

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

RAFAEL MENDES GELPI

PLANO DE *MARKETING* PARA A ONG MÃOS UNIDAS

Porto Alegre

2011

RAFAEL MENDES GELPI

PLANO DE *MARKETING* PARA A ONG MÃOS UNIDAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Porto Alegre

2011

Rafael Mendes Gelpi

PLANO DE *MARKETING* PARA A ONG MÃOS UNIDAS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Examinador(a)

Prof.(a) Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Nada se conquista sozinho. Consciente disso, aproveito este espaço para fazer uma justa homenagem às pessoas que fizeram com que eu nunca estivesse e nunca me sentisse assim.

À família, que sempre foi meu apoio e incentivo nesta longa jornada acadêmica e em toda a minha vida, agradeço com todo o meu amor e dedico esta vitória a meus pais.

Aos amigos que conquistei e que me conquistaram, que caminharam comigo, ajudando-me a seguir o caminho certo, fica o meu carinho e reconhecimento pela força que me passaram.

Por fim, aos colegas, que me acompanharam nestes últimos anos, talvez os mais importantes. Obrigado pelo companheirismo e por tudo o que fizeram por mim.

RESUMO

Este trabalho aborda o processo de captação de recursos financeiros e de voluntários, assim como sua manutenção, em uma organização do Terceiro Setor. O estudo elabora um plano de *marketing* que tem por objetivo justamente obter um maior número de colaboradores para a instituição estudada, a ONG Mãos Unidas. São analisados os ambientes interno e externo da instituição, definidos os objetivos, traçadas estratégias que culminam em um plano de ação. O propósito deste trabalho é possibilitar a utilização de ferramentas de *marketing* pela organização, de forma que ela possa dar continuidade a seus projetos e expandir sua área de atuação, visando atender seus clientes de uma maneira mais qualificada.

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

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de Produtos e Mercados	36
Quadro 2 – Doadores.....	41
Quadro 3 – Voluntários.....	42
Quadro 4 – Pessoas atendidas pela ONG	43
Quadro 5 – Públicos do Brechó	44
Quadro 6 – Pontos Fortes	46
Quadro 7 – Pontos Fracos.....	46
Quadro 8 – Oportunidades	47
Quadro 9 – Ameaças.....	47
Quadro 10 – Aproveitamento das capacidades	48
Quadro 11 – Minimização das Limitações.....	49
Quadro 12 – Conversão das Desvantagens	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
1.4	A ORGANIZAÇÃO	12
1.4.1	Histórico	12
1.4.2	Produtos.....	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	<i>MARKETING</i>	17
2.2	ANÁLISE DA SITUAÇÃO	18
2.3	ANÁLISE SWOT	20
3	MÉTODO	25
3.1	PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	25
3.2	PESQUISA QUALITATIVA.....	27
3.3	COLETA DE DADOS	29
3.3.1	Observação Simples	30
3.3.2	Entrevista Informal	31
3.4	PROCEDIMENTOS	32
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	35

4.1 MATRIZ PRODUTOS/MERCADOS	35
4.2 ANÁLISE SITUACIONAL	37
4.2.1 Cenário	37
4.2.2 Clientes	40
4.2.3 Concorrentes.....	44
4.3 ANÁLISE SWOT	45
4.3.1 Ambiente interno	45
4.3.2 Ambiente Externo.....	46
5 CONCLUSÕES E APRESENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	48
5.1 ESTRATÉGIAS.....	48
5.1.1 Aproveitamento das Capacidades.....	48
5.1.2 Minimização das Limitações.....	49
5.1.3 Conversão das Desvantagens	50
5.2 PLANO DE <i>MARKETING</i>	50
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A.....	60

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo realizar a análise de uma Organização Não Governamental sob uma visão orientada pelos fundamentos do *marketing*. Ele ilustra uma das grandes questões acadêmicas de conciliar a teoria aos processos práticos, considerando peculiaridades desse tipo de organização, como de nunca ter havido planejamento para a formação do negócio, e também por não funcionar como uma central de lucro, como a grande maioria das firmas e dos planos executivos estudados ao longo do curso de administração.

Assim sendo, este trabalho irá tratar da ONG Mãos Unidas, o cenário no qual ela está inserida, seu posicionamento frente aos seus diversos públicos, bem como os produtos e serviços oferecidos. A partir dessa caracterização foi elaborado um plano de *marketing* de forma a ajudar a organização a se tornar mais visível e com isso atrair um maior número de doadores e de voluntários.

O ponto de partida para esta pesquisa foi definir o tema que seria abordado, neste caso, um plano de *marketing* que tivesse por objetivo promover a ONG.

No primeiro capítulo é caracterizada a ONG, seu histórico e seus produtos, a fim de contextualizar a organização em que o trabalho está sendo realizado, assim como o que faz com que tal pesquisa seja necessária e relevante. Além disso, são tratados os objetivos gerais e específicos levados em consideração no momento da realização da pesquisa e que, ao final do trabalho, foram alcançados.

A revisão de literatura é feita no capítulo dois. Nele são abordados assuntos da área de *Marketing* que estão diretamente relacionados ao tema proposto. Entre alguns dos assuntos abordados, estão conceitos relacionados ao *marketing*, a abordagem teórica que trata da análise situacional da organização e da análise SWOT – utilizada para a elaboração das estratégias.

O terceiro capítulo aborda o método de pesquisa utilizado, assim como as ferramentas de verificação e análise dos dados. Neste trabalho, a principal metodologia utilizada foram entrevistas livres e a observação simples.

No capítulo quatro, é apresentada a matriz produtos e mercados, que visa relacionar os produtos e serviços oferecidos pela ONG com os públicos que

são atingidos. Este capítulo tem por objetivo, também, traçar a análise situacional da organização, descrevendo o cenário em que ela está inserida e a forma como se relaciona com seus clientes e seus concorrentes.

Ainda no capítulo quatro, é apresentada a análise SWOT, abordando as questões internas da organização (forças e fraquezas) e as questões externas da mesma (oportunidades e ameaças) e a relação dos pontos que foram levantados pela análise SWOT de forma a criar estratégias a serem seguidas pela ONG.

No capítulo cinco são retomadas as estratégias criadas no capítulo quatro e são apresentadas as ações a serem realizadas de forma a realizar as estratégias traçadas.

Por fim são apresentadas as considerações finais relativas à pesquisa, bem como as limitações por ela apresentadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Todo tipo de organização, que vise ou lucro ou não, pequena ou grande, pública ou privada, necessita de um plano de negócios. É ele que define os objetivos da empresa, as estratégias a serem seguidas e como as áreas serão geridas. Das diversas áreas englobadas no plano, o *marketing* com certeza tem papel fundamental, visto que ele subsidiará a formulação de todos os outros planos (financeiro, contábil, de produção, etc.).

Criada em 2004, a ONG Mãos Unidas tem por objetivo reinserir na sociedade moradores de rua da cidade de Porto Alegre. Acolhendo, reaproximando da família, encaminhando ao mercado de trabalho quando possível, dando amparo na área da saúde e resgatando a autoestima dessas pessoas.

A ONG conta atualmente com três projetos: a Casa-Lar, a Caravana Mãos Unidas e o Brechó Mãos Unidas. Estes projetos, assim como a própria ONG, nunca tiveram a divulgação necessária para atrair os recursos necessários para o seu bom desenvolvimento e manutenção, tanto junto aos possíveis doadores que podem contribuir financeiramente quanto na prospecção de voluntários que contribuem com sua força de trabalho.

O plano de *marketing* consiste em um documento escrito que abrange as principais decisões acerca do posicionamento que a organização pretende estabelecer no mercado. Dentre os itens contemplados no plano, destacam-se: identificação de segmentos de mercado; adequação dos produtos e serviços a esses segmentos; projeção de cenários; avaliação dos concorrentes; análise SWOT; elaboração de estratégias; e definição de planos de ação e de um sistema de acompanhamento.

No “mercado” das ONGs, o plano de *marketing* é essencial, na medida em que possibilita um diagnóstico dos serviços prestados, assim como as populações que mais precisam de auxílio e como está a situação dos doadores. Através desse diagnóstico, é possível elaborar estratégias que consigam minimizar os problemas da ONG em análise e maximizar suas potencialidades.

A partir do que foi apresentado, pode-se perceber que a instituição precisa de ações que visem melhorar seu desempenho no que diz respeito ao relacionamento com os doadores e voluntários com quem mantém contato e com a captação de novos colaboradores.

A pergunta central que este trabalho visa responder é: **quais ações de *marketing* poderiam ser elaboradas de forma a promover a ONG e atrair mais doadores e voluntários?**

1.2 OBJETIVOS

Este item aborda os objetivos geral e específicos que este trabalho tem a intenção de alcançar através de um estudo qualitativo exploratório da ONG Mãos Unidas.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de *marketing* para a ONG Mãos Unidas de forma a atrair doadores e voluntários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e definir os produtos e mercados da organização;
- Elaborar uma análise situacional;
- Avaliar a concorrência;
- Elaborar a análise SWOT;
- Definir estratégias de *marketing*;
- Desenvolver um plano de ação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos maiores desafios das organizações do terceiro setor é a captação de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Assim como as organizações privadas, as ONGs também precisam destes recursos para a sua sobrevivência. Dessa forma, assim como o *marketing* serve para as empresas como uma ferramenta para atrair novos clientes e manter os relacionamentos já existentes, ele deve ser utilizados pelas ONGs como uma maneira de atrair estes colaboradores.

O nível de interesse do público depende diretamente da imagem que a organização constrói para si. Com uma imagem forte e idônea, a ONG tem maior capacidade de atrair os recursos necessário para dar continuidade a suas atividades.

Este estudo pretende prover a instituição de uma visão mais ampla de seus ambientes interno e externo, com o objetivo de facilitar seu gerenciamento, fortalecer sua imagem junto ao público externo, melhorando assim os processos para atrair e manter voluntários, bem como os meios de captação de recursos financeiros.

A ONG Mãos Unidas mostrou que necessita fortemente da realização de um plano de *marketing*, pois atualmente realiza pouquíssima divulgação do seu trabalho, contando basicamente com um site e a divulgação boca-a-boca das pessoas que já são voluntárias ou doadoras.

1.4 A ORGANIZAÇÃO

A ONG Mãos Unidas foi criada, em 2004, com o objetivo de colaborar na reinserção social de moradores de rua da cidade de Porto Alegre, seja no acolhimento institucional, na reaproximação com a família, no encaminhamento ao mercado de trabalho, no resgate de sua autoestima, no auxílio na área da saúde, na condução a emergências hospitalares e exames médicos.

