

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Giovanna da Camino Deppermann

**PLANO DE MARKETING PARA A SOCIEDADE BENEFICENTE E  
CULTURAL FLORESTA AURORA**

Porto Alegre  
2021

Giovanna da Camino Deppermann

## **PLANO DE MARKETING PARA A SOCIEDADE BENEFICENTE E CULTURAL FLORESTA AURORA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2021

*Dedico esse trabalho à minha família e aos meus amigos, especialmente à Camila e ao Arthur, que me apoiaram e acreditaram em mim durante toda a jornada, mesmo quando eu mesma não acreditei. Este trabalho não existiria se não fosse vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que participaram da minha jornada pela universidade, direta e indiretamente. Foram 5 anos intensos, cheios de altos e baixos, cada um deles servindo para moldar a profissional que estou me tornando. Além da UFRGS oferecer um dos melhores ensinamentos do país, a universidade me proporcionou conhecer os meus melhores amigos: Arthur, Gabriel, Gerson e Laura - sem vocês nada disso seria possível. Tenho a sorte de ter vocês na minha vida e, por isso, serei eternamente grata.

Gostaria também de agradecer às melhores amigas que me acompanham há anos, sempre me incentivando e apoiando nos momentos necessários. Camila e Giulia, a amizade de vocês traz leveza e conforto para a minha alma. Poder contar com vocês é mais importante para mim do que vocês podem imaginar. Obrigada por me escolherem.

Ainda, agradeço ao meu orientador Professor Dr. Fernando Bins Luce, por todos os ensinamentos passados a mim, dentro e fora da sala de aula. Meu amor pelo marketing é, sem dúvidas, obra sua.

Por fim, agradeço à minha família. Através do exemplo de força e determinação, e o seu amor incondicional – tanto dos que estão aqui quanto dos que já se foram; me estimulam a lutar diariamente pela conquista dos meus objetivos. Ao meu irmão, que mesmo há mais de 10.000km de distância, incentiva o meu autodesenvolvimento e torna os meus dias mais divertidos, o meu muitíssimo obrigada.

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de elaborar um plano de marketing para a associação de direito privado, sem fins lucrativos, Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora (SBCFA). O plano foi desenvolvido a partir de análises externa e interna da organização, por meio da coleta de dados secundários, conversas com a diretoria e sócios, e visitas à empresa; visando identificar seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Percebeu-se a falta de um planejamento estratégico e de bases de dados, e uma comunicação fraca. A partir disso, construiu-se uma matriz SWOT e com base nesta, foram elencadas questões-chave, as quais determinaram os objetivos e metas do plano de marketing. Para alcançar estes, elaborou-se uma estratégia e planos de ação. O plano proposto foi projetado para ser executado no ano de 2022, e visa auxiliar no reposicionamento da empresa para o atingimento dos seus objetivos a longo prazo.

Palavras-Chave: Plano de Marketing; Reposicionamento; Análise SWOT; Estratégia; Terceiro Setor; Comportamento do Consumidor

## ABSTRACT

The present study aims to develop a marketing plan for the private non-profit organization Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora (SBCFA). The plan was developed from external and internal analysis of the organization, through the collection of secondary data, conversations with the board and partners, and visits to the company; aiming to identify its strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats present in the market. The lack of strategic planning and databases, and poor communication were noticed. From this, a SWOT matrix was built, and based on this, key issues were listed, which determined the objectives and goals of the marketing plan. To achieve these, a strategy and action plans were developed. The proposed plan is designed to be executed in the year 2022, and aims to help reposition the company to achieve its long-term goals.

Keywords: Marketing Plan; Repositioning; SWOT Analysis; Strategy; Third Sector; Consumer Behavior

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo da SBCFA.....	14
Figura 2 – Espaço Físico da SBCFA.....	16
Figura 3 – Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (ICNPO).....	20
Figura 4 – Fluxo de Planejamento.....	24
Figura 5 – Fluxograma Plano de Marketing.....	26
Figura 6 – Estrutura de um Plano de Marketing.....	27
Figura 7 – Fatores Análise SWOT.....	32
Figura 8 – Processo da Elaboração da Estratégia de Marketing.....	33
Figura 9 – Os 4 P’s do Composto de Marketing.....	36
Figura 10 – Organograma da SBCFA.....	42
Figura 11 – Diagrama de Hierarquia de Produto.....	47
Figura 12 – Matriz SWOT.....	58
Quadro 1 – Características das Organizações.....	18
Quadro 2 – Objetivos e Metas da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora.....	40
Quadro 3 – <i>Card</i> SBCFA.....	47
Quadro 4 – <i>Card</i> Associação Atlética Banco do Brasil.....	48
Quadro 5 – <i>Card</i> Sogipa.....	48
Quadro 6 – <i>Card</i> Grêmio Náutico União.....	49
Quadro 7 – <i>Card</i> Adesbam.....	50
Quadro 8 – <i>Card</i> Santana.....	50
Quadro 9 – <i>Card</i> Caixeiros Viajantes.....	51
Quadro 10 – <i>Card</i> SBCFA.....	52
Quadro 11 – <i>Card</i> Satélite Prontidão.....	52
Quadro 12 – Forças SBCFA.....	53
Quadro 13 – Fraquezas SBCFA.....	54
Quadro 14 – Oportunidades da SBCFA.....	56
Quadro 15 – Ameaças da SBCFA.....	57
Quadro 16 – Aproveitamento de Capacidades da SBCFA.....	59
Quadro 17 – Conversão de Desvantagens da SBCFA.....	60
Quadro 18 – Minimização das Limitações (Impacto) da SBCFA.....	60
Quadro 19 – Objetivos e Metas de Marketing.....	61

Quadro 20 – Ordenar os dados existentes.....	63
Quadro 21 – Coletar novos dados.....	63-64
Quadro 22 – Criar mídias sociais.....	64
Quadro 23 – Aprimorar mídias sociais.....	65
Quadro 24 – Montar linha editorial.....	65
Quadro 25 – Elaborar cronograma de postagens.....	66

