. Percebe-se, então, que sua existência vem de longa data, só recentemente apresentando um maior desenvolvimento e preocupação referente às suas pesquisas. Alguns fatores contribuíram para tal evento, como o crescimento do número de organizações de cunho social sem fins lucrativos, caracterizando-as como integrantes do terceiro setor (TEIXEIRA, 2004), sendo o Estado integrante do primeiro, o qual possui caráter e finalidade pública; e o Mercado integrante do segundo setor, possuindo caráter e finalidade igualmente privadas.

As organizações que fazem parte do terceiro setor – fundações, organizações não-governamentais, entidades privadas de assistência social e associações comunitárias, entre outras, as quais utilizam voluntariado e filantropia para substituir ou complementar as ações do governo, vêm trabalhando intensamente com o objetivo de auxiliar o Estado na busca de soluções para problemas demandados pela sociedade.

Atualmente, a concorrência entre as organizações do terceiro setor é crescente, intensa e se dá devido a duas perspectivas: a competição entre as organizações sem fins lucrativos e a competição destas para com as organizações com finalidades de lucro. Estas concepções podem ser definidas devido a alguns fatores correspondentes: primeiro, o próprio crescimento no número de organizações agrupadas no terceiro setor, o que cria uma maior dificuldade na disputa pela obtenção de recursos financeiros de terceiros que possibilitem o exercício de seus projetos, ocasionando uma maior competitividade entre elas; segundo, a concorrência entre organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos, que acontece quando o primeiro grupo decide oferecer bens comerciais com o propósito de alcançar lucros que financiem suas atividades e garantam a auto-sustentação, desviando estas organizações da obrigação de resgatar recursos de outras fontes, uma vez que tal feito também tem tornado-se tarefa cada vez mais árdua de ser alcançada (TENÓRIO, 1999; MURPHY, 2000; MARCUELLO, 2001; BRADLEY, JANSEN e SILVERMAN, 2003; SAYER, 2004; SALLES e DELLAGNELO, 2005)

Para tanto, esforços podem ser concentrados no sentido de incrementar ações que maximizem os processos produtivos na busca incessante por financiamento de projetos idealizados por estas organizações, as quais objetivam aspectos relacionados ao bem estar da sociedade em geral, seja através da inserção de excluídos no mercado de trabalho, seja na prática de movimentos que promovam a preservação ambiental, ou atividades ligadas à saúde pública, moradia, segurança, saneamento, educação, economia, cultura, dentre outros. Desta forma, os recursos financeiros ganham destaque, possibilitando que todos os projetos previamente elaborados possam ser implementados em sua totalidade.

Muitas das organizações do terceiro setor como fundações e associações fazem uso de instrumentos que facilitam a direção, liderança, organização e controle de suas rotinas de trabalho. Uma das ferramentas utilizadas e que podem auxiliar na obtenção destas fontes de capital indispensáveis é o marketing. Muitos autores o definem das mais variadas maneiras, tentando encontrar conceitos que abranjam o maior número de atividades ligadas a ela. Kotler e Armstrong (2003, p. 3), por exemplo, dizem que é “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de

produtos e valor com os outros”. Estes indivíduos e grupos, de uma maneira geral, podem ser avaliados como clientes, os quais propiciam a base do marketing – a troca.

Entretanto, o marketing no terceiro setor, de acordo com Newman e Wallender (1978), Shapiro (1978) e Schiavo (1999), difere-se da maneira em que é praticado nas empresas privadas com fins lucrativos, onde o marketing permite mais vendas, que revertidas em lucro, tanto pode ser distribuído entre seus funcionários como reinvestido, se constituindo em fontes de recursos. Nas organizações sem fins lucrativos, o excedente financeiro não é distribuído, e todo o montante proveniente de doações e/ou vendas é utilizado para elaboração e desenvolvimento de projetos.

Ações distintas podem ser analisadas nesta situação, pois uma ação de marketing que almeja o financiador de recursos, seja ele o governo ou uma instituição privada, é totalmente diferente de uma campanha que tem como intuito angariar fundos junto a cidadãos com uma certa renda de uma determinada região, isto é, ações segmentadas para pessoas físicas devem ser elaboradas de forma diferenciada das estratégias desenvolvidas para buscar recursos oriundos do governo ou de pessoas jurídicas (SHELLEY E POLONSKY, 2002). Diferenças também podem ser encontradas em obras onde o marketing promove uma causa social, como a conscientização sobre os perigos causados pelas drogas, por exemplo. Então, o marketing utilizado nas organizações do terceiro setor vai além da relação cliente-fornecedor, a qual caracteriza o mercado e que apesar de possuir uma conexão com o marketing exercido neste ambiente, apresenta um conjunto de metodologias específicas que devem ser levadas em consideração (SCHIAVO, 1999). No mercado, o cliente é o fornecedor de recursos e no terceiro setor o cliente é o beneficiado, não o financiador.

Estas metodologias definem a correta utilização do marketing, que depende da finalidade pretendida. Richers (2000) salienta que o conceito de mercadologia tem aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação das empresas privadas, sendo esta definição adequada para abranger áreas de ordem macro; como algumas funções do Estado ou de uma comunidade; bem como as atividades de organizações que não visam lucros financeiros nas suas transações.

O mesmo autor (2000, p. 5) indica que “o marketing ultrapassou limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade das funções sociais e culturais[...], podendo ser usadas como promotoras [...] da própria organização”. Observa-se a amplitude do marketing e sua atuação no campo social, exercendo extrema importância no alcance dos objetivos organizacionais.

O terceiro setor abrange organizações que dependem de recursos para ativarem projetos elaborados, que tem como função a realização de diversas atividades relacionadas a ações voltadas aos objetivos sociais, algumas vezes deixadas de lado pelos outros setores, sendo de suma importância para o desenvolvimento da sociedade como um todo (MORAES, 2001). Entretanto, captar tais recursos depende de diversos outros fatores, representando um desafio às organizações que desejam atingir tais metas e melhorar a qualidade de vida da comunidade ou alcançar demais desígnios específicos de cada organização.

Conforme Fernandes (1994), a necessidade de medidas que resolvam circunstâncias que clamam por ações imediatas, aliada à solidariedade da sociedade faz surgir uma nova realidade no mundo organizacional, onde o objetivo social encontra-se acima da geração de lucro, sendo elas independentes do Estado e administradas por pessoas que não possuem vínculos com o governo, onde os recursos são aplicados na comunidade, além da característica principal que as difere das demais organizações, a força marcante da ação voluntária. É visível então a necessidade de se obter condições que tornem possível a concretização de tarefas primordiais para o aprimoramento da sociedade como um todo, sendo que tais condições só serão captadas se atividades voltadas para tal objetivo forem desempenhadas. Desta forma, o marketing torna-se objeto de estudo ao se verificar sua importância no determinado contexto.

Apontar as atuações que se destacam na busca por tais recursos pode representar um incremento significativo na sua captação e ser determinante no exercício de sua razão de existência e sobrevivência.

Posicionamento de mercado, fortalecimento da marca, segmentação, marketing de relacionamento, endomarketing, estratégias do composto mercadológico são alguns dos elementos do marketing utilizados por organizações

do mercado para que a empresa possa crescer e prosperar. Os elementos escolhidos neste trabalho possuem importância distinta e merecem um estudo mais aprofundado. Peattie (2002), e Gainer & Padanyi (2001) certificam que a promoção (comunicação) utilizada por organizações do terceiro setor possui um grande potencial que deve ser explorado. Sargeant (1999) identificou uma série de variáveis que demonstram as diferenças de comportamento entre as pessoas, reforçando a importância da segmentação de mercado, onde cada segmento possui características semelhantes, facilitando a elaboração de ações voltadas à retenção de clientes, mesmo se tratando de organizações sem fins lucrativos. Para fechar o grupo de elementos a serem estudados, tem-se o marketing de relacionamento. Bowen *et al* (1989) e Levitt (1990) reforçam a idéia de produto ampliado, defendendo que, para a conquista da diferenciação, não basta dar ao cliente o que ele espera, mas sim oferecer mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar. No caso do terceiro setor, ações que gerem um relacionamento positivo e duradouro podem gerar parcerias que garantam a sobrevivência de tais organizações.

A promoção (comunicação), segmentação e o marketing de relacionamento foram, portanto, pesquisados para que se possa acordar atividades realizadas de determinada forma no tocante a captação de recursos por organizações sem fins lucrativos.

Antes da formação do problema de pesquisa, constatou-se junto ao ministério público que aproximadamente cinquenta por cento das fundações que prestaram contas no ano de 2004 possuíam características educacionais (eram voltadas ao desenvolvimento de educação e pesquisa) e o restante estavam distribuídas entre diversas funções (proteção ambiental, assistência ambiental, associação profissional, dentre outras). Isto gerou interesse por parte do pesquisador em verificar a possibilidade de existir diferenças no comportamento das variáveis mercadológicas entre estes dois tipos de organizações do terceiro setor. Sendo assim, optou-se pelas fundações do Estado de Santa Catarina, as quais foram analisadas e grupos de fundações foram pré-determinados. O primeiro grupo foi o com características educacionais e o segundo com características não educacionais,

ambos coletados juntos ao ministério público de Santa Catarina. Estes grupos serão descritos mais detalhadamente no decorrer do trabalho.

Pretendeu-se neste estudo, analisar o comportamento da promoção (comunicação), segmentação e marketing de relacionamento executados nestes dois grupos de organizações do terceiro setor do tipo fundação, quando levado-se em conta a captação de recursos para a concretização de atividades planejadas. Isto foi realizado através de uma metodologia de pesquisa interpretativa com características quantitativas.

Sendo assim, a presente pesquisa é desenvolvida a partir da seguinte questão: *O comportamento da promoção, segmentação e o marketing de relacionamento é discriminatório entre fundações com características educacionais e não educacionais no Estado de Santa Catarina, quando observado a captação de recursos?*

1.2 Objetivos

Os objetivos do presente trabalho apresentam-se descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar se o comportamento da segmentação, promoção e o marketing de relacionamento nos dois grupos de organizações do terceiro setor em Santa Catarina pesquisados é discriminatório, quando é levado em conta a captação de recursos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características de organizações do terceiro setor do tipo fundação em Santa Catarina;
- Descrever as ações dos elementos da função marketing voltadas à captação de recursos exercidas pelas fundações que prestam contas ao ministério público de Santa Catarina;

- Analisar o comportamento da promoção, segmentação e marketing de relacionamento nos dois grupos estudados (fundações educacionais e fundações não educacionais) em relação à captação de recursos.

O resultado dessa pesquisa não visa, com isto, indicar quais ações dos elementos da função marketing devem ser exercidas pelas organizações sem fins lucrativos do tipo fundação, mas sim identificar semelhanças ou diferenças no comportamento destas três variáveis nos dois grupos de fundação escolhidos para o estudo.

Na presente pesquisa é proposta uma análise fundamentada em dados coletados e interpretados estatisticamente, considerando resultados prévios e mensurando-os quantitativamente para gerar os resultados almejados de início, e não a criação de um referencial teórico.

1.3 Justificativa

Captar recursos é uma das principais ações de organizações, tanto do primeiro, como no segundo e terceiro setor. Sem eles, a instituição fica impossibilitada de implementar seus projetos e conseqüentemente praticar a sua missão. Para tanto, utiliza-se de diversas ferramentas que a auxiliam na busca por financiadores, que podem ser tanto pessoas físicas, como jurídicas ou mesmo o próprio governo.

O marketing, neste aspecto, é muito recorrido, visto que vários de seus elementos oferecem subsídios necessários para a prática de ações voltadas a obtenção de investidores. Kotler e Levy (1969, p. 14) reforçam esta idéia, afirmando que “os captadores de recursos tem ressaltado a importância em identificar os motivos que os financiadores doam, como base para a direção do planejamento”.

Serva (1997) assegura que a crise das sociedades modernas exige soluções que englobam várias dimensões sociais, e que ao se descobrirem as diferenças, será possível produzir a integração entre os setores. Para a viabilização de novas parcerias entre os setores é necessário que se analise a forma de trabalho e a

estrutura que está inserida no terceiro setor, visto que as teorias administrativas estudadas até hoje focam as entidades do mercado e Estado.

Para tanto, atividades de cunho mercadológico podem ser utilizadas, como a promoção (comunicação), a segmentação de mercado e o *marketing* de relacionamento, temas deste trabalho, e verificar a relação destes elementos do *marketing* com a captação de recursos é de grande valia.

Várias pesquisas analisaram a utilização da promoção, segmentação e marketing de relacionamento na captação de recursos em organizações do terceiro setor. Gainer e Padanyi (2002); Stephens (2004); Higgins e Lauzon (2003); Rodrigues (1998); Popadiuk e Marcondes (2000); Arnold e Tapp (2003); Martinez (2003); Shelley e Polonsky (2002); Kotler e Levy (1969); Arnett; German e Hunt (2003); Varadarajan e Menon (1988); Sargeant (1995); Romney-Alexander (2002); Andreasen (1996); Murphy (2000); Abdy e Barclay (2001); Sargeant (2001); Kottasz (2004); Nichols (2004); Peattie (2003); Fonseca; Moori e Alves (2005); Hamza, Veloso e Toledo (2005) e Machado, *et al* (2005) encontraram em seus estudos subsídios para afirmarem que estes três elementos exercem influência positiva em relação ao montante arrecadado.

Shelley e Polonsky (2002), por exemplo, descobriram em seus resultados informações que contrariaram a teoria, ao apontarem que a segmentação demográfica, de acordo com a faixa-etária, não influencia na doação. Dados como estes possibilitam uma extensão dos estudos, com o intuito de verificar se as variáveis propostas neste trabalho se comportam igualmente nos dois tipos de fundações em questão ou de forma diferente, possibilitando o desenvolvimento de novas afirmações.

Sendo assim, a possibilidade de se buscar relações com a teoria estudada agrega ao meio acadêmico novas idéias a respeito das organizações do terceiro setor e as diferentes ações mercadológicas que cada tipo exerce, tornando provável a distinção entre elas. Arnett; German e Hunt (2003) realizaram um estudo específico em universidades norte-americanas a respeito de captação de recursos e atividades de marketing desenvolvidas pela instituição. Esta pesquisa pode ser

comparada em partes com a proposta por este trabalho, visto que grande parte das fundações educacionais são universidades

Tais pesquisas proporcionam uma visualização da abrangência do tema e abrem espaço para novas pesquisas, principalmente por se tratar de um estudo no Brasil. Como pode-se perceber, a maioria dos artigos publicados são internacionais e não retratam totalmente a realidade das organizações do terceiro setor nacionais.

Sendo assim, um estudo focalizando organizações do terceiro setor no Brasil torna-se necessário, principalmente no tocante aos elementos do marketing, captação de recursos e fundações, visto que este último vem crescendo nos últimos anos (IBGE, 2002).

1.4 Apresentação geral do trabalho

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro diz respeito a introdução, pergunta de pesquisa, objetivos e justificativa. O segundo capítulo aborda a revisão da literatura a respeito dos principais assuntos relacionados ao terceiro setor, marketing e captação de recursos. O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada na pesquisa em questão. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa e sua posterior análise. O quinto capítulo apresenta as considerações finais, abordando as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para próximos trabalhos. Ao final são apresentadas as referências utilizadas no trabalho e o apêndice, contendo o instrumento de pesquisa e a amostra população utilizada na pesquisa, com o nome das fundações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão abordados temas pertinentes aos objetivos deste trabalho, como terceiro setor, seus conceitos, histórico e dificuldades de gerenciamento, marketing e seus elementos e a captação de recursos como fonte de financiamento.

2.1 A visão do Terceiro Setor

Termos como Estado e mercado são comumente pronunciados por inúmeros cidadãos, que por estarem familiarizados com tais palavras, conseguem informalmente caracterizá-los e agrupá-los em dois diferentes grupos. Esses grupos podem ser classificados em primeiro e segundo setor, respectivamente, que além de possuírem características distintas, exercem papéis igualmente diversos na sociedade (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 1997). Entretanto, sua classificação pode variar (mercado como primeiro setor e Estado como segundo, de acordo com Fernandes, 1994), não influenciando nas características do terceiro setor.

Mais recentemente, no entanto, outros tipos de organizações passaram a ficar cada vez mais populares perante os países, organizações estas que possuem características específicas e não se enquadram nem no primeiro nem no segundo setor, embora possuam peculiaridades de ambos. Tal abrangência conceitual obrigou o surgimento de um novo campo, o terceiro, cujas funções desempenhadas têm modificado e muito as realidades sociais, na tentativa de garantir assistência e realizar tarefas que têm por objetivo avaliar o bem estar coletivo e aprimorar as condições de vida da população em geral.

Tenório (1999) afirma que o mundo viu crescer nos últimos vinte anos a importância de um espaço social prolixo entre o Estado e o mercado, onde organizações destinadas a conter a miséria social, barrar a destruição ecológica e lutar por outras causas de grande importância tem ocupado seu espaço com maior intensidade. No Brasil, tais transformações possuem papel relevante, já que organizações da sociedade civil prestam serviços sociais desde o início do século XX.

Sendo assim, as organizações do terceiro setor passam cada vez mais a colaborar na prestação de serviços, ampliando sua presença na sociedade ao adquirir um forte papel no desenvolvimento das atividades do Estado junto à população. Entretanto, diversas dificuldades em se conceituar adequadamente estas organizações levam seus dirigentes a exercer medidas muitas vezes pouco profissionais, prejudicando seus negócios como um todo.

Afirmar que o terceiro setor “não é nem governo, nem mercado” não é o suficiente (CARRION, 2000), pois não se define uma realidade por negação (SALOMON, 1997). A seguir, são tratadas algumas questões relacionadas a este problema.

2.2 O Terceiro Setor: Abrangência conceitual ou dificuldade de definição?

Na tentativa de enquadrar características num campo conceitual e facilitar assim o entendimento do que é o terceiro setor, diversos autores (LEE *et al*, 1997; FERNANDES, 1999; RODRIGUES, 1997; SALOMON, 1997; BRANDÃO, SILVA e GUADAGNIN, 1998; WOLF, 1999) procuram identificar essas ou aquelas particularidades como sendo pertencentes a organizações do terceiro setor. Contudo, suas características são muito mais complexas do que parecem e seu intenso crescimento, não somente no país mas em todo o planeta, intensifica suas inter-relações e promove ambigüidades quanto ao seu verdadeiro significado.

Essas ambigüidades, conforme Teixeira (2004), são geradas principalmente em virtude da falta de dados sistemáticos, das variações terminológicas e da grande gama de papéis desempenhados por essas organizações. Salomon (1998) comenta que o crescimento do fenômeno associativo em países em desenvolvimento é espantoso, com inúmeras organizações voluntárias em atividade, apoiando tantas outras. O quadro 1 identifica a abrangência do terceiro setor, aproximando seu papel perante a sociedade.

Características	1º Setor	2º Setor	3º Setor
Ambiente	Estado	Mercado	Sociedade Organizada
Agente	Governo e poderes públicos	Empresas	Organizações não lucrativas, não-governamentais
Finalidade	Regulação	Lucro	Emancipação e justiça social
Iniciativas	Públicas com fins públicos	Privadas com fins privados	Privadas com fins públicos

Quadro 1 - Abrangência e características do Terceiro Setor

Fonte: (BRANDÃO, SILVA e GUADAGNIN, 1998).

De acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001), com o intuito de caracterizar esse conjunto de organizações complexas e diversificadas que estão crescendo na

sociedade, vêm surgindo várias denominações, como organizações não-governamentais, economia solidária, organizações não-lucrativas, terceiro setor, movimento alternativo, organizações voluntárias, etc, usados em contextos diversificados, causando ainda mais confusão sobre o referido tema. O setor ainda não tem uma identidade definida, e a criação desta identidade é primordial para que as ações pretendidas por estas organizações sejam consolidadas.

As organizações do Terceiro Setor, conforme Kisil (1997) podem ser classificadas de acordo com o tipo de serviços prestados. O primeiro grupo é constituído pelas organizações de advocacia, que tem como objetivo principal lutar por interesses, problemas ou grupos específicos, atuando através de *lobby* junto ao legislativo e executivo. Outro tipo são as chamadas organizações técnicas, as quais fornecem informações, prestam consultoria, garantem acesso a certas tecnologias, realizam programas de capacitação de recursos humanos, com o propósito de auxiliar outras empresas ou grupos sociais a atingir um nível adequado de operação ou garantir sua existência. O terceiro grupo é formado por organizações prestadoras de serviços, concentradas nas áreas de educação, saúde, geração de empregos, habitação, bem estar social, dentre outros.

Algumas considerações tornam-se importantes no tocante a um entendimento mais aprofundado do terceiro setor, que muitas vezes é confundido e administrado de forma amadora por não se conhecer suas verdadeiras características.

Problemas de cunho jurídico acabam por dificultar sua caracterização, ampliando ainda mais as questões apontadas como sendo causadoras de complexidade conceitual das organizações do terceiro setor. Muitos são seus estilos (organizações não governamentais, associações, institutos, fundações, cooperativas) e muitas são as funções exercidas por cada uma delas (referentes à educação, cultura, proteção ambiental, segurança, criação de postos de trabalho, saúde, cultura, lazer, etc). Tais fatos também agravam sua caracterização (ANDRADE, 2002).

Merege apud Carrion (2000) define o terceiro setor como o segmento que compõe o conjunto de atividades das organizações cujo eventual lucro é reinvestido na conservação das atividades ou distribuído entre os colaboradores, sem que se dê

a apropriação privada do excedente. Entretanto, para Fernandes (1999), é aquele que é composto por organizações não governamentais e sem fins lucrativos, que foram criadas e são mantidas por voluntários comprometidos com as práticas da caridade, do mecenato e da filantropia.

Pode-se observar um antagonismo de conceituações entre estes dois autores, visto que ambos o definem com afirmações que acabam por tornar seu entendimento ainda mais difícil, tamanha é a disparidade de suas avaliações a respeito do que o terceiro setor realmente é.

Outra visão merece ser observada. Lee *et al* (1997) sugerem tratar-se de um conjunto de atividades das organizações da sociedade civil fora do aparato do Estado e do setor privado, que têm por objetivo a prestação de serviços à comunidade, como saúde, educação, cultura, proteção do meio ambiente, direitos civis, desenvolvimento humano, etc, sendo estes anteriormente agrupados como de competência exclusiva do Estado. Salomon (1998) complementa este pensamento ao afirmar que grupos de pessoas vêm formando associações, fundações e instituições semelhantes para prestar serviços, defender direitos, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental e tentar atender a outros anseios da sociedade deixados de lado ou não acolhidos pelo governo.

Salamon e Anheier (1992) descrevem o terceiro setor como sendo: institucionalizado, realizando reuniões periódicas e possuindo pessoal contratado; privado, já que é separado do governo institucionalmente; não distribui lucros, sendo o excedente financeiro, quando existente, reinvestido em outros projetos da própria organização; controla e gerencia suas próprias atividades; e possui no mínimo um certo grau de participação voluntária na direção ou gerenciamento da organização.

Wolf (1999, p. 21) afirma que as organizações, para serem consideradas como sem fins lucrativos, devem preencher os cinco pré-requisitos citados a seguir:

- Elas devem ter uma missão de serviço público;
- Elas devem ser organizadas como corporações não lucrativas ou de caridade;
- Suas estruturas de governança devem impossibilitar interesse próprio e ganho financeiro privado;

- Elas devem ser livres de pagamento de impostos federais;
- Elas devem processar o status legal especial que estipula que doações feitas a elas são dedutíveis do imposto de renda.

O mesmo autor ainda ressalta que as organizações sem fins lucrativos, não incluem três outras categorias de organizações, sendo elas:

- Entidades que foram criadas para gerar lucro, mas que estão falhando nesse sentido;
- Organizações que são governadas informalmente por um grupo de pessoas que, embora tenham se unido para servir a algum bem público, não foram assegurados nenhum status corporativo especial por autoridades federais ou estaduais;
- Organizações que são reconhecidas como sem fins lucrativas pelo Estado, mas que não tem um propósito público (associações de comércio e country clubes, por exemplo).

Lipietz (1999) e Castel (1995), preocupados com as implicações sociais da crise do emprego, analisaram a contribuição do terceiro setor ou “Economia Solidária” para a construção da cidadania e sugeriram quatro campos essenciais de atuação para suas organizações: a inserção social e profissional; serviços de utilidade comunitária; a produção do patrimônio coletivo e atividades culturais.

A inserção sócia e profissional diz respeito à transformação destes em processo, de maneira a criar um saldo de empregos permanentes no terceiro setor e não como uma ponte para o primeiro ou segundo setor. No que se refere aos serviços de utilidade comunitária, a atividade ecológica e a questão dos pobres são ressaltadas. Já a produção do patrimônio coletivo está ligada as formas coletivas de solução de problemas, destacando-se aí a identificação coletiva dos problemas e construção conjunta de soluções. Por último mas não menos importante, atividades culturais são inseridas na realidade do Terceiro Setor pois emanam da coletividade ao mesmo tempo em que a servem (LIPIETZ, 1999).

Carrion (2000, p.2) ressalta que “tentar delimitar os contornos do Terceiro Setor, a partir da tipologia adotada pela Associação Brasileira de Organizações Não-

Governamentais (ABONG), ainda que organize a discussão, não elimina a confusão”. Tal classificação agrupa organizações com peculiaridades muito distintas, como as chamadas “Sociedades Civis Não Lucrativas”, as Associações, as Entidades Filantrópicas e Beneficentes ou de Caridade, as Fundações e as Organizações Não-Governamentais, as populares ONGs (CARRION, 2000).

A categoria das Organizações da Sociedade Civil, de acordo com Lee *et al* (1997) abrange tanto Hospitais, como Universidades, Igrejas Evangélicas e colégios privados, além de Escolas de Samba e terreiros de umbanda. Estes, ainda que exerçam atividades de cunho social e algumas vezes visem o lucro, desenvolvem atividades que pouco ou nada agregam para a redução de problemas sociais.

Já as associações correspondem a grupos de pessoas reunidas em defesa de seus próprios interesses, restringindo o significado “de interesse público”, podendo compreender clubes esportivos, grupos de fãs, cinema, TV, grupos comunitários cooperativas e sindicatos (SZAZI, 2003; LEE *et al*, 1997).

Em relação às Entidades Filantrópicas e Beneficentes, questiona-se sua contribuição para a construção da cidadania, já que suas ações limitam-se a doação de roupas, a distribuição de alimentos, etc., mesmo sendo nítido a atenção dada aos excluídos (CARRION, 2000).

Para fins deste estudo, as organizações do terceiro setor a serem mais profundamente pesquisadas são as Fundações. Para Szazi (2003, p.37), elas são conceituadas como sendo um “patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor”. Elas podem, nesse sentido, ser criadas pelo Estado, assumindo então natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por indivíduos ou empresas, quando assumem natureza de direito privado.

Neste caso específico, Fischer e Falconer (1998) indicam que no mesmo conjunto de entidades podem ser encontradas organizações de grande porte e alta rentabilidade, mas que adotam a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de se proteger das exigências fiscais e tributárias. Isto demonstra ainda mais as questões previamente discutidas e que elucidam a complexidade de

sua avaliação. Rodrigues (1997) ressalta situações em que são utilizadas como instrumento de marketing para promover a imagem da empresa.

Tantas afirmações necessitam de uma contextualização mais específica que direcionem os estudos para uma realidade mais próxima. No Brasil, algumas etapas podem ser observadas, possibilitando uma melhor apreciação do funcionamento do Terceiro Setor atualmente.

2.2.1 O Terceiro Setor no Brasil

O nascimento do Terceiro Setor no país tem suas origens, de acordo com Landim e Beres (1999); Castro (1999); Coelho (2000); Paes (2000) e Falconer e Vilela (2001), na Igreja Católica, sendo a tradição religiosa ligada com os principais objetivos do setor, como ajudar o próximo e a preocupação social. As primeiras redes de serviços assistenciais, como as santas casas, as ordens e irmandades trabalhavam em paralelo às organizações do Estado e também tiveram sua parcela de contribuição para a emergência do setor. Castro (1999) propõe que durante três séculos a filantropia foi desenvolvida no país sob a lógica da prática assistencialista, predominando a caridade cristã.

De acordo com Andrade (2002, p. 30),

O questionamento do papel do Estado foi enfatizado no Brasil a partir de 1980, com a redemocratização da América Latina e com o surgimento do neoliberalismo como concepção político-econômico-cultural no Ocidente. Os Estados enxugaram a máquina governamental e provocaram transformações na forma de gerir o social. No entanto, mudar as funções do Estado implicou rever as funções dos atores que com ele interagem. A sociedade civil precisou retomar o seu papel no desenvolvimento das políticas sociais e incrementar seus esforços, discutindo-se a forma de participação e a contribuição das empresas com fins lucrativos na solução das questões sociais.

Landim e Beres (1999) identificam quatro momentos de constituição histórica no terceiro setor no Brasil: O primeiro vai da colonização até meados do século XX, com o desenvolvimento das associações voluntárias (COELHO, 2000). O segundo momento iniciou-se na década de trinta, no governo de Getúlio Vargas, quando se assumiu o assistencialismo como uma estratégia política de governo e a Igreja e o Estado dividiram a responsabilidade por obras assistenciais paternalistas. O terceiro

momento foi identificado na década de setenta e marcou o ingresso do terceiro setor no país, com a união entre as instituições de caráter filantrópico e assistencial aos chamados movimentos sociais, tendo estes o apoio da Igreja. Neste momento surgem as ONGs. O último período é marcado por uma série de acontecimentos legais que impulsionaram o setor: a constituição de 1988, a promulgação do estatuto da Criança e do Adolescente em 1990 e 1991, respectivamente, lei de incentivo a cultura, em 1993, a lei orgânica da assistência social de 1999 e a lei 9.790/99, que estabeleceu a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Em um curto espaço de tempo, o mundo se viu diante de problemas globais cujas soluções dependiam da capacidade de “articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais” (TENÓRIO, 2001, p. 12). As iniciativas de associativismo derivadas da cultura europeia, a modernização das ações de benemerência da Igreja Católica e a participação de outras religiões, o surgimento das ONGs, a queda do *welfare state*¹ formaram, ainda que desordenadamente, as organizações que compõem o terceiro setor (ANDRADE, 2002).

Todos estes problemas parecem ser barreiras que impedem a sinergia entre os meios interno e externo que unem as organizações do terceiro setor, mas situações mais delicadas merecem uma maior atenção, pois dependem quase que exclusivamente destes modelos: os de gerenciamento.

Andrade (2002, p.40) afirma que “ao estudar os processos de gestão das organizações do terceiro setor é relevante observar que as teorias administrativas, até hoje desenvolvidas, focaram prioritariamente as entidades com fins lucrativos ou de gestão estatal”. Então, faz-se necessário identificar as diferenças entre este setor e o terceiro, para que seu gerenciamento não seja comprometido.

2.2.2 A gestão e sua importância no Terceiro Setor

Para o correto gerenciamento das atividades de organizações do terceiro setor, faz-se necessário, de acordo com Marcuello (2001), analisar três aspectos de suma importância para a sua eficiência. O primeiro deles é a teoria das

¹ O Estado do bem-estar, aonde o governo se responsabiliza pela solução de questões sociais

organizações, considerada um corpo científico do conhecimento, um sistema conceitual que estuda a realidade social e econômica das organizações explicando suas estruturas e funções cientificamente. O segundo é a teoria econômica, que estuda as organizações e o fenômeno organizacional usando conceitos oriundos da teoria organizacional, do comportamento organizacional e de micro economia. Esta doutrina oferece a base teórica para o entendimento que gerentes deveriam ter, como alocação de recursos e inter-relação estrutural. O terceiro aspecto é o gerenciamento estratégico, pois facilita a escolha de diferentes negócios e determina a forma nas quais empresas competem. Este processo reúne características de design organizacional, escolha e implementação de estratégias, tomada de decisão, reestruturação, aprendizagem organizacional e objetivos de controle.