Para a concretização desse trabalho a ONG realiza três projetos atualmente: a Casa-Lar (abrigo permanente ou temporário para moradoras de rua portadoras do vírus HIV e que não possuem nenhum vínculo com suas famílias), a Caravana Mãos Unidas (realiza a distribuição de alimentos e roupas, semanalmente, para moradores de rua e catadores/papeleiros) e o Brechó Mãos Unidas (forma de geração de renda para a ONG, são vendidas peças que foram doadas à instituição).

1.4.1 Histórico

No ano de 2004 um grupo de amigos preocupados em levar um pouco de dignidade aos Moradores de Rua da cidade de Porto Alegre fundou a Organização Não Governamental Mãos Unidas.

Inicialmente foi criada a “Caravana Mãos Unidas” que visava à distribuição de alimentos, agasalhos e assistência aos moradores de rua. No mesmo ano, diante das dificuldades encontradas quanto ao encaminhamento de moradores de rua para instituições de acolhimento e assistência, o grupo fundou a

“Casa-Lar Mãos Unidas”, residência permanente ou temporária para moradoras de rua, portadoras do vírus HIV e que não possuíam vínculo com suas famílias.

Em 2005, o casal de voluntários que emprestava sua casa para a preparação dos alimentos a serem entregues durante a Caravana, cedeu espaço em um terreno e, assim, foi construída a “Cozinha Mãos Unidas”, a qual está, até então, sendo a sede para a preparação de aproximadamente 300 refeições semanais.

Em 2006, em função da busca pelo equilíbrio financeiro para a manutenção da ONG e, visando aprimorar as fontes de renda, foi criado o “Brechó Mãos Unidas”, realizado no pátio da Casa-Lar.

Em 2007, foi inaugurado um espaço construído especificamente para abrigar o Brechó Mãos Unidas e, desde então, está aberto ao público uma vez por mês. Nesse mesmo ano foi apresentado à Unesco o projeto “Conduzindo Mulheres”, relatando o trabalho desenvolvido pela ONG em relação à manutenção da Casa-Lar e o Apoio aos portadores de HIV-AIDS. O projeto foi aprovado, possibilitando, assim, a aquisição de um veículo Kombi, para atender às necessidades da Casa-Lar e facilitando a busca de doações, dentre outras aquisições.

Em 2008, a ONG recebeu a verba da segunda parcela do projeto da Unesco, onde foi possível estruturar melhor a Casa-Lar com eletrodomésticos, móveis, além de equipamentos hospitalares e de informática.

1.4.2 Produtos

Por se tratar de uma organização do terceiro setor, e não de uma empresa privada, seus produtos são, basicamente, os projetos realizados pela ONG, porém na elaboração da matriz de produtos e mercados foram inclusos também na análise os voluntários e os doadores, como públicos que, de certa forma, também recebem algo da organização.

1.4.2.1 Casa-Lar

Ao constatar, ao longo de vários meses, a situação precária de algumas moradoras da rua, a intenção e vontade delas em melhorar de condição, os integrantes da ONG sentiram que era o momento de dar mais um passo na consecução do principal objetivo que move Mãos Unidas, qual seja o de resgatar esses indivíduos desamparados e muitas vezes abandonados para um convívio social e familiar. Dessa forma, em 15 de novembro de 2004 foi inaugurada a primeira Casa-Lar Mãos Unidas.

O objetivo da Casa é o produto de uma dinâmica de interação com planejamento e avaliação constante entre funcionários, residentes e grupo coordenador. Em reuniões semanais e sistemáticas, as normas de convivência são construídas de forma a atingir um equilíbrio nas relações. Este método de participação tem por objetivo estimular as residentes e funcionários a um vínculo afetivo e responsável com a proposta da Casa.

A Casa-Lar Mãos Unidas foi fundada tendo como público-alvo mulheres moradoras de rua ou sem família, excluídas por motivos de doença física ou outros e que possam integrar-se à estrutura de atendimento da casa lar.

Os objetivos das Casa-Lar são:

- Abrigar pessoas necessitadas, proporcionando atendimento integral em regime de casa-lar;
- Promover a reintegração na família ou na comunidade;
- Encaminhar pedidos de aposentadoria dos abrigados portadores de necessidades especiais ou idosos;
- Oferecer oportunidades de reintegração social através de atividades físicas, produtivas, de lazer, terapia ocupacional e convivência em regime familiar;
- Encaminhar para recursos sociais na rede pública de assistência social, (documentação, benefício de prestação continuada, atendimento médico e psicológico).

Como forma de atingir seus objetivos a Casa-Lar disponibiliza diversas atividades para seus moradores, como: atividades físicas (contemplando a si-

tuação individual de cada interna); terapia ocupacional (com oficinas de artesanato, culinária e costura); almoço dominical com os voluntários (de forma a realizar a integração das moradoras com quem as ajuda); atividades sociais (intercâmbio com outras instituições afins, passeios pela cidade).

1.4.2.2 Caravana Mãos Unidas

A Caravana Mãos Unidas tem como objetivo realizar a reinclusão na sociedade de moradores de rua que se encontram em situação de total abandono, oferecendo oportunidades de se tornarem cidadãos novamente, através do encaminhamento a Casa-Lar Mãos Unidas, no caso de mulheres, e a outras instituições de acolhimento, no caso de homens. A Caravana Mãos Unidas é realizada todas as sextas-feiras e ao longo de seu trajeto realiza a distribuição de alimentos e de roupas para as pessoas por ela atendidas.

Os associados e voluntários participantes da Caravana têm a incumbência de observar as condições individuais dos moradores de rua dando-lhes assistência no sentido de transmitir afeto, atenção e interesse na solução dos seus problemas, resgatando assim, os valores humanos e, quando possível, o convívio familiar e social.

De acordo com as situações encontradas no trajeto, são acionadas as autoridades públicas, buscando dar um maior amparo a crianças em situação de risco, pessoas com doenças graves e que necessitem de assistência médica e outras situações de risco que os componentes do grupo possam vir a identificar.

Durante a entrega das refeições, procura-se estabelecer um contato de maneira que o indivíduo perceba que, além da oferta de comida, há alguém que se interessa por ele, tratando-o com afeto. De acordo com as necessidades de cada pessoa atendida, cobertores, roupas e calçados também são distribuídos.

1.4.2.3 Brechó Mãos Unidas

Para ajudar nas despesas da ONG com a Caravana Mãos Unidas e com a manutenção da Casa-Lar Mãos Unidas, é uma vez por mês o Brechó Mãos Unidas.

O Brechó Mãos Unidas sobrevive de doações de diversos objetos, que são revendidos à comunidade e são uma forma de renda que mantém os outros dois projetos da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MARKETING

Marketing é a ferramenta que trata, de uma forma geral, da identificação e da satisfação das necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2006). Já para a *American Marketing Association* (2007), o *marketing* pode ser definido como a atividade, o conjunto de instituições e de processos para criar, comunicar, entregar e ofertar valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. O Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define *marketing* como o “Estudo das atividades comerciais que, partindo do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, procura dirigir a produção adaptando-a ao melhor mercado”.

Para Churchill e Peter (2000, p.4), *marketing* pode ser definido como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas”.

Para Dias et al. (2003), o *marketing* é uma palavra derivada da palavra em inglês *market*, que significa mercado. Dessa forma, as organizações que praticam o *marketing* têm o mercado como razão e foco de suas ações. *Marketing* é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição” (DIAS et al., 2003, p.2).

Lupetti (2003, p.18) aponta a dificuldade de se traduzir o termo *marketing* para o português, ela afirma que “*marketing* é uma expressão anglo-saxônica derivada do latim *mercari*, que significa comércio, ato de mercar, comercializar ou, ainda, transacionar”. A autora define, então, *marketing* como sendo uma função, “é uma forma de fazer negócios; é aproveitar o conhecimento do cliente para a elaboração de um produto e desenvolver um processo de integração” (LUPETTI, 2003, p.27).

Kotler e Keller (2006) destacam a importância do *marketing* para todas

as organizações, não importando o tamanho. Para eles, as empresas que enfrentam os maiores riscos são as que não conseguem realizar o monitoramento de seus *stakeholders* – merecendo especial destaque os clientes e os concorrentes – com cuidado, de forma a aperfeiçoar suas ofertas de valor. Esse não monitoramento pode acabar ocasionando uma visão de negócios voltada para o curto prazo e direcionada exclusivamente para as vendas, o que, no longo prazo, pode ter como consequência a não satisfação de funcionários, fornecedores e, principalmente, clientes. O sucesso de uma empresa depende, na maioria das vezes, do *marketing* bem feito, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outros setores da empresa ficam sem sentido caso não haja uma demanda suficiente dos produtos da empresa para que seja gerado lucro (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006) destacam, ainda, que as atividades realizadas pela administração de *marketing* envolvem a escolha de mercados-alvo, a captação, manutenção e fidelização de clientes através dos processos da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para os clientes. Essa administração só passa a existir no momento em que pelo menos uma das partes que estão envolvidas em uma relação de troca potencial age de forma a obter as respostas que deseja das outras partes.

Conforme os autores mencionados, para que a administração de *marketing* possa ser bem-sucedida, é necessário que se realize algumas tarefas, dentre elas, o desenvolvimento de estratégias e planos de *marketing*, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas de mercado, a entrega e a comunicação de valor, a captura de oportunidades de *marketing* e do desempenho e, com isso, a obtenção do crescimento de longo prazo.

2.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Segundo Ferrel e Hartline (2005), para que se realize o processo de planejamento de *marketing*, é necessário que se faça uma análise dos ambientes interno e externo da organização, chamada de Análise da Situação, “a análise

da situação é um pré-requisito necessário, mas insuficiente para um planejamento estratégico eficaz [...] seu objetivo é dotá-lo [o gerente] de informações que permitam decisões mais eficazes” (FERREL E HARTLINE, 2005, p.52). Os autores apontam que essa análise da situação é composta pela análise do ambiente interno, ambiente do consumidor e do ambiente externo. Essa avaliação deve prover um quadro o mais completo em relação às situações atual e futura dos ambientes interno, externo e do consumidor.

Ferrell e Hartline (2005) apontam que o primeiro ponto a ser analisado é o ambiente interno da organização, o que diz respeito aos seus objetivos, estratégia, desempenho, alocação de recursos, características estruturais, etc. É necessário que seja feita uma avaliação dos pontos citados na situação atual para que posteriormente sejam reavaliados as metas e os objetivos de *marketing* da organização. Também é preciso levar em conta as questões culturais e estruturais que possam afetar as atividades de *marketing* da organização.