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>3. A ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
4.1 Objetivo Geral .....	17
4.2 Objetivos Específicos.....	17
<b>5. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
5.1 O Terceiro Setor .....	18
5.2 Marketing.....	21
5.3 Comportamento do Consumidor .....	23
5.4 Plano de Marketing .....	24
5.4.1 <i>Plano de Marketing</i> .....	28
5.4.2 <i>Análise da Situação</i> .....	28
5.4.3 <i>Análise SWOT</i> .....	30
5.4.4 <i>Metas e Objetivos de Marketing</i> .....	32
5.4.5 <i>Estratégia de Marketing</i> .....	33
5.4.6 <i>Implementação de Marketing</i> .....	35
5.4.7 <i>Avaliação e Controle</i> .....	37
<b>6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
<b>7. PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>40</b>
7.1 Resumo Executivo .....	40
7.2 Análise Situacional .....	41
7.2.1 <i>Análise Interna</i> .....	41
7.2.2 <i>Análise Externa</i> .....	43
7.3 Análise SWOT .....	53
7.3.1 <i>Forças</i> .....	53
7.3.2 <i>Fraquezas</i> .....	54
7.3.3 <i>Oportunidades</i> .....	55
7.3.4 <i>Ameaças</i> .....	57
7.3.5 <i>Matriz SWOT</i> .....	58
7.3.6 <i>Questões-Chaves do Plano de Marketing</i> .....	59
7.4 Objetivos de Marketing .....	61
7.5 Estratégia .....	61
7.5.1 <i>Posicionamento</i> .....	62
7.6 Programas de Ação .....	62

<i>7.6.1 Ordenar os dados existentes</i> .....	62
<i>7.6.2 Coletar novos dados</i> .....	63
<i>7.6.3 Criar mídias sociais</i> .....	64
<i>7.6.4 Aprimorar mídias sociais</i> .....	65
<i>7.6.5 Montar linha editorial</i> .....	65
<i>7.6.6 Elaborar cronograma de postagens</i> .....	66
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de expansão marítima dos portugueses resultou no início da colonização em diversos lugares ao redor do globo, incluindo o Brasil. Segundo o Tribunal Superior do Trabalho (TST), devido a necessidade de mão de obra para atender às demandas braçais provindas das capitanias hereditárias criadas em 1534, os portugueses deram início a cultura escravista no Brasil. começando pelos povos indígenas e, alguns anos depois, deram início ao tráfico negreiro. A escravidão teve fim apenas em 13 de maio de 1888, ao ser sancionada a Lei 3.353 pela Princesa Isabel, a qual restou conhecida como Lei Áurea, entretanto, as marcas deixadas por esse período moldam a sociedade brasileira até hoje, com o comportamento racista - seja este institucional ou individual - ainda arraigado em sua cultura. Segregação racial, desigualdade de renda e a falta de representatividade negra em cargos importantes e nas camadas mais altas da nossa sociedade são apenas algumas entre tantas consequências provindas dos acontecimentos citados anteriormente.

Indivíduos motivados pelo mesmo objetivo - de suprir, ou ao menos amenizar, necessidades sociais que não são atendidas pelo Estado, formaram pequenos grupos para promoverem ações que auxiliem essa parcela da população desassistida, visando ofertar melhores condições de vida. Assim surgiu o Terceiro Setor, formado pelas Organizações de Sociedade Civil (OSC), as quais buscam o atingimento de objetivos culturais, sociais, filantrópicos, etc. Diferenciam-se do Estado (chamado de Primeiro Setor) e também do setor privado que comercializa seus produtos e serviços visando o lucro em sua finalidade (chamado de Segundo Setor).

Apesar da sua importância, é uma característica predominante nessas organizações a dificuldade em manterem-se ativas, e geralmente os motivos estão atrelados a questões financeiras. Por possuírem caráter filantrópico, os recursos provêm de repasses do governo e doações da população, sendo que estas ocorrem de diversas formas: trabalho voluntário, valores monetários de natureza física ou jurídica, e materiais. Em sua imensa maioria, os recursos recebidos são insuficientes para a manutenção da instituição, não cobrindo nem ao menos os custos fixos.

A organização que serviu como objeto de estudo neste trabalho não difere da realidade retratada acima. A Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora mantém-se através do recebimento da mensalidade de seus sócios, dos aluguéis de seus espaços físicos, e da verba

advinda de projetos da administração pública e de organizações privadas, que apesar de terem valores significativos, são de ocorrência esporádica. A pandemia causada pelo Covid-19 impactou significativamente a captação de recursos da organização, pois devido ao isolamento social, o Floresta Aurora (como é popularmente chamado) fechou as suas portas até o mês de outubro deste ano. Com a redução do poder aquisitivo, a proibição do aluguel de seus espaços para a realização de eventos e da utilização da infraestrutura do local, muitos sócios deixaram de pagar as mensalidades. Além do cenário apresentado, os clubes sociais concorrentes apresentam diversas vantagens competitivas e, além disso, há o aumento no número de organizações sem fins lucrativos que disputam pela verba oriunda de projetos da administração pública.

Além das dificuldades financeiras, é notório em organizações pertencentes ao Terceiro Setor a falta de um planejamento estratégico bem desenvolvido. Esta adversidade pode ser contornada através da elaboração de um plano de marketing que irá traçar um direcionamento, definindo um posicionamento claro, assim como objetivos e estratégias para alcançá-los. Segundo Cobra (1992), o plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização e mostra como explorá-las para atingir as posições desejadas nos mercados. Por este motivo, o plano de marketing contribui significativamente para a sobrevivência da organização. “Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.” (RODRIGUES, et al., 2005).

O presente trabalho está organizado na seguinte ordem: apresentação da empresa, conhecimento importante que permite um entendimento mais completo e abrangente do surgimento, das dificuldades encontradas e dos atuais objetivos da organização; revisão teórica, que pretende apresentar o Terceiro Setor - sua origem, suas particularidades, os tipos de organizações que o compõem e suas dificuldades; Marketing - suas definições e ferramentas; Comportamento do Consumidor - conceitos e sua importância no Terceiro Setor; e o Plano de Marketing, ferramenta que possibilita a instituição um direcionamento mais assertivo, analisando seus ambientes interno e externo, definindo estratégias para alcançar os objetivos e metas traçadas pela empresa; procedimentos metodológicos, capítulo no qual será descrito como o presente trabalho foi realizado; a elaboração do plano de marketing, momento em que serão expostos todas as análises feitas sobre a organização; e conclusão, parte final do texto onde os resultados serão explicados e analisados.

## 2. JUSTIFICATIVA

A pandemia provocou impactos que refletiram em todos os setores da sociedade. Queiroz (2020) aponta que as doações em prol do combate contra o Covid-19 ultrapassaram o valor de R\$6 bilhões de reais no período de 2 meses. Mudança drástica quando comparamos com o valor arrecadado voltados a diversos fins no ano inteiro de 2018, no cenário pré-pandêmico, no total de R\$3,25 bilhões. Segundo Matarazzo (2021), apesar das ações filantrópicas terem ajudado a evitar que milhões de pessoas ficassem desamparadas, as mobilizações, campanhas e trabalhos em rede não podem se limitar a ocorrer apenas em situações emergenciais. Estima-se que o número de entidades que compõem o Terceiro Setor seja superior a 540 mil, incluindo ONGs, fundações, associações civis e unidades assistenciais.