A informalidade de planejamento encontrada em pesquisas como a realizada por Crittenden e Crittenden (1997) indicam a incapacidade dessas organizações em diagnosticar uma situação crítica, bem como problemas encontrados na implementação de planejamento estratégico, além de predominância da natureza intuitiva no estilo administrativo. Todos estes fatores podem prejudicar as empresas do terceiro setor, que por possuírem uma peculiaridade informal, acabam sendo impossibilitadas de realizar ações formalmente planejadas e posteriormente mensurar os resultados alcançados.

Alguns problemas e desafios do gerenciamento de organizações sem fins-lucrativos são apontados por Marcuello (2001), sendo eles:

- O gerenciamento deve estabelecer os sistemas de incentivo e comprometimento de membros ou *stakeholders* para liderar de um modo efetivo;
- A estrutura organizacional deveria ser definida com divisão de tarefas e uma estrutura interna formal simples;
- Liderança e autoridade nas organizações sem-fins-lucrativos deve ser desenvolvidas levando em conta o padrão de autoridade associada e ideologias de organizações, como o processo de tomada de decisão democrática e liderança amadora;
- A estrutura organizacional das organizações sem-fins-lucrativos deve ser

flexível para se adaptar às condições de mudanças ambientais;

- A efetividade é um objetivo e o resultado de uma agregação e expressão de membros, porém existem problemas na mensuração desses objetivos devido ao fato que esses resultados são algumas vezes ambíguos e difusos.

Landim (1998) cita que a cultura gerencial brasileira é fortemente marcada pelos traços do autoritarismo e do patrimonialismo característicos da cultura social e política do país; a divisão de tarefas, os estilos de liderança, a valorização de saberes específicos são algumas das repercussões visíveis no âmbito da gestão. Soma-se o fato de se incorporar modelos gerenciais de outros países à realidade cultural brasileira. Sendo assim, pode-se tornar cada vez mais difícil ultrapassar essas barreiras e alcançar resultados satisfatórios, tornando os processos de gestão mais plurais e transparentes aos três setores: Estado, mercado e terceiro setor.

A preocupação com a gestão do negócio deve ser enfrentada da mesma forma que no setor privado, pois possui muitos componentes similares, como gerenciamento, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos (COSTA, 1992; ANDRADE, 1997; CABRERA, 2000; TENÓRIO, 2000), sendo que os objetivos sociais, filantrópicos ou outro qualquer não podem ser tratados com descuido.

Técnicas de administração tradicionais, aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram limitações quando simplesmente transferidas para o terceiro setor. Nas organizações sociais, a ausência de lucro e de proprietário como foco central faz com que predominem valores como gestão participativa, a prioridade ao atendimento do público alvo, o comprometimento com a missão, a valorização do ser humano e o comprometimento com o outro (HUDSON, 1999; MEREGE, 2000; TENÓRIO, 2000).

Dificuldades em obter um maior controle financeiro, proporcionar uma maior transparência a seus investidores, e acima de tudo captar recursos que auxiliem na conquista dos objetivos e sobrevivência da organização são enfrentados diariamente por seus gestores. Gitman (1997) afirma que existem duas fontes de recursos, a própria e a de terceiros, e cabe ao gestor da organização optar pela opção menos dispendiosa. Porém, sabe-se que no terceiro setor a forma de captação é

diferenciada dos demais setores. Neste caso, Wolf (1999) cita que existem alguns meios através dos quais as organizações sem fins-lucrativos obtêm financiamento:

- Doações irrestritas e contribuições individuais;
- Apoio corporativo;
- Fundações e agências públicas;
- Doações em atraso.

Várias ferramentas são utilizadas almejando-se a concretização do financiamento para a implementação de projetos desenvolvidos por organizações do terceiro setor. Uma delas é o marketing, com sua gama variada de elementos que possibilitam a agregação de valor e a obtenção de vantagem competitiva no mercado. Mas será que em um ambiente onde o lucro não é finalidade funciona desta maneira?

Shapiro (1973) ressalta que embora a função marketing se difere entre as organizações sem fins lucrativos, certos conceitos de negócios podem ser adotados para realçar suas operações.

Existem quatro conceitos de negócios chave que fornecem a base para a ação e o pensamento do marketing no ambiente sem fins lucrativos, sendo eles: o auto interesse ou intercâmbio, no qual o comprador e o vendedor acreditam estar recebendo um valor maior do que aquilo que eles estão abrindo mão; a tarefa do marketing, a qual expressa a importância de satisfazer as necessidades dos clientes; o composto de marketing, onde estão as ferramentas que os profissionais de marketing usam; e a idéia de competência distintiva, na qual a empresa se concentra naquilo que faz melhor para maximizar seus lucros. (SHAPIRO, 2000, p. 123).

Nas organizações sem fins lucrativos, o marketing é utilizado principalmente na obtenção de recursos que auxiliem na implementação de projetos de cunho social. A seguir, será apresentada uma discussão sobre a função marketing, os elementos que serão analisados no decorrer do trabalho e a captação de recursos feita por organizações do terceiro setor.

2.3 O Marketing como gerador de negócios no terceiro setor.

O marketing proporciona estudos que permitem a concorrência entre as

organizações, criando estratégias que definem seu público-alvo, estratificando as características de seus consumidores e trabalhando de forma conjunta para que as necessidades e desejos de seus clientes sejam atendidas. Assim, todos os elementos da função marketing realizam atividades em prol dos seus compradores, almejando o retorno financeiro e conseqüente sobrevivência da empresa.

Sabe-se que a maioria das definições do marketing está ligada ao conceito de mercantilismo, baseando sua ênfase nas relações de troca produzidas pela oferta e demanda do mercado. Drucker (1994) afirma que Marketing é todo empreendimento do ponto de vista do consumidor. É possível perceber então a estreita relação com o conceito de venda, publicidade e propaganda, dificultando a sua associação com atividades de cunho social.

Kotler e Zaltman (1971) tentaram enquadrar o marketing dentro de uma nova esfera, a social, e o definiram como sendo o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia, causa ou prática social entre um grupo-alvo, utilizando conceitos de segmentação e comunicação, a fim de maximizar a reação de tal grupo.

Polonsky (2003) sugere que as organizações em fins lucrativos têm procurando cada vez mais operar como se estivessem no Mercado ou Segundo setor, adotando práticas tradicionais de marketing como estratégias de segmentação, gerenciamento de relacionamento do cliente e gerenciamento agressivo da marca.

Segundo Cruz *et al* (2000) uma gestão profissionalizada em organizações do terceiro setor requer a estruturação da área de captação de recursos. A organização necessita, num primeiro momento, levantar a história, e antecedentes no seu processo de obtenção de recursos. Também é importante que se conheça os possíveis financiadores, as fontes com possibilidade de prover um maior financiamento; as que podem restringi-lo e as que mais se identificam com a instituição. Este processo tem como objetivo buscar a diversificação do portfólio de financiadores da organização, evitando sua dependência financeira a uma única fonte.

As autoras também ressaltam a importância da identificação dos pontos fortes e fracos em relação à captação de recursos da instituição, como base para uma análise mais aprofundada a respeito de seus agentes financiadores, almejando resgatar aquelas eficientes e também os que não estão proporcionando os resultados que se esperam.

Cruz *et al* (2000) observa a relevância de uma avaliação do ambiente externo à organização, seja ela em relação à imagem da instituição perante a comunidade, seja em relação às motivações dos financiadores ou em virtude das razões que levaram possíveis investidores a não financiarem projetos da entidade.

As organizações do terceiro setor, com o intuito de garantir sua saúde financeira, tentam desenvolver atividades de captação de recursos, uma vez que dependem de doações e de aprovações de projetos para obterem recursos de financiadores. Porém, o crescimento do número de organizações que se enquadram nesse setor e também a competição pelos recursos torna difícil a captação. Sendo assim, apresenta-se um cenário onde instituições que podem ter uma atuação importante para o desenvolvimento da sociedade podem encontrar dificuldades financeiras, possibilitando a inviabilização de suas atividades e colocando em risco sua existência.

Cruz *et al* (2000) informa que a captação de recursos não é função apenas do captador de recursos ou do presidente da organização. Ela deve ser uma ação entendida por todos os colaboradores, possibilitando uma melhora nos seus resultados, descentralizando a captação de recursos ao invés de deixá-la a cargo do alto nível gerencial. A transparência e a comunicação da instituição junto à sociedade também são salientadas pela autora, que ressaltam também a importância da compatibilidade de interesses entre organizações e seus financiadores e a sua estreita relação com a melhora significativa na obtenção de fundos.

Valarelli (2002) coloca que a referida obtenção de fundos será tão mais eficaz quanto mais ampla for a noção de recursos da instituição e quanto mais diversificada e adequada às suas características e ao ambiente externo for a ação de captação de recursos. O autor conceitua captação como sendo diversas ações para este fim, como patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos,

entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente como é comum acontecer. É necessário entender recursos, porém, não somente como recursos financeiros mas também materiais, humanos entre outros.

A falta de recursos pode não ser a causa dos problemas de uma organização, mas sim um reflexo de outras dificuldades mais difíceis de serem percebidas. Esta afirmação salienta a necessidade de uma auto-avaliação feita pela instituição antes que esta coloque em prática iniciativas mais efetivas de aquisição de recursos (SILVA, 2000).

Noletto (2000) define parceria como sendo uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, onde a complementaridade e a colaboração estão envolvidas em ambas as partes. Osborne (1996) defende que parcerias são efetuadas para se desenvolver ações que as organizações sozinhas não poderiam realizá-las. Assim sendo, a conquista de financiadores pode-se tornar mais simples, uma vez que interesses mútuos podem ser alcançados.

Várias estratégias podem ser desenvolvidas objetivando a obtenção de recursos que financiarão projetos criados por organizações do terceiro setor. Entretanto, algumas são mais comumente utilizadas, pois podem garantir um melhor resultado à instituição e à sua causa. A parceria pode ser considerada uma delas e o marketing se faz presente em todas as atividades trabalhadas para a sua concretização.

Todavia, para que pessoas físicas ou jurídicas passem a se comprometer periodicamente às organizações do terceiro setor, financiando seus projetos sociais, torna-se possível o uso de ações mercadológicas que reforçam a importância do referido financiamento e auxiliam na formação destas parcerias.

Inúmeras ações podem concretizar estas parcerias, se bem planejadas previamente. Noletto (2000) afirma que existem parcerias e alianças estratégicas. As parcerias são compromissos pontuais, que não requerem um compartilhamento de valores e objetivos tão profundos. Já as alianças estratégicas podem ser conceituadas como um compromisso de longo prazo entre as organizações

envolvidas, ocorrendo a participação e compartilhamento de capacidades, recursos e bens.

Austin (2001) diferencia o relacionamento entre as organizações com base em algumas variáveis como: nível de envolvimento, importância para a missão, magnitude dos recursos, âmbito das atividades, grau de interação, complexidade administrativa e valor estratégico. O autor ainda afirma que o relacionamento entre as organizações é um processo que está em constante transformação, podendo exercer papéis diversos em diferentes momentos de sua existência.

Na presente pesquisa, alguns elementos da função marketing serão mais aprofundados, com o objetivo de se resgatar conceitos que possibilitem o estudo empírico posterior. Algumas atividades relacionadas ao marketing utilizadas por organizações do terceiro setor com o intuito de captar recursos apresentarão um estudo mais abrangente, tentando-se estabelecer ligações entre as práticas que obtém maior sucesso.

Em relação à captação de recursos, várias fontes podem ser procuradas, estabelecendo-se parcerias. O quadro 2 apresenta algumas fontes de obtenção de lucros, formas de participação, meios e estratégias que podem ser desenvolvidas almejando-se a obtenção de fundos.

Kotler (1978, p. 288), em seu clássico “marketing para organizações que não visam lucro” conceitua marketing social como sendo “o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram instigar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo alvo”. Sendo assim, percebe-se que toda ação utilizada por instituições do terceiro setor com o intuito de obter fundos que financiem seus projetos de cunho social, cultural, ambiental, entre outros, e que sejam destinados à sociedade em geral deve ser estudado, seja ele o composto mercadológico, a segmentação do público alvo, ou o próprio estabelecimento de parcerias, que só são alcançados após o uso de ferramentas de marketing.

Fontes	Formas de participação	Meio	Estratégias
---------------	-------------------------------	-------------	--------------------

ONGs financiadoras nacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita Pessoal Telefone Correio Email	Boa elaboração do projeto Garantia de impacto social
ONGs financiadoras internacionais	Projetos Prêmios Convênios	Visita Pessoal Telefone Correio Email	Boa elaboração do projeto Garantia de impacto social Redação adequada à língua
Órgãos governamentais	Projetos Convênios	Visita Pessoal Telefone Correio Email	Boa elaboração do projeto Garantia de impacto social
Empresas	Doações únicas Contribuições mensais Projetos especiais Campanhas Patrocínios de ventos Prêmios	Visita Pessoal Mala direta Email Marketing Telefone Correio	Sensibilização Boa elaboração de Projeto Garantia de impacto social Formação de parcerias
Pessoas físicas	Doações únicas Contribuições mensais Voluntariado Participação em eventos Compra de produtos	Visita Pessoal Mala direta Telemarketing Email Produtos próprios Telefone Campanhas Catálogos Eventos Telefone Correio	Sensibilização e mobilização por: Culpa Satisfação pessoal Apelo da mensagem Obrigação Afinidade com a causa Status

Quadro 2 - Maneiras de captação de recursos

Fonte: Adaptado de Dearo (2004)

O composto de marketing ou marketing mix integra quatro variáveis que, quando bem planejadas, garantem o sucesso das operações da organização. O produto, o preço, a promoção e a praça compõem este grupo. Para Wolf (1999), constituem quatro elementos críticos que contribuem na decisão indivíduo de optar pela compra de um produto ou serviço, pagar programas ou mesmo fazer uma contribuição a uma organização sem fins lucrativos. Adaptando-os às organizações do terceiro setor tem-se: produto – programas e serviços oferecidos; promoção – comunicação realizada para promover tais programas e serviços; preço – ou quanto custa para participar ou elaborá-lo; praça – ou onde os produtos, programas e serviços estão disponíveis (WOLF, 1999).

Kotler (1978) ressalta que, neste tipo de ambiente, as organizações devem ficar atentas quanto às necessidades básicas que o consumidor está tentando

satisfazer através do produto. Quanto ao preço, as organizações que não visam o lucro o determinam de acordo com outros padrões, como cobrir custos, igualar-se a concorrência, subsidiar certos grupos e resgatar recursos para prática de seus projetos. Na distribuição, Kotler afirma que seus canais devem realizar um bom trabalho e fornecer aos consumidores serviços de pós-venda, pós-doação, entre outros, objetivando a fidelização destes “clientes”. Na promoção, por abranger o contato pessoal, a propaganda, a publicidade e a promoção de vendas, todos devem estabelecer padrões que conquistem suas metas (que no caso desta pesquisa é a captação de recursos), devendo selecionar seu público-alvo e as mídias a serem utilizadas.

Villas Boas Neto, Stefani e Pezzi Junior (2003) indicam que o produto, aqui chamado de social, são os programas ou projetos sociais que as organizações desenvolvem; no preço, tem-se o custo atribuído para os produtos desenvolvidos. Esta questão torna-se muito importante, uma vez que investidores injetaram quantias monetárias para a viabilização deste “produto social”, e mesmo que eles sejam gratuitos ao público beneficiado, alguém pagará por eles, sendo esse alguém os financiadores. Na praça, acontece a interação com a sociedade, contextualizando socialmente suas atividades; na promoção, todas as atividades de comunicação para com seus públicos estão relacionadas.

Outras ações são consideradas extremamente importantes para a maximização dos resultados organizacionais. Escolher seu público alvo e direcionar estratégias a ele pode ser crucial na conquista de clientes, uma vez que todas as atenções serão focadas às suas necessidades. A segmentação de mercado possibilita esta realidade, permitindo uma maior interação da empresa com seus consumidores.

Com o intuito de manter a carteira de clientes fidelizada, a organização faz uso de um leque de opções que possui a seu alcance, tentando estabelecer um relacionamento duradouro com estes e usufruir dos benefícios ocasionados desta relação. Para tanto, descobrir características e potencializar o poder de compra dos clientes torna-se essencial.

A seguir, são apresentados três elementos da função marketing que serão

analisados no presente trabalho. Sua descrição mais detalhada visa compreender suas características e peculiaridades, possibilitando a visualização do porque da utilização destas variáveis.

2.3.1 A promoção e seu papel na captação de recursos

A promoção ou comunicação é uma das ferramentas fundamentais do marketing. Goldschmidt (2003) adverte que as empresas com fins lucrativos costumam utilizar a comunicação para motivar consumidores, estimular vendas, melhorar a imagem de sua marca junto ao público em geral e envolver os distribuidores. As organizações do terceiro setor, do mesmo modo, podem utilizar as ferramentas de comunicação com inúmeros objetivos: procurar novos parceiros e doadores, informar conselheiros e outros parceiros sobre o andamento das atividades, recrutar voluntários, aumentar o envolvimento dos beneficiários e de suas famílias, prestar contas à sociedade sobre como estão sendo investidos os recursos que são recebidos, dentre outros.

Nichols (2004); Peattie (2003); Hamza, Veloso e Toledo (2005); Machado, Gonçalves Filho, Monteiro e Machado (2005) e Murphy (2000); Desmet (1999); Andrade (2002) são alguns dos muitos autores que ressaltam a importância da promoção (comunicação) em organizações sem fins lucrativos, não somente como estratégia de captação de recursos, mas como atividade primordial de incremento contínuo da imagem da organização, facilitação do estabelecimento de parcerias e implementação de projetos desenvolvidos.

A organização deve saber comunicar de maneira adequada informações sobre ela própria e a causa a ser atendida, pois quando torna pública sua atuação, legitima a ação e prova à sociedade sua capacidade técnica de atuação e sinceridade no planejamento financeiro. Esses aspectos atraem as empresas privadas que se preocupam em ligar seu nome a ações sociais que sejam percebidas pela sociedade como efetivamente positivas (FONTANELLA; 2001).

A captação de recursos (*fundraising*) é um dos maiores desafios que as organizações do terceiro setor enfrentam na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se vêem cada vez mais obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recursos (ADULIS, 2002). Grande parte do sucesso nas atividades de obtenção de

fundos depende do relacionamento que se estabelece com os doadores. Os potenciais doadores são pessoas ou instituições que geralmente compartilham com a missão, valores e objetivos gerais da organização e podem estar dispostos a contribuir para a realização de atividades ou projetos por ela desenvolvidos.

Independentemente de quais sejam esses potenciais doadores (pessoas físicas, organizações públicas, privadas, do terceiro setor ou agências multilaterais), é certo que uma campanha de captação de recursos exige cuidados com a comunicação que se estabelece com cada um desses públicos, o que pode ser facilitado quando se elabora um plano de comunicação adequado. Os esforços de comunicação da organização devem ter o objetivo de incrementar a consciência dos potenciais doadores sobre a organização, suas atividades e, o que pode ser considerado principal, os problemas que a instituição procura solucionar através de suas ações.

Tendo em vista tais afirmações, não somente a comunicação, mas todo o composto de marketing pode consumir recursos financeiros expressivos e, desta forma, devem ser planejados detalhadamente para que a organização obtenha os resultados desejados. O dispêndio torna-se necessário a partir do momento que se deseja obter maior retorno, sendo este, no caso de organizações sem-fins-lucrativos, os recursos que financiarão seus projetos.

Outro elemento importante e que será analisado neste estudo é a segmentação. No mercado, tal elemento cria oportunidades que resgatam seu público-alvo e com isso desvendam as características comportamentais mais minuciosas. Quanto mais segmentado o público for, maiores as chances do alcance dos objetivos.

2.3.2 Segmentação de mercado para a Captação de recursos

Hooley e Saunders (1996, p.216) salientam que

a segmentação de mercado aumenta a efetividade do marketing ao aceitar o fato de que as pessoas não são nem iguais nem completamente desiguais, pois reconhece a heterogeneidade dos mercados, mas indica o caminho para a prática do marketing eficiente de agrupar clientes potenciais em segmentos que tendem a

ser homogêneos em sua reação aos elementos do mix de marketing.

Tal fato descreve a necessidade em se distinguir públicos alvos e direcionar ações específicas para cada um deles, visto que suas necessidades se diferenciam na medida em que suas características pessoais se modificam. Então, torna-se crucial o estabelecimento de estratégias de segmentação, focalizando o incremento dos negócios da organização e uma maior satisfação dos seus clientes.

Pesquisas realizadas por Kottasz (2004); Nichols (2004); Andreasen (1996); Romney-Alexander (2002); Sargeant (1995); Sargeant (1999); Kotler e Levy (1969); Higgins e Lauzon (2003); Wagner e Ryan (2004); Desmet (1999) afirmaram a importância de segmentar mercados, e com isso, atrair recursos mais fácil e eficientemente. Como resultados, obteve-se a segregação de grupos com características similares e maior quantidade de dinheiro arrecadado.

Tal realidade pode ser descrita como sendo parte integrante do mercado. Porém, cada vez mais organizações do terceiro setor vêm segmentando seus possíveis financiadores, com o intuito de facilitar a captação dos recursos e garantir a implementação de seus projetos sociais.

Kotler (2003) cita diversas estratégias de segmentação, entre elas a segmentação geográfica, onde o mercado é dividido por regiões; a demográfica, onde divide-se o mercado com base em variáveis como o sexo, idade, tamanho da família, renda, etc; segmentação psicográfica, dividindo os compradores em grupos com base na classe social, no estilo de vida e na personalidade; e a segmentação comportamental, onde os clientes são divididos de acordo com o conhecimento em relação a determinados produtos, atitudes direcionadas a ele, no uso que se faz desse produto e nas respostas.

O mercado utiliza tais estratégias objetivando vender seus produtos e serviços a grupos mais homogêneos, tentando minimizar assim o risco de uma percepção abaixo da expectativa. Garantir a satisfação significa muitas vezes o retorno deste cliente e uma economia nos custos da organização.

Estas situações inspiram o terceiro setor a segmentar seus doadores e focar em pessoas físicas e jurídicas que se relacionam com a causa da instituição, são pertencentes a uma determinada classe social ou se residem em uma região específica. “Uma segmentação mais efetiva deveria permitir as instituições sem fins lucrativos identificar se existem segmentos de diferentes doadores, e possibilitar variações nos apelos das mensagens” (SHELLEY e POLONSKY, 2001, p.20).

Fatores demográficos como o sexo e a idade podem servir como base apropriada de segmentação. Shelley e Polonsky (2001, p. 20) afirmam que “existe alguma sugestão que o sexo pode ser importante e que as mulheres possuem características de personalidade distintas que influenciam seus comportamento relacionados à ajuda”. Percebe-se, então, que aspectos centrados em públicos específicos podem facilitar a elaboração de táticas “personalizadas” e alavancar a conquista de novos doadores à instituição.

Conforme citado previamente, todos estes esforços passam a ser intensificados na medida em que os clientes permanecem na organização. Para que tal feito ocorra, são necessárias algumas estratégias, e criar e manter um relacionamento com seus consumidores é uma delas.

2.3.3 A importância do marketing de relacionamento na captação de recursos

“O custo de se buscar novos clientes é muito maior que o de manter clientes antigos” (KOTLER, 2003). Tal expressão é utilizada inúmeras vezes nas áreas de marketing de diversas organizações, na pretensão de se conscientizar seus colaboradores da importância de se possuir um bom relacionamento com seus consumidores.

O mesmo acontece em empresas que não visam o lucro mas almejam obter fundos que financiem seus projetos, para que possam ser implementados e cumprir seus objetivos sociais. Buscar novos financiadores sempre será mais dispendioso, utilizará recursos importantes da organização e muitas vezes não alcançará a captação prevista. Por isso, todos os doadores atuais da organização devem ser tratados de maneira especial, com o intuito de se estabelecer parcerias e garantir recursos necessários.

Stone e Woodcock (1998) definem marketing de relacionamento como sendo o uso de uma ampla gama de técnicas e processos mercadológicos, vendas, comunicação e cuidados com o cliente. Bretzke (1999) também afirma que o marketing de relacionamento se constitui na filosofia empresarial de orientação para o cliente, devendo-se buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes atuais, clientes potenciais (*prospects*) e todos os agentes da infraestrutura, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável, quer seja por redução de custo ou diferenciação dos serviços.

Todas estas ações buscam a fidelização do cliente. No caso das instituições do terceiro setor, esta fidelidade também é almejada e deve ser desenvolvida para que a organização possa alcançar os objetivos citados anteriormente. Criar um relacionamento, estabelecendo um canal de comunicação direta com seu financiador; reconhecê-lo, fazendo-o se sentir parte de um grupo especial; e recompensá-lo, visando incentivar o investidor a aumentar as doações; tudo isto é utilizado como forma de manter as pessoas físicas e jurídicas como financiadoras dos projetos sociais de organizações do terceiro setor.

Rodrigues (1998); Arnold e Tapp (2003); Martinez (2003); Arnett; German e Hunt (2003); Varadarajan e Menon (1988); Sargeant (1999); Romney-Alexander (2002); Andreasen (1996); Nichols (2004); Fonseca; Moori e Alves (2005) Machado *et al* (2005); Abdy e Barclay (2001); Sargeant e Lee (2002); Sargeant (2001); Fisher (2005) encontraram em suas pesquisas resultados similares no tocante ao marketing de relacionamento e formação de parcerias/alianças para a captação de recursos. Isto vem reforçar a importância deste elemento do marketing para as organizações do terceiro setor e a continuidade de seus projetos, visto que o número de concorrentes em busca de recursos externos cresce a cada dia.

Arnett, German e Hunt (2003, p. 89) ressaltam a importância do marketing de relacionamento como ação de captação de recursos, afirmando que “o marketing de relacionamento é uma estratégia viável em contextos envolvendo altos níveis de intercâmbio social, marketing *Business-to-consumer*, e o marketing sem fins lucrativos”. Eles ainda citam que muitas organizações sem fins lucrativos estão

utilizando o marketing de relacionamento como uma estratégia para desenvolver e manter relações com doadores individuais e empresariais.

Sendo assim, as instituições do terceiro setor que utilizarem ferramentas de marketing de relacionamento com seus financiadores poderão estar minimizando seus custos, implementando mais projetos e garantindo sua permanência no setor social.

Após feita uma revisão sobre os elementos da função marketing a serem analisados na pesquisa em questão, é possível perceber a sua importância no contexto do terceiro setor e quantos benefícios podem ser possibilitados às organizações deste setor se um planejamento adequado ocorrer. Tais elementos podem ou não garantir a captação de recursos para a implementação de seus projetos, permitir o alcance de suas metas e a conseqüente sobrevivência da organizações sem fins lucrativos.

2.4 A captação de recursos e o terceiro setor

Inúmeras diferenças podem ser estabelecidas entre as organizações pertencentes ao primeiro, segundo e terceiro setor, sendo as principais peculiaridades o caráter privado e finalidade pública apresentadas pelas empresas sem fins lucrativos, enquadradas no último setor. Entretanto, essas diferenças necessitam de estudo, para que se possa desenvolver uma melhor integração e parceria entre eles na busca do desenvolvimento social.

Ao se entender as lógicas do Estado, mercado e terceiro setor, uma convergência gradativa pode ser trabalhada, possibilitando uma integração entre suas identidades. Com essa integração, as relações do mercado poderão ser aprimoradas para que se contribua na profissionalização das ações promovidas pelo terceiro setor, unificando assim a sociedade em prol do desenvolvimento do país (ANDRADE, 2002).

Ao traçar objetivos e definir os recursos e meios necessários para desenvolver o projeto, o planejamento é realizado. Ao se atribuir as formas de trabalho e distribuir os recursos adquiridos, se faz a organização. Na direção, as

peças são conduzidas e motivadas para alcançar os objetivos organizacionais, e no controle as ações estabelecidas e recursos previstos são comparados com os resultados atingidos e os recursos gastos, com o intuito de se corrigir ou modificar as orientações estabelecidas (TENÓRIO, 2001).

Apesar da falta de delimitação do terceiro setor, pode-se caracterizá-lo pela negação da lógica do mercado e do Estado. Entretanto, ele necessita desses dois setores para garantir uma parte de seus recursos financeiros e assim ter condições de desenvolver seus projetos. Esta situação ocasiona muitas vezes a dependência e subordinação. Entre suas fontes de recursos, pode-se citar os fundos públicos repassados pelo Estado, receita própria através da venda de produtos ou serviços a associados ou terceiros e doações de empresas e indivíduos (FALCONER e VILELA, 2001).

As organizações pertencentes ao terceiro setor observam a necessidade de expandir as fontes de financiamento, diminuindo assim sua vulnerabilidade. Observa-se também uma grande dificuldade em gerar receitas próprias, obrigando-as a incrementar os recursos advindos de pessoas físicas e jurídicas.

A administração destas organizações deve ser eficaz, já que os agentes financiadores avaliam o sucesso de seus investimentos de forma diferente. Enquanto as empresas financiadoras se preocupam com aspectos financeiros e econômicos, as instituições sem fins lucrativos estão mais focadas aos aspectos relativos à promoção social de suas ações (TENÓRIO, 1997).

A sobrevivência dessas organizações depende, muitas vezes, dos recursos captados. Todas as formas de financiamento se fazem necessárias, e a independência das ações está diretamente relacionada ao grau de consistência e força das organizações de negociar os recursos sem modificar seus projetos.

Várias estratégias se fazem necessárias para que os recursos pretendidos sejam captados e os projetos estabelecidos possam ser viabilizados. Alguns autores (PETTIE, 2002; MARTINEZ, 2003; SHELLEY E POLONSKY, 2001; ARNETT, GERMAN E HUNT, 2003) citam ações de marketing que são utilizadas por

organizações que desejam incrementar seu orçamento financeiro ao buscar recursos junto a pessoas físicas e jurídicas.

Peattie (2002) ressalta a importância da comunicação na busca por recursos, não somente como meio de resgatar os financiadores em potencial, mas como forma de informá-los a respeito de seus projetos, missão, causa, etc. Isto demonstra o papel desta ferramenta de marketing na obtenção de recursos pelo terceiro setor, já que a promoção é considerada muitas vezes eficiente no mercado e pode ser utilizada para atingir os resultados também por organizações sem fins lucrativos.

Outro fator considerável e que é usado por diversas empresas do terceiro setor como estratégia de captação é a segmentação. Como forma de prevenir riscos consideráveis (comportamento antiético e oportunismo), organizações sem fins lucrativos devem examinar cuidadosamente o potencial de seus parceiros em potencial ao invés de utilizar inúmeros investidores (MARTINEZ, 2003). Além disso, buscar financiadores que se identifiquem com a causa da organização pode facilitar na obtenção de recursos (DEARO, 2004).