O segundo ponto a ser analisado é relativo ao ambiente do consumidor. É necessário que se examine as situações atual e futura no que tange os consumidores e os mercados-alvo da organização. Também é preciso identificar (FERREL E HARTLINE, 2005, p.57):

Os consumidores atuais e potenciais da empresa, as necessidades predominantes dos consumidores atuais e potenciais, as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades e mudanças previstas nas necessidades dos consumidores.

Ao identificar os consumidores é necessário que se leve em conta características demográficas, geográficas e psicográficas, bem como os influenciadores de compra. Essa identificação também deve avaliar a viabilidade de novos consumidores ou de novos mercados que podem ser conquistados no futuro.

O último ponto a ser considerado em relação à análise da situação da organização é o ambiente externo, que inclui todos os fatores externos à organização estudada: “competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentais, tecnológicos e socioculturais que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de *marketing*” (FERREL E HARTLINE, 2005, p.62).

Quanto aos concorrentes, os autores tratam que a maioria das organizações se vê diante de quatro tipos básicos de concorrência: concorrentes de marca (produtos similares e preços semelhantes), concorrentes de produto (mesma classe de produto, mas com características diferentes em relação a benefícios e preço), concorrentes genéricos (produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade) e concorrentes de orçamento total (competem pelos mesmos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores).

A análise da concorrência deve cumprir os seguintes passos (FERREL E HARTLINE, 2005, p.66):

1. Identificar todos os atuais e potenciais concorrentes de marca, de produto, genéricos e de orçamento total;
2. Avaliar cada concorrente importante, verificando seu tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercados-alvo;
3. Avaliar as forças e fraquezas de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades de cada um dentro de suas áreas funcionais;
4. Focalizar a análise nas capacidades de *marketing* de cada concorrente importante, em termos de produtos, distribuição, promoção e preço;
5. Fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços de *marketing* da empresa.

2.3 ANÁLISE SWOT

A gestão estratégica é um campo de estudo relativamente novo, tendo origem na área militar e, na década de 1950, passando a ser estudado nas escolas de administração norte-americanas. O estabelecimento de uma estratégia é, em resumo, “definir as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje” (HERRERO FILHO, 2005).

Kotler e Keller (2006) definem o termo como um plano de ação para atingir aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar. Sun Tzu, autor de A Arte da Guerra, contribuiu intimamente para a concepção de estratégia que se tem hoje, ao destacar a importância da inteligência e da informação em sua formulação. É fundamental, segundo o autor, que se identifiquem os pontos

fortes e fracos do inimigo (concorrentes), assim como se anteveja os movimentos futuros (uma espécie de análise de cenários).

A estratégia é um instrumento de extrema importância, pois orienta os gestores a definirem os reais objetivos, valores e metas de uma organização. Uma pessoa sem propósitos de vida ou com ideias confusas dificilmente prosperará na vida, assim como uma empresa sem uma estratégia sólida e bem-elaborada não conseguirá vencer os competidores. A estratégia serve como base para qualquer plano de ação que a organização vir a elaborar. A missão e os objetivos estratégicos estabelecem que público a empresa deseja atingir e qual será o seu posicionamento dentro do seu mercado.

A análise SWOT é um excelente ponto de partida para a elaboração das estratégias. Após analisar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, os gestores devem identificar as oportunidades e as ameaças que se encontram no ambiente para, assim, poder formular estratégias que sejam factíveis com a atual situação do mercado e da empresa.

A análise da situação pode gerar um grande número de dados e informações para o planejamento de *marketing*. Mas as informações, em si mesmas ou a partir de si mesmas, oferecem pouca orientação para gerentes que elaboram um plano de *marketing*. [...] O modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidos da análise da situação é a análise SWOT. (FERREL e HARTLINE, 2005, p. 82)

Kotler e Keller (2006, p.50) definem análise SWOT como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”, dizem ainda que “ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

Ferrel e Hartline (2005) apontam que a análise SWOT englobam o ambiente interno e o ambiente externo da organização. No ambiente interno, essa análise faz referência às forças e fraquezas da organização em aspectos como desempenho, recursos financeiros, recursos humanos, instalações, capacidade de produção, participação no mercado, percepção do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto, comunicação organizacional, etc. Já no ambiente externo, ela faz referência a informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia, regulamentos governamentais, etc. “A análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de *marketing* viáveis.” (FERREL e HARTLINE, 2005, p. 82).

No âmbito do *marketing* social, Kotler e Lee (2011) apontam que é necessário que se realize uma rápida auditoria dos fatores internos e externos que terão algum impacto ou relevância para que se realize o planejamento de *marketing*, uma vez que, sem isso seriam prospectados todos os aspectos do ambiente em vez de apenas os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relevantes para o plano específico.

“O microambiente consiste em fatores relacionados à organização patrocinadora ou administradora do esforço de *marketing* social – aqueles, portanto, considerados internos.” (KOTLER e LEE, 2011, p. 121). Os autores consideram sete fatores internos: recursos (níveis de financiamento, equipe de profissionais), capacidade de prestação de serviços (canais de distribuição, preocupação com a qualidade atual ou potencial da prestação do serviço), apoio da administração (comprometimento dos gestores), prioridade da questão (prioridade do plano de *marketing* com relação à competição por recursos da organização), público interno (aceitação do público interno), alianças e parceiros atuais (potencial de captação de recursos de parceiros) e desempenho passado (sucessos e fracassos relevantes).

Kotler e Lee (2011) sugerem que se faça uma lista dos principais pontos fortes da organização relacionados ao plano de *marketing* baseada em uma auditoria dos sete fatores internos para que se possa maximizar estes pontos. Não é necessário que se destaque algo para cada um dos fatores.

Você deve ter consciência de que esta lista vai orientá-lo em muitas decisões subsequentes, tais como quais mercados-alvo você pode alcançar e servir, quais produtos (programas e serviços) você tem os recursos e apoio para desenvolver, preços que vai (precisar) cobrar, incentivos que você vai ter condições de oferecer, e alianças existentes com as quais talvez você seja capaz de contar para entrega de produtos, serviços, materiais promocionais e mensagens. (KOTLER e LEE, 2011, p.123)

Conforme Kotler e Lee (2011), deve ser elaborada uma lista dos principais pontos fracos similar à feita com os pontos fortes, porém esses pontos devem ser minimizados, pois são vistos como preocupações em potencial para o desenvolvimento bem-sucedido do plano.

Sobre o macroambiente, Kotler e Lee (2011, p. 124) o descrevem como “(...) o conjunto de forças tipicamente fora da influência do profissional de *marketing* social, mas deve ser levado em consideração. Isso porque elas podem

ter um impacto atual sobre o seu mercado alvo, ou provavelmente terão no futuro próximo.” Os autores dividem essas forças em sete categorias: forças culturais (relacionada a valores, estilo de vida, preferências e comportamento), forças tecnológicas (novas tecnologias e produtos), forças demográficas (tendências e mudanças nas características da população), forças naturais (influências da natureza), forças econômicas (poder de compra, gastos e percepções de bem-estar econômico), forças políticas/legais (leis e ações de agências governamentais) e públicos externos (grupos de fora da organização que poderiam ter algum impacto).

Kotler e Lee (2011) destacam como um dos principais motivos para se avaliar o ambiente externo a possibilidade de descobrir oportunidades que podem ser inseridas no plano de *marketing* para se tirar vantagem das mesmas. Os autores afirmam que pode-se alavancar as atividades aproveitando-se da visibilidade e dos recursos que podem ser trazidos por outros grupos.

As ameaças são tratadas por Kotler e Lee (2011) como algo que o plano de *marketing* deve abordar de forma a preparar-se para lidar no caso de virem a acontecer.

A análise da situação tem como função principal identificar os fatores principais que devem ser levados em consideração pela organização e ordená-los dentro de um sistema que terá como objetivo monitorar e distribuir informações sobre esses fatores. Dessa forma, a análise SWOT capta informações da análise da situação de maneira a separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças). Tendo isso feito, a análise SWOT irá determinar se as informações indicam algo que ajudará a empresa a realizar seus objetivos (uma força ou uma oportunidade) ou se são indicadores de um obstáculo a ser superado ou minimizado (uma fraqueza ou uma ameaça) (FERREL e HARTLINE, 2005).

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), a combinação dos pontos fortes da organização com as oportunidades que o ambiente externo permite a formulação de estratégias através do aproveitamento das capacidades. Deste modo, deve-se maximizar aquelas atividades já bem desenvolvidas pela empresa, visto que o mercado é propício para isso.

Ainda segundo Ferrel e Hartline (2005), a combinação dos pontos fracos com as oportunidades permite formular estratégias através da minimização das

limitações. Deve-se tentar desenvolver ao máximo as áreas que estão com problema na empresa, já que o mercado está demandando as mesmas.

Por fim, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a união dos pontos fracos com as ameaças proporciona a formulação de estratégias de conversão das desvantagens. Deve-se fazer um esforço de modo a mudar a atual situação do mercado concomitantemente a ajustes internos para superar as limitações.

3 MÉTODO

Conforme Gil (2008), o método pode ser definido como o caminho que se faz para chegar a um determinado fim. Para o mesmo autor, pode-se definir uma pesquisa como sendo um “[...] processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” (GIL, 2008, p.26). Dessa forma, o autor aponta que o objetivo de qualquer pesquisa é a descoberta de respostas para problemas através da utilização de procedimentos científicos. No caso específico de uma pesquisa realizada no campo da administração, são realizadas pesquisas sociais. Pesquisa social é definida como “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 2008, p.26).

Vale destacar também o conceito apresentado por Gil (2008) relativo à pesquisa aplicada que, para o autor, possui uma relação bastante próxima à pesquisa pura – “[...] aquela que busca o progresso da ciência, procura desenvolver conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas” (GIL, 2008, p.26) –, já que depende dos conhecimentos por esta gerados, mas tem como característica principal o interesse em que os conhecimentos por ela desenvolvidos sejam aplicados e utilizados.

3.1 PESQUISA DE *MARKETING*

A seguir serão abordados os tópicos relativos à conceituação de pesquisa de *marketing*, e os passos a serem seguidos para que seja realizada uma boa pesquisa neste campo.

Para Malhotra (2002, p.44-45), “a tarefa da pesquisa de *marketing* é avaliar as necessidades de novas informações e oferecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais”.

O autor define ainda que:

Pesquisa de *marketing* é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visando melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) em *marketing*. (MALHOTRA, 2002, p.45).

Para Mattar (2008, p.45):

[...] a pesquisa de *marketing* faz parte do sistema de informação de *marketing* da empresa e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos de *marketing* na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de *marketing*.

