

Comunicação integrada de marketing em organizações sem fins lucrativos

Autoria: Kavita Miadaira Hamza, Andres Rodriguez Veloso, Geraldo Luciano Toledo

Resumo

À medida que o Terceiro Setor se profissionaliza no Brasil, as práticas gerenciais ganham cada vez mais importância. É nesse panorama de absorção de conceitos, estratégias e ferramentas de marketing que este trabalho se insere. O foco selecionado pelos autores foi o das Comunicações Integradas de Marketing – CIM, a qual salienta os ganhos oriundos da gestão integrada dos esforços de comunicação de uma organização. Com base em extensa revisão bibliográfica do tema foi desenhada e implementada uma pesquisa do tipo survey, cujos resultados permitiram o desenho de um modelo de CIM voltado às peculiaridades do Terceiro Setor. Este modelo caracteriza-se por retirar os conceitos de CIM não relacionados com o Terceiro Setor e inserir conceitos mais adequados, tornando esta ferramenta mais acessível às organizações sem fins lucrativos. Permite ainda que as organizações do Terceiro Setor possam adequar seus esforços e potencializar os efeitos dos investimentos realizados a partir dos escassos recursos disponíveis.

1. Introdução

O crescimento do Terceiro Setor no Brasil ocorreu de forma acentuada na década de 90, e como consequência cresceu também a necessidade de uma gestão mais profissionalizada (Fischer e Mendonça, 2002). O mesmo ocorreu nos EUA, levando às organizações a terem uma postura mais próxima à encontrada no mundo empresarial (Weisbrod, 2000) e a adotar cada vez mais as estratégias de marketing (Clarke e Mount, 2001).

Neste contexto surge a necessidade da academia de marketing direcionar seus esforços de estudo para este campo. No final da década de 70 Kotler (1979) e Rothschild (1979) já salientavam esta preocupação; e enquanto Kotler apenas indicava o uso dos conceitos de marketing pelas organizações do Terceiro Setor, Rothschild foi além, indicando que a falha de iniciativas de marketing no campo das organizações do Terceiro Setor se dá em função de peculiaridades que estas apresentam. O autor destaca os seguintes exemplos: a intangibilidade dos produtos *nonbusiness*, preço de compra não monetário, falta de uma frequência de compra, falta de reforços ao comportamento, necessidade de vender para um mercado ou sociedade muito heterogênea, e com níveis de envolvimento variando de muito baixo a muito alto. A criação do *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* também é um indicador de que a academia de marketing está cada vez mais consciente da necessidade de adaptar as ferramentas, conceitos e estratégias para o campo das organizações do Terceiro Setor.

Um dos aspectos do marketing que as organizações do Terceiro Setor mais devem estar atentas é o relacionado às comunicações, uma vez que estas “são os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir, incitar, e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre as marcas que vendem” (Keller, 2001: 819). No caso das organizações sem fins lucrativos, a comunicação assumiria o papel de divulgar serviços ou produtos, captar voluntários, captar doações, conscientizar a comunidade de determinada questão social, divulgar as atividades para ganhar reconhecimento da sociedade, entre outras possibilidades.

Um dos conceitos mais recentes e inovadores no tema das comunicações de marketing é a visão integrada do processo, desenvolvido na década de 80 pela Escola Medill – Universidade de Northwestern, através da criação de um programa de graduação focado no conceito de Comunicação Integrada de Marketing (Schultz, 1993; Kitchen e Schultz, 1999).

Segundo os autores (1993; 1999), através da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) a empresa pode gerar sinergias entre as diferentes ferramentas de marketing, criando

um efeito maior do que a soma dos efeitos de cada uma das ferramentas (Naik e Raman, 2003; Carlson et al, 2003). Diante dos inúmeros benefícios que uma política de CIM pode proporcionar, considera-se que a adaptação deste conceito para as organizações do Terceiro Setor é um passo importante no caminho de sua profissionalização.

Ainda são poucos os trabalhos acadêmicos no Brasil direcionados para as comunicações de marketing no campo das organizações do Terceiro Setor. Desta forma este trabalho pretende apresentar um levantamento das iniciativas que estão sendo realizadas pelas organizações do Terceiro Setor no campo das comunicações de marketing e desenvolver um modelo de CIM adaptado às suas necessidades.

Diante do objetivo proposto, no presente trabalho apresenta-se primeiramente uma revisão do tema CIM, seu conceito, principais características e modelos apresentados por diferentes autores. Em seguida apresenta-se a metodologia da pesquisa conduzida pelos autores, a escolha da amostra pesquisada e os principais aspectos do questionário utilizado. Depois são apresentados os principais resultados encontrados, bem como uma proposta de um modelo de CIM adaptado ao Terceiro Setor. Por fim, apresenta-se as conclusões e limitações.

2. Revisão da literatura

Este trabalho foca a revisão bibliográfica nas comunicações integradas de marketing, por ser esta a vertente de estudo mais atualizada e que aborda a questão das comunicações de marketing de uma forma mais abrangente. Considera-se que esta visão é a mais apropriada para as organizações do Terceiro Setor, uma vez que estas necessariamente precisam apresentar e “vender” suas idéias e produtos para um público bastante abrangente (entidades mantenedoras, beneficiados, associados, voluntários, doadores, sociedade, comunidade local, governo, outras organizações do terceiro setor, entre outros), uma vez que depende destes para manter suas atividades em funcionamento.

Esta secção do trabalho está estruturada da seguinte forma: primeiramente é apresentado um breve histórico do tema, seguido da análise dos distintos conceitos de CIM presentes na literatura, a apresentação dos diversos modelos de CIM disponíveis, para finalmente discutir as aplicações de CIM para o Terceiro Setor.

2.1. Histórico

Os primeiros trabalhos versando sobre a o papel da comunicação de marketing dentro da empresa datam na década de 70, época em que diversos autores já indicavam a importância do tema (Ray, 1973; Verhage e Waalewijn, 1979; Maile e Kizilbash, 1977). O campo da comunicação de marketing é um dos que mais se desenvolveu nos últimos 20 a 30 anos, apresentando uma série de desafios para os profissionais de marketing (Keller, 2001). Este desenvolvimento ocorreu em função da mudança de foco das empresas de uma comunicação de massa para a desmassificação.

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994) ressaltam que ainda na década de 1970 estudiosos como Jack Trout e Al Ries articularam a teoria do posicionamento, atacando o fato dos planos de marketing conceberem os produtos como se estes existissem isoladamente. Ainda de acordo com os autores (1994), é na década de 1990 que a nova realidade do marketing torna-se visível, passando de um mercado de massa para centenas ou mesmo milhares de mercados separados. Com essa mudança, as comunicações iniciam a fase da integração, que valoriza o diálogo com o consumidor. Essa nova fase é ainda reforçada pela crescente fragmentação da mídia que, segundo os autores (1994), criam a demanda pelas comunicações integradas de marketing. Tal fragmentação exige que as organizações selecionem mídias alternativas que possam atrair audiências menores e mais atentas.

É dentro deste contexto que Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994) propõem o conceito de CIM, ressaltando que a partir da década de 1990 os consumidores começam a ter

uma sobrecarga de informações que posteriormente poderão ser processadas. Segundo os autores (1994), as organizações devem integrar suas mensagens, pois “mensagens conflitantes distribuídas através de várias fontes, simplesmente não podem ser, e provavelmente não serão, processadas pelo consumidor” (1994: 42). Outro ponto ressaltado pelos autores é a questão do maior controle da informação detido pelo consumidor, que consegue acessar as informações voluntariamente – fator que se agravou ainda mais com a disseminação do uso da internet. Por fim, aponta-se para o melhor desenvolvimento do marketing de relacionamento, ressaltando que “para construir relacionamentos com os clientes em lugar de meramente estar envolvido em transações, a empresa deve integrar as formas de comunicação a fim de constituir uma abordagem consistente, que por sua vez estabelecerá o relacionamento” (1994: 43).