Uma terceira estratégia que é desenvolvida por muitas organizações do terceiro setor é o marketing de relacionamento. Manter os financiadores informados a respeito da destinação dos recursos doados, bem como trabalhar ações que cativem os investidores podem garantir parcerias de longo prazo. Tais instituições devem, de acordo com Shelley e Polonsky (2001, p.19) utilizar uma grande variação de atividades de marketing simplesmente para manter doações privadas. Eles afirmam que “em algumas situações as organizações sem fins lucrativos tem tentado aplicar uma aproximação baseada no relacionamento à doação, desenvolvendo fortes relações de causa-doador com doadores existentes”.

A função marketing, como pode ser observado, deve ser tratada de maneira especial, já que pode ocasionar importantes diferenciais no momento da captação. É discutido no apêndice A, com o intuito de demonstrar o estado da arte sobre o terceiro setor, elementos do marketing e captação de recursos a administração mercadológica e mais especificamente, as estratégias aqui citadas como forma de captar recursos no Terceiro Setor.

3. METODOLOGIA

Levando-se em consideração a formulação do problema, seus objetivos gerais e específicos, bem como a fundamentação teórica apresentada, são disponibilizados neste capítulo os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa realizada. Com a descrição da pergunta de pesquisa e das hipóteses, serão demonstrados os métodos utilizados e suas referentes técnicas de tratamento e análise dos dados, itens que caracterizaram o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 Hipóteses de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada utilizando-se um design quantitativo, apoiado nas filosofias do positivismo, através do método hipotético dedutivo, que de acordo com Hair *et al* (2005), parte de princípios considerados como verdadeiros e indiscutíveis para chegar às conclusões formais.

A pesquisa é quantitativa e descritiva, e pode ser caracterizada como um levantamento de campo *survey*, realizado *ex post facto*. Ela possui o objetivo de comprovação de hipóteses, sendo elas desenvolvidas com o intuito de responder a seguinte pergunta: Qual o comportamento do marketing de relacionamento, promoção e segmentação nas organizações do terceiro setor do tipo fundação em Santa Catarina?

A partir da pergunta de pesquisa formularam-se as hipóteses, por meio da análise dos elementos da função marketing estudadas nesta pesquisa (promoção, segmentação e marketing de relacionamento) utilizadas por organizações do terceiro setor do tipo fundação de Santa Catarina. Neste sentido, foram usadas três categorias de variáveis para analisar a relação com a captação de recursos realizada por este tipo de organização: (1) Segmentação, (2) Promoção ou Comunicação, (3) Marketing de Relacionamento.

Dois grandes conjuntos com características similares foram identificados antes do estabelecimento da situação problema, quando se resgatou em dezembro de 2004 uma relação com os nomes das fundações que prestaram contas ao

ministério público naquele ano. Conforme previamente destacado, percebeu-se que aproximadamente cinquenta por cento das fundações tinham como finalidade o desenvolvimento da educação e pesquisa. Organizações que apresentavam causas voltadas à educação foram denominadas “fundações educacionais” e a organizações com causas diferentes a esta se atribuiu o nome de “fundações não-educacionais”. Estes dois grupos possibilitaram a emergência do problema de pesquisa, visto que se sentiu a necessidade de se verificar como estes dois tipos trabalhavam as três variáveis mercadológicas em questão. A escolha dos dois conjuntos deu-se devido a diferenciação entre elas com relação a comercialização de produtos e serviços.

Considerando-se a relação entre o tipo e a utilização destas três ferramentas em uma organização do terceiro setor na obtenção de recursos que financiem seus projetos (neste trabalho, a variável dependente captação de recursos foi utilizada para verificar a prática das três variáveis mencionadas anteriormente), elaborou-se a seguinte hipótese principal:

- O comportamento do marketing de relacionamento, da segmentação e da promoção é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais quando se tem como base a captação de recursos.

Entretanto, as diversas áreas de atividades existentes no terceiro setor possibilitam diferentes aplicabilidades quanto à segmentação, marketing de relacionamento e promoção. Sendo assim, pode-se esperar que os dois grandes grupos de fundações estudadas nesta pesquisa se comportem diferentemente.

Conforme observado na fundamentação teórica, as condições destacadas por Sargeant (2001), Shelley e Polonsky (2002) e Liao, Foreman e Sargeant (2001), respectivamente, dizem respeito ao comportamento das três variáveis estudadas nesta pesquisa:

- A. O marketing de relacionamento (definido na fundamentação teórica) possui papel importante na retenção de financiadores de projeto e merece atenção dentro das organizações do terceiro setor.

- B. A segmentação (definida na fundamentação teórica) de seus mercados financiadores pode facilitar a obtenção de recursos dentro do setor sem fins-lucrativos.
- C. A promoção (definida na fundamentação teórica) pode ser a chave para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente no que diz respeito a captação de recursos em organizações do terceiro setor.

Mais especificadamente, cada uma destas variáveis possui suas peculiaridades, que podem ser influenciadas de acordo com as características de cada grupo estudado, ou seja:

A. O marketing de relacionamento possui papel importante na retenção de financiadores de projeto e merece atenção dentro das organizações do terceiro setor: A prática de ações que almejam o estreitamento da relação organização-doador pode influenciar na captação de recursos e as fundações educacionais e não educacionais as desenvolvem. Quanto mais específico forem suas atividades, mais discriminatório será seu comportamento entre estes dois grupos.

B. A segmentação de seus mercados financiadores pode facilitar a obtenção de recursos dentro do setor sem fins-lucrativos: Quanto mais focado for o grupo que se deseja alcançar, maiores podem ser as chances de se sensibilizar os doadores/clientes e assim obter mais recursos. Os dois grupos pesquisados são capazes de trabalhar este elemento do marketing de diversas maneiras, podendo proporcionar um comportamento discriminatório entre eles.

C. A promoção pode ser a chave para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente no que diz respeito à captação de recursos em organizações do terceiro setor: A comunicação das ações desenvolvidas pelas organizações podem acarretar resultados positivos quanto ao montante arrecado, e a forma como essa promoção é elaborada pode ser discriminatória entre as fundações educacionais e não educacionais.

Assim, a discriminação do comportamento destes elementos do marketing perante as fundações educacionais e não educacionais depende diretamente das ações desenvolvidas por cada grupo, podendo ser interpretado da seguinte maneira:

- Se as ações desenvolvidas são mais específicas nos dois grupos estudados: Maior discriminação no comportamento das variáveis do marketing entre as fundações educacionais e não educacionais;
- Se as ações desenvolvidas são mais similares nos dois grupos estudados: menor a discriminação no comportamento das variáveis do marketing entre as fundações educacionais e não educacionais.

Com o objetivo de verificar a hipótese principal destacada anteriormente, elaboraram-se as hipóteses secundárias que estão apresentadas na seqüência:

H1: O comportamento da promoção é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais

H2: O comportamento da segmentação é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais

H3: O comportamento do marketing de relacionamento é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais.

A seguir é demonstrado o método utilizado na pesquisa realizada com os dois grupos de fundações estudadas.

3.2 Método

Procurou-se adaptar as respostas obtidas ao método mais conveniente, almejando o alcance dos resultados esperados. Como o objetivo geral foi analisar o comportamento da promoção, segmentação e marketing de relacionamento nos dois grupos estudados (fundações educacionais e fundações não educacionais) em relação à captação de recursos, optou-se pela utilização da análise estatística multivariada.

Análise estatística multivariada é o ramo da estatística que objetiva o estudo das amostras e distribuições multidimensionais, representando, resumindo e interpretando os dados amostrados a partir de populações nas quais são medidas duas ou mais características para cada unidade experimental (QUEIROZ, 1990).

As técnicas de análises estatísticas multivariadas são instrumentos que permitem determinar uma estrutura racional a um conjunto de informações experimentais, classificando-as e permitindo analisar as similaridades entre unidades experimentais, que em geral, variam com respeito a um grande número de características (OMI *et al*, 1979).

Johnson e Wichern (1988) consideram que, de uma maneira geral, emprega-se a análise multivariada quando o objetivo da investigação científica pode ser alcançado através da redução de dados ou simplificação estrutural, classificação e agrupamento, investigação da dependência entre variáveis, predições, e construção de testes de hipóteses.

Afonso (2001) conclui que quando se aborda as técnicas multivariadas, fala-se em técnicas que não abordam unicamente uma dimensão da análise de dados, e sim, uma diversidade de cruzamentos entre variáveis dependentes e independentes, ou um cruzamento de informações envolvendo dados de várias questões de ordem dependente, oferecendo assim ao pesquisador uma segunda dimensão, mais rica que a comumente encontrada em uma abordagem univariada.

Entre as técnicas eficientes de classificação de dados multivariados está a análise discriminante, a qual relaciona-se com a separação de indivíduos distintos e alocação desses em grupos pré-definidos (JOHNSON e WICHTERN, 1988). Souza *et al* (1990) afirmam que a análise discriminante aloca indivíduos em classes ou agrupamentos previamente estabelecidos, sendo empregada como procedimento separatório, com a finalidade de investigar as diferenças observadas.

Para Marriott (1974), a análise discriminante consiste em investigar como e quando é possível fazer distinções entre os membros de um agrupamento qualquer, com base nas observações feitas sobre ele, sendo que seus objetivos são: testar diferenças estatísticas significantes a um dado nível de probabilidade entre o agrupamento realizado; determinar o número de funções discriminantes; construir regras de alocações para identificar um indivíduo como membro de um agrupamento; e, estimar as probabilidades de classificações corretas. A análise discriminante se presta ainda para testar a suficiência, ou poder separatório, de uma série de variáveis discriminantes (MARDIA *et al*, 1979).

Reis (2001, p.201) explica que esta técnica é empregada para “descobrir as características que distinguem os membros de um grupo dos de outro, de modo que, conhecidas as características de um novo indivíduo, se possa prever a que grupo pertence”. Sendo assim, as organizações estão distribuídas em grupamentos pré-definidos: um conjunto de fundações educacionais e outro de não educacionais. Vale ressaltar que esta nomenclatura foi utilizada somente para efeitos desta pesquisa, não sendo válida juridicamente.

Para Hair *et al* (2005, p. 245) , a análise discriminante

é capaz de lidar com dois ou mais grupos. Esta técnica envolve a derivação de uma variável que é a combinação linear de duas ou mais variáveis independentes que melhor discriminam os grupos definidos a priori. Essa discriminação é atingida com a atribuição de pesos para as variáveis de forma a maximizar a variância entre os grupos em relação à variância dentro dos grupos. O resultado dessa combinação linear produz a chamada função discriminante.

O procedimento utilizado para aplicação da análise discriminante é descrito a seguir, de acordo com Corrar (2004):

1) Ajustar um modelo discriminante linear (pelo método dos mínimos quadrados) da forma a seguir:

$$Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k, \quad [1]$$

Onde:

Z_i : escore discriminante referente a i -ésima empresa, $i=1,2,\dots,n$.

X_i : variável independente referente a i -ésima empresa.

β_0 : intercepto do modelo;

β_j : parâmetro do modelo (ou coeficiente discriminante) associado a j -ésima variável ($j=1,2,\dots, k$);

2) Estimar os escores discriminantes a partir do modelo ajustado.

3) Calcular o escore crítico (ou ponto de corte) dado por:

$$Z_{\text{crítico}} = \frac{n_1 \bar{Z}_2 + n_2 \bar{Z}_1}{n_1 + n_2} \quad [2]$$

Onde:

n_1 : número de empresas do grupo 1: Fundações educacionais.

n_2 : número de empresas do grupo 2: Fundações não educacionais.

\bar{Z}_1 : média dos escores discriminantes do grupo 1: Fundações educacionais.

\bar{Z}_2 : média dos escores discriminantes do grupo 2: Fundações não educacionais.

4) Aplicar a seguinte regra de decisão/classificação:

- Se $Z_i < Z_{\text{crítico}}$ a empresa é classificada como pertencente ao **Grupo 1**, ou seja, é classificada como **Fundações educacionais**
- Se crítico $Z_i > Z_{\text{crítico}}$ a empresa é classificada como pertencente ao **Grupo 2**, ou seja, é classificada como **Fundações não educacionais**.

5) Por último, é feita uma avaliação do poder de discriminação do modelo ajustado em relação à alocação correta das empresas entre os grupos considerados.

Hair *et al* (2005, p. 245) comentam que a análise discriminante é uma técnica estatística

apropriada para testar a hipótese nula de que as médias para um conjunto de variáveis independentes são iguais. Para isso, a análise discriminante multiplica cada variável independente por seu respectivo peso e soma essas parcelas, resultando no escore Z de discriminação para cada indivíduo da análise. A média dos indivíduos de um grupo fornece a média do grupo, também chamada de centróide. Para cada grupo envolvido na análise discriminante, será obtido um centróide. Esses centróides indicam a localização mais provável de um indivíduo de um grupo particular, e a comparação entre os centróides dos grupos permite dizer o quão afastado estão estes grupos um do outro ao longo da dimensão sob teste.

Outras pesquisas internacionais utilizaram o mesmo tratamento estatístico para mensurar suas variáveis e alcançar os objetivos esperados: Perreault Junior, Behrman e Armstrong (1979); Castro Junior (2003); Afonso (2001) realizaram pesquisas tendo como método a análise discriminante, onde grupos com características diferentes foram separados, almejando-se encontrar peculiaridades

que pudessem defini-los como sendo pertencentes a este ou aquele grupo. O objeto da análise discriminante é alocar um indivíduo em um dos grupos estudados com base nas suas mensurações (HAIR *et al*, 2005).

Fez-se necessário algumas alterações no presente estudo, visto que a Análise Discriminante Clássica é específica para dados quantitativos e os dados deste trabalho são qualitativos, pois foi utilizado uma escala de *Likert* com cinco pontos (conforme apresentado posteriormente). As informações são resgatadas através da identificação das qualidades e preferências dos respondentes através da escala de *Likert*. Machado e Verdinelli (2004) sugerem a aplicação de uma derivação do método, denominada Discriminante Qualitativa – DISQUAL.

Para tal feito, os dados qualitativos foram processados pela análise de correspondência múltipla e, após feito isto, “retidos os escores fatoriais desta aplicação para desenvolver, com esta nova base já transformada em dados quantitativos, a análise discriminante final e a posterior equação linear” (MACHADO e VERDINELLI, 2004, p. 6).

Lebart *et al.* (1995) e Saporta (2003) descrevem este processo em três etapas. Primeiro constrói-se uma tabela disjuntiva completa através da tabela de dados brutos. Depois, aplica-se uma análise fatorial de correspondência múltipla a esta tabela lógica, obtendo-se então, as coordenadas dos elementos de cada grupo sobre os eixos fatoriais extraídos desta análise. Finalmente, aplica-se a análise discriminante sobre estas coordenadas, distinguindo-se então as características de cada conjunto analisado.

Dagnalíe (1977) propõe que o método desenvolvido por Fisher (1965) baseia-se no princípio de definir uma função linear para duas ou mais populações descritas por p variáveis. Após a determinação da equação, cada indivíduo é alocado dentro de sua população específica com o menor risco possível de classificação errada, considerando-se ainda que estas populações têm distribuição normal multivariada e mesmas variâncias e covariâncias.

Para tanto, o método buscou informações lineares das variáveis explicativas que permitissem separar os grupos distintos em questão. A melhor função

discriminante foi aquela que conseguiu maximizar a variância interclasse, que foi a dispersão dos centros de gravidade das classes em torno da origem, e minimizar a variância intraclasse, que foi a variância interna entre os elementos de um mesmo grupo centrados em relação ao centro de gravidade desta nuvem. Este procedimento foi o que determinou as características de semelhanças entre seus pares (MACHADO E VERDINELLI, 2004).

O número máximo de funções discriminantes é igual ao número de grupos menos um, ou ao número de variáveis discriminantes, sendo o critério de escolha baseado no menor destes valores (REIS, 2001). Nesta pesquisa, o objetivo principal foi distinguir o comportamento da promoção, marketing de relacionamento e segmentação entre dois grupos, as fundações educacionais e não educacionais. Sendo assim, o número de funções discriminantes ficou restrito ao mínimo (uma).

Após feita a aplicação do método e a determinação de sua função discriminante, recomenda-se avaliar qual o grau de classificação correta. Para tanto, Zugue e Chaves Neto (1999) sugerem que se pratique a função discriminante aos grupos estudados e determine-se a cada elemento de cada grupo menos 1 ($n - 1$ elementos) a probabilidade destes estarem classificados erroneamente no grupo do que são originários. Depois, resgatam-se estas probabilidades e se calcula a probabilidade total de erro, tendo no numerador a soma das probabilidades de erro em cada grupo e como denominador a soma das observações dos dois grupos.

Isto também pode ser denominado Método de Lachenbruch. O próprio autor (1975) comenta que é uma forma de avaliar a eficiência de uma regra de reconhecimento e classificação (LACHENBRUCH, 1975).

Uma breve descrição de como calculá-lo segue os seguintes passos:

- 1) Escolher um dos grupos;
- 2) Retirar um item do grupo escolhido;
- 3) Construir a regra com as $n_1 + n_2 - 1 = n - 1$ observações da amostra;
- 4) Classificar a observação excluída usando a regra obtida;
- 5) Repetir as etapas anteriores para todas as observações do grupo escolhido;
- 6) Repetir os passos para o segundo grupo.

3.3 Amostra e coleta de dados

Veludo-de-Oliveira (2001) ressalta que a amostragem é uma etapa importante no delineamento da pesquisa e pode determinar a validade dos dados obtidos. O universo existente na presente pesquisa é o de organizações do terceiro setor abrangendo fundações, as quais podem receber a qualificação de OSCIPs ou organização social, recebendo o título de utilidade pública, ou o certificado de entidade beneficente de assistência social (PAES, 2004).

Para fins deste estudo, decidiu-se pesquisar as organizações pertencentes ao terceiro setor, do tipo fundação, localizadas em Santa Catarina e que prestaram contas ao Ministério Público do Estado no ano de 2004. Black (1999, p. 48) cita que “o pesquisador pode se utilizar de uma amostra a qual tenha maior facilidade de acesso”. No caso, todas as organizações que constavam no relatório do MP foram pesquisadas, totalizando 113, almejando-se então a obtenção de um censo, ou toda a população de organizações existentes. Destas 113, 64 eram fundações com características educacionais e 49 fundações com características não educacionais.

O critério de escolha das organizações entrevistadas se deu pelo fato de estarem situadas na mesma região e possuírem dados junto à um órgão de controle governamental (no caso, o Ministério Público). Os questionários foram enviados por email, além de duas ligações para cada organização reforçando a importância da pesquisa para o desenvolvimento do trabalho. Algumas visitas às fundações mais próximas também foram realizadas, almejando-se transmitir maior seriedade e credibilidade ao trabalho.

Procurou-se avaliar o comportamento das variáveis independentes: promoção, segmentação e marketing de relacionamento, nestes dois grupos de organizações e verificar se ambos trabalham estas variáveis da mesma maneira ou de formas diferentes. Na busca por este objetivo, aplicou-se um pré-teste em 8 organizações da grande Florianópolis, almejando-se obter as validações de semântica e de juízo². Além da alteração de algumas questões para o seu melhor

² Semântica: “(do Gr. *Semantiké*, da significação) s.f. Estudo da linguagem humana do ponto de vista do significado das palavras e dos enunciados”.

Juízo: “(do Lat. *Judiciu*) s.m. atividade mental através da qual se admite uma asserção como verdadeira ou se estabelece uma relação entre duas idéias”.

entendimento, o número de perguntas também foi reduzido com o intuito de não gerar dupla interpretação, além da reestruturação da primeira parte do questionário para facilitar as respostas.

A variável dependente “captação de recursos” foi utilizada como base para diferenciar o comportamento das três variáveis independentes. Higgins e Lauzon (2003), Sargeant (2001), Murphy (2000), Weinstein (1999), Kingston e Bolton (2004), Tyminski (1998), Kottasz (2004), Wayson (1998), O’Heffernan (2000), Nichols (2004), Sargeant e Kähler (1999), Stephens (2004), Levy (2004), Weisbrod (1998), Lee (1998), Fay (2001), Franco e Pereira (2003) e Sargeant (1999) reforçam a importância da captação de recursos e o uso de atividades mercadológicas para o incremento do montante arrecadado por organizações do terceiro setor. Sendo assim, optou-se por esta variável para que se pudesse obter informações mais precisas quanto ao uso das ferramentas comentadas anteriormente e suas diferenças em cada grupo de fundações pesquisadas.

Na coleta de dados, foram pesquisadas organizações do terceiro setor que prestaram contas ao Ministério Público em 2004, no Estado de Santa Catarina. Todas as 113 organizações fizeram parte da pesquisa. No entanto, vários endereços eletrônicos e telefones estavam desatualizados, e muitas vezes verificou-se que a organização existia apenas no papel, não possuindo uma pessoa responsável em período integral para que pudesse ser contatada e questionada, fatos estes que atrasaram a etapa de coleta de dados. Das 113 empresas, o que corresponde a 100% da população pesquisada, responderam 46 fundações. Entretanto, deste total, apenas 41 apresentaram todas as respostas passíveis de análise, representando 36,28% do total. Este período iniciou-se em 17/05 e foi finalizado em 29/09 de 2005, após inúmeras visitas a estas organizações, telefonemas e emails reforçando a importância da devolução do questionário total e corretamente respondido.

Para a divisão dos dois grupos previamente citados (fundações educacionais e não educacionais), utilizou-se a área de atividade por elas citadas:

- As organizações que assinalaram uma das opções a seguir: Cultura e recreação, Saúde, Assistência social, Ambiental, Defesa dos direitos

humanos, Religiosas e outras; foram classificadas como fundações não-educacionais.

- As organizações que se classificaram como: Educação e pesquisa; foram denominadas fundações educacionais.

Percebe-se que a gama de opções das fundações não educacionais abrange muito mais áreas de atividades do que as fundações educacionais. Todavia, o número de organizações que se enquadraram como sendo educacionais e que responderam ao questionário (21) foi praticamente o mesmo que as não educacionais (20). O fato das fundações educacionais venderem seus serviços (cursos oferecidos) para arrecadar recursos justifica a análise discriminante aplicada na pesquisa. Demais considerações acerca deste tema estão apresentadas nos resultados e conclusões do trabalho.

O questionário foi elaborado utilizando-se os referenciais expostos na fundamentação teórica (MALHOTRA, 2001). Com base nos autores citados, desenvolveu-se as questões relacionadas a cada elemento que se pretende analisar (promoção, segmentação e marketing de relacionamento).

Com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa e formalizar a coleta de dados, optou-se pela utilização do questionário. Chagas (2000) afirma ser este um importante instrumento na pesquisa científica, em especial nas ciências sociais. No presente estudo, decidiu-se pela utilização de um questionário com o método de pontuação de *Likert*. Hayes (2001) ressalta a sua importância, afirmando que a aplicação de tal método proporciona coeficientes de confiabilidade elevados.

O instrumento de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, possui perguntas previamente padronizadas do tipo *Likert*, com os valores a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente				Concordo totalmente

Quadro 3 – Escala adaptada de *Likert* adotada no trabalho

O item 2 corresponde a discordo parcialmente; o 3 a não concordo nem discordo e o 4 concordo parcialmente. A escolha pelo uso da escala de cinco pontos deveu-se ao fato de que a confiabilidade, de acordo com Hayes (2001, p.83), “tende

a nivelar-se com esta quantidade, sugerindo a existência de um aumento mínimo da utilidade de usar mais de cinco pontos na escala”.

O questionário³ aplicado durante a pesquisa foi elaborado com o auxílio do levantamento bibliográfico sobre o assunto e classificado da seguinte forma:

- **Parte 1: Perfil das organizações pesquisadas:** nome da organização, dos respondentes e suas funções, bem como a área de atividade da fundação; almejando-se obter informações relevantes sobre as empresas participantes da pesquisa, além de certificar a validade dos dados coletados, uma vez que a pessoa responsável pelas respostas deve estar interada sobre os processos da organização e suas atividades.
- **Parte 2: Meios de comunicação, fontes de financiamento, e estabelecimento de parcerias:** Questões abertas foram desenvolvidas nesta parte para que se pudesse estabelecer comparações entre as organizações pesquisadas.
- **Parte 3: A promoção nas organizações do terceiro setor:** A promoção com o intuito de se obter mais doações é reforçada por Peattie (2002) e Tenório (1997) que afirmam ser esta uma ferramenta eficiente na comunicação externa das atividades da empresa com os seus financiadores. Falconer e Vilela (2001) e Hudson (1999) ressaltam a primordialidade da captação de recursos em organizações do terceiro setor. Sendo assim, procurou-se resgatar informações pertinentes às ações de comunicação praticadas pelas empresas pesquisadas.
- **Parte 4: A segmentação como estratégia de captação de recursos:** Buscou-se perceber o comportamento deste elemento nestes tipos de organizações. Shelley e Polonsky (2001) e Martinez (2003) salientam que a segmentação é uma importante função dentro de empresas do terceiro setor, já que pode facilitar doações de pessoas ou empresas ligadas à causa.
- **Parte 5: O marketing de relacionamento nas organizações do terceiro setor:** Segundo Noleto (2000) e Austin (2001), o relacionamento com doadores e o estabelecimento de parcerias é de extrema importância para a

³ O modelo do questionário encontra-se no Apêndice I.

sobrevivência de organizações do terceiro setor e de seus projetos. Procurou-se então verificar o uso de estratégias de marketing de relacionamento pelas empresas pesquisadas e qual sua eficiência.

A figura 1 apresenta de forma esquemática a relação entre a estrutura e seu problema de pesquisa:

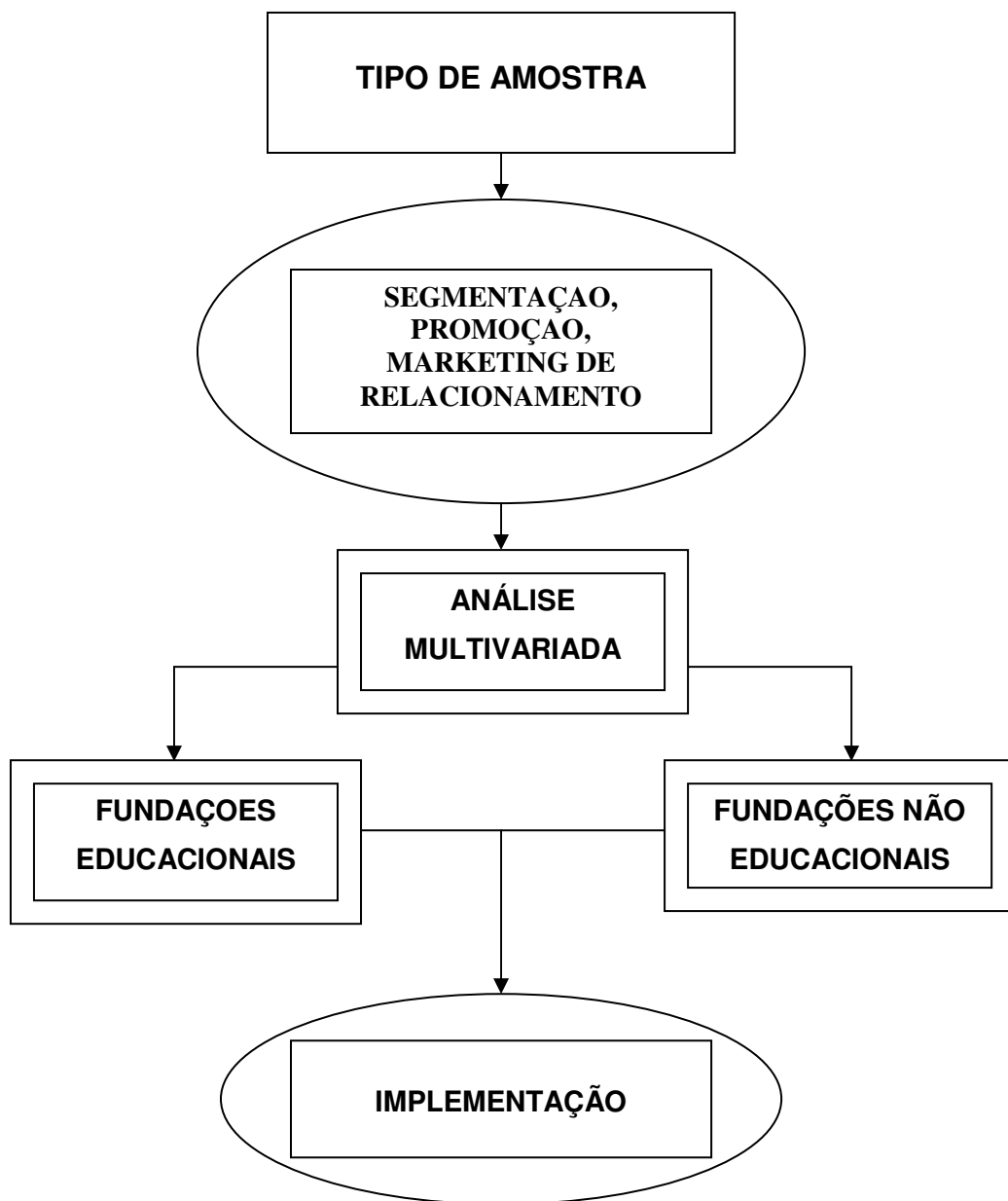


Figura 1 - Relação entre a estrutura da pesquisa e seu problema

Finalmente, apresenta-se o quadro 4, onde estão distribuídas as questões integrantes do questionário, agrupadas de acordo com a sua função na estrutura do instrumento e como foram utilizadas para responder as hipóteses secundárias , e como estas estão reunidas para se atingir os objetivos do trabalho.

Objetivos específicos	Hipóteses Secundárias	Perguntas do questionário
-----------------------	-----------------------	---------------------------

Identificar as características de organizações do terceiro setor do tipo fundação em Santa Catarina;		1; 2 ;3 ;4 . (adaptadas de Andrade, 2002)
Descrever as ações dos elementos da função marketing voltadas a captação de recursos, exercidas por organizações do terceiro setor de Santa Catarina;		5; 6; 7; 8 (Adaptadas de Andrade, 2002)
Analisar o comportamento da promoção, segmentação e marketing de relacionamento nos dois grupos estudados (fundações educacionais e fundações não educacionais) em relação à captação de recursos.	H1: O comportamento da promoção é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais	9.1; 9.2; 9.3; 9.4; 9.5; 9.6; 9.7; 9.8
	H2: O comportamento da segmentação é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais	10.1; 10.2; 10.3; 10.4; 10.5; 10.6; 10.7
	H3: O comportamento do marketing de relacionamento é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais.	11.1; 11.2; 11.3; 11.4; 11.5; 11.6; 11.7; 11.8; 11.9

Quadro 4 - Relação entre as perguntas do questionário, as hipóteses secundárias e os objetivos específicos

3.4 Tratamento dos dados

Nesta pesquisa, o uso de softwares para facilitar a tabulação dos dados e a geração de considerações a respeito dos resultados encontrados e a confirmação das hipóteses levantadas é essencial. O aplicativo estatístico Statistica, que trabalha com conceitos de aplicação da análise discriminante (AD) para variáveis qualitativas foi utilizado. A partir dos dados originais o aplicativo gerou internamente uma matriz disjuntiva completa e, então, aplicou-se uma análise correspondente múltipla (ACM). As coordenadas dos respondentes sobre os eixos fatoriais, gerados na análise de correspondência formaram a nova matriz de dados a serem discriminados.

O capítulo seguinte apresenta os dados coletados na pesquisa, bem como as suas análises.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados da pesquisa em questão inclui, primeiramente, a identificação das características de organizações do terceiro setor do tipo fundação, nos dois grupos previamente identificados (fundações educacionais e não educacionais).