Sabendo da importância das OSCs na vida dos cidadãos brasileiros, o presente trabalho busca auxiliar na continuidade e na expansão da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora, organização que auxilia a comunidade negra há quase 150 anos, por meio de um plano estratégico de marketing. Além disso, tem como objetivo incentivar a academia a buscar mais conhecimento e desenvolver novas técnicas referentes a organizações deste setor ou com características semelhantes, sendo os conhecimentos obtidos neste estudo utilizados para análises futuras e elaboração de novos planos de marketing.

### 3. A ORGANIZAÇÃO

A Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora (SBCFA) é uma associação de direito privado - sem fins lucrativos, atuante na cidade de Porto Alegre, desde 31 de dezembro de 1872. Conforme o seu estatuto, possui o objetivo de promover desenvolvimento humano, assistência social, beneficente, cultural, esportiva e recreativa a toda comunidade, sem qualquer distinção, como centro de referência da cultura afrodescendente.

Figura 1 - Logotipo da SBCFA



Fonte: Página da SBCFA no Facebook (2021).

Criada durante o período escravista, inicialmente a finalidade da organização era comprar alforrias de escravos negros. Formada por homens e mulheres já alforriados, libertos ou que compraram sua liberdade, o grupo começou a arrecadar dinheiro para, além de comprar alforrias, prestar assistência material, moral e espiritual. Auxiliavam famílias negras a pagar o sepultamento de familiares, já que estes não tinham direito a um funeral digno – eram enterrados diretamente nas covas, sem caixão, e na ausência da cerimônia ritualística que a ocasião requer. Aumentando cada vez mais o número de integrantes no grupo, a sociedade foi crescendo, composta em sua grande maioria por negros.

Referente ao seu nome, existem várias versões sobre a sua origem. A mais aceita seria a união do nome do bairro e da rua onde a Sociedade foi iniciada: Bairro Floresta e Rua Aurora (atual Rua Doutor Barros Cassal), e que o nome escolhido seria Flores da Aurora, mas como os registros na época eram feitos por alemães, devido ao sotaque germânico acabou sendo denominada de Floresta Aurora.

Inicialmente, o Floresta Aurora tornou-se um centro de referência da cultura afrodescendente. Formado majoritariamente por negros, a cultura era preservada por intermédio

de grupos sociais formados, como: times de futebol, grupos de teatro, orquestras, grupos progressistas, grupos de mulheres, entre outros. A sua participação significativa em bailes e encontros, tanto em outros clubes de Porto Alegre quanto no interior do estado, contribuiu para que uma data comemorativa se destacasse em frente às outras, o Carnaval. O bloco de carnaval “Os Intocáveis” foi criado e, apesar de inicialmente não participar dos carnavais de rua, frequentava os salões de todas as sociedades da capital, como o Gondoleiros, União e Sogipa. Entretanto, na década de 70, o bloco passou a participar dos carnavais de rua, e se consagrou em duas cidades: Atlântida Sul, no litoral – onde possui convênio com a prefeitura –, e em Porto Alegre, no carnaval da Cidade Baixa. O evento se consolidou dentro do calendário da associação e é quando atrai a atenção de grande expressiva de pessoas, muitas com potencial de se tornarem sócias.

A organização promoveu encontros de grande importância, como o primeiro Congresso Nacional Negro, em 1958. Tornou-se um espaço receptivo para políticos que desejam expor suas propostas e dialogar com os sócios, especialmente em épocas de campanha eleitoral. Receberam personalidades como o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, e ex-governadores do estado: Leonel Brizola, Tarso Genro, Alceu Collares e Ildo Meneghetti. Entretanto, ao decorrer do tempo, apesar de ser muito reconhecida na comunidade negra, a SBCFA foi perdendo a característica principal de centro de referência da cultura afrodescendente, e acabou tornando-se um clube social frequentado majoritariamente por pessoas negras.

No decorrer da sua história, a organização migrou por diversos bairros da cidade de Porto Alegre. A sua primeira sede foi no bairro Cidade Baixa, na Rua Lima e Silva, e depois passaram por bairros como Cristal, Pedra Redonda e Belém Velho, onde se localiza atualmente. Cada sede teve a sua marca na história da organização, sendo a mais impactante a primeira delas, visto que grande parte dos sócios se conheceram ali e contaram a sua importância às próximas gerações, incluindo os atuais sócios. A sede atual, localizada no bairro Belém Velho, possui características típicas de uma sede campestre tendo em vista a grande presença de natureza e os diversos espaços de convívio externos, como campo de futebol, piscinas e quiosques.

Mesmo passando por diversas dificuldades, geralmente no âmbito financeiro, nos seus quase 150 anos de história a Sociedade Floresta Aurora nunca fechou as portas. Suas sedes sempre foram próprias, uma situação incomum pelo padrão de vida financeiro dos negros.

Segundo os registros, isto pode ser explicado devido ao fato da maioria dos seus sócios serem funcionários públicos.

Figura 2 – Espaço físico da SBCFA



Fonte: Site da SBCFA (2021)

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

O trabalho tem como objetivo geral elaborar um plano de marketing para a Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Descrever a organização e sua situação atual;
- Elaborar análise SWOT a partir das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise interna e externa da organização;
- Estabelecer o novo posicionamento estratégico para a instituição;
- Definir os objetivos de marketing e as estratégias necessárias para atingi-los;
- Desenvolver metodologia para avaliação e controle dos planos de ação criados.

## 5. REVISÃO TEÓRICA

O presente trabalho foi realizado à luz de quatro aspectos que foram revisados como forma de entendimento geral do tema e aplicados na elaboração do plano de marketing para a Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora: o terceiro setor, marketing, comportamento do consumidor e plano de marketing.

### 5.1 O Terceiro Setor

Apesar de não haver o dado exato de quando as organizações sem fins lucrativas surgiram no Brasil, sabe-se que estas se fazem presentes há muito tempo. “A Santa Casa de Misericórdia de Santos, criada em 1543, talvez seja a primeira instituição do Terceiro Setor de que se tem registro no Brasil.” (REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, 2002, p. 30).

Ainda sobre o seu surgimento no Brasil:

“O Terceiro Setor começa a se esboçar, no país, como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalho, desde a mobilização civil para assegurar direitos e/ou para canalizar reivindicações até atividades estruturadas de atendimento a necessidades específicas dos vários segmentos carentes da população.” (FISCHER; FALCONER, 1998, p.14)

Segundo Tachizawa (2002, p. 18), o Terceiro Setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado, chamado de Primeiro Setor, nem pelo setor privado que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial, chamado de Segundo Setor – como ilustrado abaixo, no Quadro 1.

Quadro 1 – Características das Organizações

Setor	Origem	Finalidade
Estado	pública	pública
Mercado	privada	privada
Terceiro Setor	privada	pública

Fonte: Moura e Fernandes (apud FERNANDES, 1994, p. 21).