2.2. Conceito de Comunicação integrada de marketing

O conceito de CIM ainda não está completamente estruturado. Existe uma corrente da academia de marketing que o considera uma moda passageira no campo da administração (Cornelissen e Lock, 2000). Estes autores baseiam suas considerações na falta de uma definição teórica e na falta de ferramentas de mensuração, indicando que o sucesso do conceito entre profissionais do setor se deve à racionalidade dos argumentos apresentados para suportar o conceito. Schultz e Kitchen (2000) rebatem estes argumentos indicando que o conceito ainda se encontra em fase de construção, numa fase pré-paradigmática, e que as considerações de Cornelissen e Lock (2000) estão fundamentadas em autores da área de Relações Públicas, que buscam manter uma independência que seria minada com a integração funcional proposta pelo conceito de CIM. Com relação à crítica da falta de instrumentos de mensuração, Schultz e Kitchen (2000) reconhecem este problema, mas relacionam este fenômeno às dificuldades existentes na mensuração de fenômenos de marketing em geral. Este trabalho reconhece que o desenvolvimento do conceito de CIM ainda se apresenta numa fase incipiente, porém acredita que o mesmo é mais que uma moda passageira, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento do campo acadêmico de marketing.

Schultz (1993) apresenta duas definições para o termo CIM. A primeira é proveniente de um estudo patrocinado pela Associação Americana de Agências de Propaganda, e considera a visão das organizações envolvidas (empresas e agências de propaganda):

“CIM é um conceito de planejamento das comunicações de marketing que reconhecem o valor agregado de um plano compreensivo que avalie o papel estratégico de uma variedade de ferramentas de comunicação (por exemplo, propaganda em geral, respostas diretas, promoção de vendas, e relações públicas) e combina essas ferramentas para criar clareza, consistência, e um máximo impacto das comunicações.”

A segunda definição provém do termo utilizado pelo Departamento de CIM da Medill School, da Universidade de Northwestern, escola em que Schultz leciona. Esta definição analisa o conceito do ponto de vista do cliente:

“CIM é o processo de desenvolver e implementar diversas formas de programas de comunicações persuasivas com clientes atuais e potenciais. O objetivo do CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento da audiência selecionada para a comunicação. CIM considera todas as fontes de contato da marca ou da companhia que os clientes atuais ou potenciais têm com seu produto ou serviço como um canal potencial de entrega de mensagens futuras.”

“Além disso, CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os atuais ou potenciais clientes, e para as quais eles podem ser receptivos. Em suma, o processo de CIM começa com o atual ou potencial cliente e partindo dele, determina as formas e métodos pelos quais programas de comunicações persuasivas deveriam ser desenvolvidos.”

Lou (1993: 13) discute a falta de clareza do conceito de CIM e propõe o seguinte:

“CIM é o comportamento baseado em geração de valor responsável por assegurar que a interdependência entre a organização e seus públicos interno e externo seja alcançada sem atritos, da forma mais justa e correta, e que seja o mais mutuamente satisfatório e lucrativo possível.”

“CIM é o gerenciamento da interdependência no mercado.”

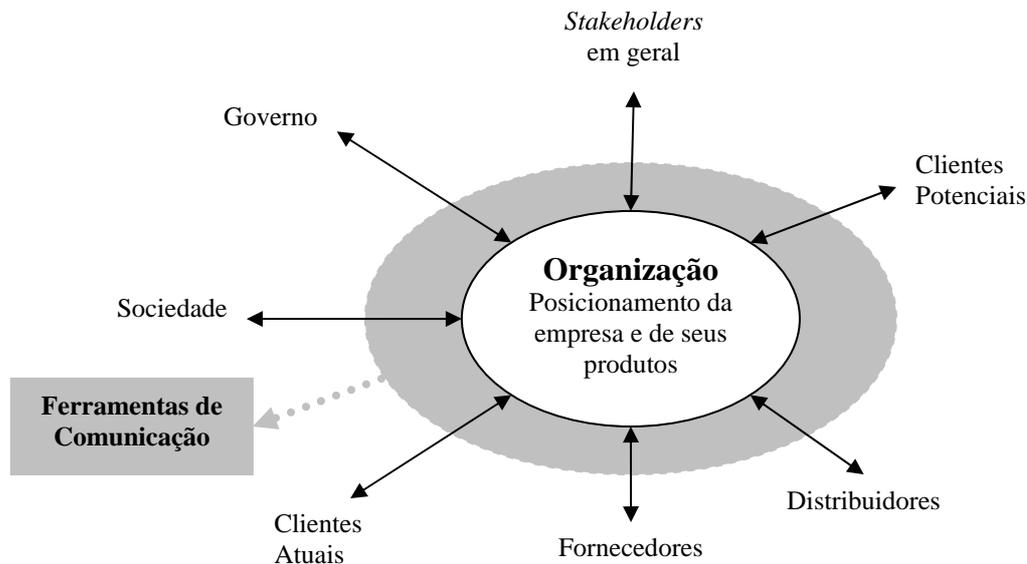


Figura 1. Representação gráfica do conceito de CIM

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a Figura 1 identifica-se o conceito de CIM como relacionado à utilização das ferramentas de comunicação de marketing de forma integrada. Estas comunicações são construídas a partir de e para os diversos grupos com que a organização se comunica. A partir de um processo de mão dupla a organização mantém um constante relacionamento com seus grupos de interesse, que será responsável por determinar o caminho utilizado pela organização para criar suas comunicações e para a escolha das ferramentas de comunicação mais adequadas. Este processo está baseado no posicionamento da empresa e de seus produtos, buscando apresentar sua imagem de marca e afetar a percepção dos públicos.

Resumidamente este trabalho conceitua CIM como o *processo de comunicação que procura potencializar os efeitos das diferentes ferramentas de comunicação através da integração do processo de construção e veiculação das mensagens da empresa.*

2.3. Modelos de comunicação integrada de marketing

Nesta seção serão apresentados os distintos modelos de CIM presentes na literatura.

2.3.1. Modelo de Shimp

Shimp (2002) apresenta cinco características da CIM. A primeira delas é *afetar o comportamento*, em que o processo de comunicação deve fazer mais do que apenas informar e influenciar a consciência de uma marca ou aumentar as atitudes do consumidor em relação a ela. O processo de comunicação deve, além disso, levar as pessoas à ação, à aquisição do produto ou serviço. Para que o processo de comunicação atinja esse objetivo, é necessário que as diversas formas com que a organização se comunica estejam integradas, uma vez que cada forma da comunicação (propaganda, venda pessoal etc) tem impactos diferentes no tempo e na mente do consumidor. Ikeda e Crescitelli (2002) apresentam as principais formas de comunicação, seus conceitos e efeitos, no Quadro 1 a seguir:

FORMA	CONCEITO	EFEITO
Propaganda	Criação de imagem	Longo prazo
Publicidade	Criação de imagem	Longo prazo
Promoção	Agregação de benefício extra	Curto prazo
Merchandising	Exposição	Curto e médio prazos
Relações Públicas	Formação e manutenção de imagem	Longo prazo
Patrocínio	Associação de imagens	Médio e longo prazos
Relacionamento	Contato personalizado e interativo	Médio prazo
Marketing Direto	Contato personalizado e interativo	Curto prazo
Venda Pessoal	Contato presencial e interativo	Curto prazo

Quadro 1. Perfil das formas de comunicação – mix de ferramentas

Fonte: Ikeda e Crescitelli (2002: 207)

A segunda característica é que *o processo deve começar com o cliente existente ou potencial*. Esta característica está fortemente vinculada à terceira, que trata de *usar toda e qualquer forma de contato* que possa alcançar o público-alvo de forma eficiente, comunicando-se de forma favorável com este público. Em seguida vem a *geração de sinergia*, fazendo com que todos os elementos da comunicação representem a mesma mensagem para o público-alvo. Este conceito ajuda a criar uma imagem forte e unificada, contribuindo para levar as pessoas à ação e criar o posicionamento da marca na mente do consumidor.