Malhotra (2002) destaca que a pesquisa de *marketing* é sistemática, dessa forma se faz necessário que todos os estágios do processo de pesquisa de *marketing* sejam previamente planejados para somente depois serem executados. O autor justifica, também, que a pesquisa de *marketing* pode ser considerada um método científico por seus dados serem colhidos e analisados para testar noções ou hipóteses prévias.

O processo de pesquisa de *marketing* é definido por Malhotra (2002, p.45) como sendo

[...] um conjunto de seis etapas que define as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa de *marketing*. Elas incluem definição do problema, elaboração de uma abordagem, formulação do projeto de pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório.

Para Malhotra (2002), a definição do problema deve ser a primeira etapa quando se deseja iniciar qualquer tipo de pesquisa de *marketing*. Para realizar a definição do problema, o pesquisador deve levar em consideração “a finalidade do estudo, as informações de fundo relevantes, que informações são necessárias e como elas serão usadas na tomada de decisões” (MALHOTRA, 2002, p.56). Se o pesquisador consegue realizar uma boa definição do problema que tem em mãos, a pesquisa poderá ser concebida e realizada de forma adequada. Após a definição do problema, é necessário que o pesquisador se foque na elaboração de uma abordagem do problema, “esta etapa inclui a formulação de uma estrutura objetiva ou teórica, modelos analíticos, perguntas de

pesquisa, hipóteses e a identificação de características ou fatores capazes de influenciar a concepção da pesquisa” (MALHOTRA, 2002, p.56).

A etapa seguinte é a concepção da pesquisa. Essa fase detalha como a pesquisa será executada, trata dos procedimentos necessários para a obtenção das informações desejadas. Após a concepção da pesquisa, o pesquisador deve realizar o trabalho de campo ou coleta de dados. Nessa fase são feitas as entrevistas baseadas no roteiro estabelecido na etapa anterior. Após terem sido coletados os dados, é feita a preparação e a análise dos dados. Nessa fase, as entrevistas são transcritas, separadas nos grupos em que serão analisadas e será realizada a análise propriamente dita dos resultados obtidos. A última fase é a preparação e a apresentação do relatório. O relatório descreve como foram realizadas todas as etapas para que se chegassem às conclusões obtidas na fase de análise dos dados e contém também essas conclusões (MALHOTRA, 2002).

Desta forma, a pesquisa de *marketing* é feita para avaliar a necessidade de novas informações sobre um determinado tópico, de forma a facilitar as decisões gerenciais e buscar essas informações. Para buscar essas informações, ela se vale de uma série de etapas que facilitam sua realização, sendo elas a definição do problema, a elaboração de uma abordagem, a formulação do projeto de pesquisa, o trabalho de campo, a preparação e análise dos dados e a elaboração e a apresentação do relatório.

A seguir serão tratados os tópicos relativos à pesquisa qualitativa, que é um dos tipos de pesquisa de *marketing* que podem ser realizados. Esse tipo de pesquisa foi utilizado para este trabalho por se tratar de um método que permite que o pesquisador tenha maior familiaridade com o assunto a ser estudado, permitindo, assim, uma melhor compreensão dos problemas que se apresentam.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e com-

preensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2002, p.155).

Malhotra (2002) aponta que, ao se realizar uma pesquisa qualitativa, existem duas abordagens que podem ser utilizadas, a direta e a indireta. No caso deste trabalho, a abordagem utilizada é a direta, que é quando o objetivo da pesquisa é revelado aos entrevistados.

A pesquisa exploratória é aquela que tem como característica principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto que está sendo estudado. Ela permite que sejam colhidos dados importantes para a compreensão do tema abordado. A análise qualitativa permite que formule e defina-se melhor um problema de pesquisa, identificando novas alternativas e hipóteses viáveis para a abordagem dada (MALHOTRA, 2002).

A pesquisa exploratória através da abordagem qualitativa visa à compreensão do problema pelo pesquisador. Durante essa etapa do estudo, as informações são determinadas ao acaso, e o processo é flexível e não estruturado. Malhotra (2002) aponta que esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua posterior compreensão. O autor cita ainda que, da forma como o próprio nome indica, o objetivo da pesquisa é explorar um problema ou uma situação existente para promover critérios e compreensão e, desta forma, ser utilizada para formular o problema de fato ou defini-lo com maior precisão.

Gil (2008) diz que uma pesquisa exploratória tem como principal finalidade o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O autor destaca também que, de todos os tipos de pesquisa, esta é a que apresenta a menor rigidez em seu planejamento. De forma habitual, este tipo de pesquisa pode envolver levantamentos bibliográficos e documentais, entrevistas não estruturadas e estudos de caso.

Para Mattar (2008), um estudo exploratório tem o intuito de prover o pesquisador com um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa em perspectiva, assim ele é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são inexistentes ou em pouca quantidade por parte do pesquisador.

Godoi e Mattos (2006) apontam que existem três tipos fundamentais de entrevistas chamadas qualitativas. A entrevista conversacional, que é livre em

torno de um tema, ou seja, nesse tipo de entrevista não existe uma previsão de perguntas ou roteiro a ser seguido, as perguntas vão sendo feitas conforme o contexto. O segundo tipo é a entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela existência de um roteiro previamente estabelecido, porém tendo o entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas da forma que achar mais conveniente ao longo das entrevistas. O terceiro e último tipo é a entrevista padronizada aberta, caracterizada pela utilização de uma lista de perguntas ordenadas e feitas de forma igual a todos os entrevistados. Para este trabalho foi escolhido o segundo tipo de entrevista qualitativa apontado por Godoi e Matos (2006), justamente por se tratar de uma forma mais flexível de entrevista, mas que, por ter um roteiro, evita que tópicos não sejam abordados durante a realização das entrevistas.

Peruzzo (2005) sintetiza que a pesquisa qualitativa é altamente aplicável a estudos em que as evidências de natureza qualitativa trazem um tipo de conhecimento que o dado quantitativo não iria captar de forma parcial ou total.

Assim, a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador que ele obtenha maior conhecimento sobre o tema que está estudando, de forma que assim possa melhor compreender o problema ou problemas que estão sendo apresentados a ele ao longo da realização do estudo. A pesquisa exploratória faz com que o pesquisador tenha maior familiaridade com o tema em questão. Dessa forma, a pesquisa qualitativa mostrou-se a mais adequada para a realização deste trabalho, uma vez que a pesquisadora precisava não somente buscar formas de tratar os problemas verificados na empresa estudada, mas também melhor se familiarizar com o ambiente em questão.

3.3 COLETA DE DADOS

Após o estabelecimento da fundamentação teórica relativa ao assunto que se deseja estudar, é necessário que essa fundamentação teórica seja confrontada com a realidade. Assim, o pesquisador está preocupado com o contraste entre teoria e prática, de forma que deve saber como irá abordar a situação real. (GIL, 2008). Dessa forma, a maneira como o pesquisador irá realizar

a coleta de dados é de extrema importância para o resultado final da sua pesquisa. Para a realização deste trabalho, foram escolhidas duas técnicas de coleta de dados, sendo elas: observação simples e entrevista informal.

3.3.1 Observação Simples

Gil (2008) aponta que a observação simples é aquela em que o pesquisador permanece alheio à comunidade, ao grupo ou à situação que pretende estudar, observando de forma espontânea os fatos que ocorrem. Neste caso o pesquisador pode ser considerado muito mais um espectador do que um ator.

Apesar de a observação simples ser caracterizada como espontânea e informal, ela pode ser colocada em um plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos, exigindo um mínimo de controle no momento da obtenção dos dados. Outrossim, a coleta de dados através da observação simples é seguida de um processo de análise e interpretação, o que confere a esse tipo de método a sistematização e o controle necessários aos procedimentos científicos (GIL, 2008).

Conforme Gil (2008, p. 101), a observação simples possui uma série de vantagens:

- a) Possibilita a obtenção de elementos para a definição de problemas de pesquisa;
- b) Favorece a construção de hipóteses acerca do problema pesquisado;
- c) Facilita a obtenção de dados sem produzir querelas ou suspeitas nos membros das comunidades, grupos ou instituições que estão sendo estudadas.

Por outro lado, Gil (2008, p. 102) ressalta que a observação simples possui algumas limitações:

- a) É canalizada pelos gostos e afeições do pesquisador. Muitas vezes sua atenção é desviada para o lado pitoresco, exótico ou raro do fenômeno;
- b) O registro das observações depende, frequentemente, da memória do investigador;
- c) Dá ampla margem à interpretação subjetiva ou parcial do fenômeno estudado.

Segundo Gil (2008), o primeiro problema a ser enfrentado pelo pesquisador diz respeito àquilo que deve ser observado. Não existem regras fixas acerca do que se deve observar, porém encontramos itens que em virtude de

serem significativos, costumam ser levados em conta pelos pesquisadores em geral. São eles os sujeitos, o cenário e o comportamento social.

3.3.2 Entrevista Informal

Gil (2008) define a entrevista como sendo uma técnica em que o pesquisador fica frente a frente com o pesquisado e realiza perguntas que têm por finalidade a obtenção de dados pertinentes à pesquisa que está sendo realizada. O autor destaca ainda que a entrevista é “[...] uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p.109).

Para Severino (2007), a entrevista é uma técnica de coleta de dados sobre um determinado assunto a ser estudado em que as informações são solicitadas diretamente aos sujeitos que estão sendo pesquisados. Ela é, dessa forma, uma técnica em que existe uma forte interação entre o pesquisador e os pesquisados. Através da utilização desta técnica, o pesquisador tem por objetivo apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

As vantagens destacadas por Gil (2008, p.110) ao se realizar a entrevista como forma de coleta de dados em pesquisas do campo das ciências sociais são:

(a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; (b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; (c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

A entrevista apresenta também uma série de desvantagens que precisam ser levadas em consideração (GIL, 2008, p.110):

(a) falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas; (b) a inadequada compreensão do significado das perguntas; (c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; (d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decor-

rência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos; (e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; (f) a influência de opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado; (g) os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

As entrevistas realizadas para a coleta de dados para a execução deste trabalho são entrevistas informais que, conforme Gil (2008), é o tipo de entrevista menos estruturada possível e só se difere de uma simples conversa por ter como objetivo básico a coleta de dados. Através de entrevistas deste tipo pode-se obter uma visão geral do problema pesquisado.

Entrevistas informais são utilizadas em estudos exploratórios, com o objetivo de abordar realidades nas quais o pesquisador possui pouco conhecimento ou situações em que ele pretende obter uma visão aproximativa do problema pesquisado.

3.4 PROCEDIMENTOS

Para a realização deste trabalho, foram feitas três visitas à instituição com o objetivo de observar o ambiente da ONG e verificar as características dos trabalhos desenvolvidos, o público atendido e sua organização administrativa através do método da observação simples descrito acima. Dessa forma foram coletados alguns dos dados necessários para formular o problema de pesquisa.