Adicionalmente, o Terceiro Setor é visto como uma iniciativa privada de utilidade pública, com atributos sociais, filantropia e inclusão no mercado de trabalho sem fins lucrativos,

beneficiando uma população desprovida e excluída da sociedade capitalista. Fernandes (1994) define o Terceiro Setor como “aquilo que é público, porém privado ou então, aquilo que é privado, porém público”.

Segundo Carvalho (2006), pode-se destacar quatro momentos históricos na evolução do Terceiro Setor no Brasil. O primeiro deles, desde a época da colonização até os meados do século XX, através de iniciativas tomadas principalmente pela Igreja Católica na forma de asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios católicos – tais atos eram noções de filantropia, muito ligado a preceitos da Igreja Católica. O segundo momento ocorreu durante o governo de Getúlio Vargas, onde suas diretrizes apoiavam a intervenção estatal na economia e na sociedade. Em 1935, é criada a lei que declara de utilidade pública entidades sem fins lucrativos. Em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) que estabelece que instituições inscritas nele poderiam receber subsídios do governo.

O terceiro momento ocorreu anos depois, durante o regime militar. Muitas instituições filantrópicas juntaram-se às organizações comunitárias e aos chamados movimentos sociais para serem porta-vozes dos problemas sociais. Neste período que as Organizações Não Governamentais (ONGs) - entidades de natureza privada sem fins lucrativos, caracterizadas juridicamente como associações ou fundações - surgem.

A partir de 1980, com a redução da intervenção do Estado em questões sociais e a redemocratização do país, a questão da cidadania e dos direitos fundamentais passa a ser o foco das instituições sem fins lucrativos, configurando o quarto momento da evolução histórica. Neste período começa a crescer a articulação do Terceiro Setor como grupo apesar da heterogeneidade das instituições que o compõem.

Os autores Salamon e Anheier (1992 *apud* MOURA; FERNANDES, 2009, p. 4), buscando definir que organizações estariam alocadas no Terceiro Setor, elencaram 5 características que as instituições devem apresentar – a definição foi, e continua sendo, amplamente aceita e utilizada. As características definidas foram:

- **Institucionalizadas:** são legalmente constituídas;
- **Privadas:** não possuem nenhuma relação institucional com o Estado, porém podem receber recursos deste.
- **Sem distribuição de lucro:** ainda que as receitas sejam maiores que as despesas, não haverá distribuição do lucro para os proprietários ou dirigentes. O lucro deve ser dirigido à realização da missão da instituição.

- **Autogovernáveis:** Possuem total controle para sua própria gestão, sua existência independe de entidades externas;
- **Voluntárias:** devem apresentar grau significativo de voluntariado (trabalho não remunerado), tanto na gestão quanto nas atividades desenvolvidas.

Os mesmos autores, Salamon e Anheier (1992 *apud* MOURA; FERNANDES, 2009, p. 4), propuseram um sistema classificatório internacional como forma de abranger e organizar as diversas organizações inseridas no Terceiro Setor, conforme a tabela abaixo representada na Figura 3. O sistema foi chamado de Classificação Internacional das Organizações sem fins lucrativos (ICNPO) e é formado por 12 grupos, que se subdividem em outros 30 grupos. Diversos organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e nacionais, como a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o utilizam como referência.

Figura 3 – Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (ICNPO)

<b>Grupo 1 – Cultura e Recreação</b>	<b>Grupo 7 – Direito, <i>Advocacy</i> e Política</b>
1100 Cultura e artes	7100 Organizações cívicas e de <i>advocacy</i>
1200 Recreação	7200 Direito e serviços legais
1300 Clubes de Serviços	7300 Organizações políticas
<b>Grupo 2 – Educação e Pesquisa</b>	<b>Grupo 8 – Intermediários Filantrópicos</b>
2100 Educação primária e secundária	8100 Intermediários filantrópicos
2200 Educação superior	
2300 Outras formas de educação	
2400 Pesquisa	
<b>Grupo 3 – Saúde</b>	<b>Grupo 9 – Atividades Internacionais</b>
3100 Hospitais e reabilitação	9100 Atividades internacionais
3200 Abrigos de idosos	
3300 Saúde mental	
3400 Outros serviços de saúde	
<b>Grupo 4 – Serviços Sociais</b>	<b>Grupo 10 - Religião</b>
4100 Serviços sociais	10100 Congregações e organizações religiosas
4200 Emergência e refugiados	
4300 Manutenção de renda	
<b>Grupo 5 – Meio Ambiente</b>	<b>Grupo 11 – Associações Profissionais e Sindicatos</b>
5100 Meio ambiente	11100 Associações profissionais e sindicatos
5200 Animais	
<b>Grupo 6 – Desenvolvimento e Habitação</b>	<b>Grupo 12 – Não Classificados em Outros Grupos</b>
6100 Desenvolvimento econômico, social e comunitário	12100 Não classificados em outros grupos
6200 Habitação	
6300 Emprego e treinamento	

Fonte: Salamon e Anheier (*apud* MOURA; FERNANDES, 2009, p. 5).

Apesar do termo ONG (Organização Não Governamental) ter se popularizado quando feita referência a qualquer entidade sem fins lucrativos, a legislação brasileira afirma que o seu uso é equivocado, pois o termo ONG não pode ser aplicado a todas associações e fundações, mesmo sendo organizações privadas sem fins lucrativos. Então, foi definido pela Lei 13.019/2014 que o termo correto a ser utilizado é Organização de Sociedade Civil.

No âmbito jurídico, o Código Civil divide as organizações em associações, fundações e organizações religiosas. Todavia, o IBGE prefere utilizar a divisão por categorias, as quais foram definidas em um estudo realizado em 2002 pelo próprio Instituto juntamente com o IPEA, tais como: organizações sociais, OSCIPs, serviço social autônomo, condomínios, fundações ou associações internacionais com filial no Brasil, dentre outras.

Apesar das associações e fundações serem ambas pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, há diferenças significativas entre elas. As associações são constituídas pela união de pessoas que se organizam para conquistar o mesmo objetivo, geralmente de cunho assistencial, social ou ambiental; e o seu estatuto rege a finalidade de sua renda obtida através de suas atividades, assim como os direitos e deveres de seu funcionamento. No caso das fundações há a figura do instituidor – pessoa física ou jurídica que direcionará as suas ações, e são caracterizadas pela existência de um patrimônio comprometido com a realização de um objetivo que deve ser obrigatoriamente de cunho social, como educação, cultura, assistência social, saúde, dentre outros. As fundações são acompanhadas pelo Ministério Público desde a sua criação e permanecem sendo ao longo de sua existência.

Segundo uma pesquisa feita pelo IBGE (2016), 48,3% das organizações sem fins lucrativos estão localizadas no Sudeste, 22,2% no Sul, 18,8% no Nordeste, 6,8% no Centro-Oeste e 3,9% no Norte. E referente às áreas de atuação, as que mais se destacaram foram segmentos religioso (35,1%), Cultura e Recreação (13,6%) e Desenvolvimento e Defesa de Direitos (12,8%).