A quinta característica ressalta a importância da *construção de um relacionamento entre a marca e o cliente*. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1992: 52) ressaltam que o relacionamento entre vendedor e comprador é resultado de trocas de informações e produtos que têm valor para ambas as partes, e que esta é a chave para o sucesso das empresas no futuro. É através da CIM que tal relacionamento pode ser construído.

2.3.2. Modelo de Carlon et al. (2003)

Carlson et al (2003) adaptam o conceito de CIM para o setor de serviços. Segundo os autores (2003), o conceito ajuda a combater os problemas associados à promoção de um produto que não pode ser visto e é percebido como tendo um risco inerente. Essa visão é apropriada para organizações sem fins lucrativos, quando fornecem um serviço (atendimento) em troca de um pagamento (doação). Esta relação apresenta um alto nível de intangibilidade e os autores (2003) sugerem que as empresas devem focar seus esforços de forma a tornar suas ofertas tangíveis. Pode-se estender esta sugestão para as organizações do Terceiro Setor.

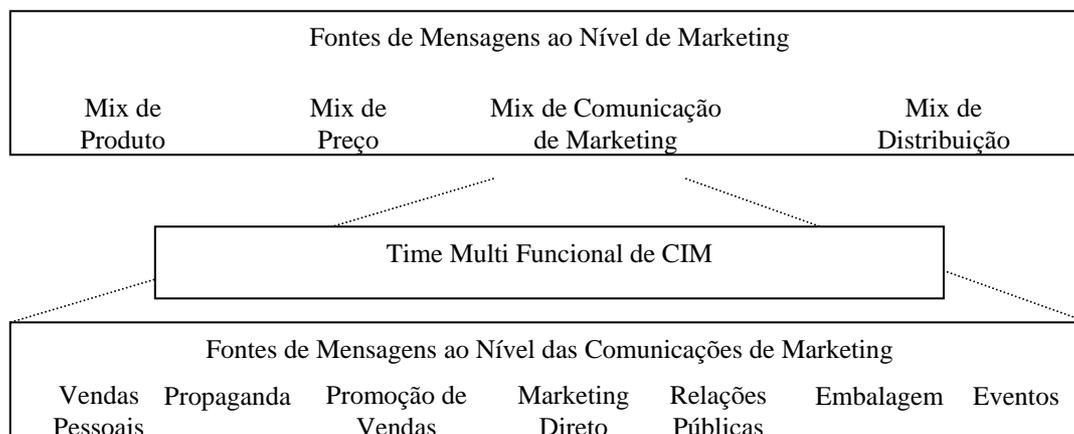


Figura 2. Modelo de CIM – Carlson et al. (2003)

Fonte: Carlson et al (2003)

Com base no modelo apresentado na Figura 2, Carlson et al (2003) estudam o nível de integração das ferramentas de comunicação no setor de serviços. Os resultados indicam que o nível de integração, quando são utilizadas duas ferramentas, é bastante alto (75%), sendo que conforme aumenta o número de ferramentas utilizadas, diminui a integração. Um dos setores estudados é o das organizações sem fins lucrativos, que apresentam alta taxa de integração. O conceito de integração, utilizado pelos autores, provém da existência de indicações na comunicação utilizada de formas de acessar outras formas de comunicação, como um anúncio numa revista que encoraje o cliente a acessar o *website* da empresa. Através desta interatividade com os clientes, a empresa pode criar bases de dados que poderão proporcionar informações necessárias para um relacionamento personalizado (Reid et al., 2001).

2.3.3. Modelo de Duncan e Moriarty (1998)

Duncan e Moriarty (1998) apresentam um modelo partindo da perspectiva de marketing de relacionamento. Aqui é salientada a importância da existência de equipes multifuncionais dedicadas ao acompanhamento das atividades de comunicação. Assim a organização poderia garantir uniformidade nas mensagens que emite. O time multifuncional estaria dedicado a acompanhar as atividades relacionadas com vendas pessoais, propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas, embalagens e eventos. Os autores (1998) salientam a importância do relacionamento da empresa com seus clientes e *stakeholders*. Deve haver um alto nível de interatividade entre a organização e o seu público.

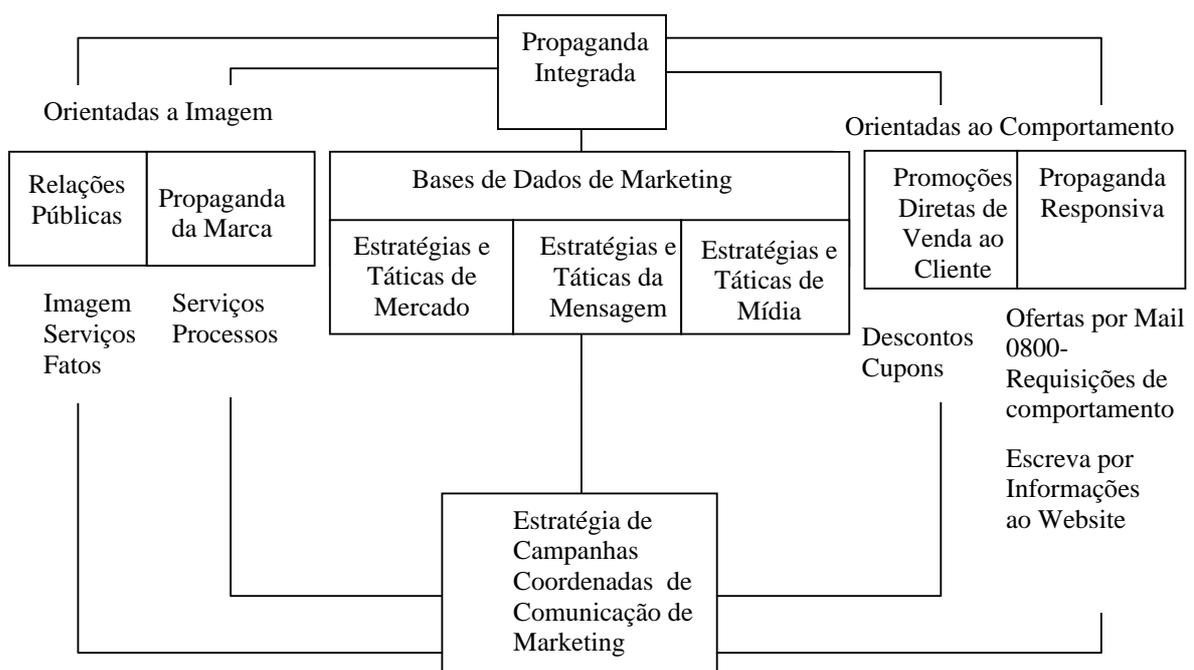


Figura 3. Estrutura CIM

Fonte: Adaptado de Duncan e Moriarty (1998: 9)