Num segundo momento, as ações dos elementos da função marketing aqui pesquisadas (promoção/comunicação, segmentação e marketing de relacionamento) voltadas à captação de recursos nestes dois tipos de fundação são descritas de acordo com as respostas obtidas nos questionários, aplicando-se a função discriminante com o intuito de verificar se o comportamento destes elementos dentro dos dois grupos é similar ou desigual.

Ao final do capítulo, considerações gerais são apresentadas, abordando os resultados obtidos com a aplicação do método proposto.

4.1 Características das organizações do Terceiro Setor do tipo fundação em Santa Catarina

Os dois grandes grupos estudados neste trabalho (fundações educacionais e não educacionais) foram identificados previamente e deram origem ao próprio problema de pesquisa. Com a aplicação do questionário, alguns dados puderam ser coletados e possibilitaram a descrição das características destas organizações. A seguir, são demonstrados os dados obtidos nas partes 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 do questionário, estas adaptadas de Andrade (2002).

Várias fundações exigiram sigilo dos dados fornecidos, requisitando que estes fossem analisados em conjunto e não separadamente, preservando assim seus nomes e de seus respondentes. Então, a primeira parte do instrumento que diz respeito aos dados da organização (1) não podem ser revelados, ficando estes somente para controle das informações prestadas.

4.1.1 Constituição Jurídica da Fundação

Todas as fundações, por pertencerem ao terceiro setor, destacam-se no que tange sua constituição como sendo pessoa jurídica de direito privado. Neste caso, elas podem ser fundadas por indivíduos ou empresas (SZAZI, 2003).

Em relação ao ano de fundação, várias respostas foram obtidas, com períodos variando de 1971 a 2003. A tabela 1 proporciona esta visão:

Tabela 1 - Ano de Fundação e Quantidade de Fundações

Ano de fundação	Quantidade
1971-1976	4
1977-1982	2
1983-1987	4
1988-1992	5
1993-1997	14
1998 - 2003	12

Como se pode perceber, o quadro x revela que a maior parte de fundações foram criados entre 1993 –1997, quando houve no país uma maior mobilização por parte do governo e entidades civis, estando enquadrados neste período eventos como a Eco-92 e o movimento voluntários em ação, criado pela ex-primeira dama Ruth Cardoso. O Gráfico 1 revela a devida porcentagem:

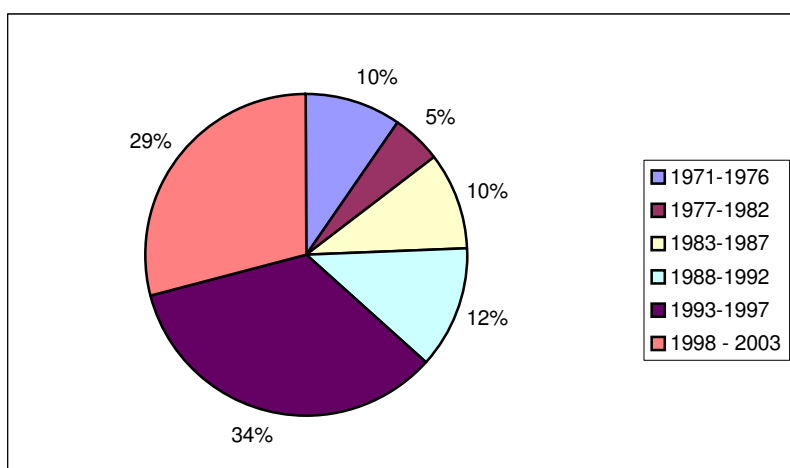


Gráfico 1 - Constituição jurídica

O item 3, que dizia respeito à área de atividade, foi o que gerou maior disparidade de resposta entre as organizações. Todas as fundações classificadas como educacionais responderam a opção educação e pesquisa como sendo a sua área de atuação. Porém, muitas das demais fundações, previamente denominadas

como não educacionais, assinalaram mais de uma opção, já que o questionário possibilitava respostas múltiplas. A tabela 2 demonstra esta situação:

Tabela 2 - Área de atividade da Fundação

Área de atividade	Número de respostas
Cultura e recreação	15
Educação e Pesquisa	21
Saúde	12
Assistência social	16
Associação Profissional	7
Ambiental	11
Desenvolvimento	8
Filantrópica Internacional	0
Defesa dos direitos	9
Religiosas	6
Outras	12

Tal fato leva a reflexão a respeito da dificuldade de gerenciamento e até mesmo captação de recursos. Por não possuírem uma causa bem definida, muitos projetos não conseguem financiamento, tornando necessário o repensar dos objetivos da organização para aumentar o foco da área de atuação (TENÓRIO, 2001). Deve-se ressaltar que a quantidade de organizações respondentes corresponde a 41 organizações, sendo 21 consideradas educacionais e 20 não educacionais. Destas 20, somente duas definiram-se como sendo exclusivamente voltadas à cultura e recreação. O restante (18) assinalou mais de uma opção.

Com relação ao item 4, as organizações responderam a respeito da divulgação das informações. Esta parte foi prejudicada, pois vários questionários foram retornados incompletos desta parte em diante. Todas as organizações pesquisadas publicam relatórios de atividades, visto que a população foi extraída da base de dados do Ministério Público, para a qual todas elas prestaram contas no ano de 2004. Entretanto, a periodicidade, a disponibilidade ao público, o estabelecimento de parcerias para a divulgação de ações promovidas em mídia aberta e a existência de alguma assessoria de imprensa ou agência de publicidade variaram. A tabela 3 apresenta as respostas obtidas:

Tabela 3 - Periodicidade de divulgação das informações

Periodicidade	Número de respostas
Trimestral	5
Semestral	14
Anual	18

Outra	4
-------	---

Na opção “outra”, as respostas foram: mensal (2 respostas), eventual e quando houver. O gráfico 2 apresenta os percentuais obtidos:

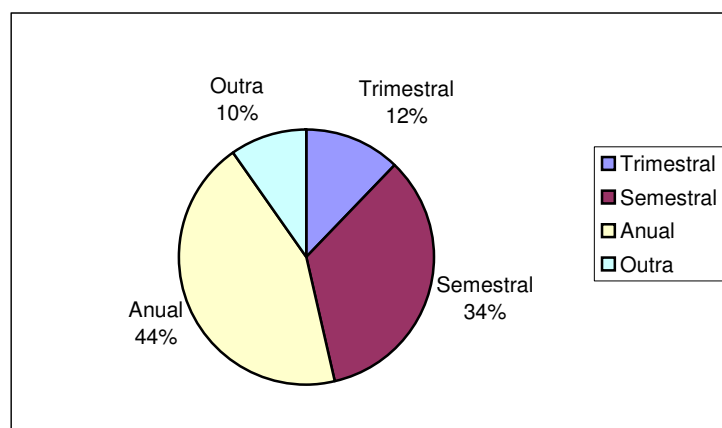


Gráfico 2 - Periodicidade de divulgação das informações

A próxima pergunta foi relacionada à disponibilidade destes relatórios ao público. O conhecimento das ações exercidas pelas fundações por parte do público é de extrema importância para que a captação de recursos seja facilitada, uma vez que a comunicação é o elo entre a financiadora e a financiada. Mesmo assim, o número de fundações que não disponibilizam seus relatórios à comunidade foi alto, apesar de 23% ainda apresentarem suas contas à sociedade. A tabela 4 comprova as respostas resgatadas:

Tabela 4- Disponibilidade dos relatórios ao público

Disponibilidade ao público	Número de respostas	Percentual
Sim	31	77%
Não	9	23%

Estes dados apresentam informações interessantes. Andrade (2002) e Peattie (2003) encontraram respostas semelhantes em seus estudos e chegaram às mesmas conclusões. Mesmo conhecendo-se a importância da divulgação de suas ações perante a sociedade, várias organizações do terceiro setor continuam ainda sem disponibilizar informações. Isto pode acarretar aspectos negativos, como a falta de investimento por parte de outras entidades em projetos da fundação pela pouca

confiabilidade representada (HAMZA, VELOSO E TOLEDO,, 2005). A questão seguinte buscou identificar se a organização estabelece parcerias para a divulgação das ações promovidas na mídia aberta. As respostas obtidas foram as seguintes, conforme verificado na tabela 5:

Tabela 5 - Estabelecimento de parcerias para a divulgação das ações promovidas na mídia aberta

Parcerias para divulgação na mídia aberta	Número de respostas	Percentual
Sim	27	66%
Não	14	34%

De acordo com os resultados obtidos, grande parte das fundações pesquisadas que disponibilizam relatórios sobre as ações executadas realizam parcerias para divulgar suas ações na mídia aberta, reforçando os achados de Sargeant e Lee (2002); Fonseca, Moori e Alves (2005) e Fisher (2005), os quais afirmam que o estabelecimento de parcerias é vital para tais organizações e muito benéfico para as do mercado, pois melhoram a sua imagem, aumentam a sua rede de relacionamento e visibilidade.

Vale ressaltar que somente as que responderam sim à resposta anterior tinham a chance de resposta afirmativa. Neste caso, o percentual de fundações que estabelecem parcerias para a divulgação de suas ações sobe para aproximadamente 87%.

A última pergunta relacionada a divulgação de informações questionava sobre a mídia mais utilizada, caso a parceria fosse estabelecida. Neste item era possível assinalar todas as opções existentes. As respostas recebidas foram das mais diversas, conforme se comprova na Tabela 6:

Tabela 6 - Mídia mais utilizada no caso de estabelecimento de parceria

Mídia mais utilizada	Número de respostas
Rádio	25
Jornal	19
TV	20
Outras	26

A opção que mais apresentou resposta foi “outras”. Neste item, os mais citados foram folhetos (12), boletins informativos (9), internet (4) e livros (1). Em seguida, veio o rádio, com 25 respostas. Nichols (2004) em sua pesquisa afirma que os métodos de captação de recursos têm mudado na atualidade e uma de suas observações é em relação ao meio de comunicação utilizado. Anteriormente, os veículos utilizados eram os de massa e hoje em dia observa-se a tendência de se trabalhar com comunicação individualmente. Neste resultado, percebe-se que a maioria das fundações ainda prefere os métodos convencionais de comunicação e não estão atentos para esta possibilidade. O gráfico 3 confirma os resultados e expressa a quantidade em porcentagem:

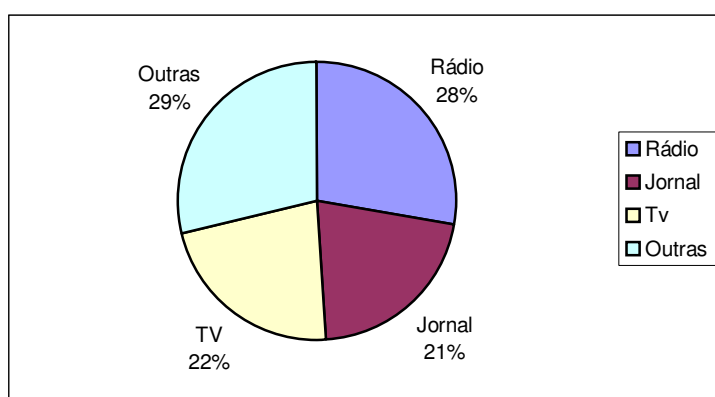


Gráfico 3 - Mídia mais utilizada em caso de estabelecimento de parceria

O item 5 do questionário estava ligado às fontes de financiamento das fundações, e era requisitado que estas respondessem qual a porcentagem que melhor representava a composição das fontes de recursos financeiros em 2004. Esta questão também foi prejudicada, visto que a grande maioria não apresentou estes dados. Tentou-se estabelecer uma média da composição das fontes de financiamento entre as fundações pesquisadas. Nesta parte, todas as 41 organizações responderam. Entretanto, na pergunta seguinte, que questionava sobre o montante de recursos utilizados em 2004, somente 22 apresentaram resposta. Segue as informações obtidas na tabela 7 :

Tabela 7 - Média da composição das fontes de financiamento

Fontes de financiamento	Porcentagem
Governo	29,82
Receitas próprias	40,25
Doação de indivíduos	5,18
Doação de empresas privadas	11,20

Fontes Internacionais	7,43
Outras	6,12

A tabela 7 representa a média da porcentagem arrecadada por cada fundação pesquisada. Pode-se perceber que a maior origem de recursos é oriunda de receitas próprias. Como 21 fundações pertencem ao grupo educacional, uma das razões para que isto aconteça deve-se ao fato destas captarem recursos através do pagamento de mensalidades dos cursos ofertados. O governo vem em segundo lugar. Neste caso, grande parte das fundações educacionais afirmou resgatar recursos oriundos do governo, além das não educacionais, que recebem bastante auxílio deste órgão também. As demais fontes estão relacionadas às duas fundações, algumas em maior e outras em menor escala. As doações de empresas privadas e indivíduos aparecem mais no grupo não educacional. O gráfico 4 representa esta realidade:

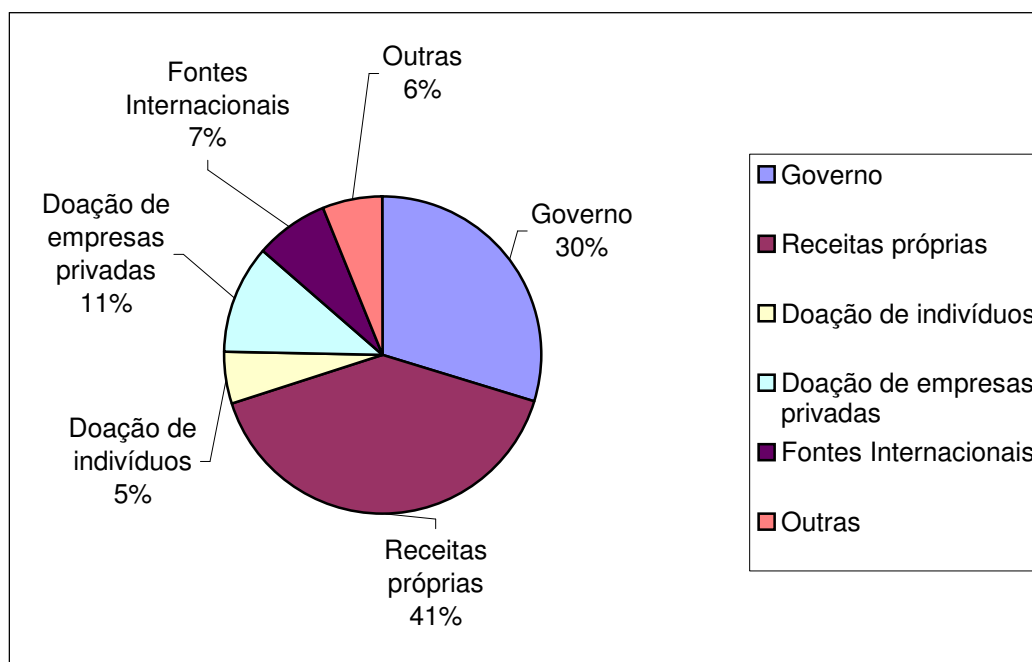


Gráfico 4 - Composição das fontes de financiamento

Neste caso, percebe-se uma diferença em relação a pesquisa realizada por Andrade (2002). Em seu estudo, ela pesquisou organizações de assistencialismo, que dependem muito mais de doações de empresas privadas e indivíduos. Em seus resultados, constatou-se que a maior fonte de recursos vinha de empresas privadas, com 43,32%, seguida de indivíduos, com 33,28%. Isto demonstra uma diferença significativa na origem de recursos entre estes tipos de organização e as fundações aqui estudadas, visto que suas maiores fontes de recursos são as receitas próprias e

o governo. Salles e Dallagnelo (2005) perceberam em seus achados que empresas privadas e órgãos governamentais são considerados destaques como fontes de recursos (neste caso, as organizações pesquisadas foram três com área de atuação ambientalista, diferenciando-se também da maioria das fundações analisadas neste trabalho).

A questão que acompanhou este item foi sobre o montante de recursos financeiros utilizados no ano de 2004 pela fundação. Neste item, conforme afirmado anteriormente, somente 22 fundações responderam, dificultando as interpretações. Optou-se, então, por apresentar o montante total utilizado por estas vinte e duas fundações, destacando o máximo e o mínimo respondidos. A tabela 8 demonstra estes resultados:

Tabela 8 - Montante de recursos utilizados no ano de 2004

Montante de recursos	Reais (R\$)
Recursos envolvidos	73.832.455,78
Maior valor	30.000.000,00
Menor valor	150,00

As grandes quantias podem representar os portes das fundações. Enquanto que algumas fundações classificadas no grupo educacional movimentam milhões de reais por ano e possuem grande quadro de colaboradores remunerados, outras, classificadas no grupo não educacional, trabalham exclusivamente com voluntários e não conseguem resgatar nem o suficiente para se manterem, muito menos para implementar seus projetos.

A forma de captação de recursos foi questionada no item 6 do questionário. Muitas delas responderam captar recursos institucionalmente, sem especificar o destino dos recursos recebidos, por projetos, especificando a aplicação dos recursos, ou através dos dois meios. A tabela 9 especifica estes resultados:

Tabela 9 - Forma de captação de recursos

Montante de recursos	Número de fundações
Institucionalmente	17
Por projetos	9
Ambos	10
Não respondeu	5

Tais informações levam a crer que a maior parte das fundações respondentes capta seus recursos institucionalmente e não revela o destino destes, não formando assim um relacionamento com seus parceiros. Esta realidade não atende as proposições de Abdy e Barclay (2001), que salientam a importância de desenvolver estratégias de relacionamento, visto que estas auxiliam na captação de recursos. Uma suposição que pode ser feita é que, se as fundações captassem seus recursos por projetos e informassem a sua aplicação, a quantidade arrecadada seria muito maior, uma vez que laços relacionais seriam estabelecidos. O gráfico 5 apresenta as devidas porcentagens:

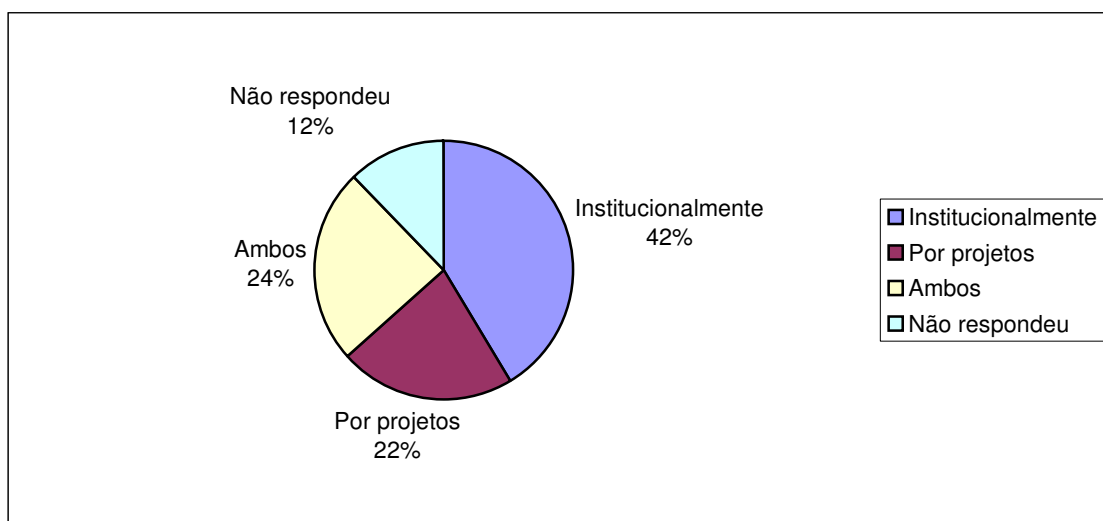


Gráfico 5 - Forma de captação de recursos

O item 7 do instrumento é relacionado a doações de pessoas físicas e jurídicas. Na primeira parte, foi questionada quantas empresas privadas (pessoas jurídicas) doaram recursos, independente do valor. Nesta parte, optou-se por separar as respostas das fundações educacionais e das não educacionais. Deve-se comentar que nesta parte 8 fundações não informaram nem se recebem doações, nem se não recebia deste tipo.

Outro ponto pesquisado neste mesmo item foi em relação ao número de indivíduos que doaram no ano de 2004. Separou-se também por tipo de classificação das fundações (educacionais e não educacionais), como pode-se perceber na tabela 10:

Tabela 10 - Quantidade de empresas privadas e indivíduos que doaram recursos independente do valor em 2004

Tipo de Fundação	Empresas privadas	Indivíduos
Educacional	29	56
Não-Educacional	17	1.692

Percebe-se que o maior número de empresas doadoras encontra-se do lado das fundações educacionais. Mas neste âmbito, cabe ressaltar que das 20 fundações educacionais pesquisadas, somente 13 responderam se recebiam doações de empresas privadas. As outras 7 deixaram esta questão em branco, impossibilitando maiores conclusões a respeito.

A diferença no número de pessoas físicas que doaram recursos às fundações educacionais e não educacionais é grande. Deve-se levar em consideração que muitos doadores o fazem porque se relacionam com a causa da organização, conforme as publicações de Sargeant (1995;1999) e Higgins e Lauzon (2003), os quais identificaram como aspecto crucial a empatia com a causa da organização para que a doação ocorra. Sendo assim, a maior parte, neste caso, apresenta mais empatia com fundações não educacionais do que as educacionais.

No oitavo e último item do questionário, as fundações eram questionadas a respeito do estabelecimento de parcerias com empresas (pessoas jurídicas) para a arrecadação de recursos no ano de 2004. As respostas foram das mais variadas, conforme se pode perceber na tabela 11 a seguir:

Tabela 11 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas jurídicas)

Tempo de parceria	Quantidade de respostas
2004 foi o primeiro ano	14
2 anos	11
Entre 2 e 5 anos	8
Mais de 5 anos	5
Não respondeu	3

Nota-se que a maior parte dos respondentes afirmou que 2004 foi o primeiro ano de doações. As demais respostas variaram entre 2 a 5 anos de parceria. Três fundações não responderam a esta questão, onde pode-se inferir que ou estas organizações não estabelecem parcerias ou simplesmente não tiveram interesse em fornecer esta informação. O gráfico 6 demonstra em porcentual os resultados alcançados:

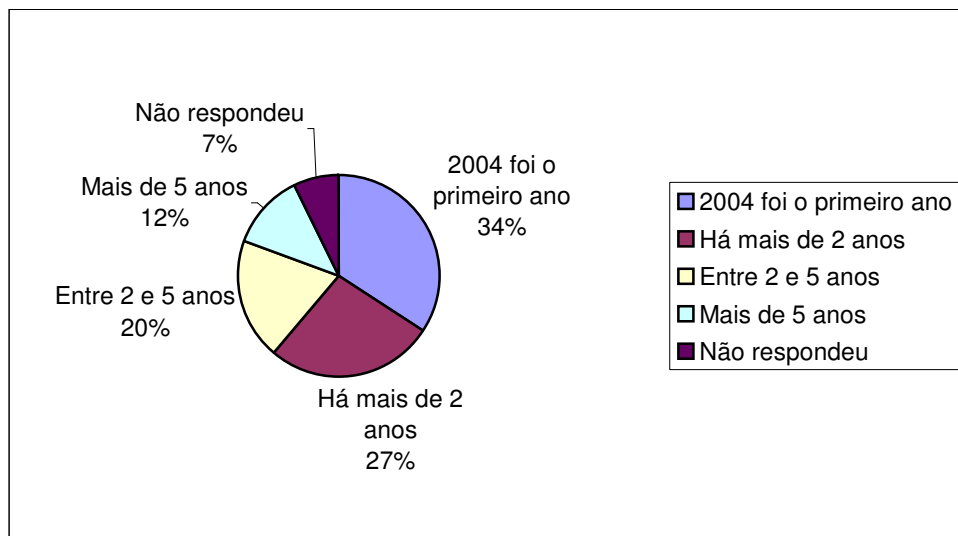


Gráfico 6 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas jurídicas)

Andrade (2002) também chegou a conclusões similares neste aspecto. A maior parte das organizações, em sua pesquisa, também havia doado recursos no último ano. Stephens (2004) salienta que para que haja uma equipe de captação de recursos eficiente deve-se trabalhar cinco fatores fundamentais: confiança nos relacionamento; conhecimento e conforto consigo mesmo; entendimento e apreciação pelo papel das organizações sem-fins-lucrativos; interligação entre imaginação, visão e concentração e finalmente, conhecimento sobre o trabalho, preparação das habilidades e experiência relevante. Wagner e Ryan (2004) reforçam estas idéias ao afirmarem que possuir uma equipe diversificada e multi-cultural auxilia na captação de recursos em grupos com características distintas. Estas informações apresentam importantes ações que devem ser implementadas para que parcerias bem sucedidas possam ser estabelecidas, principalmente pelas fundações que afirmaram 2004 como sendo o primeiro ano de doações estabelecido.

Martinez (2003) propõe que as organizações sem-fins-lucrativos sofrem maior risco ao estabelecerem parcerias, devido a incerteza da doação; já Franco, Pereira e Sartori (2003) ressaltam que as maiores dificuldades estão relacionadas com a escassez de fundos disponíveis ao financiamento de projetos. Andreasen (1996) e Fonseca, Moori e Alves (2005) baseados em seus estudos, sugerem meios de captação de recursos e estabelecimento de parcerias: busca de parcerias com organizações que se identificam com a causa e exaltação da melhora na imagem da empresa parceira da organização do terceiro setor. Estas idéias podem auxiliar de

algum modo o estabelecimento de parcerias por estas fundações identificadas na presente pesquisa.

Em relação ao estabelecimento de parcerias com indivíduos (pessoas físicas), obteve-se o seguinte resultado, conforme apresentado na tabela 12:

Tabela 12 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas físicas)

Tempo de parceria	Quantidade de respostas
2004 foi o primeiro ano	16
2 anos	8
Entre 2 e 5 anos	7
Mais de 5 anos	4
Não respondeu	6

Neste caso, percebe-se que novamente a maior parte das respostas ficaram concentradas na primeira opção, sendo 2004 o primeiro ano de doação de pessoas físicas a estas fundações. Seis fundações não responderam a este item, podendo-se fazer duas afirmações a respeito: ou as organizações não repassaram esta informação ou não realizam parcerias com indivíduos. O Gráfico 7 representa estes resultados através do percentual:

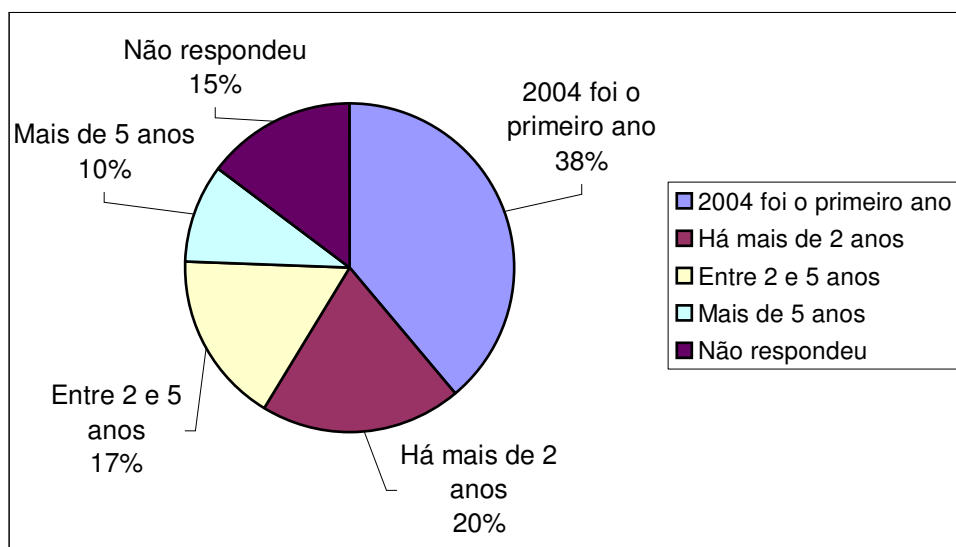


Gráfico 7 - Tempo de duração e parceria com empresas (pessoas físicas)

Romney-Alexander (2002) e Arnett, German e Hunt (2003) realizaram algumas considerações no tocante à estratégias de captação de recursos junto a pessoas físicas. Para o primeiro, estimular a doação através da folha de pagamento pode ser considerado uma boa alternativa para se captar recursos junto a este público. Já para os demais autores, os quais realizaram um estudo junto a uma

universidade privada norte-americana, encorajar alunos a serem mais envolvidos nas atividades acadêmicas e melhorar ou manter um nível de prestígio da universidade animarão a formação e a força da identidade da universidade, alentando assim os alunos a engajarem comportamentos de apoio no futuro. Estas observações podem servir as fundações aqui consideradas como sendo educacionais, visto que 21 organizações respondentes se enquadraram neste grupo.

4.2 Ações dos elementos da função marketing voltadas à captação de recursos exercidas pelas fundações de Santa Catarina

A nona, décima e décima primeira parte do questionário tentaram levantar as ações mais desenvolvidas pelos dois grupos de fundações pesquisadas (educacionais e não educacionais) em relação à captação de recursos. Estas partes foram divididas em três blocos para que se pudessem identificar os três elementos em estudo (comunicação, segmentação e marketing de relacionamento, distribuídos nesta seqüência no instrumento). Da questão 9.1 ao 9.8 tentou-se registrar afirmativas voltadas a promoção (comunicação) desenvolvida pela fundação; do item 10.1 ao 10.7 aspectos voltados a segmentação foi questionada e do item 11.1 ao 11.9 questões ligadas a ações de marketing de relacionamento foram levantadas. O grupo corresponde às características de cada fundação encontradas no ministério público, sendo “ne” não educacionais e “e” educacionais. Estas estão identificadas como nomes fictícios de F1 a F41, não sendo apresentados na seqüência, pois foram tabulados com seus nomes reais e em seguida, para que a análise estatística pudesse ser empregada de forma correta, substituíram-se estes nomes reais pela nomenclatura comentada (F1 a F41), respeitando a ordem de aparecimento no software STATISTICA.

A tabela a seguir demonstra as respostas obtidas na parte 9 do questionário, através da pesquisa realizada com as fundações.