## **5.2 Marketing**

Ao longo dos anos o marketing foi conceituado de diferentes formas pelos autores. Não só pelos diferentes entendimentos do que é o marketing, mas pela sua dinamicidade. Urdan e Urdan (2012) apontam que “é quase unânime a visão de que o domínio do Marketing muda com crescente rapidez.”. A primeira definição da American Marketing Association sobre o conceito foi em 1948 e perdurou por 50 anos, desde então já foi revista mais algumas vezes,

sendo a mais recente publicada em 2017, a qual define: “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.”<sup>1</sup> (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION; 2017, tradução nossa).

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 3), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Percebe-se então que o seu principal objetivo é satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes. Complementando, Urdan e Urdan (2012) afirmam que “não é levar o cliente a fazer aquilo que interessa à empresa, mas conceber e conseguir o que for apropriado aos interesses do cliente.”

Apesar de ainda estar muito atrelado às atividades comerciais, o marketing possui diversas ferramentas que visam o melhoramento de práticas gerenciais utilizadas no Terceiro Setor. Nesse sentido, Kotler (1979) defende que o marketing contribui na sobrevivência e no crescimento das organizações alocadas neste setor. É através dessas que empresas conseguem compreender melhor o seu público-alvo – identificando seus desejos e necessidades, bem como o seu comportamento –, analisar os ambientes internos e externos às organizações, possíveis cenários, traçar objetivos e estratégias para alcançá-los.

O esforço que se faz necessário no desenvolvimento do produto ou serviço para atender as necessidades dos clientes também se aplica às organizações alocadas no Terceiro Setor, mesmo que os objetivos finais sejam distintos, algumas adversidades enfrentadas são as mesmas, como: aumento nos custos, aumento na concorrência e redução na receita. Entretanto, Andreasen e Kotler (2003, tradução nossa) apontam que as “organizações sem fins lucrativos possuem uma mentalidade de marketing centrada na organização, o que pode levar a uma falsa crença que seu produto ou serviço é necessário para o mercado”.<sup>2</sup> Ou seja, as organizações cometem erros ao não focarem no cliente, descobrindo o que estes desejam e necessitam.

Kotler (2000, p.654) ainda alerta para as diferentes técnicas de venda, as quais dependem da abordagem de negócios escolhida pela empresa:

A abordagem orientada para vendas treina a pessoa em técnicas estereotipadas de alta pressão usadas para vender enciclopédias ou automóveis. [...] A abordagem orientada para o cliente treina os vendedores para solucionar os problemas do cliente. O profissional de vendas aprende a escutar uma pergunta a fim de identificar as

---

<sup>1</sup> Texto original: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (American Marketing Association, 2017)

<sup>2</sup> Texto original: “non-profit organizations have an “organization-centered” marketing mindset and may falsely believe that their product or service is needed by the market.” Kotler e Andreasen (2003)

necessidades do cliente e oferecer soluções seguras de produto. (KOTLER, 2000, p.654)

Ainda sobre o tema, Westwood (2007) diz que a empresa deve adaptar-se ao que o cliente deseja e então satisfazê-lo. Dessa forma, é preciso entender o consumidor e os seus comportamentos.

### 5.3 Comportamento do Consumidor

Considerando que a importância da análise dos clientes da organização para a elaboração do plano de marketing, a revisão sobre o comportamento do consumidor também se torna necessária. Entender as teorias referentes ao assunto, relacionadas à quais fatores levam os indivíduos consumirem determinados produtos e escolherem determinadas empresas ao invés de outras que ofertam o mesmo produto/serviço.

O comportamento do consumidor, assim como o marketing, pode ser definido de diversas maneiras. Segundo Solomon et al. (2010, tradução nossa) “é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos escolhem, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências que satisfaçam as suas necessidades e desejos”<sup>3</sup>. O comportamento do consumidor foca em como consumidores individuais, famílias ou habitações tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo (SCHIFFMAN; O’CASS; PALADINO; 2014, p. 4).

Dentro desta conceituação, deve-se ressaltar também que a tomada de decisão do consumidor no momento da compra é impactada por diversos fatores e que podem ser analisados sob diferentes pontos de vista. Como exemplificação, Cobra (1992), argumenta como hipótese o fato de existirem fatores que são inerentes ao indivíduo e que influenciam em sua decisão de compra, como aspectos pessoais, psicológicos e de relacionamento afetivo-social. O autor observa ainda que aspectos externos, como características pessoais, renda, classe social, educação e ocupação profissional devem ser levados em consideração nas estratégias de vendas e marketing como aspectos que exercem influência na hora da decisão da compra de um consumidor.

O conceito apresentado acima está diretamente atrelado a particularidade das organizações do Terceiro Setor, especialmente as associações, que buscam satisfazer uma

---

<sup>3</sup> Texto original: “Consumer behaviour is the study of the process involved when individuals or groups select, purchase, use or dispose of products, services, ideas or experiences to satisfy needs and desires” (SOLOMON et al., 2010)

parcela da sociedade através do viés social. Assim, entendendo melhor essa parcela e melhorando a comunicação com ela, pode-se aperfeiçoar o produto/serviço ofertado – o que além de agradar os seus atuais clientes, ou nesse caso sócios, atrairá novos através do poder da influência.

#### 5.4 Plano de Marketing

Segundo Campos, Faria e Santos (2010), entende-se por planejamento o ato de pensar na ação antes, durante e após a sua execução. Nas organizações, é um processo contínuo que necessita acompanhamento, e por envolver a organização como um todo, a participação da administração é crucial. Visto que o processo é permanente, deve haver alterações visando o seu constante aprimoramento, essas terão como base a avaliação dos resultados, já que são comparados com os resultados já obtidos.

O planejamento estratégico de marketing é a aplicação do processo citado acima na área de marketing da organização. McDonald (2008, p. 18) define planejamento de marketing como “[...] uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los.”. Conclui-se, assim, que o plano de marketing é fruto do planejamento até então realizado, no qual contém as informações coletadas, atividades e decisões planejadas.

Ainda sobre o planejamento de marketing, Manzione (2006, p.72) afirma que:

Toda atividade de marketing pressupõe que haja uma diretriz a ser cumprida, pois o trabalho a esmo além de sempre causar grandes perdas de energia e recursos, não será efetivo. Para tanto, antes de tudo, deve-se seguir um planejamento. (MANZIONE; 2006, p.72)

O autor, Manzione (2006), ainda esclarece que é fundamental, antes mesmo de estipular o planejamento, que a missão da organização esteja clara para esta, pois todas as etapas do planejamento são definidas a partir dela. A partir disso, o autor define um fluxo para a elaboração do planejamento, o qual está ilustrado abaixo na Figura 4.