A primeira visita foi acompanhada por Sandra, uma das fundadoras, e serviu para perceber a realidade da instituição. Suas instalações, trabalhadores e o ambiente em que ela está inserida. Desta visita foram colhidas informações muito importantes para o início do trabalho, como as condições da sede, os recursos disponíveis para o seu funcionamento e a quantidade de voluntários com quem a ONG pode contar.

Durante a segunda visita, o objetivo foi conhecer melhor a Casa-Lar, seus moradores e observar o funcionamento da mesma. Nesta visita, onde estavam presentes as duas gestoras, foi observado que o número de funcionários é menor do que o necessário para atender os moradores da casa da maneira

inicialmente planejada pelas fundadoras, isto é, foi identificado um dos problemas-centro do trabalho.

A terceira visita foi no Brechó Mãos Unidas. A instalação fica nos fundos da casa e foi constatado que existe um número grande de doações de produtos para a ONG, ao contrário das escassas doações em dinheiro. Pode-se perceber também a pouca participação de brechozeiros, o público-alvo principal do brechó, que poderia dar maior retorno financeiro devido ao maior volume de compras.

Além das visitas, também foram realizadas três entrevistas informais com Sandra e Mariestela, as gestoras da organização. Nestas entrevistas, foi possível constatar o que, na visão delas, são necessidades da ONG no que diz respeito ao *marketing*.

As entrevistas com as gestoras foram realizadas na própria instituição, durante e após as primeiras duas visitas. Na terceira visita não houve possibilidade de entrevista devido ao funcionamento do brechó, que demanda muito do tempo das gestoras.

A primeira entrevista foi uma conversa sobre as principais características da organização. A gestora Sandra falou sobre a história da ONG, expôs os objetivos, as expectativas e os principais problemas enfrentados pela instituição ao longo de sua existência, explicou seu funcionamento, além de descrever os produtos oferecidos pela organização. Com isso, foi possível esboçar o cenário no qual a ONG está inserida.

Na segunda entrevista, realizada durante a visita à Casa-Lar, foi apresentado para as gestoras o cenário montado a partir do primeiro contato com a ONG e elas foram questionadas quanto a esse cenário. As gestoras também foram mais uma vez questionadas no que diz respeito aos públicos que desejam atingir, de forma a coletar informações mais consistentes para a formulação da matriz produtos e mercados.

A terceira e última entrevista teve como objetivo perceber a opinião das gestoras sobre o que havia sido feito até então. Foi exposto para elas a matriz SWOT anteriormente elaborada, bem como as estratégias formuladas a partir desta e o plano de ação que se pensava seguir. A partir daí, elas foram questionadas sobre essas estratégias e plano de ação, de forma a verificar se eles se encaixavam no perfil da organização se no que ela visa atingir.

Com as informações coletadas durante as entrevistas, combinadas com os dados obtidos durante a fase de observação e algumas pequenas adaptações feitas tendo como base a opinião das gestoras, foi traçado o perfil da instituição (produtos, clientes, concorrência). Utilizando estas informações, foi gerada uma matriz de produtos e mercados que foi o ponto inicial para a análise e interpretação dos resultados.

Tendo este conhecimento mais profundo do cenário, foi possível finalizar a análise SWOT da ONG, bem como definir as estratégias para o plano de *marketing* que deverá ser proposto ao final desta pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas e discutidas as informações obtidas durante as visitas e entrevistas realizadas na fase de coleta de dados deste trabalho.

4.1 MATRIZ PRODUTOS/MERCADOS

A matriz de produtos e mercados apresentada abaixo mostra como os produtos e benefícios que existe, através da ONG se relacionam com seus diversos públicos. É possível observar que os públicos são de três tipos, por se tratar de uma organização não governamental, existe o público para o qual a organização foi criada, ou seja, o público para o qual os projetos são voltados – moradores de rua e trabalhadores informais – e existem os públicos que se beneficiam da organização de um forma indireta, que podem ser divididos entre os voluntários e os doadores. Os voluntários têm como grande benefício a satisfação pessoal, mas os diretores da organização destacaram que alguns são voluntários, também, por exigência em seus cursos de graduação (aqueles que fazem assistência social, por exemplo).

Além do público em comum com outras ONGs (doadores, voluntários e beneficiários diretos) a ONG Mãos Unidas beneficia ainda algumas pessoas em decorrência da realização do brechó, o brechó tem por objetivo principal e motivo de sua criação o pagamento do aluguel da casa lar. No brechó é possível distinguir três públicos distintos que compram nele, existem as pessoas moradoras da comunidade carente que existe próxima à ONG, existem os chamados brechozeiros (donos de brechós “comerciais” que vão a brechós beneficentes para comprar mercadorias e depois revende-las) e os amigos e conhecidos dos voluntários e dirigentes da ONG (que vão até lá como uma forma de ajudar o trabalho de organização).

Quadro 1 – Matriz de Produtos e Mercados

Mercados Serviços e Benefícios	Moradores de rua	Trabalhadores Informais (papeleiros e catadores)	Moradoras de rua, portadoras HIV, sem vínculo familiar	Voluntários	Doadores Pessoas Físicas	Doadores Pessoas Jurídicas	Comunidade Carente	Brechozeiros	Amigos e conhecidos dos voluntários e coordenadores da ONG	Universitários
Caravana Mãos Unidas	X	X	X							
Casa-Lar			X							
Brechó Mãos Unidas	X	X	X				X	X	X	
Satisfação Pessoal				X	X	X				X
Espaço para realizar voluntariado				X						X

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ANÁLISE SITUACIONAL

Neste capítulo serão apresentados dados relativos ao ambiente em que a organização está inserida, envolvendo o cenário, seus clientes e seus concorrentes, de forma a buscar a relação da ONG com cada um deles. No caso dos clientes da organização também serão apresentadas suas motivações, os atributos que percebem nos produtos oferecidos e de que forma foram influenciados a ter relação com a ONG.

4.2.1 Cenário

Os resultados de organização analisada podem ser impactados significativamente de acordo com a variação de alguns fatores fundamentais, tais como a renda per capita, crescimento populacional, etc. Torna-se de extrema importância a antecipação de situações, favoráveis ou não, para que a empresa esteja preparada para agir ao deparar-se com alguma delas.

O Terceiro Setor conta com 300 mil organizações atualmente no Brasil (crescimento de 1,5% desde 1995), movimenta 1,4% do PIB brasileiro (R\$32 bilhões), emprega 5 milhões de pessoas e ocupa 25 milhões de voluntários no Brasil. Vale ressaltar que o número de voluntários no país vem crescendo devido aos centros de voluntariado.

O voluntariado brasileiro é composto principalmente por mulheres, 56% mulheres e 44% homens. A maioria dos voluntários, 44% possui 40 anos ou mais, sendo a segunda parcela mais expressiva os voluntários de 25 a 39 anos, com 29%, os outros dois grupos, 20 a 24 anos e 10 a 19 anos representam 12% e 15%, respectivamente.

Da totalidade de voluntários existentes no país o estado de São Paulo é o que possui a maior porcentagem 53,78%, seguido pelo Rio de Janeiro com 12,69%, os outros estados possuem um grande espaço para o aumento dessa

atividade, ficando Minas Gerais com 5,53%, Rio Grande do Sul com 4,07%, Paraná com 3,92%, Bahia com 3,69%, Distrito Federal com 3,25%, Santa Catarina com 2,18%. Os outros estados não representam nem 1% do total de voluntariado do Brasil.

Através de pesquisa foram relacionadas às seguintes expectativas que podem estar ligadas à decisão de executar um serviço voluntário: fortalecimento da cidadania, desenvolvimento pessoal, retribuição de algo que recebeu, motivações religiosas, preencher o tempo de forma útil.

Quanto ao perfil do principal público da ONG, os moradores de rua, vale destacar um levantamento divulgado em 2008 pela Fundação de Assistência Social e Cidadania (FASC) que mostrou que Porto Alegre possui 1.203 moradores de rua adultos, sendo 18,2% são do sexo feminino. Foi relatado que o principal motivo da ida dessas pessoas para a rua a ruptura com a família, em 40,7% dos casos, o segundo motivo mais citado foi a carência de condições materiais e financeiras, em 22,6% dos casos, outro motivo que teve um número expressivo de citações, com 14,9%, foi o uso de álcool, drogas ou fumo (seja pelo morador de rua ou por alguém da família).

Na pesquisa realizada pela FASC também foram geradas estatísticas relativas à localização dos moradores de rua na cidade de Porto Alegre, foi constatado que 23% dessas pessoas ficam no Centro de da cidade, seguido pelo bairro Floresta com 15,9% e o bairro Menino Deus com 11,7%. Outros bairros que também apresentaram um percentual relevante de moradores de rua foram Cidade Baixa com 9,2%, Bom Fim e Farroupilha com 7,4% cada e Azenha com 5,9%, os outros bairros da cidade abrigam cada um menos de 5% do número de moradores de rua.

Quanto à faixa etária dos moradores de rua, a faixa de idade mais representativa foi a dos 25 a 34 anos, faixa em que se encontram 30% das pessoas. 18 a 24 anos representam 20% da população de rua, enquanto que 35 a 44 e 45 a 59 tem cada uma 22% da população. Existe uma pequena porcentagem de moradores idosos (mais de 60 anos) de 3% e ainda uma porcentagem que não sabe a idade que tem, também de 3%.

A escolaridade também é um fator relevante ao se traçar o perfil dos moradores de rua, em Porto Alegre 16% deles é analfabeto, 46% tem o ensino fundamental incompleto, 13% concluiu o ensino fundamental, 9% apenas ini-

ciou o ensino médio, enquanto que 6% o concluiu. Existem ainda 2% que começou o ensino superior e 1% que o concluiu, o restante da população entrevistada não sabia ou não quis responder a pesquisa.

Um dado importante para as ONGs que foi levantado pela pesquisa da FASC foi a origem da comida consumida pelos moradores de rua em Porto Alegre, foi constatado que 8% da comida é proveniente de ONGs, o que só reforça a importância do trabalho realizado pela Caravana Mãos Unidas.

Ao se traçar o perfil da ONG Mãos Unidas algumas características devem ser levadas em consideração, por exemplo, ela é uma ONG pequena e seu princípio está na qualidade do atendimento aos moradores de rua e não na quantidade; por seus principais doadores (em média 54) serem pessoas físicas existe uma diminuição de recursos no verão; existe apenas mais uma ONG no RS que tem a proposta de Casa-Lar, o que ressalta importância desse trabalho. Quanto ao projeto da Caravana, ela atende em média 250 moradores de rua e os voluntários levam de 5 a 6 horas; o fornecimento de comida é um “pretexto” para os voluntários entrarem em contato com os moradores, que têm informações e histórico registrados na ONG, vale destacar que muitos deles valorizam muito mais o carinho dos voluntários do que propriamente a distribuição de alimentos, esse contato é fonte de grande aprendizagem aos voluntários.