Tabela 13 - Comunicação no ano de 2004

Fundações	Questão 9.1	Questão 9.2	Questão 9.3	Questão 9.4	Questão 9.5	Questão 9.6	Questão 9.7	Questão 9.8	Grupo
F1	4	3	5	5	3	3	5	5	ne
F2	3	1	3	4	3	4	4	2	ne
F3	3	1	1	3	2	1	1	5	ne
F35	3	3	2	3	5	5	3	3	ne

Fundações	Questão 9.1	Questão 9.2	Questão 9.3	Questão 9.4	Questão 9.5	Questão 9.6	Questão 9.7	Questão 9.8	Grupo
F4	2	2	2	3	4	4	4	2	ne
F5	3	2	4	4	2	4	2	2	ne
F6	3	3	2	3	5	5	3	3	ne
F7	2	1	1	4	4	5	1	5	ne
F8	3	1	3	4	5	4	3	3	ne
F9	3	2	4	2	4	4	4	1	ne
F10	2	1	5	3	3	1	1	3	ne
F11	2	4	4	2	2	4	2	2	ne
F20	4	3	5	5	3	3	5	5	ne
F21	3	1	3	4	3	4	4	2	ne
F22	3	1	1	3	2	1	1	5	ne
F12	3	3	2	3	5	5	3	3	ne
F26	3	1	3	4	5	4	3	3	ne
F27	3	2	4	2	4	4	4	1	ne
F28	2	1	5	3	3	1	1	3	ne
F29	2	4	4	2	2	4	2	2	ne
F34	2	4	4	4	1	2	1	1	e
F13	3	2	4	2	4	4	4	1	e
F23	4	5	5	4	3	4	4	2	e
F24	2	1	1	1	4	4	1	4	e
F25	2	4	4	4	1	2	1	1	e
F30	1	1	1	4	4	5	5	2	e
F31	4	4	5	3	3	4	3	3	e
F32	4	5	5	4	3	4	4	2	e
F33	2	1	1	1	4	4	1	4	e
F36	4	4	5	3	3	4	3	3	e
F37	4	5	5	4	3	4	4	2	e
F38	2	1	1	1	4	4	1	4	e
F39	1	1	1	4	4	5	5	2	e
F40	2	4	4	4	1	2	1	1	e
F41	4	4	5	2	4	4	3	3	e
F14	1	1	1	4	4	5	5	2	e
F15	4	4	5	2	4	4	3	3	e
F16	4	4	5	3	3	4	3	3	e
F17	4	5	5	4	3	4	4	2	e
F18	2	1	1	1	4	4	1	4	e
F19	2	4	4	4	1	2	1	1	e

A tabela 14 demonstra as respostas fornecidas pelas fundações não educacionais (“ne”) pesquisadas.

Tabela 14 - Média das respostas no item promoção (comunicação): Grupo “ne”

Questões	Média	Desvio Padrão
9.1: Promoção/Arrecadação.	2,80	0,62
9.2: Promoção/Períodos específicos.	2,00	1,08
9.3: Promoção/Diferenciada com o período.	3,15	1,39
9.4: Promoção diferenciada/captação maior.	3,30	0,92
9.5: Promoção/Públicos específicos.	3,45	1,15
9.6: Promoção/Público diferenciado.	3,50	1,40
9.7 Promoção/Pessoas físicas.	2,80	1,36
9.8: Promoção/Pessoas jurídicas.	3,00	1,34

Já na tabela 15, são apresentadas as médias obtidas no item promoção (comunicação) no grupo de fundações educacionais (“e”):

Tabela 15 - Média das respostas no item promoção (comunicação): Grupo “e”

Questões	Média	Desvio Padrão
9.1: Promoção/Arrecadação.	2,76	1,18
9.2: Promoção/Períodos específicos.	3,10	1,64
9.3: Promoção/Diferenciada com o período.	3,43	1,80
9.4: Promoção diferenciada/captação maior.	3,00	1,22
9.5: Promoção/Públicos específicos.	3,10	1,14
9.6: Promoção/Público diferenciado.	3,76	0,94
9.7 Promoção/Pessoas físicas.	2,76	1,55
9.8: Promoção/Pessoas jurídicas.	2,38	1,07

Ao se comparar os dois quadros anteriores, percebe-se uma pequena diferença entre os dois grupos, podendo-se discriminar o comportamento das variáveis. Porém, na maioria dos casos as diferenças não foram significativas, como se pode perceber, fazendo-se necessário então o uso da análise discriminante, que será observada num próximo capítulo.

Percebe-se uma disparidade nas respostas entre as fundações e entre os grupos em que são enquadrados. Machado, *et al* (2005) e Hamza, Veloso e Toledo (2005) observaram em seus estudos que as organizações sem fins lucrativos se comunicam com a comunidade em geral, com outras organizações do terceiro setor e por último com as opções mantenedoras (pessoa física e jurídica) e doadores esporádicos. No presente estudo, verifica-se uma diferença em relação a estes estudos, visto que as médias das respostas sobre a comunicação voltada a públicos específicos (9.5 e 9.6) são as maiores, se comparada com as outras questões. Grande parte das fundações, tanto educacionais como não educacionais não utilizam este elemento do marketing como deveriam, conforme Peattie (2003) sugere em seu artigo.

A parte 10 do instrumento de coleta de dados dizia respeito à segmentação, almejando-se verificar a utilização desta estratégia mercadológica na captação de recursos e diferenciar os dois grupos estudados. A tabela 16 apresenta as respostas.

Tabela 16 - Segmentação no ano de 2004

Fundações	Questão 10.1	Questão 10.2	Questão 10.3	Questão 10.4	Questão 10.5	Questão 10.6	Questão 10.7	Grupo
F1	5	5	5	3	4	3	2	ne

Fundações	Questão 10.1	Questão 10.2	Questão 10.3	Questão 10.4	Questão 10.5	Questão 10.6	Questão 10.7	Grupo
F2	4	5	5	5	3	4	5	ne
F3	5	1	5	1	1	5	5	ne
F35	3	5	3	1	1	3	4	ne
F4	4	4	4	3	2	3	4	ne
F5	4	4	3	3	2	4	4	ne
F6	3	5	3	1	1	3	4	ne
F7	5	5	5	1	1	4	3	ne
F8	5	5	5	1	1	3	3	ne
F9	4	4	4	5	1	1	4	ne
F10	3	5	3	1	1	2	3	ne
F11	4	4	4	2	2	4	3	ne
F20	5	5	5	3	4	3	2	ne
F21	4	5	5	5	3	4	5	ne
F22	5	1	5	1	1	5	5	ne
F12	3	5	3	1	1	3	4	ne
F26	5	5	5	1	1	3	3	ne
F27	4	4	4	5	1	1	4	ne
F28	3	5	3	1	1	2	3	ne
F29	4	4	4	2	2	4	3	ne
F34	3	5	4	1	1	5	4	e
F13	4	4	4	5	1	1	4	e
F23	4	3	2	2	2	4	5	e
F24	5	4	3	1	1	5	4	e
F25	3	5	4	1	1	5	4	e
F30	5	5	1	1	1	5	3	e
F31	4	3	3	2	2	4	5	e
F32	4	3	2	2	2	4	5	e
F33	5	4	3	1	1	5	4	e
F36	4	3	3	2	2	4	5	e
F37	4	3	2	2	2	4	5	e
F38	5	4	3	1	1	5	4	e
F39	5	5	1	1	1	5	3	e
F40	3	5	4	1	1	5	4	e
F41	4	3	2	1	2	5	5	e
F14	5	5	1	1	1	5	3	e
F15	4	3	2	1	2	5	5	e
F16	4	3	3	2	2	4	5	e
F17	4	3	2	2	2	4	5	e
F18	5	4	3	1	1	5	4	e
F19	3	5	4	1	1	5	4	e

Na tabela 17, são apresentadas as médias e desvios-padrão de cada item em relação ao grupo de fundações não educacionais (“ne”) pesquisados.

Tabela 17 - Média das respostas no item segmentação: Grupo “ne”

Questões	Média	Desvio Padrão
10.1: Segmentação/Públicos alvos específicos.	4,10	0,79
10.2: Segmentação/Públicos que se identificam com a causa.	4,30	1,22
10.3:Segmentação/Maior arrecadação	4,15	0,88
10.4: Segmentação/Idade e sexo	2,30	1,59
10.5: Segmentação/Pessoas físicas do sexo feminino	1,70	1,03
10.6: Segmentação/Pessoas jurídicas	3,20	1,11
10.7: Segmentação/identificação com a causa/Parceria	3,65	0,93

As médias em relação ao grupo de fundações educacionais (“e”) são apresentadas na tabela 18, a seguir:

Tabela 18 - Média das respostas no item segmentação: Grupo “e”

Questões	Média	Desvio Padrão
10.1: Segmentação/Públicos alvos específicos.	4,14	0,73
10.2: Segmentação/Públicos que se identificam com a causa.	3,90	0,89
10.3: Segmentação/Maior arrecadação	2,67	1,02
10.4: Segmentação/Idade e sexo	1,52	0,93
10.5: Segmentação/Pessoas físicas do sexo feminino	1,43	0,51
10.6: Segmentação/Pessoas jurídicas	4,48	0,93
10.7: Segmentação/identificação com a causa/Parceria	4,29	0,72

É possível verificar, através da comparação das médias obtidas em cada grupo que o comportamento da variável segmentação é mais distinto do que a comunicação. Questões como a 10.6 e 10.7 no grupo educacional obtiveram grandes médias e um desvio padrão consideravelmente baixo. Estas perguntas eram ligadas à relação com a causa, afirmando que quanto maior a identificação com a causa da organização, maior a quantidade arrecadada. Isto demonstra que grande parte das fundações buscam segmentar seus públicos. Tal fato também pode ser observado no grupo das fundações não educacionais, pois questões como a 10.1, 10.2 e 10.3, as quais afirmavam que a captação de recursos é maior quando o público é segmentado obtiveram médias elevadas.

Tais respostas confirmam os achados de Sargeant (1995), os quais estão ligados diretamente à importância da segmentação para uma captação de recursos. Entretanto, Kottasz (2004) encontrou em seus estudos resultados diferentes dos desta pesquisa, ao afirmar que a empatia não é uma grande influência para a doação, sendo o senso de missão cumprida, felicidade, vida confortável e salvação pessoal foram identificados como grandes fatores motivacionais.

As questões 10.4 e 10.5 também apresentaram resultados semelhantes em ambos os grupos pesquisados. Estas afirmavam que idade e sexo influenciavam na captação de recursos. Shelley e Polonsky (2002) tiveram os mesmos resultados, pois observaram que não aconteceu nenhuma diferença significativa entre doadores mais velhos e mais novos ou do sexo masculino ou feminino, contrariando os achados na literatura.

A décima primeira e última parte do questionário era ligada às ações de marketing de relacionamento. Nestas questões tentou-se verificar diferenças entre o comportamento dos dois grupos estudados em relação às atividades relacionais com seus doadores. A tabela 19 demonstra as respostas apresentadas.

As médias e desvios-padrão de cada item em relação ao grupo de fundações não educacionais (“ne”) pesquisados quanto ao marketing de relacionamento podem ser observadas na tabela 20. O grupo de fundações educacionais (“e”) apresenta suas médias e desvios padrões a seguir, conforme pode ser observado na tabela 21.

Tabela 19 - Marketing de relacionamento no ano de 2004

Fundações	Questão 11.1	Questão 11.2	Questão 11.3	Questão 11.4	Questão 11.5	Questão 11.6	Questão 11.7	Questão 11.8	Questão 11.9	Grupo
F1	3	2	1	4	3	3	2	3	1	ne
F2	5	3	2	4	3	5	5	5	5	ne
F3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	ne
F35	4	5	1	5	1	4	3	3	5	ne
F4	4	4	2	4	2	4	3	2	2	ne
F5	3	2	2	4	3	3	3	4	2	ne
F6	4	5	1	5	1	4	3	3	5	ne
F7	5	3	1	5	5	5	4	5	5	ne
F8	5	5	1	2	3	3	3	5	1	ne
F9	5	5	2	5	2	5	5	5	5	ne
F10	5	4	2	5	5	4	4	5	4	ne
F11	3	2	2	2	2	2	2	4	2	ne
F20	3	2	1	4	3	3	2	3	1	ne
F21	5	3	2	4	3	5	5	5	5	ne
F22	3	5	5	5	5	5	5	5	5	ne
F12	4	5	1	5	1	4	3	3	5	ne
F26	5	5	1	2	3	3	3	5	1	ne
F27	5	5	2	5	2	5	5	5	5	ne
F28	5	4	2	5	5	4	4	5	4	ne
F29	3	2	2	2	2	2	2	4	2	ne
F34	5	5	2	5	4	5	3	4	5	e

Fundações	Questão 11.1	Questão 11.2	Questão 11.3	Questão 11.4	Questão 11.5	Questão 11.6	Questão 11.7	Questão 11.8	Questão 11.9	Grupo
F13	5	5	2	5	2	5	5	5	5	e
F23	2	1	1	1	1	1	1	1	1	e
F24	5	1	1	1	5	5	5	2	3	e
F25	5	5	2	5	4	5	3	4	5	e
F30	5	5	1	5	5	5	5	1	1	e
F31	2	5	1	5	3	3	2	1	3	e
F32	2	1	1	1	1	1	1	1	1	e
F33	5	1	1	1	5	5	5	2	3	e
F36	2	5	1	5	3	3	2	1	3	e
F37	2	1	1	1	1	1	1	1	1	e
F38	5	1	1	1	5	5	5	2	3	e
F39	5	5	1	5	5	5	5	1	1	e
F40	5	5	2	5	4	5	3	4	5	e
F41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	e
F14	5	5	1	5	5	5	5	1	1	e
F15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	e
F16	2	5	1	5	3	3	2	1	3	e
F17	2	1	1	1	1	1	1	1	1	e
F18	5	1	1	1	5	5	5	2	3	e
F19	5	5	2	5	4	5	3	4	5	e

Tabela 20 - Média das respostas no item marketing de relacionamento: Grupo “ne”

Questões	Média	Desvio Padrão
11.1:Mkt de Relacionamento/Informação sobre o destino do dinheiro captado	4,10	0,91
11.2: Mkt de Relacionamento/Cadastro de seus maiores parceiros	3,80	1,28
11.3:Mkt de relacionamento/Presenteia os parceiros em datas especiais	1,90	1,17
11.4:Mkt de Relacionamento/Possui mais de 10 parceiros	4,10	1,17
11.5:Mkt de Relacionamento/Visitas periódicas aos seus parceiros	2,95	1,39
11.6Mkt de Relacionamento/Mantém os parceiros informados sobre projetos	3,90	1,02
11.7:Mkt de Relacionamento/Atende as sugestões dadas pelos parceiros	3,55	1,15
11.8:Mkt de Relacionamento/Maior parte da captação vem de parcerias	4,20	1,01
11.9:Mkt de Relacionamento/Maior parte dos parceiros há mais de 5 anos	3,50	1,73

Tabela 21 - Média das respostas no item marketing de relacionamento: Grupo “e”

Questões	Média	Desvio Padrão
11.1Mkt de Relacionamento/Informação sobre o destino do dinheiro captado	3,62	1,66
11.2: Mkt de Relacionamento/Cadastro de seus maiores parceiros	3,10	2,05
11.3:Mkt de relacionamento/Presenteia os parceiros em datas especiais	1,24	0,44
11.4:Mkt de Relacionamento/Possui mais de 10 parceiros	3,10	2,05
11.5:Mkt de Relacionamento/Visitas periódicas aos seus parceiros	3,24	1,67
11.6Mkt de Relacionamento/Mantém os parceiros informados sobre projetos	3,57	1,80
11.7:Mkt de Relacionamento/Atende as sugestões dadas pelos parceiros	3,05	1,72
11.8:Mkt de Relacionamento/Maior parte da captação vem de parcerias	1,95	1,36
11.9:Mkt de Relacionamento/Maior parte dos parceiros há mais de 5 anos	2,62	1,63

O marketing de relacionamento parece estar mais presente nas ações das fundações não educacionais do que nas educacionais, como se pode perceber através da comparação entre os quadros de médias e desvios padrão. O comportamento desta variável no grupo “ne” é evidente em questões como a 11.1, 11.3 e 11.8, que diziam respeito à informação da destinação do dinheiro arrecadado aos parceiros, ao ato de presentear os parceiros em datas especiais e à relação direta da parceria com captação de recursos, respectivamente. Em todas estas afirmações, o grupo “ne” se destacou, apresentando uma média alta em relação às demais declarações expostas nas outras questões.

Estes achados vão ao encontro dos resultados das pesquisas de Fisher (2005), que ressalta o grande número de organizações do terceiro setor que vem estabelecendo parcerias para a implementação de seus projetos sociais; Sargeant (2001), por sua vez, descobriu em seus estudos a necessidade de encontrar meios de aumentar a satisfação do doador e estreitar os laços existentes entre a organização e o seu apoiador. Já Fonseca, Moori e Alves (2005), apontaram que ações de relacionamento como estas aumentam a percepção sobre a criação de valor e da visibilidade perante a sociedade e Arnold e Tapp (2003), concluíram que o nível de esforço de marketing de relacionamento influencia positivamente a performance da captação de recursos.

Quando analisado o quadro de médias e desvios-padrão do grupo de fundações educacionais (“e”) verifica-se uma outra realidade. As médias são mais baixas, e se avaliado somente estes dados, pode-se afirmar que o marketing de relacionamento é menos praticado do que o grupo das fundações não educacionais (“ne”). Questões como a 11.3 e 11.8 apresentaram as menores médias, enquanto que no outro grupo estas obtiveram as maiores. As maiores médias do grupo foram nas questões 11.1 e 11.6, que abordavam a informação dos parceiros a respeito da destinação do dinheiro e sobre os projetos em andamento ou futuros projetos.

Conforme demonstrado anteriormente, Arnett; German e Hunt (2003) sugerem, de acordo com a pesquisa realizada em uma fundação educacional superior, que deve-se criar um sentimento de orgulho nos alunos para que estes tornem-se futuros parceiros da instituição através do marketing de relacionamento.

Isto, como pode-se perceber, não acontece no grupo de fundações educacionais (“e”), visto que poucas atividades voltadas ao relacionamento são desenvolvidas.

Após realizada esta análise, é possível separar os dois grupos em questão pelas similaridades dentro de cada grupo e suas diferenças entre os dois. Médias semelhantes podem significar que tal fundação está melhor classificada no grupo de fundações educacionais ou no grupo de fundações não educacionais. Todavia, faz-se necessário um estudo mais específico em relação ao desenvolvimento destes três elementos do marketing em análise quanto ao grupo em que as fundações estão inseridas, visto que não se pode confiar totalmente em dados descritivos como média e desvio-padrão.

Para tanto, faz-se necessário a utilização de técnicas multivariadas de dados para que se possa demonstrar resultados mais precisos e afirmar com certeza quais fundações estão bem ou mal classificadas. A análise de correspondência e a análise discriminante são apresentadas a seguir, no intuito de verificar a posição destas duas variáveis (fundações não educacionais e educacionais) e comprovar ou descartar as hipóteses sugeridas na metodologia deste trabalho (HAIR *et al*, 2005).

4.3 Análise discriminante dos dados coletados

Com o objetivo de se verificar a correta classificação dos dois grupos estudados, foi utilizada a técnica multivariada denominada Análise Discriminante – AD, devido às características dos dados em estudo, pois contém as premissas básicas para a utilização desta metodologia. Eles estão distribuídos em grupamentos pré-definidos: um conjunto de fundações educacionais e outro de fundações não educacionais. Porém, a Análise Discriminante é específica para dados quantitativos e os dados deste trabalho são qualitativos, pois identificam qualidades e preferências dos respondentes através da escala de Likert. Então, a aplicação feita é uma derivação do método, denominada Discriminante Qualitativa – Disqual.

Para transformar os dados semânticos em quantitativos foi necessário gerar uma matriz disjuntiva completa a partir dos quadros com as respostas de cada fundação, apresentados anteriormente. Nesta nova tabela, cada amostra passa a ser caracterizada por um vetor de classes de atributos contendo o valor um (1) na

categoria em que ocorre o atributo para a amostra em causa e zero (0) para as restantes classes do mesmo atributo. Sendo assim, quando a resposta assinalada era cinco (5), as opções 1, 2, 3, 4 recebiam zero (0) e a opção 5 recebia (1).

Após feita esta transformação, os dados se processaram pela análise de correspondência (AC), que utiliza como informação de partida uma matriz de dados qualitativos de n linhas ou observações por p colunas (soma das modalidades de todas as variáveis). O objetivo é sintetizar a informação contida nessa matriz, nomeadamente, identificando relações de ordem entre as variáveis e possíveis redundâncias da informação. De modo indireto pretendeu-se reduzir a dimensionalidade do espaço em que os indivíduos e propriedades estão projetados, perdendo o mínimo de informação.

No caso da tabela disjuntiva completa, o número de informações existentes passou de 24 para 120 (cinco opções em cada item, visto que a escala de *likert* possuía variação de um a cinco). Após a AC observou-se a inércia (variância) acumulada pelos fatores e foi decidido trabalhar com os 10 primeiros fatores (>85% da variância). Assim, reduziu-se o número de 120 para 10 e obteve-se 85% das informações totais, como pode-se observar na tabela 22.

Tabela 22 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores

Fatores	Autovalor	% da Inércia (variância)	% Acumulado	χ^2
F1	0,535889	14,57896	14,5790	534,8176
F2	0,450698	12,26132	26,8403	449,7967
F3	0,407496	11,08599	37,9263	406,6806
F4	0,335390	9,12435	47,0506	334,7196
F5	0,282348	7,68131	54,7319	281,7828
F6	0,271560	7,38783	62,1198	271,0166
F7	0,248144	6,75081	68,8706	247,6481
F8	0,216481	5,88939	74,7600	216,0475
F9	0,199932	5,43918	80,1992	199,5319
F10	0,183541	4,99328	85,1924	183,1744

Inércia Total = 3,6758

$\chi^2 = 3668,4$

Após a formulação deste quadro, utilizando-se o software STATISTICA, copiaram-se as coordenadas das fundações para o 10 primeiros fatores e usou-se a matriz original para o cálculo da Análise Discriminante (AD). Esta foi calculada com

base na variável GRUPO (“ne” versus “e”) e as coordenadas dos dez fatores (F1 a F10). Com a solicitação do sumário pelo software, tem-se a tabela 23.

Tabela 23 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos

Fatores	λ de Wilk	Parcial	F-remove	p-nível	Toler.	1-Toler.
F1	0,252207	0,631951	17,47205	0,000232	0,698295	0,301705
F2	0,316078	0,504250	29,49429	0,000007	0,609724	0,390276
F3	0,281078	0,567040	22,90629	0,000043	0,644820	0,355180
F4	0,223650	0,712642	12,09688	0,001565	0,766608	0,233392
F5	0,342495	0,465357	34,46667	0,000002	0,575020	0,424980
F6	0,190949	0,834686	5,94165	0,020928	0,860325	0,139675
F7	0,318889	0,499806	30,02335	0,000006	0,592738	0,407262
F8	0,162303	0,982005	0,54975	0,464184	0,982688	0,017312
F9	0,163465	0,975023	0,76852	0,387642	0,979429	0,020571
F10	0,160901	0,990560	0,28589	0,596807	0,991721	0,008279

Analisando-se o quadro, observa-se:

- Número de fatores no modelo: 10;
- Quantidade de grupos : 2 grupos (“ne” versus “e”)
- λ de Wilk : ,15938 approx. $F(10,30)=15,823$ $p < ,0000$

Neste caso, o λ de Wilk corresponde a um teste de significância e é distribuído como o chi quadrado (χ^2), previamente apresentado. Pode-se comprovar, então, que somente os dez primeiros fatores são significativos para uma significância de 5%, mas se for escolhido trabalhar com 1%, o fator 6 deixaria de ser significante ($p=0,0209 > 0,01 = \alpha$). Neste caso, levaram-se em consideração os três elementos do marketing aqui trabalhados e as 24 questões do instrumento. A seguir, pode-se visualizar o gráfico 8 para os grupos de fundações não educacionais (“ne”):

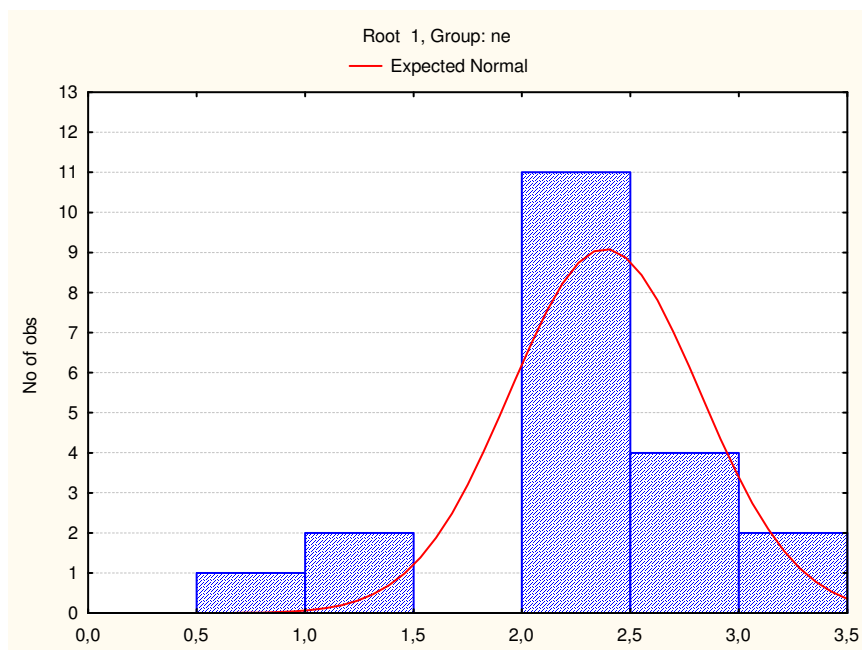


Gráfico 8 - Função discriminante para o grupo fundações não educacionais (“ne”)

Todas as fundações classificadas como não educacionais apresentam sinal positivo, quando calculado a função discriminante. Na vertical percebe-se a quantidade de fundações, e na horizontal, o valor da função discriminante, sendo que a curva normal é distribuída simetricamente. O centróide para o grupo “ne” localiza-se próximo à coordenada + 2,0 (valor médio para os escores Z discriminantes em um dado grupo, de acordo com Hair *et al*, 2005). Para o grupo das fundações educacionais, tem-se o gráfico 9:

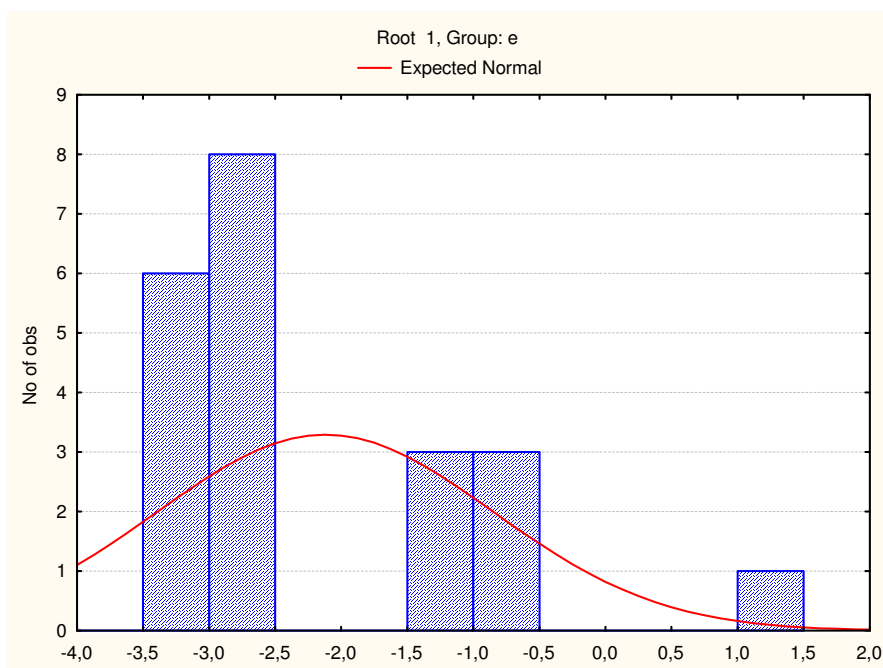


Gráfico 9 - Função discriminante para o grupo fundações educacionais (“e”)

Neste caso, a curva normal apresenta assimetria, observando-se que a maioria das fundações encontra-se com o valor da função discriminante negativo e apenas uma mal classificada, com o valor positivo. O centróide deste grupo localiza-se próximo a -2,5 (HAIR *et al*, 2005). A tabela 24 a seguir apresenta as classificações esperadas e as encontradas, após o cálculo da função discriminante:

Tabela 24 - Matriz de classificação dos grupos

Grupo	Percentual	“ne”	“e”
“ne”	100,0000	20	0
“e”	95,2381	1	20
Total	97,5610	21	20

Na primeira linha, pode-se verificar que 100% das fundações previamente denominadas como não educacionais (“ne”) apresentaram classificação correta. No caso das fundações previamente denominadas de educacionais (“e”), 95,23% apresentaram correta classificação (20 fundações), estando uma (4,77%) localizada no grupo das fundações não educacionais, ou seja, esta fundação em específico utiliza os três elementos do marketing aqui estudados como se fosse uma “ne”. No quadro 5, observa-se a organização que obteve má classificação. O item “denominação” é como a fundação foi previamente denominada; o item 1 é como ela foi classificada depois do cálculo da função discriminante e o item 2 é como ela poderia ser classificada.

Fundações	Denominação	1	2
F1	ne	ne	e
F2	ne	ne	e
F3	ne	ne	e
F14	e	e	ne
F4	ne	ne	e
F5	ne	ne	e
F6	ne	ne	e
F7	ne	ne	e
F8	ne	ne	e
F9	ne	ne	e
F10	ne	ne	e
F11	ne	ne	e
F15	e	e	ne
F16	e	e	ne
F17	e	e	ne
F18	e	e	ne
F19	e	e	ne
F12	ne	ne	e
*F13	e	ne	e
F20	ne	ne	e
F21	ne	ne	e
F22	ne	ne	e
F23	e	e	ne
F24	e	e	ne
F25	e	e	ne
F26	ne	ne	e
F27	ne	ne	e
F28	ne	ne	e
F29	ne	ne	e
F30	e	e	ne
F31	e	e	ne
F32	e	e	ne
F33	e	e	ne
F34	e	e	ne
F35	ne	ne	e
F36	e	e	ne
F37	e	e	ne
F38	e	e	ne
F39	e	e	ne
F40	e	e	ne
F41	e	e	ne

Quadro 5- Casos de classificação (classificação incorreta está marcada com *)

A tabela 25 a seguir, apresenta as probabilidades de classificação de cada fundação.

com *)

Tabela 25 - Probabilidades posteriores (classificação incorreta está marcada

Fundações	Denominação	1	2
F1	ne	0,999968	0,000032
F2	ne	0,999966	0,000034
F3	ne	0,999992	0,000008
F14	e	0,001695	0,998305
F4	ne	0,999998	0,000002
F5	ne	0,999999	0,000001
F6	ne	0,999967	0,000033
F7	ne	0,923485	0,076515
F8	ne	0,999905	0,000095
F9	ne	0,998227	0,001773
F10	ne	0,999996	0,000004
F11	ne	0,999910	0,000090
F15	e	0,000000	1,000000
F16	e	0,047252	0,952748
F17	e	0,000001	0,999999
F18	e	0,000002	0,999998
F19	e	0,000005	0,999995
F12	ne	0,999967	0,000033
*F13	e	0,998227	0,001773
F20	ne	0,999968	0,000032
F21	ne	0,999966	0,000034
F22	ne	0,999992	0,000008
F23	e	0,000001	0,999999
F24	e	0,000002	0,999998
F25	e	0,000005	0,999995
F26	ne	0,999905	0,000095
F27	ne	0,998227	0,001773
F28	ne	0,999996	0,000004
F29	ne	0,999910	0,000090
F30	e	0,001695	0,998305
F31	e	0,047252	0,952748
F32	e	0,000001	0,999999
F33	e	0,000002	0,999998
F34	e	0,000005	0,999995
F35	ne	0,999967	0,000033
F36	e	0,047252	0,952748
F37	e	0,000001	0,999999
F38	e	0,000002	0,999998
F39	e	0,001695	0,998305
F40	e	0,000005	0,999995
F41	e	0,000000	1,000000

Observa-se que a fundação F13 foi má classificada, possuindo uma probabilidade de 99,82% de trabalhar seus elementos de marketing como uma fundação não educacional. Conforme verificado anteriormente, tal afirmação leva a crer que sua comunicação, segmentação e marketing de relacionamento são

trabalhados como numa fundação não educacional, isto é, suas ações são desenvolvidas como se fossem um “ne”, mesmo sendo considerada uma “e”.