Figura 4 – Fluxo de planejamento



Fonte: Manzione (2006)

O plano de marketing é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para o atingimento dos objetivos traçados pela organização, feito de forma planejada e estratégica, ajudando a visualizar com mais clareza os ambientes internos e externos da organização. Segundo Campomar (1977, p. 54), “O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades e define programas de ação necessários ao atingimento destes objetivos. O plano é a consubstanciação do exercício do planejamento formal”.

Kotler e Keller (2006, p. 41) ao definirem o plano estratégico, o dividem em:

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços. (KOTLER; KELLER. 2006, p. 41)

Pride e Ferrel (2000, p.30) afirmam que “um plano de marketing é um documento escrito que delinea e explica todas as atividades necessárias para implementar as estratégias de marketing”. Longeneck (1997, p.204) lembra que as organizações são únicas, contendo particularidades diferentes, portanto, cada plano de marketing será exclusivo. Por isso, não existe apenas uma única estrutura para o desenvolvimento do plano, e sim modelos que autores sugerem visando a maior cobertura de informações.

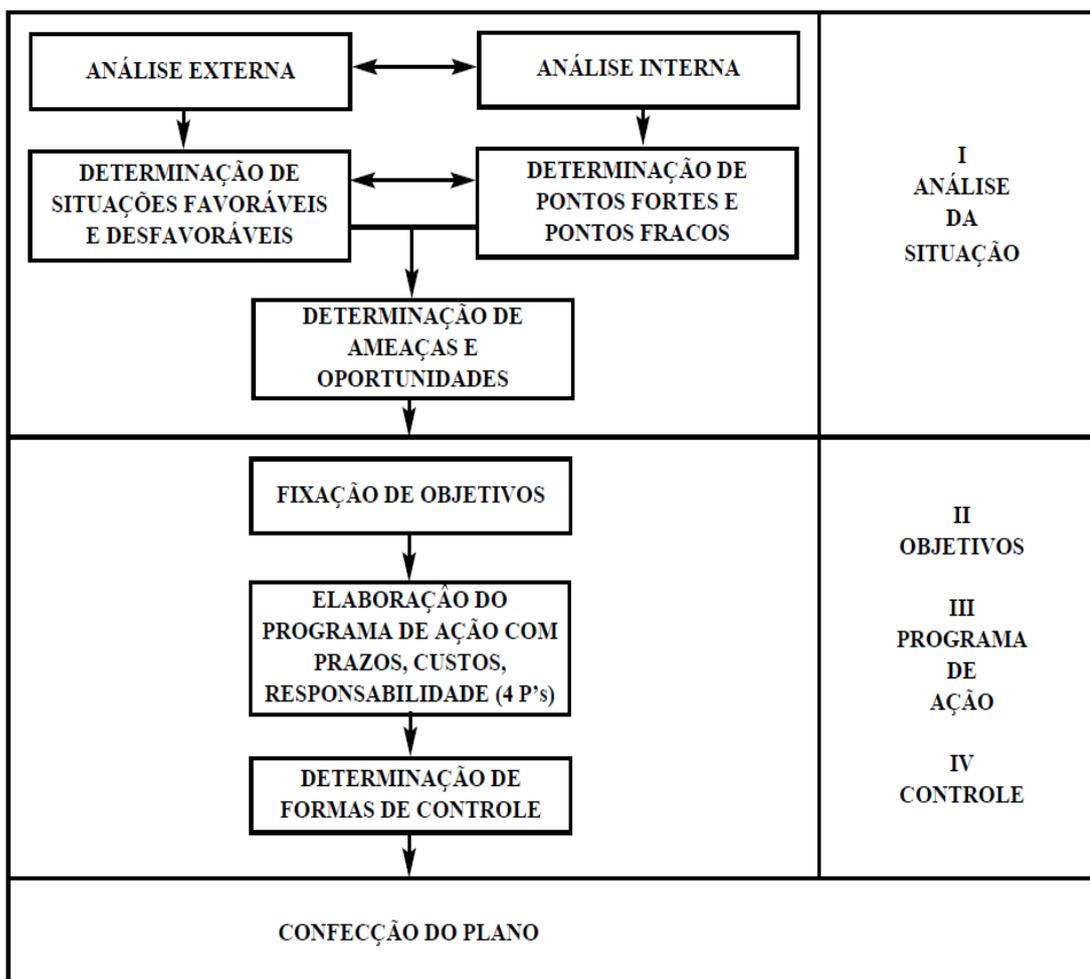
Complementando, Ferrel e Hartline (2016) apontam que uma boa estrutura para um plano de marketing deve ser abrangente, flexível, consistente e lógico. Essas características garantem que: nenhuma informação será omitida do plano, poderá ser interpretado por executivos e funcionários da empresa que não são da área do marketing, será ordenado e de

fácil entendimento, e poderá ser utilizado em qualquer organização - independente do segmento, porte.

Um dos modelos amplamente utilizados é o proposto por Campomar (2005), ilustrado abaixo pela Figura 5 e, por ser “suficientemente abrangente e genérico” (CAMPOMAR, 2005), pode ser utilizado em diferentes organizações e situações. É composto pelas seguintes partes:

1. Análise da situação:
  - a. Análise Interna
  - b. Análise Externa
  - c. Situações favoráveis e desfavoráveis e pontos fortes e fracos
  - d. Ameaças e oportunidades
2. Objetivos
3. Programa de ação
4. Controle

Figura 5 – Fluxograma Plano de Marketing



Fonte: Toledo, Prado e Petraglia (2007)

Os autores Ferrel e Hartline (2016) propuseram um modelo mais robusto, ilustrado abaixo na Figura 6.

Figura 6 – Estrutura de um plano de marketing

- I. Resumo executivo**
  - a. Síntese
  - b. Principais aspectos do plano de marketing
- II. Análise da situação**
  - a. Análise do ambiente interno
  - b. Análise do ambiente do cliente
  - c. Análise do ambiente externo

**Análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)**
- III. Análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)**
  - a. Pontos fortes
  - b. Pontos fracos
  - c. Oportunidades
  - d. Ameaças
  - e. Análise da matriz SWOT
  - f. Desenvolvimento de vantagens competitivas
  - g. Desenvolvimento de um foco estratégico
- IV. Metas e Objetivos de Marketing**
  - a. Metas de marketing
  - b. Objetivos de marketing
- V. Estratégia de Marketing**
  - a. Mercado-alvo primário (e secundário)
  - b. Estratégia geral de administração de marca
  - c. Estratégia de produto
  - d. Estratégia de preços
  - e. Estratégia de distribuição/cadeia de fornecimento
  - f. Estratégia de comunicação integrada de marketing (promoção)
- VI. Implantação de Marketing**
  - a. Questões estruturais
  - b. Atividades táticas de marketing
- VII. Avaliação e Controle**
  - a. Controles formais
  - b. Controles informais
  - c. Cronograma de implantação
  - d. Auditorias de marketing

Fonte: Ferrel e Hartline (2016)

A seguir serão detalhadas as etapas que compõem a estrutura apresentada acima.