Em relação ao cenário macro que a ONG está inserida foram feitas as seguintes constatações: com a melhoria constante da economia brasileira e, conseqüentemente, a gaúcha, a ONG tem potencial para aumentar não só o número de doadores, mas também os valores doados; a popularização das redes sociais pode ser utilizada para angariar doadores e voluntários mais engajados com a causa da ONG.

Como forma de ampliar os projetos de captação de doações esse trabalho pretende atuar nas seguintes ideias: parcerias com empresas; aumento do número de doadores pessoas físicas; busca de voluntários com conhecimentos em administração e finanças, com o intuito de profissionalizar a gestão da ONG; buscar outras ONGs que possam ceder sua estrutura para preparação da comida, ou ainda compra conjunta dos ingredientes por valores mais acessíveis.

4.2.2 Clientes

Por se tratar de uma ONG a organização aqui estudada tem de se preocupar de uma forma mais intensa com todos os seus públicos. Qualquer ONG possui no mínimo três públicos, sendo eles: os doadores, os voluntários, e as pessoas que são atendidas por ela de forma assistencial. No caso da Mãos Unidas existem ainda os três públicos que são atendidos pelo brechó: moradores da comunidade carente localizada próxima à ONG, brechozeiros e amigos e conhecidos dos fundadores e voluntários da ONG.

Cabe ressaltar os atributos dos produtos oferecidos aos clientes da ONG, esses atributos estão divididos em três categorias: salientes (é uma ONG que busca a cooperação de voluntários no auxílio aos moradores de rua. Atributo importante, mas comum a inúmeras instituições), importantes (empenho da Coordenação, casa – Casa-Lar – que auxilia na recuperação e reinserção social de moradoras de rua, ONG pequena, o que permite uma maior “intimidade” com o local) e determinantes (busca-se uma aproximação com os moradores de rua, procurando conhecer seus principais problemas e aflições. Esse contato direto é um diferenciador, que deve ser utilizado para destacar a ONG das demais).

4.2.2.1 Doadores

A ONG recebe doações em dinheiro e em bens materiais, quem realiza as doações em dinheiro são pessoas físicas, que doam desde praticamente desde a criação da ONG, todas essas pessoas (possuem aproximadamente 54 doadores com débito em conta) são comprometidas a doar um valor todos os meses, o que facilita, até certo ponto, a previsão de recursos da ONG. O problema enfrentado pela ONG é o de que as doações em dinheiro não são fixas, as pessoas que realizam essas doações nem sempre podem doar o mesmo valor e as fundadores ressaltaram ainda que há uma diminuição no valor total

durante as férias de verão. Outro problema decorrente desses doadores é que eles são os mesmos desde o início das atividades da ONG e a quantidade de doadores não aumentou desde então.

A ONG não possui nenhum doador empresarial, as fundadoras da ONG atribuíram esse fato, principalmente, por elas alegarem que empresas doam para ONGs que são capazes de mostrar seu trabalho através de números, o que não é o caso da Mãos Unidas, que atende um número bastante limitado de pessoas em decorrência de seu princípio de um atendimento com qualidade e não quantidade.

Existem ainda doadores eventuais, que não auxiliam a ONG com dinheiro propriamente dito, mas doam bens. Com o que recebem os voluntários da Mãos Unidas realizam uma triagem: o primeiro ponto é separar tudo o que a casa necessita (a prioridade são as moradoras da casa), roupas em pior estado são doadas para os moradores de rua (estes, se ganharem algo novo, geralmente trocam por droga ou bebida) e todas as outras coisas vão diretamente para o brechó, salvo o que necessita de algum tipo de conserto, essas coisas são arrumadas e posteriormente também vão para o brechó.

Quadro 2 – Doadores

Motivações	Atributos do produto	Influenciadores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação pessoal ▪ Ajuda à comunidade ▪ Forma de compensação ▪ Ajuda aos amigos da ONG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento aos moradores de rua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amigos e conhecidos dentro da ONG ▪ Sociedade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2.2 Voluntários

Atualmente a ONG possui cerca de 20 voluntários. Muitos desses voluntários são enviados através da AVESOL (organização que treina e envia voluntários para outras ONGs), a maioria dos voluntários são estudantes da PUC que se utilizam das horas de trabalho voluntário prestado como forma de ob-

tenção de créditos necessários no currículo do curso de graduação. O problema desses voluntários é que assim que são completadas as horas a serem transformadas em créditos eles vão embora.

O outro perfil de voluntário é de amigos, conhecidos e pessoas interessadas em ajudar moradores de rua, a ONG não realiza muito ativamente a comunicação para mostrar seu trabalho e atrair esse público, no máximo as pessoas que já trabalham na casa falam do trabalho para algum amigo ou conhecido que eventualmente se interesse.

Voluntários nas áreas de captação de recursos, contábil, assistência social e medicina, bem como para as suas duas frentes de trabalho (Casa-Lar e Caravana Mãos Unidas) são o tipo de voluntário mais necessário para a ONG são justamente o tipo que eles têm maior dificuldade em encontrar.

As atividades realizadas pelos voluntários para a Caravana são as seguintes: preparação do alimento e distribuição de roupas, cobertores e dos alimentos preparados. As atividades dos voluntários para a Casa-Lar: profissionais da área da saúde e psicossocial e pessoas com interesse em dividir seu tempo com seres humanos.

Quadro 3 – Voluntários

Motivações	Atributos do produto	Influenciadores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação pessoal (sentir-se útil, retribuição de algo, sentimento de gerar bem-estar social) ▪ Realização de voluntariado obrigatório ▪ Agregar valor ao currículo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho voluntário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidade (no caso dos voluntários enviados pela PUC) ▪ Experiência de vida ▪ Sociedade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2.3 Pessoas Atendidas Pela ONG

Como a ONG foi criada a partir do projeto da Caravana as pessoas atendidas por ela inicialmente eram todos os moradores de rua ou carrinhei-

ros/carroceiros/catadores que estivessem na rua no momento em que fosse realizado o trajeto da Caravana. As fundadoras da ONG explicaram que o principal objetivo da Caravana não era o de dar comida ou roupas para as pessoas que estavam na rua, que isso era apenas um pretexto para que elas pudessem se aproximar dessas pessoas para lhes dar algum tipo de atenção e carinho. Em decorrência das dificuldades que elas enfrentavam ao tentar encaminhar algumas dessas pessoas que elas encontravam na rua para instituições que as pudessem acolher, foi decidido que elas deveriam fazer algo por conta própria. Assim foi criada a Casa-Lar. A Casa-Lar procura atender aquelas pessoas que a ONG julga mais necessitadas em pior situação, são mulheres que perderam completamente o vínculo com a família, são portadores do vírus HIV e ainda possuem algum outro tipo de problema (seja mental, psicológico ou físico).

Quadro 4 – Pessoas atendidas pela ONG

Motivações	Atributos do produto	Influenciadores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carência afetiva ▪ Carência material ▪ Problemas de saúde (psiquiátricos, HIV...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade e não quantidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntários e apoiadores da ONG através do tipo de atendimento que é prestado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2.4 Públicos do Brechó

Além dos três públicos que todas as ONGs devem se preocupar a Mãos Unidas possui ainda os públicos decorrentes do brechó. As pessoas atendidas pelo brechó podem ser divididas em três públicos, conforme já citado anteriormente: comunidade carente (comunidade de baixa renda que está localizada próxima a ONG), *brechoseiros* (são os donos de brechós “comerciais”, que compram mercadorias em brechós beneficentes para revender em seus próprios estabelecimentos), amigos e conhecidos (público de renda média ou alta que vai ao brechó como uma forma de ajudar a ONG a conseguir o dinheiro de que necessita).

Quadro 5 – Públicos do Brechó

	Motivações	Atributos do produto	Influenciadores:
Comunidade Carente	<ul style="list-style-type: none"> Carência financeira 	<ul style="list-style-type: none"> Roupas e objetos de qualidade a um preço acessível 	<ul style="list-style-type: none"> Vizinhos
Brechozeiros	<ul style="list-style-type: none"> Revenda 	<ul style="list-style-type: none"> Roupas e objetos de qualidade por um preço baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade imposta pelo próprio negócio
Amigos e conhecidos	<ul style="list-style-type: none"> Ajudar a ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Roupas e objetos de qualidade por um preço baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Amigos e conhecidos que trabalham ou apoiam o trabalho da ONG

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Concorrentes

Atualmente os dirigentes da ONG não identificam que tenham concorrentes, uma vez que as outras instituições que trabalham na mesma área são consideradas “parceiras” e existe apenas mais uma ONG no Rio Grande do Sul que atua de forma similar ao trabalho realizado pela Casa-Lar.

De maneira mais ampla, observa-se que toda ONG pode ser considerada uma concorrente. Estas instituições concorrem por recursos humanos (os voluntários), por recursos financeiros que podem provir de pessoas físicas ou jurídicas e por doações de objetos que possam ser reaproveitados. No caso da ONG Mãos Unidas especificamente, um concorrente potencial é o Mensageiro da Caridade. Afirma-se isto, pois ambos aceitam doações de objetos que possam ser revendidos. A Mãos Unidas além da venda nos brechós mensais ainda distribui parte das roupas e calçados durante as Caravanas, enquanto o Mensageiro da Caridade tem um grande programa de “reciclagem”, consertando objetos defeituosos para depois revendê-los.

Em comparação com outras ONGs, a ONG Mão Unidas atende um número bem menor de pessoas, pois tem como princípio zelar pela qualidade do

serviço que é prestado e não pela quantidade de pessoas atendidas. Esse fato, segundo as fundadoras da ONG, dificulta um pouco a relação que a ONG possui com as empresas, elas alegam que para uma empresa investir em uma ONG ela quer ver números, quantidade de pessoas atendidas e esse não o objetivo da Mãos Unidas.

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta essencial em qualquer processo de planejamento estratégico. O termo vem do inglês “*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*”, que, traduzido, vira “Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades”, e objetivam analisar os pontos positivos e negativos da empresa e do mercado em que ela atua.

4.3.1 Ambiente interno

As forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da organização e, portanto, concentram-se naquilo que ela possui ou realiza que a difere competitivamente (tanto negativa quanto positivamente).