Para a avaliação completa dos dois grupos estudados, fez-se necessário a realização da análise de correspondência com as 8 primeiras questões do instrumento, relacionadas à promoção (comunicação). Os dez primeiros fatores resgatados recuperaram mais que 90% da inércia (variância), chegando a 92,84%, como percebe-se na tabela 26.

Tabela 26 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores e 8 primeiras questões (promoção/comunicação)

Fatores	Autovalor	% da Inércia (variância)	% Acumulado	X ²
F1	0,638531	15,95478	15,9548	214,5464
F2	0,519375	12,97746	28,9322	174,5100
F3	0,475252	11,87497	40,8072	159,6846
F4	0,424401	10,60438	51,4116	142,5988
F5	0,379080	9,47196	60,8836	127,3710
F6	0,339680	8,48749	69,3711	114,1326
F7	0,311953	7,79468	77,1657	104,8162
F8	0,237120	5,92485	83,0906	79,6724
F9	0,210219	5,25269	88,3433	70,6337
F10	0,180060	4,49911	92,8424	60,5003

Novamente calculou-se a AD para os dois grupos analisados (“ne versus “e”), juntamente com os dez primeiros fatores. Os resultados estão representados na tabela 27. Nesta tabela, os fatores 3, 9 e 10 têm valores $t > 0,05$ tornando-os não significativos. Os restantes são significativos ao 5%, mas para um alfa de 1% os fatores 1, 2 e 4 deixam de ser significantes. Os resultados são demonstrados na tabela 27.

Tabela 27 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos em relação as oito primeiras questões do instrumento (promoção/comunicação)

Fatores	λ de Wilk	Parcial	F-remove	p-nível	Toler.	1-Toler.
F1	0,323372	0,843533	5,56471	0,025034	0,855599	0,144401
F2	0,325469	0,838097	5,79539	0,022427	0,888988	0,111012
F3	0,288615	0,945117	1,74210	0,196857	0,956075	0,043925

F4	0,322359	0,846183	5,45330	0,026411	0,881983	0,118017
F5	0,378047	0,721536	11,57797	0,001910	0,806393	0,193607
F6	0,388531	0,702067	12,73094	0,001232	0,802680	0,197320
F7	0,417947	0,652654	15,96619	0,000386	0,773668	0,226332
F8	0,404317	0,674656	14,46708	0,000653	0,759367	0,240633
F9	0,294984	0,924709	2,44262	0,128567	0,930653	0,069347
F10	0,275082	0,991613	0,25373	0,618143	0,992073	0,007927

Os gráficos 10 e 11, relacionados à promoção/comunicação no grupo de fundações não educacionais (“ne”) e educacionais (“e”) pesquisados são apresentados a seguir:

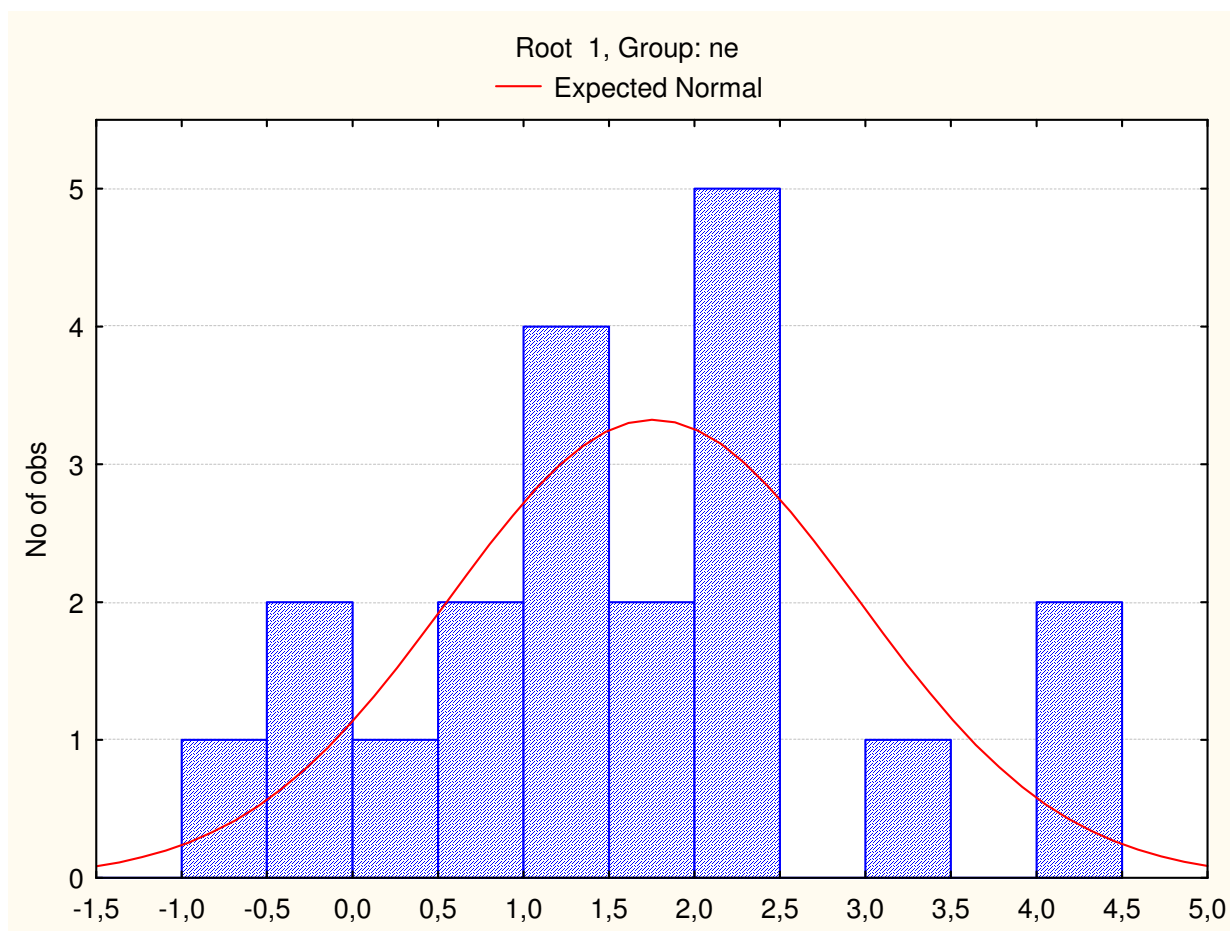


Gráfico 10 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais (“ne”)em relação à promoção/comunicação

Analisando-se somente a promoção, percebe-se que três fundações foram má classificadas, tendo em vista que na parte vertical está a quantidade de fundações e na horizontal o valor da função discriminante. Verifica-se também que a curva normal apresenta perfeita simetria. O centróide, neste caso, está localizado próximo do 2,0. Estas três fundações observadas como má classificadas utilizam a

promoção como fundação pertencentes ao grupo educacional. A seguir, observa-se o gráfico para o grupo das fundações educacionais (“e”):

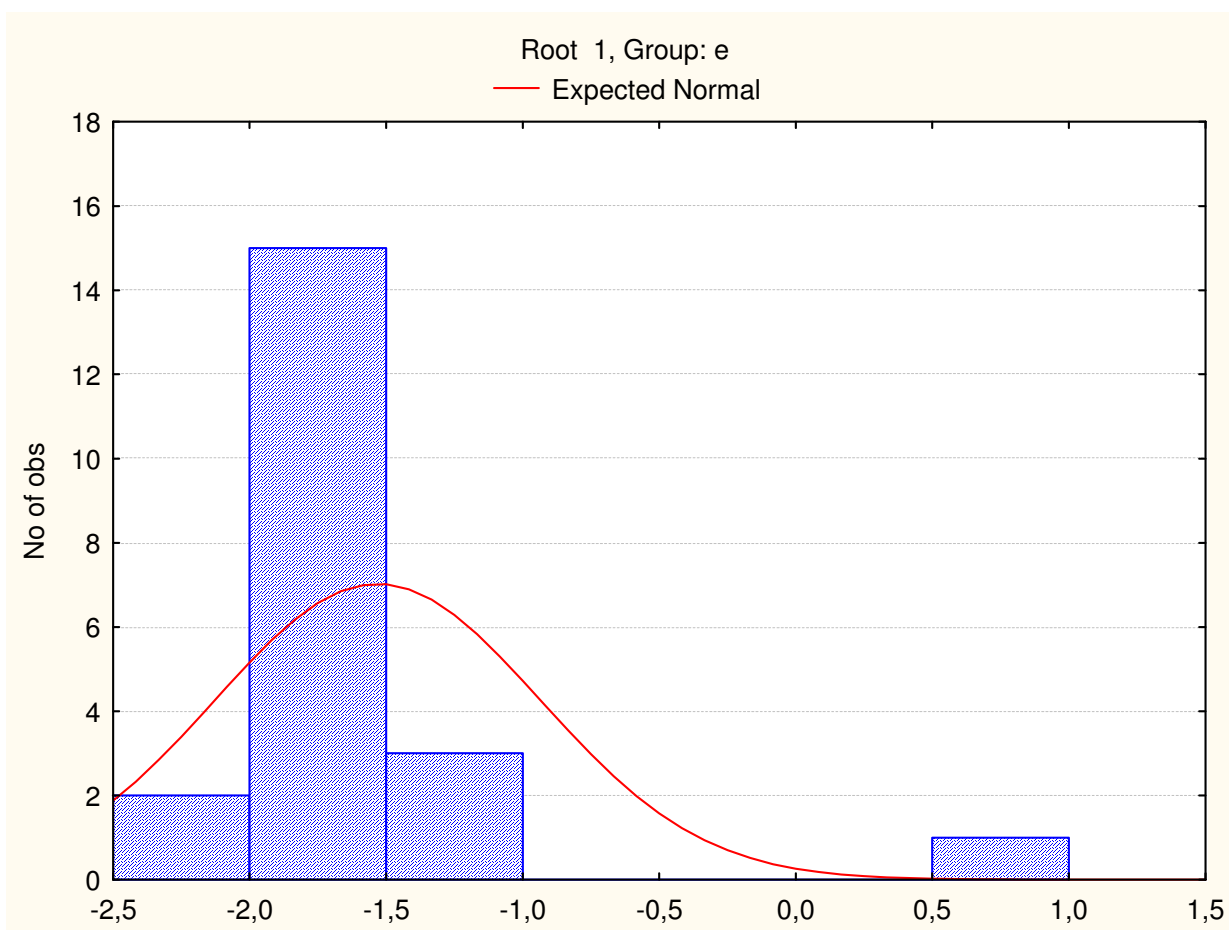


Gráfico 11 - Função discriminante para o grupo de fundações educacionais (“e”) em relação à promoção/comunicação

Neste caso, apenas uma fundação foi mal classificada, quando se leva em consideração a promoção/comunicação. O centróide está próximo de $-1,5$ e a curva normal também apresenta simetria. Esta observação leva a crer que esta fundação trabalha as ações de promoção como se fosse uma “ne”. Com a matriz de classificação, pode-se perceber as denominações prévias e as classificações após o cálculo da função discriminante, demonstrados na tabela 28.

Tabela 28 - Matriz de classificação dos grupos

Grupo	Percentual	“ne”	“e”
“ne”	85,00000	17	3
“e”	95,23810	1	20
Total	90,24390	18	23

Na primeira linha, pode-se verificar que 85% das fundações previamente denominadas como não educacionais (“ne”) apresentaram classificação correta, sendo 15% classificadas erroneamente. No caso das fundações previamente denominadas de educacionais (“e”), 95,23% apresentaram correta classificação (20 fundações), estando uma (4,77%) localizada no grupo das fundações não educacionais, ou seja, esta fundação em específico utiliza a promoção/comunicação como se fosse uma “ne”. No total, 90% das fundações foram bem classificadas de acordo com o cálculo da função discriminante. Os casos bem e mal classificados estão representados no quadro 6.

Fundações	Denominação	1	2
F1	ne	ne	e
F2	ne	ne	e
F3	ne	ne	e
F14	e	e	ne
F4	ne	ne	e
F5	ne	ne	e
F6	ne	ne	e
*F7	ne	e	ne
F8	ne	ne	e
F9	ne	ne	e
*F10	ne	e	ne
F11	ne	ne	e
F15	e	e	ne
F16	e	e	ne
F17	e	e	ne
F18	e	e	ne
F19	e	e	ne
F12	ne	ne	e
*F13	e	ne	e
F20	ne	ne	e
F21	ne	ne	e
F22	ne	ne	e
F23	e	e	ne
F24	e	e	ne
F25	e	e	ne
F26	ne	ne	e
F27	ne	ne	e
F28	ne	e	ne
*F29	ne	ne	e
F30	e	e	ne
F31	e	e	ne
F32	e	e	ne
F33	e	e	ne
F34	e	e	ne
F35	ne	ne	e
F36	e	e	ne

Fundações	Denominação	1	2
F37	e	e	ne
F38	e	e	ne
F39	e	e	ne
F40	e	e	ne
F41	e	e	ne

Quadro 6 - Casos de classificação Promoção/Comunicação (classificação incorreta está marcada com *)

O item “denominação” é como a fundação foi previamente denominada; o item 1 é como ela foi classificada depois do cálculo da função discriminante e o item 2 é como ela poderia ser classificada.

Em relação à segmentação, realizou-se a análise de correspondência com as próximas 7 questões do instrumento. Os dez primeiros fatores resgatados recuperaram mais que 90% da inércia (variância), chegando a 93,38%, como se pode verificar na tabela 29.

Tabela 29 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores e questões 10.1 a 10.7 (segmentação)

Fatores	Autovalor	% da Inércia (variância)	% Acumulado	χ^2
F1	0,702213	22,34313	22,3431	201,5350
F2	0,474153	15,08669	37,4298	136,0819
F3	0,410367	13,05714	50,4870	117,7754
F4	0,330513	10,51631	61,0033	94,8571
F5	0,280380	8,92120	69,9245	80,4692
F6	0,217118	6,90830	76,8328	62,3128
F7	0,170821	5,43520	82,2680	49,0255
F8	0,134391	4,27608	86,5441	38,5703
F9	0,121445	3,86415	90,4082	34,8546
F10	0,093648	2,97972	93,3879	26,8771

Novamente, calculou-se a AD para os dois grupos analisados (“ne versus “e”), juntamente com os dez primeiros fatores, levando em consideração as questões 10.1 a 10.7, ligadas a segmentação. Os resultados foram os seguintes, apresentados na tabela 30.

Tabela 30 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos em relação as questões 10.1 a 10.7 (segmentação)

Fatores	λ de Wilk	Parcial	F-remove	p-nível	Toler.	1-Toler.
F1	0,332485	0,719589	11,69046	0,001829	0,793576	0,206424
F2	0,312277	0,766157	9,15646	0,005049	0,826512	0,173488
F3	0,302332	0,791359	7,90948	0,008589	0,844638	0,155362
F4	0,415708	0,575531	22,12577	0,000054	0,698846	0,301154
F5	0,312016	0,766795	9,12387	0,005118	0,826969	0,173031

F6	0,249532	0,958807	1,28887	0,265245	0,968765	0,031235
F7	0,288725	0,828653	6,20334	0,018513	0,871782	0,128218
F8	0,393470	0,608058	19,33736	0,000127	0,718930	0,281070
F9	0,272151	0,879118	4,12510	0,051195	0,909023	0,090977
F10	0,274580	0,871342	4,42966	0,043803	0,903251	0,096749

O fator 6 tem valor $t > 0,05$ tornando-o não significativo. Os restantes são significativos a 5%, mas para um alfa de 1% os fatores 7, 9 e 10 deixam de ser significantes. Os gráficos 12 e 13, relacionados à segmentação no grupo de fundações na educacionais (“ne”) e educacionais (“e”) pesquisados são apresentados a seguir, respectivamente.

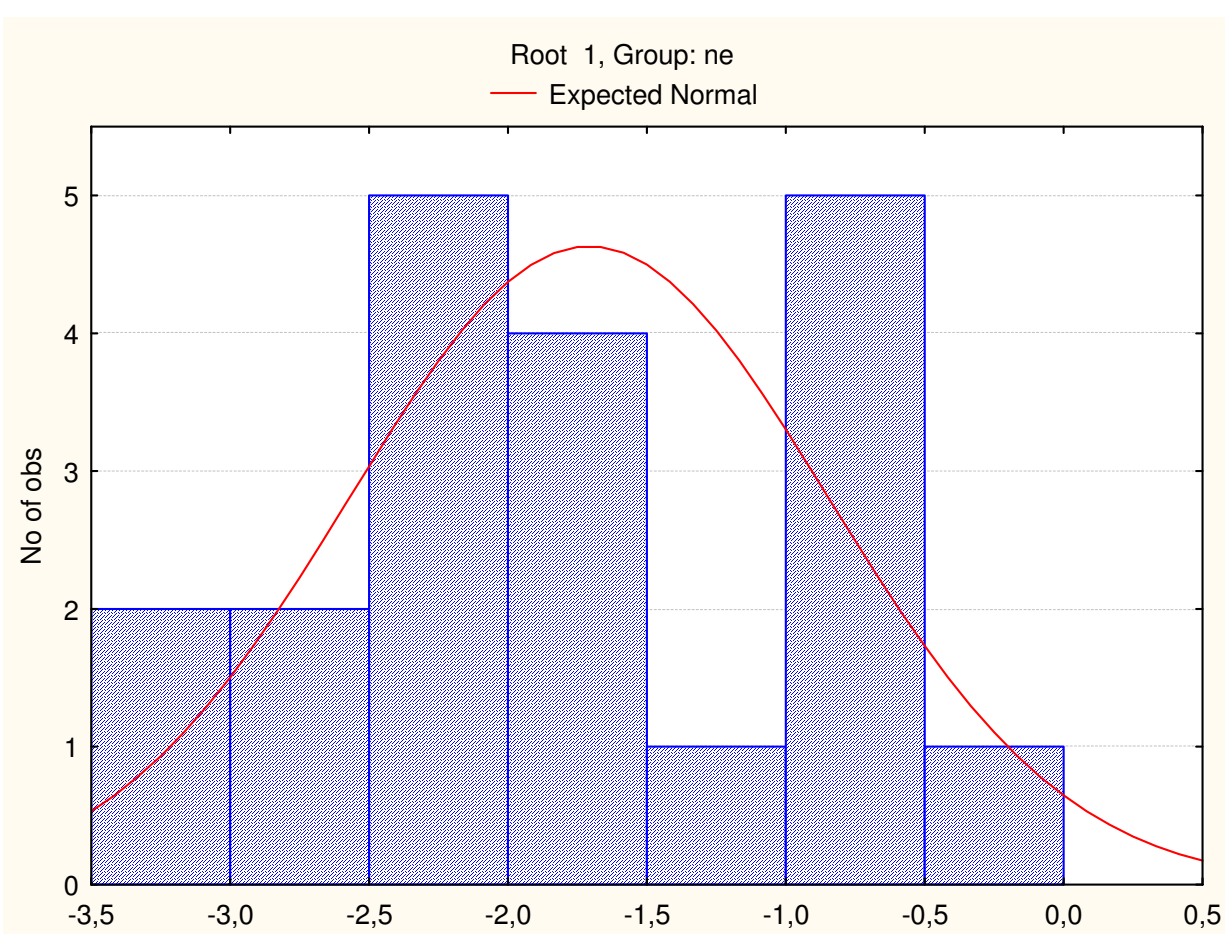


Gráfico 12 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais (“ne”) em relação à segmentação

Ao se analisar somente a segmentação, percebe-se que o valor da função discriminante fica negativo e nenhuma fundação é classificada erroneamente, podendo-se concluir que todas elas segmentam seus públicos de maneira similar. O centróide, neste caso, está localizado próximo do -2,0 e a curva normal apresenta simetria perfeita. A seguir, observa-se o gráfico 13 para o grupo das fundações educacionais (“e”):

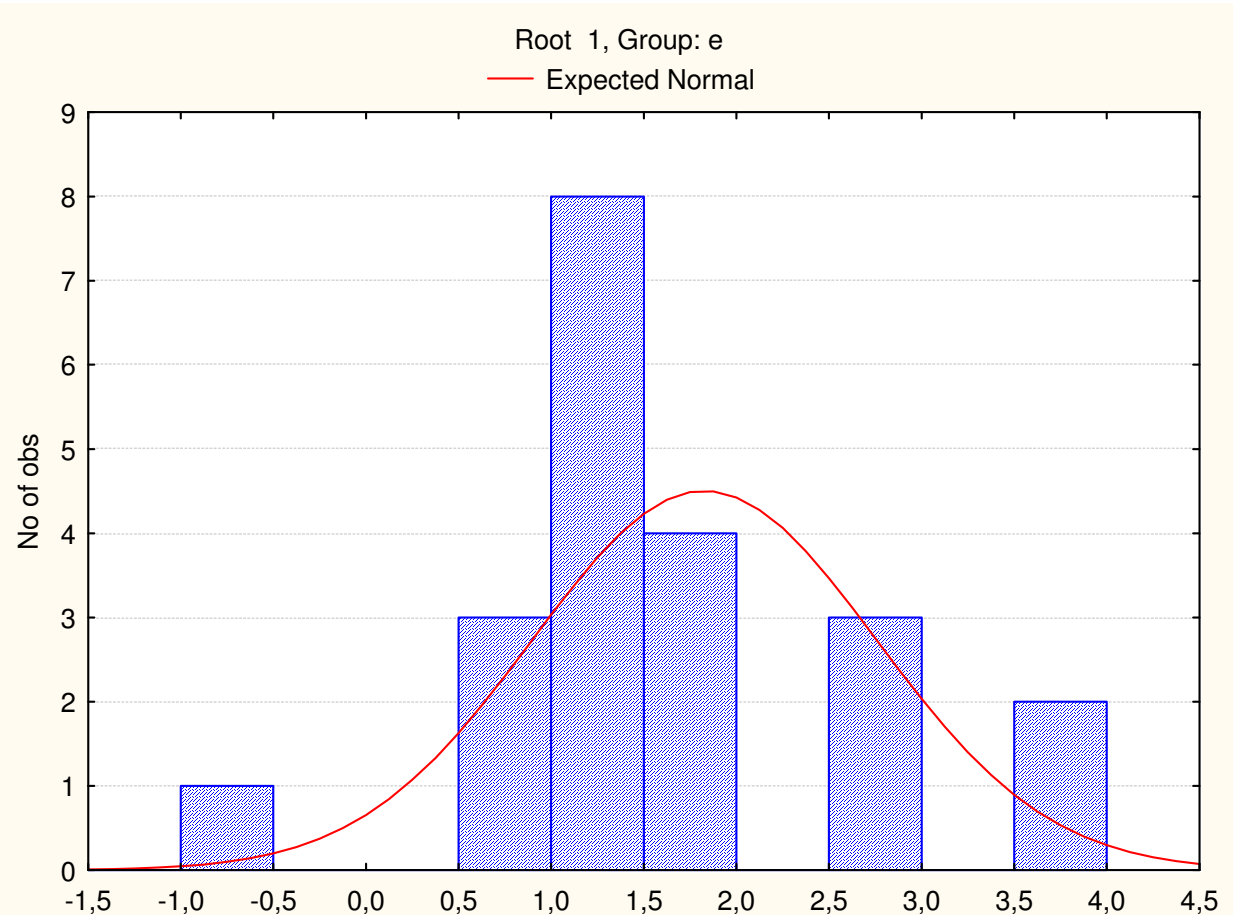


Gráfico 13 - Função discriminante para o grupo de fundações educacionais (“e”) em relação à segmentação

Ao verificar-se a segmentação, a função discriminante assume valor positivo e apenas uma fica mal classificada. O centróide está próximo de 1,5 e a curva normal também se apresenta simétrica. Esta observação leva a crer que esta fundação trabalha as ações de segmentação como se fosse uma “ne”. Com a matriz de classificação exposta na tabela 31, pode-se perceber as denominações prévias e as classificações após o cálculo da função discriminante.

Tabela 31 - Matriz de classificação dos grupos

Grupos	Percentual	“ne”	“e”
“ne”	100,0000	20	0
“e”	95,2381	1	20
Total	97,5610	21	20

Na primeira linha, pode-se verificar que 100% das fundações previamente denominadas como não educacionais (“ne”) apresentaram classificação correta. No caso das fundações previamente denominadas de educacionais (“e”), 95,23% apresentaram correta classificação (20 fundações), estando uma (4,77%) localizada

no grupo das fundações não educacionais, ou seja, esta fundação em específico utiliza a segmentação como se fosse uma “ne”. No total, 97,56% das fundações foram bem classificadas de acordo com o cálculo da função discriminante. Os casos bem e mal classificados estão representados no quadro 7:

Fundações	Denominação	1	2
F1	ne	ne	e
F2	ne	ne	e
F3	ne	ne	e
F14	e	e	ne
F4	ne	ne	e
F5	ne	ne	e
F6	ne	ne	e
F7	ne	ne	e
F8	ne	ne	e
F9	ne	ne	e
F10	ne	ne	e
F11	ne	ne	e
F15	e	e	ne
F16	e	e	ne
F17	e	e	ne
F18	e	e	ne
F19	e	e	ne
F12	ne	ne	e
*F13	e	ne	e
F20	ne	ne	e
F21	ne	ne	e
F22	ne	ne	e
F23	e	e	ne
F24	e	e	ne
F25	e	e	ne
F26	ne	ne	e
F27	ne	ne	e
F28	ne	ne	e
F29	ne	ne	e
F30	e	e	ne
F31	e	e	ne
F32	e	e	ne
F33	e	e	ne
F34	e	e	ne
F35	ne	ne	e
F36	e	e	ne
F37	e	e	ne
F38	e	e	ne
F39	e	e	ne
F40	e	e	ne
F41	e	e	ne

Quadro 7- Casos de classificação Segmentação (classificação incorreta está marcada com *)

O item “denominação” é como a fundação foi previamente denominada; o item 1 é como ela foi classificada depois do cálculo da função discriminante e o item 2 é como ela poderia ser classificada. Percebe-se que a fundação F13 apresenta problemas no desenvolvimento de suas ações, tanto de promoção/comunicação, como de segmentação, pois realiza suas atividades como se pertencesse ao grupo educacional.

Em relação ao marketing de relacionamento, realizou-se a análise de correspondência com as próximas 9 questões do instrumento. Os dez primeiros fatores resgatados recuperaram 88, 25% da inércia (variância). Na tabela 32, é apresentado o quadro de autovalores e inércia (variância) para os dez primeiros fatores.

Tabela 32 - Autovalores e inércia para os 10 primeiros fatores e questões 10.1 a 10.7 (marketing de relacionamento)

Fatores	Autovalor	% da Inércia (variância)	% Acumulado	χ^2
F1	0,690620	18,62557	18,6256	258,9827
F2	0,549209	14,81179	33,4374	205,9533
F3	0,379628	10,23830	43,6757	142,3603
F4	0,363609	9,80629	53,4820	136,3534
F5	0,323769	8,73184	62,2138	121,4135
F6	0,261384	7,04936	69,2632	98,0192
F7	0,227329	6,13092	75,3941	85,2486
F8	0,201518	5,43482	80,8289	75,5694
F9	0,141147	3,80665	84,6355	52,9303
F10	0,134054	3,61536	88,2509	50,2704

Novamente, calculou-se a AD para os dois grupos analisados (“ne versus “e”), juntamente com os dez primeiros fatores, levando em consideração as questões 11.1 a 11.9, ligadas ao marketing de relacionamento. Os resultados estão relacionados na tabela 33.