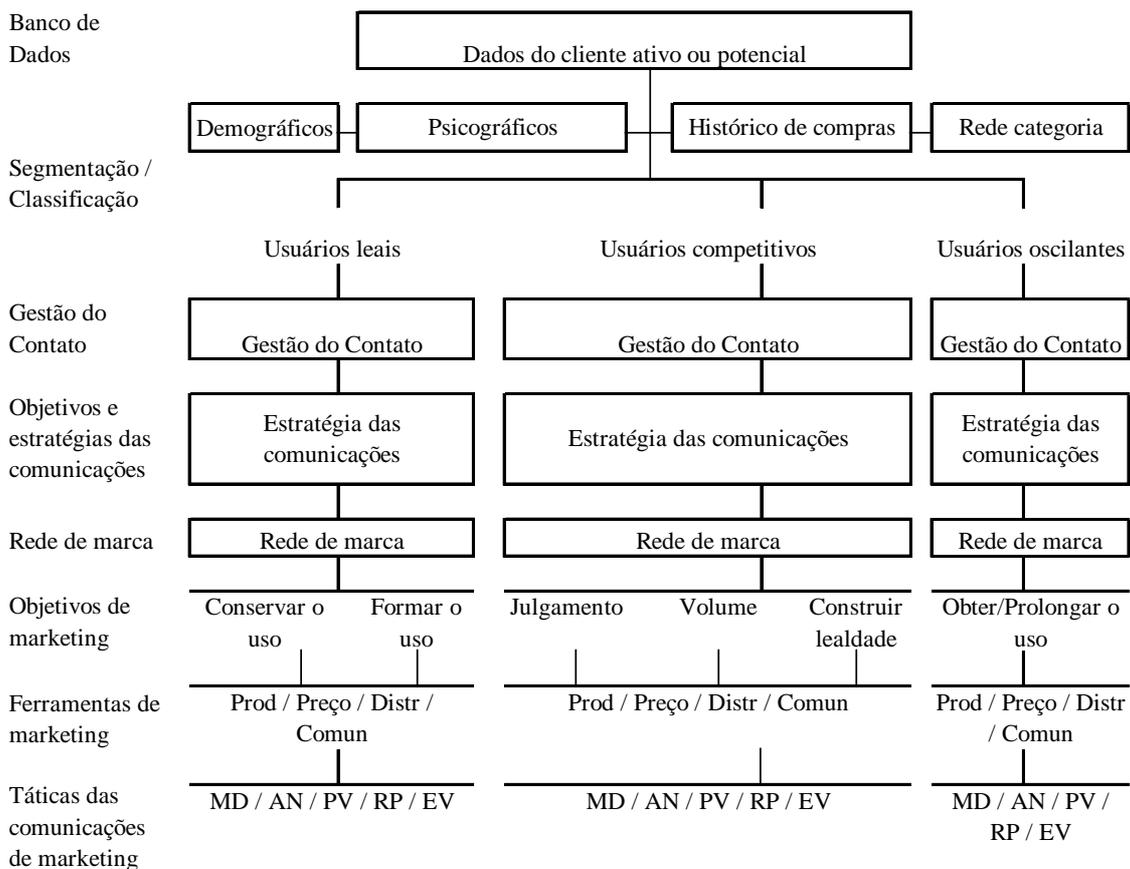
O processo de comunicação apresentado na Figura 3 deve estar relacionado com o objetivo de sempre comunicar as mensagens com base naquilo que a organização realmente é, ou seja, as diferentes ferramentas de marketing podem ser utilizadas como meios de emissão de mensagens, mas é fundamental que estas mensagens tenham como fundamento a missão e a visão da organização. Os autores (1998) agregam que quando propriamente realizada, a comunicação pode ser um elemento integrador, diminuindo a distância entre a organização, seus clientes e *stakeholders*.

2.3.4. Modelo de Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994)

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994) apresentam outro modelo para a CIM, tendo sempre em mente que *o processo se inicia com os clientes existentes e potenciais*. O modelo, apresentado na Figura 4, inicia com um banco de dados com informações de clientes ativos e potenciais, fator crítico de sucesso para um programa de CIM e para o sucesso da organização. Este banco de dados deve conter informações sobre dados demográficos e psicográficos, assim como histórico de compras destes clientes. Deve conter ainda uma rede de categoria, que são informações sobre atitudes de compra dos clientes, a forma como eles raciocinam e usam os produtos ou serviços ofertados pela organização.

Deve-se então identificar três segmentos-chave para a empresa: os usuários leais, competitivos e oscilantes. Tal classificação delineará quais ações devem ser tomadas para cada segmento. Em seguida elabora-se a gestão de contatos, que trata de buscar e avaliar todas as formas de comunicação possíveis. Os autores (1994) ressaltam que a escolha correta dos meios de comunicação é tão ou mais crítica do que a mensagem a ser passada para os clientes.

Devem então ser pensadas estratégias de comunicação que envolvam a mensagem a ser enviada. Aqui estão os objetivos da comunicação, dando origem aos objetivos específicos, que devem ser claros e, se possível, mensuráveis. Por fim, são determinadas as ferramentas de marketing que serão utilizadas para alcançar os objetivos. Os autores (1994) enfatizam que o ponto-chave desta abordagem é que todas as formas de comunicação são projetadas para alcançar os mesmos objetivos, integrando desta forma todas as mensagens. Tal abordagem deve então contribuir para adaptar ou reforçar o comportamento desejado do consumidor.



MD = Marketing Direto AN = Anúncio PV = Promoção de Vendas RP = Relações Públicas EV = Eventos

Figura 4. Modelo para o planejamento de comunicações integradas de marketing
Fonte: Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994: 60)

2.4. A comunicação de marketing em organizações sem fins lucrativos

Em organizações sem fins lucrativos, o gerente responsável pela comunicação tem a responsabilidade de comunicar-se com os doadores na busca de doações, um dos meios mais importantes para que uma organização realize sua missão (Guy, & de Patton, 1989; Lovelock, & Weinberg, 1984). A outra tarefa importante dos gerentes de comunicação é comunicar-se com voluntários potenciais, porque há também uma competição crescente entre organizações por voluntários, e esta é a razão pela qual as técnicas do marketing estão adquirindo um papel cada vez mais importante neste setor (Bussel, & em Forbes, 2002). A comunicação de marketing também apresenta uma grande importância para que as organizações promovam sua missão. De acordo com Voltolini (2004), transformar causas em marcas fortes que tenham longevidade, personalidade e consistência parece ser o principal desafio da comunicação do Terceiro Setor neste momento.

Atualmente no Brasil há muitas causas sociais, impondo às organizações do Terceiro Setor o desafio de comunicar sua missão a um segmento de mercado cada vez mais interessado em apoiá-las. No entanto, além da importância de que tais organizações saibam como identificar e se comunicar com este segmento, é importante também que elas aprendam a diferenciar, aos olhos deste segmento, o valor que agregam aos serviços que prestam, aos produtos que fabricam, aos doadores de recursos, aos seus beneficiados, associados, à comunidade, ao governo e à sociedade em geral. Esta é, portanto, uma tarefa árdua.

Apesar da importância exposta anteriormente, Voltolini (2004) lembra que há pouco tempo havia um forte sentimento de repulsa nas instituições sociais ao Marketing; postura que, embora venha mudando, ainda conserva preconceitos e dúvidas sobre sua utilização.