A seguir são apresentadas as tabelas que tratam dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização, bem como uma avaliação do quanto cada um dos pontos impacta sobre ela. A escala dos pontos fortes varia de 6 a 10, por se tratar de algo que impacta de forma positiva na organização, por outro lado a escala que avalia os pontos fracos varia de 0 a 5, por se tratar de pontos que impactam de forma negativa na organização.

Quadro 6 – Pontos Fortes

PONTOS FORTES
Coordenadoras motivadas
Muitos bens (doações de objetos) recebidos
“Humanização” nas relações com os beneficiários
Parceria com a Avesol (treinamento e capacitação de voluntários)
Qualidade dos produtos oferecidos no Brechó

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 – Pontos Fracos

PONTOS FRACOS
Poucas doações em dinheiro recebidas
Nenhuma parceria com empresas
Pouco investimento em <i>marketing</i>
Poucos recursos financeiros
Retenção dos voluntários é fraca
Falta de espaço físico
A ONG não possui pessoal qualificado em gestão
<i>Site</i> e <i>Blogs</i> desatualizados e com falta de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Ambiente Externo

As oportunidades e ameaças para a organização dizem respeito à situação em que o mercado se encontra no momento, ou seja, ao ambiente externo a ela.

A seguir são apresentadas as tabelas que relacionam as oportunidades e as ameaças que se apresentam para a organização estudada, bem como uma avaliação do quanto cada um desses pontos impacta sobre ela. A escala das oportunidades varia de 6 a 10, por se tratar de algo que impacta de forma positiva na organização. Analogamente, o lado da escala que avalia as ameaças varia de 0 a 5, por se tratar de fatores que impactam de forma negativa na organização.

Quadro 8 – Oportunidades

OPORTUNIDADES
Aumento de renda da população em geral
Possibilidade de atrair estudantes de primeiro semestre da UFRGS (estágio)
Interesse crescente da população em questões sociais (moradores de rua)
Interesse dos “brechozeiros” em comprar no brechó Mãos Unidas
Parcerias com outras ONGs
Parceria com a Parceiros Voluntários
Possibilidade de incentivos fiscais para empresas que fazem doações à ONGs

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9 – Ameaças

AMEAÇAS
Possibilidade de os doadores escolherem outras ONGs
Possibilidade de os voluntários escolherem outras ONGs
A Mãos Unidas é pouco conhecida pelas pessoas
Percepção fraca da marca
Muitas outras ONGs também recebem doações
Poucos profissionais especializados interessados em trabalhar em ONGs
Sazonalidade, que diminui o volume das doações e voluntariado

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da realização da análise SWOT no próximo capítulo, serão apresentadas as estratégias a serem desenvolvidas na organização.

5 CONCLUSÕES E APRESENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

5.1 ESTRATÉGIAS

Neste item são apresentadas as estratégias formuladas para a ONG Mãos Unidas, baseadas na combinação de itens da análise SWOT, bem como na análise do cenário, clientes e concorrentes realizada anteriormente.

5.1.1 Aproveitamento das Capacidades

O aproveitamento das necessidades é feito através da combinação de oportunidades com pontos fortes da organização de forma a gerar uma estratégia que os explore.

Quadro 10 – Aproveitamento das capacidades

OPORTUNIDADE	PONTO FORTE	ESTRATÉGIA
Interesse dos “brechozeiros” em comprar no brechó Mãos Unidas	Muitos bens (doações de objetos) recebidos	Aumentar a comunicação/divulgação do Brechó em junto aos “brechozeiros”
Interesse crescente da população em questões sociais (moradores de rua)	“Humanização” nas relações com os beneficiários	Divulgar a ideia de “humanização” através do <i>Blog</i> e do <i>site</i> para estimular novas doações
Interesse dos “brechozeiros” em comprar no brechó Mãos Unidas	Qualidade dos produtos oferecidos no Brechó	Expor no <i>Blog</i> fotos dos produtos oferecidos em brechós anteriores de forma a mostrar a qualidade dos produtos oferecidos

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.2 Minimização das Limitações

Para realizar a minimização das limitações é necessário que se faça a combinação entre oportunidades e pontos fracos da organização de forma a gerar estratégias.

Quadro 11 – Minimização das Limitações

OPORTUNIDADE	PONTO FRACO	ESTRATÉGIA
Possibilidade de atrair estudantes de primeiro semestre da UFRGS como forma de enriquecer o currículo nesse período em que não podem realizar estágios remunerados	A ONG não possui pessoal qualificado em gestão e nem voluntários realmente interessados no assunto, somente as fundadoras se dedicam a isso	Realizar um programa de comunicação voltado à captação de estudantes da UFRGS, podendo incluir alguma ação relacionada ao Trote Solidário
Aumento de renda da população em geral	Poucos recursos financeiros	Programa de captação de doadores, reorganização do site, doação de selo (adesivo para todos os doadores)
Interesse da população em questões sociais	Pouco investimento em <i>marketing</i>	
Interesse dos “brechozeiros” em comprar no brechó Mãos Unidas	Pouco investimento em <i>marketing</i>	Divulgar a ONG em brechós, através de cartazes e adesivos
Possibilidade de atrair estudantes de primeiro semestre da UFRGS	<i>Site</i> e <i>Blogs</i> desatualizados e com falta de conteúdo	Mostrar as ações desenvolvidas pela ONG – fotos dos eventos e das moradoras, datas dos brechós e das caravanas
Interesse da população em questões sociais		
Parceria com a Parceiros Voluntários	Retenção dos voluntários é fraca	Parceria para treinamento de voluntários
Possibilidade de incentivos fiscais para empresas que fazem doações à ONGs	Poucas doações em dinheiro recebidas	Prospectar empresas interessadas em associar suas marcas a atividades geradoras de bem estar social e obter incentivos fiscais.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 Conversão das Desvantagens

Na conversão das desvantagens, deve-se buscar aspectos que sejam ameaças para a organização e pontos fracos da mesma de forma a minimizar o impacto negativo desses aspectos.

Quadro 12 – Conversão das Desvantagens

AMEAÇA	PONTO FRACO	ESTRATÉGIA
Sazonalidade, que diminui o volume das doações e voluntariado	Poucos recursos financeiros	Campanha online (<i>e-mail marketing, Twitter, Orkut, Facebook</i>) de forma a lembrar ou relembrar aos doadores que as pessoas auxiliadas pela Mãos Unidas também precisam deles no verão

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 PLANO DE *MARKETING*

A partir das estratégias formuladas, neste capítulo foi elaborado um plano de ação de forma a colocá-las em prática. Desta forma, o plano de ação engloba o que de fato deve ser feito para que se possa cumprir as estratégias propostas no capítulo anterior.

A seguir são apresentadas as estratégias elaboradas no capítulo nove, que tiveram como base na análise SWOT, as justificativas para sua realização, bem como os respectivos planos de ação a serem executados.

ESTRATÉGIA: Realizar um programa de comunicação voltado à captação de estudantes da UFRGS, podendo incluir alguma ação relacionada ao Trote Solidário

Porque: Existe a necessidade de pessoas com maior conhecimento e, principalmente, maior interesse em trabalhar na parte administrativa da ONG, entretanto, por falta de recursos financeiros, não é possível contratar alguém que possa se responsabilizar por essa parte do trabalho, que é vital para a sobrevivência da organização.

Ações:

- Entrar em contato com os organizadores do Trote Solidário de forma a explicar a eles como funciona a ONG e ideia de promover uma ação conjunta que teria por objetivo enriquecer o currículo dos alunos no período em que eles ainda não podem realizar estágios em empresas e ajudar a ONG em uma área que ela necessita de voluntários.
- Tentar firmar uma parceria, para que sejam feitas palestras para os alunos sobre a ONG, doações e a necessidade de pessoas interessadas para realizar “sua primeira experiência de trabalho com administração”.
- Entrar em contato com a secretaria da Escola de Administração para que possam ser afixados cartazes de recrutamento.
- Passar nas salas de aula dos alunos de primeiro semestre para a divulgação da ONG e da experiência de trabalho.
- Afixar os cartazes nos murais.

ESTRATÉGIA: Realização de palestras informativas.

Porque: A ONG precisa ser mais conhecida. Participando em atividades universitárias têm chance de maior interesse em voluntariado.

Ações:

- Entrar em contato com universidades.
- Definir um tema de palestra que possa divulgar a ONG, falando sobre moradores de rua etc.
- Através desta palestra, divulgar a ONG e divulgar oportunidades de aprendizado.

ESTRATÉGIA: Programa de captação de doadores, reorganização do site, elaboração de selo (adesivo para todos os doadores).

Porque: Há necessidade de mais doadores de recursos financeiros, pois não existe, no momento, nenhuma pessoa da ONG que seja responsável pela captação e manutenção de doadores. Portanto, os recursos financeiros da organização, são escassos.

Ações:

- Fazer divulgação vagas disponibilizadas pela organização (pessoas responsáveis pela captação de doadores, responsáveis por elaborar o material de comunicação, responsáveis por atualizar o site e o *Blog*) em várias universidades (UFRGS, PUC, ESPM, Unilassale, IPA, etc) através de cartazes que chamem atenção para a experiência de aprendizado e enriquecimento do currículo.
- Recrutar um voluntário para a organização do site. Este trabalho seria bem pontual.
- Recrutar um voluntário para a atualização constante de mídias sociais, site e *Blog* e campanhas de *Marketing*.
- Criar um selo de certificação de doadores que vise também divulgar a ONG, em adesivo que possa ser colado nos carros e contenha uma mensagem do tipo “eu ajudo moradores de rua – 2010”.
- Estruturar bem a descrição de trabalho para as tarefas possam ser cumpridas de forma que fique atrativa.
- Quando o doador pagar a quantia doada, ganha este selo, que poderá ser entregue na ONG ou enviada por correio, também como forma de agradecimento.
- Tentar firmar uma parceria com o jornal do bairro de forma que a ONG possa ter um espaço para divulgar sua marca e seu trabalho por um preço mais acessível do que o normalmente praticado.

ESTRATÉGIA: Divulgar a ONG nos brechós “reais”, através de cartazes do tipo “comprando aqui você ajuda os moradores de rua – ONG Mãos Unidas” e também colocar no *Blog* fotos dos produtos que foram oferecidos em brechós anteriores de forma a mostrar a qualidade dos produtos oferecidos e distribuir adesivos com o logo da ONG para os brechozeiros para divulgar a marca da ONG

Por que: A organização precisa divulgar sua marca para que, assim, possa atrair um número maior de doadores.