Tabela 33 - Sumário da análise da função discriminante para os dois grupos em relação as questões 11.1 a 11.9 (marketing de relacionamento)

Fatores	λ de Wilk	Parcial	F-remove	p-nível	Toler.	1-Toler.
F1	0,475455	0,254903	87,69180	0,000000	0,392966	0,607034
F2	0,126458	0,958377	1,30292	0,262709	0,946023	0,053977
F3	0,254236	0,476702	32,93246	0,000003	0,554361	0,445639
F4	0,130997	0,925175	2,42628	0,129803	0,931914	0,068086
F5	0,180474	0,671535	14,67379	0,000607	0,712726	0,287274
F6	0,133554	0,907461	3,05929	0,090503	0,919202	0,080798

F7	0,315784	0,383790	48,16780	0,000000	0,479192	0,520808
F8	0,163042	0,743336	10,35860	0,003088	0,771066	0,228934
F9	0,128659	0,941986	1,84760	0,184194	0,946732	0,053268
F10	0,176067	0,688344	13,58286	0,000899	0,725140	0,274860

Os fatores 2, 4 e 9 têm valores $t > 0,05$ tornando-os não significativos. Os restantes são significativos ao 5%, mas para um alfa de 1% o fator 6 deixa de ser significativo. Os gráficos 14 e 15 correspondentes ao marketing de relacionamento nos dois grupos pesquisados (“ne”) e (“e”) são apresentados a seguir:

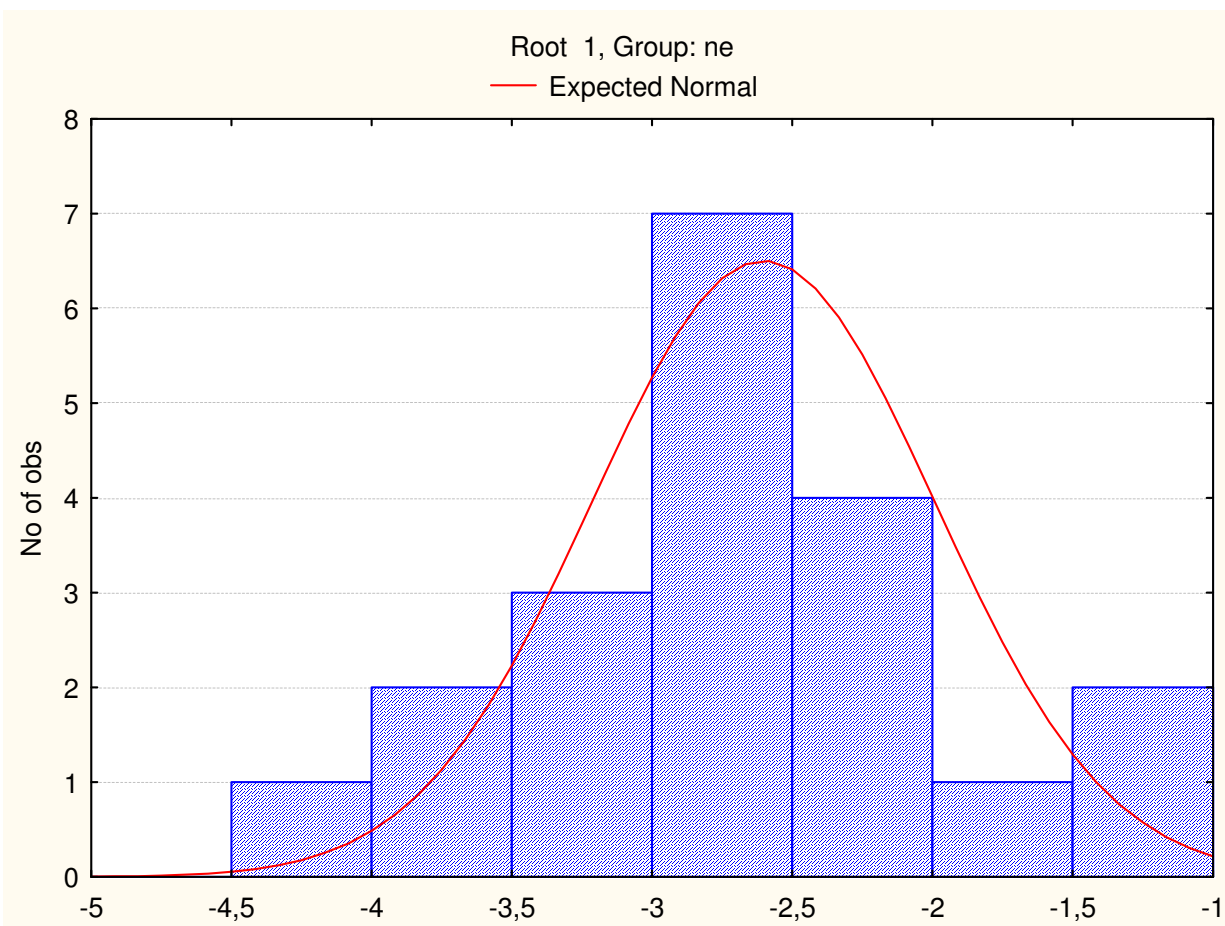


Gráfico 14 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais (“ne”) em relação ao marketing de relacionamento

Verificando-se somente o marketing de relacionamento, percebe-se que o valor da função discriminante fica negativo e nenhuma fundação é classificada erroneamente, podendo-se concluir que estas trabalham suas trocas relacionais e estabelecimento de alianças de modo similar. O centróide, neste caso, está localizado próximo do - 2,5 e a curva normal apresenta simetria perfeita. A seguir, observa-se o gráfico 15 para o grupo das fundações educacionais (“e”):

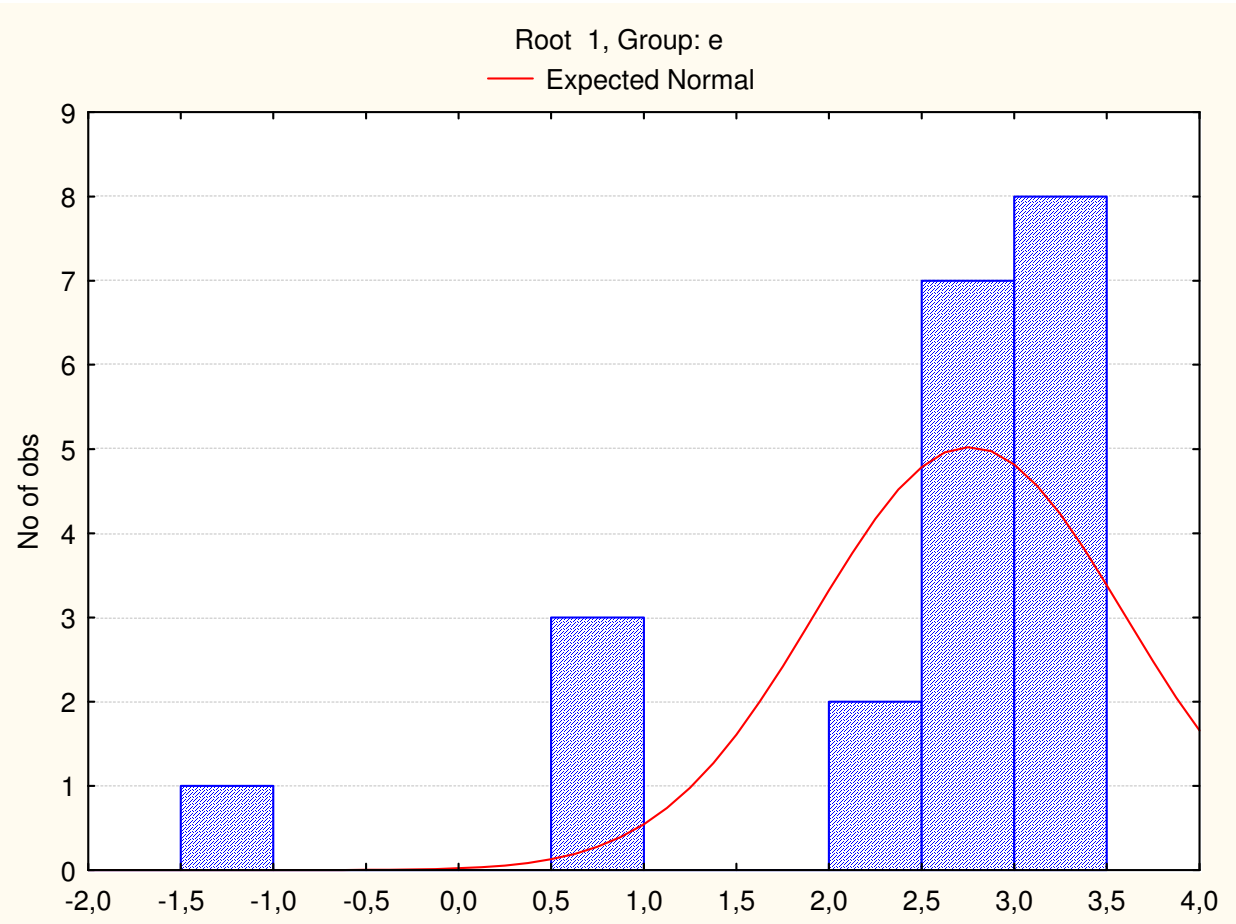


Gráfico 15 - Função discriminante para o grupo de fundações educacionais (“e”) em relação ao marketing de relacionamento.

Ao verificar-se o marketing de relacionamento no gráfico 16, a função discriminante assume valor positivo e apenas uma fica má classificada. O centróide está próximo de 3 e a curva normal também se apresenta simétrica. Esta observação sugere que a referida fundação trabalha as ações de marketing de relacionamento como se fosse uma “ne”. Com a matriz de classificação, pode-se perceber as denominações prévias e as classificações após o cálculo da função discriminante:

Tabela 34 - Matriz de classificação dos grupos

Grupos	Percentual	“ne”	“e”
“ne”	100,0000	20	0
“e”	95,2381	1	20
Total	97,5610	21	20

Na primeira linha, pode-se verificar que 100% das fundações previamente denominadas como não educacionais (“ne”) apresentaram classificação correta. No

caso das fundações previamente denominadas de educacionais (“e”), 95,23% apresentaram correta classificação (20 fundações), estando uma (4,77%) localizada no grupo das fundações não educacionais, ou seja, esta fundação em específico utiliza o marketing de relacionamento como se fosse uma “ne”. No total, 97,56% das fundações foram bem classificadas de acordo com o cálculo da função discriminante. Os casos bem e mal classificados estão representados no quadro 8.

Fundações	Denominação	1	2
F1	ne	ne	e
F2	ne	ne	e
F3	ne	ne	e
F14	e	e	ne
F4	ne	ne	e
F5	ne	ne	e
F6	ne	ne	e
F7	ne	ne	e
F8	ne	ne	e
F9	ne	ne	e
F10	ne	ne	e
F11	ne	ne	e
F15	e	e	ne
F16	e	e	ne
F17	e	e	ne
F18	e	e	ne
F19	e	e	ne
F12	ne	ne	e
*F13	e	ne	e
F20	ne	ne	e
F21	ne	ne	e
F22	ne	ne	e
F23	e	e	ne
F24	e	e	ne
F25	e	e	ne
F26	ne	ne	e
F27	ne	ne	e
F28	ne	ne	e
F29	ne	ne	e
F30	e	e	ne
F31	e	e	ne
F32	e	e	ne
F33	e	e	ne
F34	e	e	ne
F35	ne	ne	e
F36	e	e	ne
F37	e	e	ne
F38	e	e	ne
F39	e	e	ne
F40	e	e	ne
F41	e	e	ne

Quadro 8 - Casos de classificação Marketing de relacionamento (classificação incorreta está marcada com *)

O item “denominação” é como a fundação foi previamente denominada; o item 1 é como ela foi classificada depois do cálculo da função discriminante e o item 2 é como ela poderia ser classificada. Percebe-se que a fundação F13 apresenta problemas no desenvolvimento de suas ações, tanto de promoção/comunicação, como de segmentação e marketing de relacionamento, visto que em todas as análises posteriores ao cálculo da função discriminante, esta apresentou-se mal classificada.

Depois de realizado o cálculo das funções discriminantes, pode-se perceber as diferenças ocasionadas pelos dois resultados originados. Quando baseado apenas nas observações de médias, algumas fundações podem ser consideradas mal classificadas. Quando se tem a análise de correspondência e posteriormente a análise discriminante, a confiabilidade dos resultados aumenta, pois se verifica a uma maior confiabilidade dos resultados, pois ela identifica as variáveis com as maiores diferenças entre os grupos e determina um coeficiente discriminante que pondera cada variável para refletir estas diferenças, possibilitando a máxima separação possível entre os grupos. No capítulo seguinte, são apresentadas as conclusões sobre a pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões a respeito do trabalho. As limitações da pesquisa estão, envolvendo todas as dificuldades encontradas no desenvolvimento, desde a elaboração do instrumento até a coleta de dados e resultados alcançados, e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo verificar se o comportamento da segmentação, promoção e o marketing de relacionamento nos dois grupos de organizações do terceiro setor em Santa Catarina pesquisados era discriminatório, quando levado em conta a captação de recursos. Uma amostra de 41 fundações de todo o Estado de Santa Catarina serviram de base ao estudo e a partir delas, foram analisadas as hipóteses deste trabalho.

A revisão da literatura abrangeu aspectos relacionados ao terceiro setor, sua evolução, dificuldades de gerenciamento e desenvolvimento no Brasil, bem como definições ligadas ao marketing, sua importância para o mercado e utilização de suas ações por organizações do terceiro setor, principalmente na busca por recursos que auxiliem na implementação de seus projetos. Desta forma, buscou-se o levantamento de atividades mercadológicas desempenhadas por estas organizações na captação de recursos para que se pudesse aprofundar o conhecimento a respeito dos elementos do marketing a serem pesquisados, bem como o tipo de organizações do terceiro setor a serem estudadas.

A partir da fundamentação teórica, estudou-se as idéias de autores como Desmet (1999), Gainer e Padanyi (2002), Stephens (2004), Higgins e Lauzon (2003), Rodrigues (1998), Tenório (1999), Arnold e Tapp (2003), Shelley e Polonsky (2002), Arnett; German e Hunt (2003), Varadarajan e Menon (1988), Sargeant (1995), Weisbrod (1998) e Kottasz (2004), que reforçam a importância das práticas mercadológicas na captação de recursos e tomando como base os dois grupos de fundações que prestaram contas ao ministério público em 2004, definiu-se como

foco de estudo as fundações do estado de Santa Catarina. Em relação ao contexto destas organizações, buscou-se levantar informações sobre sua constituição jurídica, finalidade, estratégias relacionadas à captação de recursos e suas percepções ligadas aos três elementos pesquisados (promoção/comunicação, segmentação e marketing de relacionamento) na captação de recursos, com o intuito de se identificar diferenças e semelhanças entre os dois grupos. Observou-se que todas as fundações respondentes, em maior ou menor escala, desenvolvem as ações mercadológicas questionadas.

Outro fator importante a ser salientado é a falta de foco em sua finalidade. Várias fundações denominadas previamente como não educacionais assinalaram mais de uma opção quando questionadas em relação à causa a qual estavam ligadas. Isto prejudica na implementação de ações que visam a captação de recursos e diminuem a credibilidade por parte de financiadores (SARGEANT, 2001).

Alguns resultados encontrados diferenciaram-se da teoria, como no caso do baixo índice de captação de recursos por projetos que acarretam menor estabelecimento de alianças. Abdy e Barclay (2001) comprovaram, em seus estudos, que as estratégias de relacionamento reforçam os laços entre financiador-organização e aumentam o montante captado. Além desta diferença, na presente pesquisa, percebeu-se também que as alianças são pontos-chave para o incremento do montante captado.

Em relação às percepções que levaram à análise discriminante, pode-se perceber que a maioria dos pesquisados de ambos os grupos tendem a desenvolver os elementos do marketing aqui em estudo de modo semelhante. A fundação F13 se denominou como sendo educacional, mas em todas as análises da função discriminante foi enquadrada como sendo mal classificada. Um ponto relevante na pesquisa foi a verificação de que a estatística descritiva, apresentando médias e desvios-padrão não é suficiente para a comprovação de que as fundações são classificadas corretamente. Quando realizada a comparação entre os dois métodos, percebe-se que pela média, varias fundações poderiam pertencer a um grupo ou à outro, e quando estudado a análise discriminante, percebe-se o real enquadramento das fundações, visto que tal método estatístico é válido quando a variável dependente é dicotômica (no caso, educacionais e não educacionais) e portanto não

métrica. Os objetivos da análise discriminante são entender diferenças de grupos e prever probabilidade de que uma entidade pertencerá a uma classe ou grupo em particular com base em diversas variáveis independentes métricas (HAIR *et al*, 2005). Tal feito pode ser percebido durante a apresentação dos resultados e a distinção entre os dois grupos estudados.

Assim, ao analisar os objetivos e suas relações com a hipóteses iniciais do trabalho, o quadro x resume que a H1, H2 e H3 foram aceitas parcialmente, visto que em todos os cálculos de função discriminante ao menos uma organização apresentava características semelhantes ao grupo oposto. O alcance dos objetivos propostos neste trabalho e a aceitação parcial das hipóteses não possibilitou a comprovação da premissa de que o grupo de fundações educacionais e não educacionais desenvolvem a promoção/comunicação, segmentação e marketing de relacionamento de forma distinta, de acordo com as práticas adotadas pelas fundações pesquisadas.

Relação com hipóteses		
H1	O comportamento da promoção é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais;	Aceita parcialmente
H2	O comportamento da segmentação é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais;	Aceita parcialmente
H3	O comportamento do marketing de relacionamento é discriminatório entre as fundações educacionais e não educacionais.	Aceita parcialmente

Quadro 9 - Relação com as Hipóteses

Todas as hipóteses testadas foram aceitas parcialmente mas cabe ressaltar alguns aspectos importantes. Em H1, quatro fundações foram mal classificadas (F7, F10, F13, F29). Já nas demais hipóteses, somente uma, que foi sempre a mesma sofreu má classificação (F13), sendo esta uma fundação educacional, mas que trabalha os três elementos de marketing como sendo não educacional. Faz-se necessário aqui a ressalva de que a fundações educacionais vendem seus serviços (cursos), e no caso da F13, tais atividades são realizadas diferentemente.

As análises feitas no decorrer desta dissertação comprovaram que muitas fundações ainda não observam as ações mercadológicas aqui descritas como

deveriam, deixando de utiliza-las muitas vezes por despreparo de sua equipe (STEPHENS, 2004). Outra observação interessante foi em relação aos montantes arrecadados. A maioria das fundações não responderam a este item, mas as que apresentaram suas quantias surpreenderam tanto pela grande sifra demonstrada como pela falta de ações de captação de recursos. Isto gerou uma relação antagônica e um tanto quanto suspeita.

5.2 Limitações

A descrição e a análise das atividades mercadológicas voltadas à captação de recursos por parte das fundações dos grupos educacionais e não educacionais fizeram com que se refletisse sobre as limitações encontradas nesta pesquisa. Os aspectos relacionados à amostra obtida, 41 fundações, evidenciam a necessidade de obter uma quantidade maior de respondentes para que se possa realizar estudos mais aprofundados dentro dos grupos pesquisados, utilizando-se a mesma metodologia. Em algumas respostas, o número obtido foi muito baixo, o que pode ter prejudicado os resultados apresentados no decorrer da pesquisa.

Quando se levado em consideração o instrumento de coleta de dados, no caso o questionário aplicado junto às fundações que prestam contas ao ministério público de Santa Catarina, algumas considerações são necessárias. Este precisa ser reavaliado devido a prováveis distorções e problemas de interpretações por parte dos respondentes, mesmo com a aplicação do pré-teste e posterior adequação de algumas questões.

Uma característica que pode ser considerada como tendência no terceiro setor e que já é realidade em grande parte das fundações é a organização de suas atividades voltadas ao mercado. Muitas delas, principalmente as pertencentes ao grupo educacional, captam recursos através da venda de cursos de ensino, não realizando projetos que visam a arrecadação de fundos para a implementação de projetos. Talvez isto possa ter prejudicado as respostas obtidas, visto que as fontes de financiamento são originadas pelo pagamento destes cursos e muitas destas fundações podem acreditar que a captação, devido a isto, é uma atividade mais fácil.

A maior dificuldade encontrada durante o processo da pesquisa foi o comprometimento por parte das fundações pesquisadas. Mesmo com inúmeros emails enviados, telefonemas e até mesmo visitas houve grande resistência por parte dos dirigentes, dificultando a obtenção dos dados necessários.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Observando as limitações e dificuldades encontradas no processo de análise das fundações, destaca-se que os resultados alcançados serviram para que se verificasse como as atividades mercadológicas em questão são desenvolvidas. A partir deste estudo evidenciam-se novas perspectivas para aprofundamento de pesquisas tanto em outras fundações como em outras organizações do terceiro setor, sejam elas assistenciais ou não. Salles e Dellagnelo (2005) apontam formas de financiamento utilizadas por organizações ambientalistas, estando estas em crescimento no país (IBGE, 2004).

Assim, vislumbram-se novos estudos como os destacados a seguir:

- Realização de pesquisas semelhantes a estas em outras fundações e outros tipos de organizações do terceiro setor, destacando-se primeiramente os grupos a quais pertencem e verificando suas diferenças;
- A comparação entre diferentes tipos de organizações do terceiro setor, de finalidades diferentes, utilizando-se o mesmo método;
- O aprofundamento do estudo sobre captação de recursos e atividades mercadológicas através de uma pesquisa qualitativa, para que se possa verificar a fundo suas dinâmicas e dificuldades.

REFERÊNCIAS

ABDY, Meg; BARCLAY, Jean. Marketing collaborations in the voluntary sector. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.6, n.3, p.215-230, 2001.

ADULIS, D. O papel da comunicação na captação de recursos. Disponível em: <www.rits.org.br/acervo~d/comunicacao_captacao_recursos.doc> Acesso em 27. jul.2004.

AFONSO, C. **APLICAÇÃO DA ANÁLISE MULTIVARIADA PARA CLASSIFICAÇÃO E PREVISÃO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACADÊMICO DOS ALUNOS DE ENGENHARIA MECÂNICA DO CEFET**. Dissertação de Mestrado. UFSC, 2001.

ANDION, c. Gestao em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**. Rio de janeiro: FGV, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan-fev, 1998.

ALVES, M.A. Terceiro Setor: as origens do conceito. **Anais do XXVI Enanpad**, Salvador/BA, 2002.

ANDRADE, M. G. V.de. **ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: ESTRATÉGIAS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS JUNTO ÀS EMPRESAS PRIVADAS**. Dissertação de mestrado. UFSC, 2002.

ANDREASEN, A. R. Profits for nonprofits: find a corporate partner. **Harvard Business Review**, p.47-59, November-December 1996.

ARNETT, D. B.; GERMAN, S. D.; HUNT, S. D. The identity salience modelo of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. **Journal of Marketing**, v.67, p.89-105, April 2003.

ARNOLD, M. J.; TAPP, S. R. Direct marketing in non-profit services: investigating the case of the arts industry. **Journal of Services Marketing**, v.17, n.2, p.141-160, 2003.

AUSTIN, J. Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

BLACK, T. **Doing quantitative research in social sciences**. London: Sage, 1999.

BOWEN, D.; SIEHL, C.; SCHNEIDER, B. A Framework For analyzing customer service orientations in manufacturing. **Academy of management Review**, Los Angeles, 14 (1): 75-95, 1989.

BRADLEY, B.; JANSEN, P.; SILVERMAN, L.. The nonprofit sector's \$ 100 Billion opportunity. **Harvard Business Review**, p.94-103, May 2003.

BRANDÃO, A. de O.; SILVA, A. de °; GUADAGNIN. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: **Encontro Nacional dos Programas de pós Graduação em Administração – Enanpad**. 22, Anais do XXII Enanpad, Paraná: ANPAD, 1998.

CARRION, R. M. Organizações Privadas da Sociedade Civil de Interesse Público: A participação do Mercado no Terceiro Setor. **Anais do XXIV Enanpad**, Florianópolis/SC, 2000.

CASTRO, J. V. de – **O Terceiro setor**. In: 1º Módulo-Capacitação de Dirigentes, Funcionários e Colaboradores de Organizações Não-Lucrativas. Florianópolis: Univali, 1999. 12 p.

CASTRO JUNIOR, F. H. F. de. **Previsão de insolvência de empresas brasileiras usando análise discriminante, regressão logística e redes neurais**. Dissertação de mestrado. USP, 2003.

CORRAR,L.J. **Pesquisa Operacional para Decisão em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004

CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, V.L. Strategic Planning in Third Sector Organizations. **Journal of Managerial Issues**. Vol IX. Number1. Spring 1997.

CRUZ, C. M.;ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 158p. 2000.

DAGNALIE, P. **Analyse statistique à plusieurs variables**. Gembloux: Lês Presses Agronomiques de Gembloux, 1977.

DEARO, F. **Curso de Captação de recursos e Marketing Social**. 2004.

DESMET, P.. Asking for less to obtain more. **Journal of Interactive Marketing**, v.13, n.3, p. 55-65, Summer 1999.

DRUCKER, P. E. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FALCONER, A. P.; VILELA, R.. **Recursos Privados para fins Públicos: As Grantmakers Brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

FAY, E.. The rise-and fall?-of face-to-face fundraising in the United Kingdom. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.33, p.83-94, Fall 2001.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público. Rio de Janeiro**: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é Terceiro Setor? In IOSHPE, E. (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 25-34. 1999

FISHER, R.M.; FALCONER, A.P. **Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor**. Revista de Administração. São Paulo, v.33, n.1, janeiro/março, 1998.

FISHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração**, v.40, n.1, p.5-18, Jan/Fev/Mar. 2005.

FONSECA, G. M. da; MOORI, R. G.; ALVES, M. A. Cooperação intersetorial(empresas privadas e organizações do terceiro setor): uma visão baseada em valor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília. **Anais do XIX ENANPAD**, Brasília: ANPAD, 2005.

FRANCO, J.; PEREIRA, M. F.; SARTORI, R.. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27., 2003, Atibaia. **Anais do XXVII ENANPAD**: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

FRANK, R. E.; MASSY, W. F.; MORRISON, D. G. Bias in multiple discriminant analysis. **Journal of Marketing Research**, v.II, p.250-258, August 1965.

GAINER, B; PADANYI, P. Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance: **International Journal of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing**. Vol VII. Number 2. 2001.

GAINER, B.; PADANYI, P.. Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n.2, p.182-193, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOLDSCHMIDT, A. **Estratégias De Comunicação Para O Terceiro Setor.** Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/08/financiadores.htm>> Acesso em: 11 junho 2004.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMZA, K. M.; VELOSO, R.; TOLEDO, G. L. Comunicação integrada de marketing em organizações sem fins lucrativos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

HIGGINS, J. W.; Lauzon, Lara. Finding the funds in fun runs: exploring physical activity event as fundraising tools in the nonprofit sector. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.8, n.4, p.363-377, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Makron Books, 1996.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil:** 2002. Gerência do cadastro central de empresas. 2 ed. Rio de Janeiro, 2004.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v.57, n.3, p.53-70, July 1993.

JOHNSON, R.A. & WICHERN, D.W. **Applied multivariate statistical analysis.** 4.ed. New Jersey: Prentice Hall, Englewood cliffs, 1998.

KINGSTON, J.; BOLTON, M. New approaches to funding not-for-profit organisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.9, n. 2, p. 112-121, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro.** São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; LEVY, J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing.** Vol 33. January, pp. 165-174.

KOTLER, P.; Z., G. An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, número 35, outubro/novembro, 1971.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v.33, p.10-15, January 1969.

KOTTASZ, R. How should charitable organizations motivate young professionals to give philanthropically? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.9, n.1, p.9-27, 2004.

LACHENBRUCH, P.A. **Discriminant analysis**. Hafner Press, 1975.

LEE, S. The regulation of fundraising: in search of the 'public good' or an intractable problem of vested interest? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.8, n.4, p.307-313, Feb. 2003.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, J. D. The growth of fundraising: framing the impact of research and literature on education and training. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.43, p. 21-30, Spring 2004.

LIPIETZ, A. L'Opportunité D'un Nouveau Type de Société à Vocation Sociale, Paris, Cepremat. 1999.

LIAO, Mei-Na; FOREMAN, S.; SARGEANT, A. Market versus societal orientation in the nonprofit context. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.6, n.3, p. 254-268, 2001.

MACHADO, E. C. de A.; GONÇALVES FILHO, Cid.; MONTEIRO, P. R. R.; MACHADO, M. A. Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília. **Anais do XXIX Enanpad**, Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MACHADO, U. L. S.; VERDINELLI, M. A Análise multidimensional como subsídio para sustentabilidade de micro e pequenas empresas. **Anais do XVII Congresso Latino Americano de Estratégia, SLADE**, 2004.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. **Anais do XXV Enanpad**, Campinas/SP, 2001

MARCUELLO, C. **Approaching the Third Sector from a Management Perspective: what does this offer?** University of Trento, December of 2001.

MARDIA, K.V.; KENT, J.T.; BIBBY, J.M. **Multivariate Analysis**. London: Academic Press, 1979.

MARRIOTT, F.H.C. **The interpretation of multivariate observation**. London: Academic Press, 1974.

MARTÍNEZ, C. V.. Social alliances for fundraising: how Sapanish nonprofits are hedging the risks. **Journal of Business Ethics**, 47, p. 209-222, 2003.

MELENDÉZ, S. E. The nonprofit sector and accountability. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.31, p.121-132, Spring 2001.

MEREGE, L. C. **Administração do terceiro setor**. Um novo próspero campo de trabalho. 2000. Disponível em: <http://200.18.48.123/editorial.htm> Acesso: 03/04/2005

MORAES, F.C.C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MORRISON, D. G. On the interpretation of discriminant analysis. **Journal of Marketing Research**, v.VI, p.156-163, May 1969.

MURPHY, J. C. Foundation fundraising for new organizations. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 28, p.5-17, Summer 2000.

MURPHY, T. B. Financial and Psychological determinants of donors' capacity to give. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.29, Fall 2000.

NEWMAN, W. H.; WALLENDER, H. W. Managing not-for-profit enterprises. **Academy of Management Review**, p.24-31, January 1978.

NICHOLS, J. E. Repositioning fundraising in the 21st century. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.9, n.2, p.163-170, 2004.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global Editora, 2000.

O'HEFFERNAN, P. Raising money internationally: Foundations and beyond. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.26, p.51-66, Summer 2000.

OGUNMOKUN, G.; CHIN, I.; McPHAIL. A discriminant analysis of the managers perceptions of the value of marketing research and its effect on Business performance. **International Journal of Management**, v.22, n.1, p.32-40, March 2005.

OMI, P.N.; WENSEL, L.C.; MURPHY, J.L. An application of multivariate statistics to land use planning: classifying land units into homogeneous zones. **Forest Science**. V. 25. n. 3. p. 399-414, 1979.

PAES, J.E.S. **Fundações e entidades de interesse social**. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2ªed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PAES, J.E.S. **Fundações de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**, 5 ed. Ver., atual. E ampl. De acordo com a lei nº 10.406, de 10.1.2002 (novo código civil brasileiro). Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

PEATTIE, S. Applying Sales promotions competitions to nonprofits contexts. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector of Marketing**. Vol VIII. Number 4. 2002.

PEATTIE, S. Applying sales promotion competitions to nonprofit contexts. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n.4, p.349-362, 2003.

PERREAULT JR. W. D.; BEHRMAN, Douglas N.; ARMSTRONG, Gary M. Alternative approaches for interpretation of multiple discriminant analysis in market research. **Journal of Business Research**, 7, p.151-173, 1979.

POLONSKY, M. J. Who receives the most help? The most needy or those with the best marketers? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.8, n.4, p.302-304, 2003.

POPADIUK, S.; MARCONDES R. C. Marketing social como instrumento facilitador de mudanças organizacionais: uma aplicação ao processo de privatização. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v.1, n. 12, p. 42-53, 2º.trim/2000.

PUTMAN, R. **Making Democracy Work Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.

QUEIROZ, W.T. **O uso da análise multivariada nos levantamentos florestais**. Belém, FCAP, 1990.

REIS, E. **Estatística Multivariada aplicada**. 2 ED. Lisboa: Edições Silabo Ltda., 2001.

RICHERS, R. **Marketing – Uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUES, M. C. P.. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.32, n.5, p.25-67, Set/Out 1998.

ROMMEY-ALEXANDER, D.. Payroll giving in the UK: donor incentives and influences on giving behaviour. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.7, n.1, p.8492, 2002.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, p. 5-11. jan-mar 1998.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. In Search of the nonprofit sector: the question of definitions. **Voluntas**, V.3 N.2, 1992.

SALAMON, L.. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v.33, n.1, p.5-11, janeiro/março 1998.

SAPORTA,G.L'**analyse discriminat**. 2003. Disponível em <www.unine.ch/statistics/postgrad/downloads.htm> Acesso em 05 de julho de 2005.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H.L. A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de

desempenho de suas fontes financiadoras. **Anais do XXIX Enanpad**, Brasília, DF 2005.

SALOMON, L. A Emergência do Terceiro Setor: Uma Revolução Associativa Global. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33 n.1, jan.-mar. 1998.

SARGEANT, A. (1999). *Marketing Management for Nonprofit Organisations*. Oxford University Press Inc, New York.

SARGEANT, A.. Charitable giving: towards a model of donor Behaviour. **Journal of Marketing Management**, 15, p.215-238, 1999.

SARGEANT, A.. Do UK charities have a lot to learn? **Fund Raising Management**, v.26, n.5, p. 14-16, July 1995.

SARGEANT, A.. Fundraising on the web: opportunity or hype? **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.33, p.39-56, Fall 2001.

SARGEANT, A. Relationship Fundraising: How to keep donors loyal. **Nonprofit Management & Leadership**, v.12, n.2, p.177-92, Winter 2001.

SARGEANT, A.; LEE, S.. Improving public trust in the voluntary sector: an empirical analysis. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.7, n.1, p.68-83, 2002.

SAYER, K.. Making the case for investment in fundraising. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.9, n.2, 2004.

SCHIAVO, M. R. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. IN____: *Conjuntura Social*. São Paulo: Comunicarte/Instituto Ayrton Senna, ano 1, N. 1, 1999.

SERVA, M. O Estado e as ONGs; Uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v31, n.6, p.41-54, nov./dez. 1997.

SHAPIRO, B. P. Marketing for nonprofit organizations. **Harvard Business Review**, p.123-132, September-October 1973.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented? **Harvard Business Review**, p.119-125, November-December 1988.

SHELLEY, L.; POLONSKY, M. J. Do charitable causes need to segment their current donor base on demographic factors?: an Australian examination. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.7, n. 1, p.19-29, 2002.

SILVA, A.L.P. *Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem*. São Paulo: Global Editora, 2000. 127p.

SILVA, H. M. da. Novos arranjos para a gestão de políticas sociais: a estratégia comunidade solidária. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.33, n.5, p.103-113, Set/Out 1999.

SOUZA, A.L.; HOSOKAWA, R.T.; KIRCHNER, F.F.; MACHADO, S.A. Análises multivariadas para manejo de floresta natural na reserva florestal de Linhares, Espírito Santo: análise de agrupamento e discriminante. **Revista Árvore**, v. 14, n.2. p. 85-101, 1990.