Esse receio se dá em função de algumas implicações que sua utilização pode trazer, como: (i) trata-se de uma nova abordagem de gestão, mais profissional, em um campo caracterizado por vícios históricos de amadorismos e improvisação; (ii) propõe reavaliações capazes de ressaltar fraquezas e necessidades de mudanças de práticas, equívocos e conflitos; (iii) a enorme dificuldade das instituições aceitarem o novo; e (iv) pressupõe controle e mensuração de resultados com base em critérios objetivos.

Voltolini (2004) propõe, dessa forma, um modelo de comunicação adaptado ao Terceiro Setor, dividido em sete etapas, que é semelhante ao planejamento da comunicação de empresas com fins lucrativos, porém enfocando causas sociais de entidades do Terceiro Setor.

O modelo se inicia com a escolha de um posicionamento que seja adequado à missão da entidade, criando uma proposição de valor baseada em atributos que possam distinguir a instituição de outras similares. Em seguida é necessário identificar os diferentes públicos com quem se deseja comunicar, compreendendo o que necessitam, esperam e desejam, e como reagem às mensagens da entidade.

O terceiro passo é determinar a resposta que se pretende obter desses públicos, é a determinação dos objetivos da comunicação. Toda instituição busca a adesão à sua causa, mas é importante destacar que tal adesão pode ser feita de diversas formas – necessitando abrir este objetivo em outros mais específicos. É importante priorizar estes objetivos, uma vez que dificilmente as organizações do Terceiro Setor terão estrutura e recursos para alcançar todos.

Em seguida, deve-se elaborar as mensagens de comunicação, que compreende *o que*, *como* e *com que frequência* se comunicar. Voltolini (2004) sugere alguns pontos que devem ser considerados nesta etapa, como: a proposição de valor da entidade, o tom das mensagens, objetividade, uso da logomarca, prestação de contas regularmente, elaboração de um folheto institucional e comunicação do que se quer e espera dos públicos com quem se comunica.

Depois de elaborada a mensagem, deve-se selecionar os meios que se deseja utilizar para comunicação, lembrando que existem os canais de comunicação pessoal (contato direto) e impessoal (mídias de massa). Assim, com os meios definidos é possível definir os recursos que serão necessários. O orçamento pode ser definido em termos de percentual da receita da

entidade ou em função de um objetivo de comunicação que se deseja alcançar. Por fim, deve-se estabelecer a combinação das ferramentas (propaganda, assessoria de imprensa, marketing direto etc) que será utilizada e mensurar os resultados da comunicação.

A proposta é similar à comunicação feita em organizações com fins lucrativos, adaptada a características específicas do Terceiro Setor. É uma importante iniciativa de disponibilizar instrumentos gerenciais para este setor que ainda carece de tais ferramentas.

3. Aspectos metodológicos do estudo

O campo das estratégias de comunicação que organizações sem fins lucrativos utilizam ainda é pouco explorado. Neste estudo, não se pretende avaliar a eficácia dos programas de comunicação de tais entidades, mas sim compreender as estratégias de comunicação que elas utilizam para se comunicarem com atuais e potenciais doadores de recursos financeiros e trabalhadores voluntários e então propor um modelo de comunicação integrada de marketing adaptado a este tipo de organização.

A pesquisa desenvolvida é de caráter exploratório pois, como na descrição de Sellitz et al. (1974), estudos exploratórios têm como objetivo a familiarização com o fenômeno que está sendo estudado ou a descoberta de uma nova compreensão para o mesmo. O foco principal deste estudo é a descoberta de novas idéias e relações que poderão ser utilizadas em futuros estudos. Como instrumento, optou-se pelo uso do questionário, por ser um método menos dispendioso, em face das restrições orçamentárias. As questões foram divididas em 10 blocos: dados gerais do respondente e da organização, públicos com quem se comunica, esforços, ferramentas, orçamento e objetivos da comunicação, elaboração da mensagem, relacionamento com agências externas, crescimento e dados da área de comunicação.

3.1. Amostra

No Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) existem cerca de quinze mil entidades cadastradas, mas estima-se que haja cerca de duzentas mil entidades sem fins lucrativos em todo o Brasil atualmente. Tal discrepância de dados se dá em função de muitas delas existirem apenas informalmente.

Em função de restrições de tempo e recursos, optou-se por realizar a pesquisa por *email*; logo, foram escolhidas apenas entidades que possuíam tal ferramenta. Como o cadastro do CNAS não possuía os *emails* das entidades, elaborou-se um cadastro próprio com 471 entidades listadas nos *websites* da Associação Brasileira de ONGs (ABONG), Prêmio Bem Eficiente e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); e ainda algumas outras entidades pesquisadas em *websites* de busca (Google) ou ainda de conhecimento dos autores. Cabe ressaltar que tal escolha foi intencional e por conveniência e que não se pretende, no presente trabalho, representar o universo de organizações do Terceiro Setor no Brasil.

Para estas entidades foi enviado por *email* o questionário elaborado pelos autores do presente estudo, solicitando que o mesmo fosse respondido pela pessoa responsável pela comunicação da entidade. Foi contratada ainda uma pessoa para telefonar para algumas das entidades, selecionadas aleatoriamente, reforçando a requisição de colaboração com a pesquisa. Trinta e cinco entidades responderam satisfatoriamente ao questionário enviado, compondo então a amostra analisada.

4. Análise dos dados

4.1. Perfil da amostra

A amostra pesquisada é composta de 35 organizações dos mais variados portes em termos de número de beneficiários, funcionários, voluntários e da verba que é destinada à área de comunicação. Na maioria dos casos, mais de 400 pessoas são beneficiadas anualmente pelas organizações pesquisadas – sendo que este dado variou de 30 a mais de dez mil. A

amostra possui organizações com grande variação na quantidade de voluntários, sendo que 9 delas não possuem nenhum voluntário, 5 possuem de 1 a 10, dez delas de 11 a 50 e 8 delas possuem mais de 50, chegando a 1.500 voluntários. A quantidade de funcionários que trabalham nas organizações pesquisadas também variou bastante, sendo que 3 delas não tinham nenhum funcionário e 4 tinham mais de cem funcionários.

Das organizações estudadas, 8 têm menos de dez anos de existência, 17 têm entre dez e trinta anos e 10 existem há mais de 30 anos. As pessoas que responderam ao questionário eram responsáveis pela comunicação da organização, sendo que 28 já trabalham na organização há mais de 1 ano, já familiarizadas com a causa e missão da organização, bem como com o seu cotidiano. Dez respondentes trabalham há 10 anos ou mais na organização.

Com relação ao orçamento anual destinado à comunicação, apenas 22 informaram os valores, dentre as quais 8 têm orçamento igual ou inferior a R\$ 10.000,00, oito informaram ter um orçamento entre R\$ 10.000,00 e R\$ 100.000,00, e quatro valores acima de R\$ 100.000,00.

A maioria está crescendo, independente do indicador (Tabela 1). Este crescimento indica a necessidade cada vez maior de uma gestão profissionalizada para o atendimento das necessidades geradas por uma maior escala de atuação, justificando assim a necessidade de trabalhos buscando incentivar o uso de ferramentas de gestão por parte destas entidades.