Ações:

- Realizar uma lista de brechós da cidade.
- Convidar os donos dos brechós para visitar o brechó realizado de forma mensal, divulgando os preços e qualidade dos produtos oferecidos de forma a estimular a compra dos produtos pelos brechozeiros para revenda.
- Realizar um brechó voltado somente para os brechozeiros. O brechó para a comunidade é realizado no primeiro domingo após o dia 5 de cada mês, a ideia seria que no sábado fosse realizado um brechó aberto exclusivamente para os brechozeiros, de forma a não misturar os públicos.
- Enviar um *e-mail* pedindo a colaboração dos brechós, que explique a proposta de parceria em que ao comprar no Brechó Mãos Unidas é possível que eles consigam produtos para revenda por um preço muito baixo e em troca eles poderiam afixar em suas lojas cartazes e adesivos de divulgação da organização.
- Criar cartazes que divulguem a ONG e sejam afixados nos brechós parceiros: “Ajude ao próximo. Comprando aqui você está colaborando com a ONG Mãos Unidas.”
- Certificar-se de que todos afixaram os cartazes.

ESTRATÉGIA: Atualização do *Blog* para mostrar que ações estão sendo desenvolvidas pela ONG – fotos dos eventos e das moradoras, datas dos próximos brechós, quando irão sair as próximas Caravanas Mãos Unidas e também divulgar a “humanização” através do *Blog* e do site (apelo emocional) e assim estimular novas doações

Por que: Necessidade de conhecimento por parte dos doadores do trabalho que está sendo realizado pela organização (reafirmar para esses doadores que o dinheiro investido por eles está sendo bem utilizado, uma forma de prestação de contas), atrair mais voluntários e mais doadores através da divul-

gação e também comprovar o trabalho realizado pela organização para a sociedade.

Ações:

- Recrutar um voluntário responsável por isso (mostrado na terceira estratégia apresentada)
- Registrar através de fotos os eventos, as caravanas etc.
- Criar conteúdo através de: eventos, brechós, caravanas, falar sobre voluntários, falar sobre doadores e assuntos de interesse geral que tenham relação com a ONG.
- Atualizar no mínimo uma vez por semana.
- Também criar uma página no *Twitter* e *Facebook*.
- Lincar os posts ao *Twitter* e *Facebook*.
- Tuitar coisas que possam ser retuitadas para divulgar a ONG.
- Através do *Blog* também informar a agenda de trabalho: o dia que será realizado o brechó, as caravanas etc.

ESTRATÉGIA: Parceria para treinamento de voluntários e da própria ONG de forma que possam trabalhar na retenção

Por que: Necessidade de profissionalização de voluntários e retenção de voluntários.

Ações:

- Entrar em contato com a Parceiros Voluntários para a Mãos Unidas possa firmar uma parceria com a Parceiros Voluntários.
- Através dessa parceria, conseguir para a ONG voluntários que estejam mais engajados com a causa do que os voluntários que são enviados através da parceria com AVSOL (que após seis meses, em média, vão embora).
- Fazer com que as coordenadoras da Mãos Unidas possam assistir palestras realizadas pela Parceiros Voluntários a respeito da retenção e motivação dos voluntários.

ESTRATÉGIA: Contato com as empresas oferecendo a possibilidade de associarem suas marcas a atividades geradoras de bem estar social e ao mesmo tempo usufruir de incentivos fiscais.

Por que: Necessidade de maior número de doações para manutenção e melhorias da atividade fim da ONG. Esta é uma maneira de estimular as doações por parte das pessoas jurídicas, permitindo uma associação de suas marcas como uma benfeitora da sociedade, além de acarretar leves benefícios fiscais.

Ações:

- Desenvolver um tutorial ou um guia explicando que através das doações efetuadas a entidades civis, consideradas de Utilidade Pública, e também as entidades qualificadas como OSCIP (de acordo com a Medida Provisória nº 2113-32, de 21 de junho de 2001, artigos 59 e 60); a lei 9.249/95 possibilita a dedução integral do valor das doações como despesa operacional até o limite de 2% do lucro operacional bruto. Não há uma dedução do imposto de renda a ser pago, mas uma dedução da base de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro. Com esta redução, o doador recupera aproximadamente 35% do valor doado. Após a doação a ONG deve enviar à empresa donatária um recibo para comprovação contábil e fiscalização.
- Disponibilizar o conteúdo do guia na internet, com modelo do recibo ilustrando as vantagens do benefício fiscal e a oportunidade de “link” entre empresas e sociedade ou comunidade.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entre as limitações que este trabalho pode apresentar está a possibilidade de o método utilizado não tenha fornecido todos os dados que poderiam ser necessários para a elaboração do plano de *marketing*, uma vez que a en-

trevista informal é um método que não utiliza nenhum roteiro predefinido. Isto pode acarretar no não questionamento acerca de algum ponto crucial.

Além do método, existe ainda a possibilidade da omissão de alguma informação que poderia ser considerada confidencial ou particular pelas gestoras, fazendo com que a coleta de dados ficasse incompleta.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro fator a ser destacado neste item é a questão de que a maioria dos conceitos explicitados nas literaturas de *marketing* é voltada a empresas que funcionam com foco no lucro, ou seja, visam uma maneira de alavancar seus resultados. Ao analisarmos uma ONG, verificamos a necessidade de uma breve adaptação desses conceitos, alguns de forma mais tênue e outros de forma mais profunda, contudo vale observar que esse tipo de organização ainda guarda semelhanças com empresas com fins lucrativos, uma vez que ambas tem necessidade de capital para desenvolver seus projetos e para dar continuidade a suas atividades.

Percebe-se que o composto da comunicação no *marketing* é a figura essencial quando referimo-nos à questão das ONGs. Sem ele é impossível alcançar qualquer objetivo, seja para conseguir receita, mão de obra, ou qualquer outro instrumento da atividade fim. Com a comunicação é possível expor o posicionamento da ONG diante de seus produtos e serviços, para atrair voluntários, clientes, beneficiários, doadores, empresas colaboradoras e demais possíveis *stakeholders*.

Analisando as estratégias e ações propostas neste trabalho, verifica-se que foi feito, a partir da análise organizacional e do ambiente, um plano de *marketing* fundamentado em princípios teóricos do *marketing*, o que acaba por credenciá-lo a uma grande possibilidade de implementação e, conseqüentemente, de sucesso.

Esta pesquisa teve por objetivo realizar uma análise quanto à comunicação da ONG Mãos Unidas com seus diversos públicos e, posteriormente, elaborar um plano de *marketing* que ajudasse a organização a melhorar essa co-

municação, melhor divulgando o que a organização tem para oferecer. Os objetivos que foram propostos neste trabalho foram alcançados. Foi possível verificar de que forma a organização atualmente lida com o *marketing* e como seus gestores o encaram. Assim, foi possível elaborar um plano de ação que teve como base aquilo que foi dito pelos gestores e observado na organização de forma que essas ações se adaptassem às necessidades apontadas.

O primeiro objetivo específico que foi traçado foi o de identificar e definir os produtos e mercados da organização. Para isso foram realizadas observações e entrevistas com as gestoras. A partir disso, com as informações adquiridas nesse processo, foi traçada uma matriz de produtos e mercados.

Após a identificação e definição dos produtos e mercados da organização, foi possível a elaboração da análise situacional, concluindo assim o segundo objetivo específico proposto no início da realização deste trabalho.

O próximo passo foi a avaliação da concorrência, que não é reconhecida como tal pelas gestoras da ONG, mas pode ser identificada nas outras ONGs que competem por recursos advindos das mesmas fontes disponíveis.

A análise SWOT foi realizada com a utilização dos dados coletados nas etapas anteriores e serviu como base para a definição das estratégias de *marketing* a serem adotadas.

Como objetivo final, foi desenvolvido um plano de ação a partir das estratégias de *marketing* traçadas anteriormente.

Com os resultados desta pesquisa, será possível um melhor gerenciamento da organização no que tange o *marketing*, permitindo que ela atraia um maior número de doadores, voluntários e recursos em geral.

REFERÊNCIAS

AMERICAN *MARKETING* ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Definição aprovada em 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>. Acesso em: 12 set. 2011.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.

DIAS, Sérgio Roberto et al. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 200p.

GODOI, Christiana Kleinubing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiana Kleinubing; BANDEIRADE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R.. **Marketing Social: Influenciando comportamentos para o bem**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 454 p.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2003. 205p.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 719p.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 2 v.

PERUZZO, Cícilia Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge (org), BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

APÊNDICE A – ASSUNTOS DISCUTIDOS NAS ENTREVISTAS

A seguir, encontram-se os principais tópicos abordados durante as entrevistas realizadas para a coleta de dados deste estudo. As gestoras foram questionadas acerca dos pontos a seguir.

PRIMEIRA ENTREVISTA

- Principais características da organização;
- Histórico, objetivos, expectativas;
- Problemas comumente encontrados;
- Funcionamento;
- Preocupações;
- Produtos oferecidos;
- Funcionários;
- Voluntários;
- Doadores.

A gestora entrevistada deu detalhes sobre a organização, contando sua história e explicando o funcionamento dos três serviços oferecidos (Casa-Lar, Caravana Mãos Unidas e Brechó). Ela destacou que apenas duas instituições no estado exercem o trabalho realizado na Casa-Lar. Também salientou que poucas ONGs trabalham com moradores de rua na cidade de Porto Alegre. Quanto aos problemas internos da organização, as grandes preocupações demonstradas foram com a alta rotatividade dos voluntários e com o pequeno volume de doações em dinheiro.

SEGUNDA ENTREVISTA

- Apresentação do cenário traçado a partir do primeiro contato;
- Maior detalhamento sobre os públicos que as gestoras desejam atingir;
- Questionamento sobre o cenário apresentado.

O cenário foi bem aceito pelas gestoras que deram sua contribuição para que ele fosse completado, explicando que a ONG Mãos Unidas se preocupa muito mais com a qualidade do serviço prestado do que com a quantidade de pessoas atendidas. Elas destacaram que os moradores de rua não desejam apenas um prato de comida ou roupas. A maioria deles precisa receber atenção e sentir-se aceito pela sociedade.

TERCEIRA ENTREVISTA

- Opinião das gestoras sobre o trabalho desenvolvido;
- Exposição da matriz SWOT;
- Apresentação das estratégias formuladas e do plano de ação;
- Questionamento acerca do plano de ação proposto.

As gestoras destacaram que nenhuma ação de *marketing* havia sido desenvolvida até então na ONG. Elas julgaram este trabalho extremamente necessário no sentido de atrair novos colaboradores (doadores e voluntários). As estratégias foram bem aceitas e julgadas alinhadas com os objetivos da organização. Quanto ao plano de ação, deve ser implantado nos próximos meses, em um processo gradual, supervisionado pelas próprias gestoras com o auxílio de voluntários que já trabalham na instituição.