#### **5.4.1 Resumo Executivo**

Segundo Polizei (2013) e Ferrel e Hartline (2016), o resumo deve ser sucinto e de fácil compreensão, seu propósito central é apresentar os principais destaques do plano de marketing, os quais incluem a missão e visão da organização, o conceito do produto/serviço, seu principal diferencial em relação à concorrência, seus objetivos, projeções de vendas, custos e medidas de avaliação de desempenho.

#### **5.4.2 Análise da Situação**

A análise situacional envolve o levantamento de informações relevantes referente aos ambientes nos quais a organização está inserida. De acordo com Ferrell e Hartline (2006), são três ambientes: ambiente interno (seus pontos de melhoria e vantagens competitivas), ambiente do consumidor (as necessidades atuais do consumidor) e ambiente externo da empresa (oportunidades e ameaças que a permeiam). Os pontos percebidos serão utilizados futuramente na elaboração da matriz SWOT.

Ainda segundo Ferrell e Hartline (2006), “as informações para uma análise da situação podem ser obtidas internamente pelo sistema de informação de marketing da empresa ou podem ter que ser obtidas externamente, por meio de pesquisa de marketing de fontes primárias ou secundárias”.

Por ser um elemento externo à organização, o ambiente do consumidor será incluído na seção abaixo.

##### **5.4.2.1 Análise Externa**

A análise externa refere-se à coleta de informações das principais variáveis e tendências que afetam a organização direta ou indiretamente. Segundo Las Casas (2006), são elas:

- **Ambiente econômico:** Se faz necessário o conhecimento acerca da realidade financeira do mercado inserido, visto que o nível de enfraquecimento ou aquecimento da economia está diretamente relacionado com o poder de compra dos seus consumidores, logo, a possibilidade de efetuar a contratação do serviço ou a compra do produto ofertado. Segundo Cobra (2014), os índices que afetam este ambiente são: a inflação, as restrições de crédito, o produto interno bruto (PIB), empréstimos, entre outros.

- **Ambiente social:** Segundo Polizei (2010), são todos os fatores ligados à demografia, composição socioeconômica e etária da população, entre outros. Aspectos como crescimento ou diminuição populacional, migração de classes sociais, e crescimento ou queda de grupos etários devem ser devidamente descritos e apontados em uma escala de tendência, ou como uma orientação futura para consideração de mercados a serem atingidos e as formas de alcançá-los. Desta forma, é necessário um estudo para entender as características, atuais e futuras, do público para qual será ofertado o produto ou serviço.
- **Ambiente políticos/legais:** Visto que as organizações são regulamentadas por leis e órgãos governamentais, as estratégias tomadas devem estar de acordo com estes. Ainda, Polizei (2010) aponta que a investigação dessas forças pode auxiliar no encontro oportunidades de aumentar as chances de sucesso do plano de marketing.
- **Ambiente tecnológico:** Os avanços tecnológicos já tornaram diversos produtos e serviços obsoletos, fazendo com que organizações declarassem falência ou foram forçados a mudar totalmente o seu modelo de negócios, como a Blockbuster e Kodak.
- **Concorrência:** Conhecer seus concorrentes é crucial para a escolha das estratégias que serão adotadas pela organização. Os autores Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que existem três tipos de concorrência, sendo elas:
  - Concorrência de marca: ofertam produtos ou serviços com benefícios que apresentam produtos diretamente similares;
  - Produtos substitutos: aqueles que satisfazem a mesma necessidade;
  - Todas as companhias: disputam o limitado poder de compra do consumidor.
- **Consumidor:** Atender às demandas e necessidades do consumidor é uma tarefa extremamente difícil. Polizei (2010) afirma que "à medida que o consumidor evolui, seu nível de expectativa e exigência evolui na mesma proporção. [...] Quanto mais maduro e esclarecido o consumidor, mais difícil se torna satisfazer plenamente seus desejos e necessidades". O autor ainda complementa sobre a relevância de conhecer o consumidor: "O conhecimento pleno do consumidor permite que o planejador defina conceitos que possam atendê-los melhor e ao mesmo tempo fornecer-lhes o prazer desejado no ato da compra através da satisfação plena de seus desejos e necessidades."

Segundo Kotler (2000), após coletadas essas informações é possível definir quais são as ameaças e oportunidades que cercam a organização.

#### 5.4.2.2 *Análise Interna*

A organização também deve ser analisada internamente, pois é através desta análise que serão identificados os seus pontos fortes e fracos. Wright, Kroll e Parnell (2010) defendem que três recursos devem ser levados em consideração:

- Os recursos **humanos**, pois referem-se às capacidades, à experiência, aos conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários de uma organização.
- Os recursos **organizacionais**, esses são representados pelos sistemas e processos. Englobam a estrutura organizacional, as estratégias, a cultura, a administração de produção/operações, compras/materiais, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, entre outros.
- Os recursos **físicos**, os quais estão relacionados às suas instalações físicas e equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia.

Richers (2000, p.61) complementa sobre a importância da análise interna, já que “existem incontáveis modelos de Planos de Marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o compromisso das pessoas que participam de sua execução”.

#### 5.4.3 *Análise SWOT*

Provinda da língua inglesa, “SWOT” é uma sigla que faz referência às palavras “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats”. Quando traduzidas para o português, estas significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil alguns autores utilizam a sigla “FOFA”, que seria seu equivalente, entretanto o termo não é amplamente utilizado.

Devido às informações coletadas nas análises citadas anteriormente, pode-se elencar elementos internos como pontos fortes e fracos, e elementos externos, como oportunidades e ameaças. Ferrell e Hartline (2006) salientam que estes elementos devem ser analisados sob perspectiva das necessidades do mercado e da concorrência, pois desta forma, o resultado

alcançado será realmente efetivo ao retratar o que está funcionando bem e o que a organização ainda precisa melhorar.

#### *5.4.3.1 Pontos Fortes e Fracos*

Ferrell e Hartline (2006) esclarecem que as forças e fraquezas são exclusivas da organização analisada, sendo assim únicas e independentes do ambiente externo.

Os pontos fortes são caracterizados por fatores organizacionais internos que auxiliem no atingimento dos seus objetivos, ou vantagens competitivas quando comparados aos seus concorrentes. Logo, os pontos fracos são os fatores que prejudicam a organização na conquista de seus objetivos e são desvantagens competitivas em relação à concorrência.