Tabela 1. Nível de Crescimento das Organizações

Itens	Diminuiu Muito	Diminuiu	Se Manteve	Aumentou	Aumentou Muito
Número de doadores	1	4	5	21	2
Valor das doações	1	4	9	15	3
Número de Mantenedores	1	1	8	22	2
Número de voluntários	1	3	12	13	2
Número de beneficiados atendidos	0	2	3	20	10

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2. Públicos com quem se comunica

Quando questionadas sobre os diversos públicos com quem se comunicam, quase todas assinalaram a comunidade em geral. A segunda resposta com maior incidência foram outras organizações do Terceiro Setor, sendo esta mais citada do que as opções mantenedores (pessoa física e jurídica) e doadores esporádicos. Este último obteve a menor incidência de respostas – apenas 16 dos 35 respondentes afirmaram se comunicar com este público.

Foi solicitado que as organizações indicassem três grupos prioritários (ver Tabela 2). Comunidade, beneficiados, mantenedores (jurídicos) e outras organizações do Terceiro Setor foram os mais citados. Um resultado surpreendente é que nenhuma das organizações pesquisadas citou os doadores esporádicos como prioridade para sua comunicação. Este fato pode ser relacionado à não utilização de bancos de dados que permitam um controle dos doadores.

Tabela 2. Públicos com quem a organização se comunica

Itens	Sim	Não	Prioridade
Mantenedores (Pessoa Jurídica)	28	7	17
Mantenedores (Pessoa Física)	15	20	4
Doadores esporádicos	16	19	0
Voluntários	21	14	6
Beneficiados	28	7	19
Funcionários	28	7	9
Outras Organizações do Terceiro Setor	31	4	15
Governo	28	7	3
Comunidade	33	2	20
Outros	31	4	9

Fonte: Dados da pesquisa

4.3. Objetivos da comunicação

O principal objetivo apontado é a divulgação das atividades para obtenção de apoio da sociedade às atividades. Conforme é apresentado na Tabela 3, pode-se notar que outros dois objetivos importantes são a atração de novos doadores para a organização e a apresentação do uso dos recursos doados. Isso indica a importância da captação de recursos e da manutenção dos atuais doadores e mantenedores, um ponto crítico para a continuidade do trabalho das organizações. Apesar de apontados como um objetivo importante, doadores esporádicos e mantenedores (físicos) não figuram entre os três públicos prioritários para comunicação.

Tabela 3. Importância dos Objetivos de Comunicação

Itens	Importância do Objetivo (1=pouco importante: 5=muito importante)					Média
	1	2	3	4	5	
Atrair novos doadores para a organização	0	2	5	5	23	4,40
Divulgar os objetivos da organização para seus voluntários	4	3	5	9	11	3,31
Aumentar o número de voluntários	4	7	7	12	2	2,77
Conscientizar o público com relação à determinada causa social (ex: deixar de fumar, camisinha para a prevenção da aids etc)	0	2	3	7	21	4,17
Divulgar as atividades da organização de forma a obter o apoio da sociedade às suas atividades.	0	0	1	3	30	4,71
Aumentar o valor das doações realizadas	2	6	7	7	12	3,51
Divulgar os objetivos da organização para seus funcionários	3	4	9	7	8	3,03
Atrair novos beneficiados para os produtos e serviços da organização	2	4	6	5	15	3,51
Apresentar para os doadores como foram utilizados os recursos doados	0	2	3	11	19	4,34
Motivar os voluntários e funcionários da organização	2	5	7	7	14	3,74

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto que merece destaque é a baixa importância dada ao aumento no número de voluntários, indicando que este não é foco, no momento, das organizações pesquisadas. Outro objetivo que obteve média baixa é a divulgação dos objetivos da organização para seus funcionários, ponto este de fundamental importância se lembrarmos que, de acordo com o conceito de CIM, toda forma de contato com o público externo é uma forma de comunicação. Assim, os funcionários precisam conhecer bem a missão e os objetivos da organização para que possam se comunicar, da melhor maneira, com os públicos externos.

4.4. Ferramentas de comunicação utilizadas

As ferramentas mais utilizadas (ver Tabela 4), são as que apresentam menor custo, como: *website* na Internet (35 organizações), *email* (32), boca-a-boca e folhetos (31). O nível de efetividade destas ferramentas ficou entre 3,7 e 4,1. Destaca-se que existem outras ferramentas, como televisão (nível de efetividade igual a 4,2) e jornal (nível de efetividade igual a 3,9), que não são tão utilizadas como o boca-a-boca e os *website* na Internet.

As organizações apontam a televisão como a ferramenta que traz os melhores resultados de comunicação, sendo que metade delas afirmam utilizá-la. No entanto, destinam apenas cerca de 1% dos gastos com comunicação. Por se tratar de uma mídia mais dispendiosa que as demais, esses dados podem refletir a baixa utilização da ferramenta; ou ainda sua utilização através da doação de espaço na programação dos canais de televisão e de agências de propaganda – o que justificaria metade das organizações utilizarem tal ferramenta e destinarem, ao mesmo tempo, poucos recursos para tal fim. Mais uma vez aparecem aqui as restrições de custo anteriormente mencionadas. Estes dados indicam a necessidade de uma estratégia de comunicação que seja voltada para a captação de recursos, permitindo assim que estas organizações utilizem as ferramentas que consideram mais adequadas.

Tabela 4. Efetividade e Utilização das Ferramentas de Comunicação

Ferramenta	Efetividade da Ferramenta (1=pouco efetiva: 5=muito efetiva)						Utilização	
	1	2	3	4	5	Média	Utiliza	Não Utiliza
Boca a boca	0	2	9	8	14	4,0	31	4
Carta	3	5	11	10	4	3,2	24	11
Email	0	5	4	18	6	3,8	32	3
Jornal	1	2	6	10	10	3,9	23	12
Rádio	1	2	7	9	9	3,8	19	16
Telemarketing	3	3	5	4	2	2,9	2	33
Realização de eventos	0	1	5	15	11	4,1	31	4
Televisão	2	1	1	6	15	4,2	17	18
Visitas (porta a porta)	3	5	3	3	4	3,0	5	30
Site na internet	1	2	12	10	10	3,7	35	0
Revista	3	1	5	10	7	3,7	13	22
Folhetos	0	3	8	15	6	3,8	31	4

Fonte: Dados da Pesquisa

O *website* da organização é a ferramenta que mais consome verbas de comunicação (23%), seguida de realização de eventos (22,5%) e confecção de materiais institucionais (22%). A realização de eventos é considerada a segunda ferramenta mais importante (apenas atrás da televisão). *Website* e materiais institucionais, que também aparecem como ferramentas importantes, justificam o gasto que as organizações têm com tais ferramentas. As ferramentas menos citadas foram *telemarketing* e visitas porta-a-porta, indicadas como as ferramentas menos efetivas. Um resultado que merece destaque é o uso da mídia televisiva que, apesar de ser mais cara, é utilizada por metade da amostra pesquisada.

4.5. Utilização dos conceitos de CIM

Com base nas definições de CIM presentes na literatura, foi desenvolvida uma escala procurando abstrair-se o nível de importância das atividades de CIM para cada organização. Os resultados indicam que a maioria das organizações concorda que as atividades envolvidas no conceito de CIM são importantes e melhoram a comunicação. Foi incluída ainda uma questão sobre as atividades de comunicação realizadas pelas organizações de acordo com os conceitos de CIM avaliados anteriormente. A Tabela 5 apresenta os resultados da escala de nível de importância das atividades de CIM juntamente com os resultados das atividades de comunicação realizadas pelas organizações.