STEPHENS, C. R. Building the fundraising team. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.43, p.83-94, Spring 2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basic Consideration. In: _____. **Basics of Qualitative Research**. NewBury Park, California: Sage Publications, 1990.

SZAZI, E. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. 3 ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.

TEIXEIRA, R.F. Discutindo o Terceiro Setor sob o Enfoque de Concepções Tradicionais e Inovadoras de Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.1, janeiro/março 2004.

TENÓRIO, F G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.33, n.5, p.85-102, Set/Out 1999.

TYMINSKI, R.. Reducing funding risk and implementing a fundraising plan: a case study. **Nonprofit Management & Leadership**, v.8, n.3, p.275-286, Spring 1995.

VALARELLI, L.L **Uma noção ampliada de captação de recursos**. 2002. Disponível em:< www.rits.org.br/gestao_teste/ge_home_intro.cfm> . Acesso em: 21.jul.2004.

VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**, v.52, p. 58-74, July 1988.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. Amostragem não-probabilística: Adequação de situações para uso e limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **FECAP**, Administração Online, v.2, n.3, 2001.

VILAS BOAS NETO, A.; STEFANI, M.; PEZZI JUNIOR, S. **Gestão de Marketing para Organizações do Terceiro Setor**: Londrina: Midiograf, 2003.

WAGNER, L.; RYAN, F. P. Achieving diversity among fundraising professionals. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.43, p.63-70, Spring 2004.

WAYSON, T.. Putting the benefit back into fundraising benefits. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n.30, p.79-91, Summer 1998.

WEISBROD, B. A. The Nonprofit mission and its financing. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 17, n.2, p.165-174, 1998.

WOLF, T. **Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century**. New York: Fireside Edition, 1999.

ZUGÜE, M. & A. CHAVES NETO. Utilização de métodos estatísticos multivariados na avaliação do desempenho empresarial. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n.97,p. 101-112, set./dez., 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de Apresentação do questionário	119
APÊNDICE B - Questionário da pesquisa	120
APÊNDICE C - População pesquisada	124
APÊNDICE D - Quadro Resumo/Explicativo de alguns dos principais Papers sobre Captação de Recursos e marketing no Terceiro Setor.....	127

APÊNDICE A - Carta de Apresentação do questionário

Prezado Senhor:

As organizações do Terceiro Setor em nosso país têm enfrentado cada vez mais inúmeras dificuldades para obter recursos e assim dar prosseguimento aos seus projetos relacionados às causas que cada empresa auxilia. Fontes alternativas de renda têm sido buscadas com o intuito de garantir a sustentabilidade e diversificar as fontes de financiamento.

Devido a estes fatores, decidi desenvolver minha dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Administração da Univali centrado no tema “elementos do marketing, captação de recursos e fundações do Estado de Santa Catarina”, objetivando verificar o modo de execução de alguns destes elementos em grupos de fundações pré- estabelecidos .

Para esta finalidade, suas informações são de extrema importância. Tais dados não serão apresentados de forma individual, mas sim coletivamente para que, através de tratamento estatístico, possa alcançar meu objetivo e verificar as diferenças existentes entre os grupos de fundações, quando da prática de elementos do marketing para a captação de recursos.

Entrarei em contato via telefone em breve para maiores esclarecimentos. Aproveito a oportunidade para agradecer por sua atenção e coloco-me a disposição para eventuais dificuldades.

Atenciosamente,

Ricardo Boeing da Silveira

Importante: O questionário deve ser preenchido e devolvido até o dia 29/08/05

APÊNDICE B - Questionário da pesquisa

1 - Dados da organização
Nome da organização
Cargo
Presidente do Conselho
Endereço
Cidade UF CEP
Telefone Fax
E-mail Web site
Nome do respondente
Função

2 – Constituição Jurídica
Ano da Fundação

3 – Áreas de Atividade
Áreas de Atividade
() Cultura e recreação () Educação e pesquisa () Saúde
() Assistência social () Associação profissional () Ambiental
() Desenvolvimento () Filantrópicas Internacional
() Defesa dos direitos humanos
() Religiosas () Outras

4 – Divulgação de Informações
Sua organização publica relatórios de atividades?
SIM NÃO
Se sim,
Com que periodicidade?
Trimestral Semestral Anual Outra. Qual?
Estão disponíveis ao público?
SIM NÃO
Sua organização faz parcerias para divulgar na mídia aberta as ações promovidas?
SIM NÃO
Se sim,
Qual a mídia mais utilizada? (assinale todos que se aplicarem)
Rádio Jornal TV Outra. Qual?

5 – Fontes de Financiamento
Qual a porcentagem que melhor representa a composição das fontes de recursos financeiros da sua organização, em 2004? (preencha todos que se aplicarem)
_____ % Governo
_____ % Receitas próprias (vendas de produtos, prestação de serviços, aluguel de imóvel)
_____ % Doação de indivíduos
_____ % Doação de empresas privadas
_____ % Fontes Internacionais
_____ % Outras. Especifique:
100_ % Total dos Recursos Financeiros
Qual foi o montante dos recursos financeiros utilizados no ano de 2004?

R\$ _____

6- A sua organização capta recursos por projetos ou institucionalmente?

Por projetos (especificando a aplicação dos recursos)

Institucionalmente (sem especificar o destino dos recursos recebidos)

7 – Doações de pessoas físicas/ jurídicas

Quantas empresas privadas (pessoas jurídicas) doaram recursos? (independente do valor)

Em 2004 _____ empresas (pessoas jurídicas)

Quantos indivíduos (pessoas físicas) doaram recursos? (independente do valor)

Em 2004 _____ indivíduos (pessoas físicas)

Qual foi a faixa de valores de doações recebidas?

Menor doação R\$ _____ Maior doação R\$ _____ (pessoas jurídica)

Menor doação R\$ _____ Maior doação R\$ _____ (pessoas física)

8 Há quanto tempo as empresas (pessoas jurídicas) que doaram recursos em 2004 são parceiras da sua organização na doação recursos?

2004 foi o primeiro ano

2 anos

Entre 2 e 5 anos

Mais de 5 anos. Especifique.

8 Há quanto tempo os indivíduos (pessoas físicas) que doaram recursos em 2004 são parceiros da sua organização na doação recursos?

2004 foi o primeiro ano

Há mais de 2 anos

Entre 2 e 5 anos

Mais de 5 anos. Especifique.

Em relação ao ano de 2004:

9.1 A promoção (comunicação) é a maior responsável pela arrecadação.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.2 A promoção (comunicação) só funciona em períodos específicos (natal, páscoa, etc)

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.3 A promoção (comunicação) é diferenciada de acordo com o período (natal, páscoa, etc).

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.4 Sempre que a promoção (comunicação) é diferenciada a captação é maior.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.5 A promoção (comunicação) só funciona com públicos específicos (empresários ou pessoas físicas)

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.6 A promoção (comunicação) é diferenciada de acordo com o público de onde se deseja obter doações.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.7 A maior parte da promoção (comunicação) é feita para pessoas físicas.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

9.8 A maior parte da promoção (Comunicação) é feita para pessoas jurídicas

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

Em relação ao ano de 2004:

10.1 A organização busca arrecadar recursos em público alvos específicos.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

10.2 A organização se preocupa em buscar públicos que se identifiquem com a causa.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

10.3 Quando o público é segmentado a arrecadação é maior.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

10.4 A idade e o sexo dos doadores influenciam no montante de recursos captados.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

10.5 Pessoas físicas do sexo feminino doam mais que pessoas físicas do sexo masculino.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

10.6 Empresas (pessoas jurídicas) relacionadas com a causa doam mais recursos. Ex: O Boticário doar para instituições que protejam a natureza; Estrela doar para instituições que protejam os direitos das crianças.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

10.7 Somente as pessoas (físicas e jurídicas) que se identificam com a causa se tornam parceiras.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

Em relação ao ano de 2004:

11.1 A organização mantém seus parceiros informados sobre a destinação do dinheiro captado.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.2 A organização possui um cadastro com seus maiores parceiros e suas peculiaridades (como datas de aniversário, endereço, estado civil, etc).

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.3 A organização presenteia os parceiros em datas especiais.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.4 A organização possui mais de 10 parceiros.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.5 A organização realiza visitas periódicas aos seus parceiros.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.6 A organização mantém informado seus parceiros sobre projetos em andamento ou futuros projetos.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.7 A organização atende as sugestões dadas pelos seus parceiros e os avisa quando as atende.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.8 A maior parte de minha captação é proveniente de parcerias.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

11.9 A maioria de meus parceiros já estão com a minha organização há mais de 5 anos.

1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	-----------------------

APÊNDICE C - População pesquisada

NÚMERO	FUNDAÇÃO
1	Açoriana para o Controle da Aids
2	Adolpho Bosio de Educação no Transporte
3	Água Viva
4	Aníbal Nunes Pires para Cultura, Ciência e Educação
5	Anita Garibaldi
6	Asilo de Velhos de Braço do Trombudo
7	Assistencial e de Difusão Educativa e Cultural De Joinville
8	Aury Luiz Bodanese
9	Barddal de Educação e Cultura
10	Brasil
11	Casa do Caminho
12	Casa dos Professores de Santa Catarina
13	Casan
14	Catarinense de Difusão Educativa e Cultural Jerônimo Coelho
15	Catarinense de Educação na Empresa
16	Centro Educativo
17	Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
18	Chapecó de Expansão Cultural
19	Cultural Açorianista
20	Cultural de Pomerode
21	Cultural e Educacional de Itajaí
22	Cultural Prometheus Libertus
23	Cultural Rio do Sul
24	Cultural Senhor Jesus dos Passos
25	Da Arte e Tecnologia
26	Das Escolas Unidas do Planalto Catarinense
27	De Amparo a Pesquisa e Extensão Universitária
28	De Apoio à Criança Cardiopata
29	De Apoio a Educação Pesquisa e Extensão da Unisul
30	De Apoio ao Desenvolvimento Rural Sustentável do Estado de SC
31	De Apoio ao Estudante Catarinense - Faec
32	De Apoio ao Hospital Regional Miguel Couto
33	De Apoio o Hemosc/Cepon
34	De Educação Dama
35	De Ensino e Engenharia de Santa Catarina
36	De Ensino Profissionalizante Perola do Vale
37	De Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos
38	De Estudos para a Modern.da Adm.Pública-Femap
39	De Estudos Superiores de Administração e Gerência
40	De Extensão e Pesquisa Educacional
41	De Saúde do Alto Vale do Itajaí
42	De Turismo Vale do Contestado
43	Do Desenvolvimento do Ensino de Jangada do Sul
44	Do Ensino Técnico de Santa Catarina
45	Dom Jaime de Barros Câmara
46	Dos Administradores de Santa Catarina
47	Duquesa de Chartes

NÚMERO	FUNDAÇÃO
48	Educacional Joanna de Angelis
49	Educacional Barriga Verde
50	Educacional de Criciúma - Fucri
51	Educacional Hansa Hammonia -Fehh
52	Educacional Regional Jaraguense - Ferj
53	Empreender
54	Evangelica Luterana Rio da Luz
55	Expansão Cultural Radio e TV Canoinhas
56	Fé e Alegria do Brasil
57	Florianópolis Convention & Visitors Bureau
58	Fritz Muller
59	Gravatah
60	Hassis
61	Hermann Weege
62	Hermon
63	Homeopática Benoit Mure
64	Hospitalar Alex Krieser
65	Hospitalar de Camboriú
66	Hospitalar Santa Otília
67	Hospitalar Santo Antonio
68	Instituto de Extensão e Pesquisas Educacionais
69	Instituto Nacional de Artes Culinárias - Finac
70	Instituto Técnico de Educação Física
71	Instituto Tecnológico de Joinville
72	Isaac de Comunicação
73	Jênesis
74	João Cioff
75	José Arthur Boiteux
76	Lagunense da Arte em Vidro a Fogo
77	Lar da terceira Idade Padre Antonio Dias
78	Lions do Distrito L-D9
79	Logosofica em Prol da Superação Humana - Florianópolis
80	Logosofica em Prol da Superação Humana - Jaraguá do Sul
81	Logosofica em Prol da Superação Humana - Joaçaba
82	Logosofica em Prol da Superação Humana - Lages
83	Maranata de Comunicação Social
84	Mauricio Sirotsky Sobrinho
85	Médica Social Rural Treze Tílias
86	Médico Assistencial do Trabalhador Rural de Coronel Freitas
87	Médico Assistencial dos Trabalhadores Rurais de Descanso
88	Medico Social Rural de Rio Fortuna
89	Medico Social Rural de São Martinho
90	Municipal de Desporto de rio do Sul
91	Musical Harmonia Lura
92	Musical Jangada
93	O Mundo Ovo de Eli Heil
94	Osny José Goncalves Televisão Bela Aliança
95	Perene
96	Professor Osni de Medeiros Regis
97	Shalom da Família

NÚMERO	FUNDAÇÃO
98	Social Hospitalar de Içara
99	Stefano Bonet
100	Teófilo B. Zadrozny
101	Unitas
102	Universidade do Contestado
103	Universidade do Contestado - Campus Universitário de Canoinhas
104	Universidade do Contestado - Campus Concórdia
105	Universidade do Contestado - Campus de Curitibaanos
106	Universidade do Contestado - Campus Mafra
107	Universidade do Contestado - Campus Universidade Caçados
108	Universidade do Oeste de Santa Catarina
109	Universidade do Sul de Santa Catarina
110	Universitária do Desenvolvimento do Oeste
111	Universitária Iberoamericana
112	Vida - Apoio a Família Catarinense
113	Vidal Ramos

APÊNDICE D - Quadro Resumo/Explicativo de alguns dos principais Papers sobre Captação de Recursos e marketing no Terceiro Setor

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
Desmet (1999)	Relação da quantidade doada e freqüência das doações com a manipulação da dimensão dos resultados obtidos em uma campanha.	Realizado durante uma campanha de caridade francesa, aonde dimensões de doações foram manipuladas, comparando-as com a dimensão padrão, classe de doadores, freqüência e a média da quantidade doada.	A dimensão manipulada influenciou o comportamento dos doadores; doadores regulares, que são mais envolvidos, utilizam menos os valores das dimensões e são, portanto, menos influenciados.
Gainer e Padanyi (2002)	A relação entre orientação para o mercado e performance em organizações culturais.	Uma pesquisa do tipo levantamento foi realizada em 138 organizações culturais sem-fins- lucrativos, de um total de 705 questionários enviados. Os nomes destas instituições foram retiradas de uma lista fornecida por conselhos de arte em níveis locais, provinciais e federais entre 1998 e 1999. Três componentes da orientação para o mercado foram mensuradas: satisfação do cliente, reputação e captação de recursos.	Todas as hipóteses testadas, ligadas à orientação para o mercado foram estatisticamente significantes. Foi descoberto que as organizações que implementaram atividades mais dirigidas ao mercado nos seus planos, demonstraram um aumento nos níveis de satisfação dos clientes e um crescimento nos recursos que são capazes de atrair. Todas as hipóteses aqui testadas foram baseadas na teoria estabelecida para organizações com finalidade de lucro, e não existe razão para pensar que um relacionamento similar entre orientação para o cliente e geração de receita não existiria no setor sem fins lucrativos.
Stephens (2004)	Ensaio teórico sobre a importância em se formar uma equipe de captação de recursos.	Pesquisa bibliográfica em livros e artigos da área.	Cinco fatores fundamentais de sucesso individual para se formar um time bem-sucedido e eficiente de captação de recursos: Confiança nos relacionamento; conhecimento e conforto consigo mesmo; entendimento a apreciação pelo papel das organizações sem-fins-lucrativos; interligação entre imaginação, visão e concentração e finalmente, conhecimento sobre o trabalho, preparação das habilidades e experiência relevante.
Higgins e	A efetividade de	Os autores participaram de	De acordo com a observação

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
Lauzon (2003)	eventos de atividades físicas	12 eventos no Canadá, de um total de 50 que aconteceram no período para verificar suas características, reunir informações descritivas e identificar possíveis entrevistados. Um participante de cada evento foi pesquisado, abrangendo uma grande diversidade de características relevantes ao tema estudado. Organizadores destes doze eventos também foram entrevistados, para a verificação da percepção sobre o valor das relações públicas e financeiras do evento e a sua utilidade relativa como componente do plano de captação de recursos.. Os conceitos utilizados na análise dos dados resgatados sobre marketing social e difusão da inovação incluíram: intercâmbio, percepção do evento de atividade física como uma estratégia de captação de recursos; atributos dos eventos de atividades físicas; segmentação, e o produto oferecido (propósito do evento).	dos autores, alguns dos participantes estavam concentrados na causa do evento, outros no evento de atividade física em si. Com relação às experiências dos participantes, o mesmo foi verificado. O “produto” percebido foi ou a causa que apoiava a organização sem fins-lucrativos ou o evento de atividade física e suas funções sócias. Já os organizadores destacaram a importância deste tipo de evento, garantido ser muito mais eficiente do que as campanhas de mala direta e as estratégias de captação porta a porta.
Rodrigues (1998)	Análise sobre o potencial das organizações da sociedade civil para se tornarem parceiras do Estado no atendimento das crescentes demandas sociais.	Pesquisa documental e bibliográfica sobre as variadas formas de se estabelecer parcerias com o governo e seus possíveis benefícios.	Na época, a autora levantou informações sobre a crise no financiamento de projetos estabelecidos por organizações sem-fins-lucrativos e apresentou exemplos de parcerias bem sucedidas.
Popadiuk e Marcondes (2000)	Apresentação de estratégias existentes para provocar mudanças sociais, entre elas, o marketing social, envolvendo quatro níveis de mudanças possíveis: o cognitivo, o da ação, o comportamental e o de valores.	Estudo realizado no setor elétrico com o intuito de demonstrar a aplicação do marketing social como facilitador do processo de mudanças ocasionadas.	Estabelecimento de elementos do marketing social, de acordo com a teoria, e suas utilizações na privatização de empresas do setor elétrico, almejando-se demonstrar os benefícios de sua aplicação, como a minimização de comportamentos indesejáveis por parte de colaboradores e sociedade durante o processo de privatização.
Tenório (1999)	O terceiro setor e a	Ensaio teórico sobre as	Reforçou a hipótese de que o

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
	utilização de estratégias ligadas ao segundo setor (mercado).	diferenças existentes entre os três setores (Estado, mercado e terceiro setor) .	terceiro setor, assim como o segundo, corre o risco de enquadrar-se no espaço do mercado, sob o pensamento único, em vez daquele a ele originariamente destinado, como agente social na sociedade.
Arnold e Tapp (2003)	A influencia do marketing direto na performance de organizações artes.	O estudo qualitativo se baseia em literaturas múltiplas e relacionadas, e investiga características comportamentais e organizacionais que influenciam a implementação de uma cesta de técnicas de marketing direto empregadas em organizações de arte. Questões como o tamanho da organização, integração externa, grau de formalização e o total de esforço de marketing gasto pela organização foram pesquisados. O antecedente comportamental é a auto-confiança gerencial e três resultados de performance são incorporados: vendas, captação de recursos e proporção de receita total derivada de vendas de assinaturas para a temporada. Hipóteses foram formuladas e testadas, utilizando-se para a pesquisa uma amostra aleatória sistemática, abrangendo o número final de 151 organizações.	O fator “tamanho da organização” não foi significativo. Os resultados indicaram apoio as hipóteses relacionadas aos efeitos da implementação do marketing direto. A auto-confiança gerencial apresentou um efeito significativo sobre a implementação do marketing direto, bem como a formalização e o esforço de marketing. Isto sugere que organizações de artes que empregam técnicas de marketing direto únicas são caracterizadas pela auto-confiança dos gerentes, procedimentos de planejamento formalizados e dedicam um nível significativo de recursos a esforços de marketing. Também confirmou-se que o nível de esforço de marketing influencia positivamente a performance das vendas. Quanto a receita gerada pelas vendas de assinaturas, constatou-se que ela não é significativamente afetada pelo esforço de marketing, mas sim pela implementação de marketing direto.
Martinez (2003)	Alianças sociais.	Estudo qualitativo e exploratório, para a análise das oportunidades e riscos associados às parcerias sociais, com ênfase especial nas necessidades das organizações não lucrativas da Espanha.	Maior risco por parte das organizações sem-fins-lucrativos ao estabelecer parcerias.
Shelley e Polonsky (2002)	Segmentação dos doadores atuais baseada em fatores demográficos.	Técnicas qualitativas e quantitativas para verificar a influência do sexo e idade na motivação em doar recursos para organizações sem-fins-lucrativos da Austrália.	Nenhuma diferença significativa entre doadores mais velhos e mais novos ou do sexo masculino ou feminino, contrariando os achados na literatura.
Kotler e Levy (1969)	Ampliação do conceito de marketing para além das	Ensaio teórico sobre as novas utilizações do marketing, na época em que	Reforçou a importância do estabelecimento do produto, das ferramentas de

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
	organizações com finalidade de lucro.	o artigo foi escrito.	marketing, definição de grupos alvo, gerenciamento do marketing efetivo, análise do comportamento do consumidor e do feedback a estes tipos de organização, naquele período chamadas de sem finalidades de negócios.
Arnett; German e Hunt (2003)	O uso do marketing de relacionamento no intercâmbio social.	Amostra de 953 questionários retornados completos respondidos por ex-alunos de uma universidade norte-americana, com o objetivo de verificar o motivo das doações destes para a instituição que os formou. Utilizou-se o modelo de equação estrutural.	Sugerem que para mercados de educação superior, encorajar alunos a serem mais envolvidos nas atividades acadêmicas e melhorar ou manter um nível de prestígio da universidade encorajará a formação e a força da identidade da universidade, encorajando assim os alunos a engajarem comportamentos de apoio no futuro.
Varadarajan e Menon (1988)	Marketing relacionado à causa.	Pesquisa documental e bibliográfica.	Especificou o que é e o que não é marketing relacionado a causa, exemplificando seus usos e benefícios em organizações sem-fins-lucrativos.
Sargeant (1999)	Modelo de comportamento do doador.	Pesquisa documental e bibliográfica.	Fatores como idade, sexo, classe social, empatia com a causa, simpatia, relacionamento contínuo e lealdade são considerados essenciais no momento da doação.
Wagner e Ryan (2004)	A diversidade entre os profissionais de captação de recursos.	Levantamento bibliográfico em livros e artigos da área.	Possuir uma equipe diversificada e multi-cultural auxilia na captação de recursos em grupos com características distintas.
Franco, Pereira e Sartori (2003)	Perfil e atividade de captação de recursos de organizações não governamentais.	Estudo multi-casos junto a 25 organizações não governamentais em Maringá-PR.	As maiores dificuldades estão relacionadas com a escassez de fundos disponíveis ao financiamento de projetos.
Sargeant (1995)	Segmentação de mercado e estratégias de diferenciação do Reino Unido	Levantamento em dados secundários.	As doações de melhor performance têm relação direta com as técnicas e ferramentas de marketing. Identificação de dois tipos de organização, e por consequência, dois tipos de captação distintas: Organizações que servem as necessidades da sociedade como um todo e as de interesse especial, que são mais segmentadas.
Romney-	Incentivo de doações	Levantamento com	A idade dos doadores

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
Alexander (2002)	através da folha de pagamento	questionários enviados a 3 grupos de doadores através da folha de pagamento registrados em três bancos de dados de caridade do Reino Unido.	através da folha de pagamento é de 35 a 54 anos, sendo em sua maioria homens; quanto maior o salário, maior a doação; uma grande parcela descobriu sobre este método de doação em uma palestra no local de trabalho; uma das influências positivas é o benefício fiscal; mesmo sem requisitarem um aumento nas doações, mais de 50% resolveu aumentar a quantia doada
Levy (2004)	Impacto da pesquisa e literatura na educação e treinamento para captação de recursos.	Pesquisa bibliográfica.	A quantidade de livros e artigos sobre o assunto tem causado um aumento de profissionais no campo da captação de recursos.
Weisbrod (1998)	A missão do setor sem-fins-lucrativos e o seu financiamento	Pesquisa bibliográfica.	Organizações sem-fins-lucrativos estão se tornando cada vez mais dependentes de atividade comercial e menos de contribuições, tanto de recursos privados quanto governamentais.
Andreasen (1996)	A importância das parcerias e alianças.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Alianças beneficiam tanto as organizações com finalidade de lucro quanto as sem-fins-lucrativos. Os três tipos principais de alianças são: promoções baseadas na transação, promoções entre organizações que se identificam com a mesma causa e licenciamento.
Kottasz (2004)	Fatores que influenciam jovens profissionais a doarem recursos.	Envio de 356 questionários via e-mail a uma empresa de advocacia e quatro bancos em Londres, dos retornaram 206, mas somente 158 apresentaram condições de análise.	Descobertas opostas as encontradas na literatura. A empatia não foi uma grande influência para a doação. Senso de missão cumprida, felicidade, vida confortável e salvação pessoal foram identificados como grandes fatores motivacionais.
Kingston e Bolton (2004)	Novas abordagens para a captação a organizações sem-fins-lucrativos	Pesquisa bibliográfica e documental.	Crescimento constate por parte de organizações com finalidade de lucro pelo investimento social, facilitando a captação; esforço do governo em promover ações empresariais sociais.
Nichols (2004)	Mudanças nos métodos de captação de recursos na atualidade.	Pesquisa documental.	Doadores reativos para pró-ativos; de públicos homogêneos para públicos de nicho; de comunicação em massa para comunicação

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
			um-a-um; competição crescente, com o aumento contínuo no número de organizações sem-fins-lucrativos; necessidade um relacionamento constate com o doador.
Peattie (2003)	Aplicação da promoção (comunicação) de vendas ao contexto das organizações sem-fins-lucrativos.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Diferentes estratégias que influenciam as doações, que tenham como intenção diminuir o risco das organizações sem-fins-lucrativos e aumentar a satisfação dos doadores.
Fonseca, Moori e Alves (2005)	Cooperação entre empresas privadas e organizações do terceiro setor.	Pesquisa exploratória do tipo descritivo com 38 organizações sem fins lucrativos e 37 empresas privadas.	Criação de valor percebida na maioria das organizações em relação a melhora da imagem, aumento de rede de relacionamento, aumento de visibilidade, desenvolvimento das capacitações, enriquecimento dos valores e da cultura e troca de conhecimento.
Hamza, Veloso e Toledo (2005)	Comunicação integrada de marketing em organizações sem fins lucrativos.	Amostra de trinta e cinco organizações; instrumento enviado por email.	A maioria pesquisada está em crescimento, se comunica com a comunidade em geral, com outras organizações do terceiro setor e por último com as opções mantenedoras (pessoa física e jurídica) e doadores esporádicos. O principal objetivo da comunicação é obter apoio da sociedade às atividades, atração de novos doadores e apresentação dos recursos doados. A ferramentas de comunicação mais utilizadas são as via website, email, boca-a-boca e folhetos.
Machado, <i>et al</i> (2005)	Formação de trocas sociais entre uma organização sem fins lucrativos e seus doadores, segundo uma pesquisa integrada de marketing de relacionamento.	Pesquisa quantitativa, de caráter conclusivo descritivo, por meio de levantamento, com 811 questionários respondidos por doadores de uma organização sem fins lucrativos.	A comunicação boca-a-boca e a lealdade são influenciados positivamente pela satisfação e pelo comprometimento; confiança na organização e relacionamento positivo cliente-empresa pode resultar em uma maior comunicação positiva sobre a organização.
Liao, Foreman e Sargeant (2001)	Nova definição sobre estratégias mercadológicas utilizadas por organizações sem fins lucrativos.	Pesquisa bibliográfica.	Relação de orientação para o mercado e captação de recursos; de acordo com os autores, a adaptação desta orientação para o mercado não é facilmente realizada e

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
			acreditam numa orientação societal.
Abdy e Barclay (2001)	Colaborações do marketing em organizações sem fins lucrativos.	Pesquisa bibliográfica em publicações sobre o assunto a respeito de organizações comerciais e sem fins lucrativos; entrevistas pessoas a 15 executivos de organizações sem fins lucrativos.	Muitas entidades sem fins lucrativos; fusão melhor do que colaboração; estratégias de relacionamento auxiliam na captação de recursos.
Sargeant e Lee (2002)	Aprimoramento da confiança pública nas organizações sem fins lucrativos.	Realizaram-se dez focus group para verificar o que gera confiança no terceiro setor; posterior envio a uma amostra de 576 doadores no Reino Unido, com a análise de 565 questionários respondidos corretamente.	Confiança influencia no relacionamento que as organizações do terceiro setor tem com seus doadores;
Tyminski (1998)	Redução do risco de não possuir recursos para implementação de projetos e implementação de um plano de captação de recursos.	Estudo de caso em um centro de saúde e educacional infantil nos EUA.	Depois da implementação do plano, a entidade passou a depender menos de doações do governo, aumento de doações de organizações privadas.
Sargeant (2001)	Marketing de Relacionamento na captação de recursos.	Amostra de 5000 doadores, tanto ativos quanto desistentes, com um grau de resposta de 23.4%.	Grande número de doadores resistentes deixaram de doar porque simplesmente perceberam que uma outra organização necessitava de mais auxílio. Necessidade de encontrar meios de aumentar a satisfação do doador e estreitar os laços existentes entre a organização e o seu apoiador.
Salles e Dellagnelo (2005)	A relação do modelo de avaliação de desempenho das fontes financiadoras e a relação com a estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor.	Pesquisa qualitativa, estudo de casos múltiplos com aplicação de entrevistas semi-estruturadas com sujeitos de 3 organizações ambientalistas de Florianópolis selecionados intencionalmente; pesquisa documental.	Formas de financiamento utilizados: anuidades, vendas de produtos, prestação de serviços, doações individuais, financiamento de empresas privadas e órgãos governamentais, sendo os dois últimos considerados destaque. Em relação a avaliação de desempenho, utiliza-se a seleção e acompanhamento do projeto. Outro aspecto importante, principalmente para as fontes empresariais, é a imagem da organização do terceiro setor. Alguns dos aspectos estruturais encontrados destacam-se pela intencionalidade e crença dos associados.
Murphy (2000)	Doação de recursos de fundações para	Pesquisa qualitativa, estudo de caso em uma nova	Organizações que não são bem estabelecidas podem

Estudo	Tópico	Metodologia	Resultados
	novas organizações.	organização do terceiro setor nos EUA.	criar uma base de legitimação através de uma variedade de meios criativos e solicitar recursos de uma fundação
Fisher (2005)	Parcerias entre Estado, Mercado e Terceiro Setor.	Levantamento; Amostra intencional de 2085 empresas extraídas do cadastro de associações de empresas que disseminam as proposições de responsabilidade social e da lista de empresas que concorreram a vários prêmios de projetos sociais nos últimos cinco anos, e obteve retorno de 423.	Quinze por cento das empresas respondentes não apresentavam qualquer forma de aliança; outros quinze por cento mantêm colaboração em todas as práticas sociais desenvolvidas; trinta e sete por cento estabeleceram alianças para realizar a maioria de seus projetos sociais; trinta e três por cento mantiveram sua atuação social com o estabelecimento de poucas parcerias. . Das organizações com alianças, 17,4% as estabelecem com organizações do terceiro setor e Estado; 4,2% com organizações do Estado e com outras empresas do mercado, 9,6% com organizações do terceiro setor e com outras empresas do mercado e 28,2% com os três setores, formando relações mais complexas.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)