Tabela 5. Atividades de CIM vs sua importância

Itens	Implementam		Não Implementam	
	Consideram importante	Não Consideram Importante	Consideram importante	Não Consideram Importante
Realizar planejamento da comunicação de forma integrada	17	1	12	2
Utilizar o mesmo tom (linguagem, tema, idéia) em todas as mensagens	10	4	6	13
Possuir banco de dados com informações sobre os beneficiados	24	0	8	1
Participação da alta direção no desenvolvimento das comunicações	26	7	0	1
Possuir banco de dados com informações sobre perfil dos doadores	18	0	15	1
Monitorar resultados da comunicação	15	0	17	2
Realizar pesquisas para conhecer melhor o público	18	2	12	3

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação às estratégias de CIM implementadas nas organizações, destaca-se a percepção de parte dos respondentes de que a participação da alta direção no desenvolvimento das mensagens não é importante. De acordo com as teorias de CIM esta participação estaria relacionada com a coordenação das comunicações com a missão da organização.

Destaca-se o grande número de organizações que consideram os distintos conceitos relacionados a CIM como importantes, porém não os implementam. Três itens que merecem destaque são: monitoramento dos resultados das comunicações, banco de dados de beneficiados e banco de dados sobre o perfil dos doadores, exemplificando as dificuldades e as restrições que as organizações apresentam no desenvolvimento de suas atividades.

4.6. Proposta de um modelo de Comunicação Integrada para organizações do Terceiro Setor

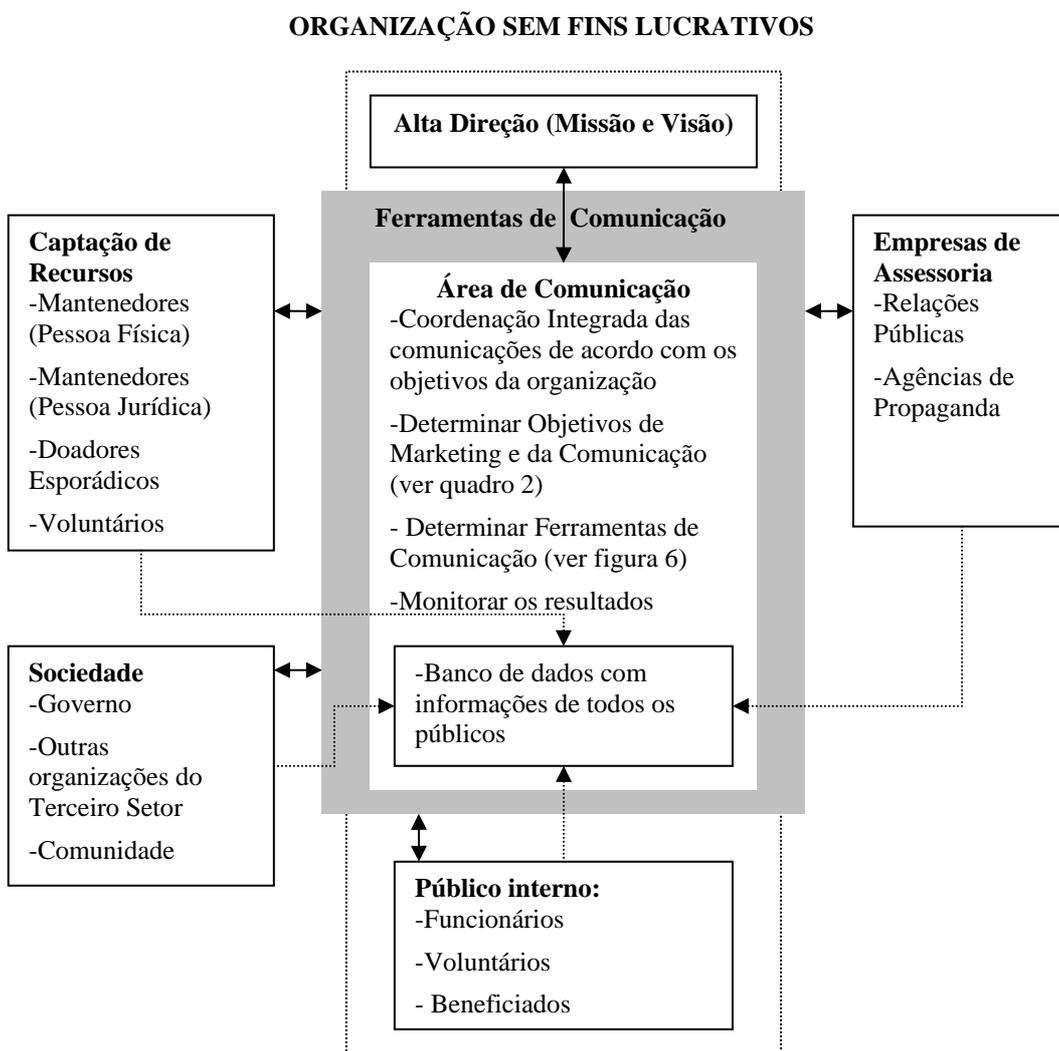


Figura 5. Modelo de CIM para organizações sem fins lucrativos
Fonte: Elaborado pelos autores

A comunicação integrada de marketing nas organizações sem fins lucrativos deve, como sugerido por Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994), iniciar-se com a elaboração de um banco de dados. Neste caso, dos diversos públicos apresentados na Figura 5: público interno, empresas de assessoria, sociedade e captação de recursos. É importante que haja informações sobre o comportamento e as atitudes de cada um destes públicos, como por exemplo, no caso de doadores e mantenedores, procurar identificar como se dá o processo de decisão de doação de recursos financeiros para a organização; no caso de outras organizações

do Terceiro Setor, identificar quais as possíveis formas de otimização de recursos entre si. Vale ressaltar que quanto mais completo estiver o banco de dados, maiores as chances da mensagem elaborada atingir de forma efetiva os públicos desejados.

Depois de elaborado o banco de dados, é necessário levantar então quais são os objetivos de marketing e de comunicação da organização específicos para cada público, como apresentado no Quadro 2. É de fundamental importância que haja envolvimento da alta direção na definição de tais objetivos, para que a mensagem que posteriormente será elaborada com base em tais objetivos, contemple a missão e a visão da organização.

	Objetivos de Marketing	Objetivos da Comunicação
Comunidade	Obter Aceitação	Divulgar atividades da organização de forma a obter o apoio da sociedade às suas atividades
Beneficiados	Manter e Atrair	Apresentar “produtos” da organização Informar como aceder aos benefícios disponibilizados
Mantenedor (Jurídico e Físico)	Conservar / Aumentar o valor das doações	Apresentar aos doadores como foram utilizados os recursos Atrair novos mantenedores
Doadores esporádicos	Tornar as doações regulares Construir lealdade	Apresentar aos doadores como foram utilizados os recursos Atrair novos doadores
Voluntários e Funcionários	Desenvolver e monitorar a imagem transmitida para o público externo	Captação e motivação Informar os objetivos (missão e visão) da organização

Quadro 2. Objetivos de Marketing e Objetivos da Comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida devem ser definidas a mensagem a ser transmitida e a combinação de ferramentas de comunicação que serão utilizadas. De acordo com dados da pesquisa realizada, foi elaborada uma escala da efetividade das ferramentas de comunicação pesquisadas, apresentada na Figura 6. A organização deve então estudar os recursos disponíveis e os necessários para utilização de cada ferramenta apresentada e definir então qual a melhor ferramenta para cada público com quem deseja se comunicar. O resultado será uma combinação de ferramentas que, integradas, terão diferentes impactos em cada público que se deseja atingir.

Revista	Folhetos	Rádio	Boca a boca	Realização de eventos	Televisão
Website	Email	Jornal			

Crescente efetividade das ferramentas de comunicação

Figura 6. Ferramentas de Comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores

O monitoramento da comunicação é um ponto relevante, que visa confirmar se a mensagem foi transmitida de forma correta e eficiente. O monitoramento deve ainda alimentar o banco de dados com informações que serão subsídios importantes para o próximo planejamento de comunicação que será efetuado.

Em todo o processo deve haver uma pessoa ou um grupo responsável pela coordenação integrada da comunicação planejada. Tal coordenação deverá garantir que as mensagens sejam elaboradas com a mesma idéia central (slogan, logomarca, missão e objetivos da organização entre outros), garantindo assim que as pessoas percebam a mesma mensagem através de diferentes canais de comunicação, que devem ser combinados e integrados de forma a aumentar sua efetividade.

A coordenação deve garantir ainda que toda e qualquer forma de contato com o público externo seja feita de forma integrada. Para tanto, é importante entender que

funcionários, voluntários e beneficiados também são uma forma de se comunicar e que devem, no momento do contato com o público externo, transmitir a mesma mensagem desejada pela organização através de outras ferramentas, como *email* ou realização de eventos. Para que isso seja possível, é importante que a organização monitore e se comunique também com seu público interno, garantindo que ele esteja a par dos objetivos e da missão da organização.

5. Considerações finais

Este trabalho buscou analisar o conceito de Comunicação Integrada de Marketing da perspectiva das organizações do Terceiro Setor. É importante salientar que procurou-se aplicar uma visão realista das considerações aqui colocadas. É notório que as organizações do Terceiro Setor não têm acesso ao mesmo nível de recursos que as outras organizações. Esse fator determina a impossibilidade de propor sugestões direcionando as organizações do Terceiro Setor a maiores gastos. Portanto, o conceito de CIM, que sinaliza para ganhos baseados na sinergia proporcionada pela integração, é adequado a estas organizações.

Percebeu-se ao longo das análises que as organizações estudadas estão em certo nível estruturadas com relação à área de comunicação. São diversas as organizações que atestam a presença de departamento e processos direcionados ao tema da comunicação. Pode-se abstrair dos dados apresentados, relativos ao crescimento da organização (nº de voluntários, doadores, montante das doações etc.), que os esforços direcionados para o tema das comunicações apresenta significativos resultados. Acredita-se que através da ampliação dos esforços baseados no conceito de CIM, estas organizações poderão potencializar ainda mais o seu crescimento e o nível de consecução dos objetivos propostos.

Neste contexto foi apresentado um modelo de CIM adaptado ao Terceiro Setor. Os modelos até então presentes na literatura têm uma verve essencialmente empresarial, incluindo conceitos e ferramentas que não são adequadas ao Terceiro Setor. Ao adaptar o conceito ao Terceiro Setor proporciona-se a estas organizações a possibilidade de visualizar os potenciais ganhos que o conceito proporciona. Desta forma, acredita-se que possa ser conquistado mais um grau na busca da profissionalização do Terceiro Setor, grau este de fundamental importância para o melhor gerenciamento dos escassos recursos disponíveis.

Por se tratar esta de uma pesquisa exploratória, não é possível estender os resultados aqui apresentados ao Terceiro Setor, visto que o mesmo apresenta um elevado grau de multiplicidade e heterogeneidade no que se refere a objetivos, estruturas, públicos atingidos, entre outras variáveis particulares ao setor. Desta forma este trabalho se propõe a ser um primeiro esboço do que deve ser um trabalho muito mais amplo e com maiores possibilidades de generalização, o que não diminui a validade dos esforços de pesquisa aqui apresentados.

Espera-se que, a exemplo deste trabalho, outros acadêmicos ligados à área de marketing dediquem uma parcela de seus esforços de pesquisa no sentido de adaptar os conceitos de marketing ao Terceiro Setor. Isso se caracterizaria como um grande aporte ao futuro destas organizações, além de configurar mais uma oportunidade de legitimar a área de marketing perante a sociedade.

6. Referências Bibliográficas

CARLSON, Les; GROVE, Stephen J.; DORSCH, Michael J. Services Advertising and Integrated Marketing Communications: An Empirical Examination. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**. 25 (2), Outono 2003.

CORNELISSEN, Joep P.; LOCK, Andrew R.. Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC. **Journal of Advertising Research**. pp.7-15, set-out 2000.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing. **Journal of Marketing**.: 62 (2), abr 1998.

FISCHER, Rosa Maria; MENDONÇA, Luciana Rocha. Terceiro Setor: Inventário da Produção Brasileira. **ISTR Fifth International Conference “Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order”**. Cape Town, South Africa: Julho, 2000.

GUY, Bonnie S.; PATTON, Wesley E. . The marketing Of Altruistic Causes: Understanding Why People help. **The Journal of Consumer Marketing**. 6 (1), pp. 19-30, 1989.

IKEDA, Ana; CRESCITELLI, Edson. Comunicação integrada de marketing e turismo receptivo brasileiro. **Revista Unicsul**. São Paulo: 9, pp.203-213, dez, 2002.

KELLER, Kevin L.. Mastering the Marketing Communication Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communications Programs. **Journal of Marketing Management**. 17, pp. 819-847, 2001.

KOTLER, Philip. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. **Journal of Marketing**. 43, pp. 37-44, jan 1979.

LOVELOCK, Christopher; WEINBERG, Charles B.. **Marketing For Public and Nonprofit Managers**. USA: John Wiley & Sons, pp. 1-607, 1984.

MAILE, C.A.; KIZILBASH, A.H.. **A Marketing Communications Model**. **Business Horizons**. Greenwich: 20 (6), pp. 77, dez 1977.

NAIK, Prasad A.; RAMAN, Kalyan. Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. **Journal of Marketing Research**. 40 (4), 2003.

REID, Mike; JOHNSON, Trent; RATCLIFFE, Mike; SKRIP, Kari; WILSON, James. Integrated marketing communications in the Australian and New Zealand wine industry. **International Journal of Advertising**. 20(2), pp. 239-262, 2001.

ROTHSCHILD, Michael L.. Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it’s so hard to sell... **Journal of Marketing**. 43 (2), pp. 11-20, 1979.

SARGEANT, Adrian; LEE, Stephen. Improving public trust in the voluntary sector: An empirical analysis. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**. 7 (1), pp. 68-83, 2002.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **Integrated Marketing Communications**. Illinois, EUA: NTC Business Book, pp.43-63, 1992.

SCHULTZ, Don E. Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View. **Marketing News**. 18 de janeiro de 1993.

SCHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHULTZ, Don E.; KITCHEN, Philip J. A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. **Journal of Advertising Research**. 39 (1), p.21-39, jan-fev 1999.

SCHULTZ, Don E.; KITCHEN, Philip J. A Response to “Theoretical Concept or Management Fashion?”. **Journal of Advertising Research**. pp.17-21, set-out 2000.

SELTITZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (EPU), 1974.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, pp.30-61, 2002.

VERHAGE, Bronis J.; WAALEWIJN, Philip. Industrial Marketing Communication: Still a Long Way to Go. **Marketing and Research Today**. Amsterdam: 7 (5), p. 203, set 1979.

VOLTOLINI, Ricardo. A Comunicação e o Marketing Como Ferramentas Estratégicas de Gestão Social. **Manual de Gestão de Entidades Sociais**. São Paulo: 2004 (no prelo).

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.