#### *5.4.3.2 Oportunidades e Ameaças*

Ferrell e Hartline (2006) afirmam que as “oportunidades e ameaças são questões externas que existem independentemente da empresa que realiza a análise.” Apesar disso, as empresas dependem do seu ambiente para sobreviverem, por isso o seu monitoramento deve ser constante. Las Casas (2011) afirma que “o planejador deve procurar nos fatos externos uma fonte de inspiração para seu plano. [...] Frequentemente, as oportunidades para alguns podem ser ameaças para outros.”

Ainda complementando, o autor explica que “Do ponto de vista sistêmico, uma empresa é como um organismo vivo. Ela existe em função de seu ambiente externo e sobrevive graças à capacidade de adaptação a seu meio, interferindo nele como os seres vivos o fazem”.

#### *5.4.3.3 Análise da Matriz SWOT:*

A matriz SWOT foi criada com o objetivo de visualizar melhor estes elementos, e tornou-se uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas para planejamento estratégico. Ferrell e Hartline (2005) complementam afirmando que “a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis”.

Buscando o melhor aproveitamento desta análise, Polizei (2010, p.34) sugere que sejam feitas combinações entre elementos presentes nas quatro classificações da matriz SWOT. As combinações e as ações propostas pelo autor são:

- Ponto forte + Oportunidade = Capitalização da condição. Ou seja, pode-se cobrar a mais pela oferta.
- Ponto fraco + Oportunidade = Melhoria da oferta diante da concorrência, visando a exploração do mercado.
- Ponto forte + Ameaça = Monitoramento. Caso ocorra alguma modificação no mercado, e essa ameaça transformar-se em oportunidade, esta deve ser capitalizada (como na primeira estratégia).
- Ponto fraco + Ameaça = Eliminação da oferta. Deve desconsiderar esta oferta e focar em outra mais promissora.

Este processo encontra-se ilustrado pela Figura 7, abaixo:

Figura 7 – Fatores análise SWOT



Fonte: Polizei (2010, p. 34)

Ferrell e Hartline (2005) complementam que “A chave para desenvolver um foco estratégico é combinar os pontos fortes da empresa com suas oportunidades para criar capacidades de entregar valor aos clientes. Nessa fase, o desafio para qualquer empresa é criar uma razão convincente para os clientes comprarem seus produtos e não os oferecidos pelos concorrentes. É essa razão convincente que, em seguida, torna-se a base ou o foco estratégico em torno do qual a estratégia pode ser desenvolvida.”

#### ***5.4.4 Metas e Objetivos de Marketing***

Depois do foco estratégico ter sido desenvolvido na etapa anterior, as metas e objetivos de marketing podem ser definidos de forma clara e compatíveis com o que foi previamente analisado.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), as metas são declarações genéricas e simples do que será alcançado com a estratégia de marketing. Enquanto os objetivos de marketing são mais específicos e essenciais para o planejamento, devem ser expressos em termos quantitativos, pois estes serão utilizados para o controle e avaliação de desempenho do plano de marketing. Apesar das suas diferenças, ambos são frutos dos objetivos e metas da organização e por isso esses devem ser coerentes com a missão e a visão da empresa.

### 5.4.5 Estratégia de Marketing

Com as metas e objetivos de marketing definidos, deve-se formular uma estratégia para que estes sejam alcançados.

Os autores Ferrell e Hartline (2005) definem que a estratégia de marketing, no seu sentido amplo, “refere-se à forma como a empresa vai gerenciar suas relações com os clientes de forma a ter uma vantagem sobre a concorrência.”

Entretanto, antes de definir a estratégia, os autores defendem ser necessário a determinação do mercado-alvo. Las Casas (2011) contribui afirmando que não é possível atender a todos os clientes em um mercado, pois sempre haverá aqueles que não estão interessados no produto/serviço que a empresa oferece.

Kotler e Armstrong (2011, p.209) ilustram o processo da elaboração da estratégia de marketing na Figura 8, abaixo:

Figura 8 – Processo da Elaboração da Estratégia de Marketing



Fonte: Kotler e Armstrong (2011, p.209)

A seguir será explicado cada etapa deste processo:

- Segmentação e Seleção do Mercado-alvo:** A seleção consiste na identificação e, após a separação de grupos de consumidores com diferentes características, necessidades ou comportamentos. Las Casas (2011, p.85) explica a etapa da seguinte forma:

Depois de separar os grupos e de formar os diversos segmentos de mercado que podem existir para determinado produto, escolhe-se os segmentos mais indicados para atingir os objetivos com base em uma análise do potencial de cada um. Os segmentos escolhidos são chamados de mercado-alvo. É todo aquele mercado em que você deseja focar sua ação. (LAS CASAS; 2011, p. 85)

Após a separação dos grupos, a seleção deve ser feita através de uma avaliação das atratividades observadas em cada segmento, e após um ou mais segmentos de mercado para atuar deve ser selecionado.

Kotler e Armstrong (2011) apontam que 3 fatores devem ser levados em consideração ao avaliar os segmentos:

1. O tamanho e o crescimento do segmento;
2. A atratividade estrutural do segmento;
3. Os recursos e objetivos da organização.

Os autores ainda apontam a importância da segmentação, pois devido a heterogeneidade dos consumidores no amplo mercado, estes podem requerer estratégias ou mixes de marketing diferenciados do mercado no qual a organização atua.

- **Diferenciação e Posicionamento:** Definidos os segmentos de mercado nos quais a empresa vai atuar, é preciso decidir como a organização agregará valor para os clientes-alvo e quais posições pretende ocupar nestes segmentos.

Kotler e Armstrong (2011) observam que:

Os consumidores posicionam os produtos com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing. No entanto, esses profissionais não querem deixar o posicionamento de seus produtos ao léu. Assim, eles precisam não apenas planejar posicionamentos que darão a seus produtos mais vantagem nos mercados-alvo selecionados, mas também desenvolver mixes de marketing para criar esses posicionamentos planejados. (KOTLER; ARMSTRONG; 2011)

Os autores complementam afirmando que para encontrar os pontos de diferenciação, que podem ser por seus produtos, serviços, canais, pessoal ou imagem; deve-se levar em consideração a experiência total do cliente com o produto/serviço da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2013) existem quatro classificações de empresas segundo a posição que esta ocupa no mercado - o líder, o desafiador, o seguidor e

os ocupantes de nicho de mercado. Para cada tipo, os autores estabelecem algumas estratégias que podem ser utilizadas:

- Líderes: Para manterem-se no topo, as empresas devem seguir essas estratégias: Expansão da demanda do mercado total, Defesa da participação de mercado, Expansão da participação de mercado.
- Desafiantes: Empresas que visam maior participação no mercado, podem adotar estratégias para atacar o líder, com ofertas mais agressivas. Suas opções são: Ataque Frontal, Ataque pelo Flanco, Manobra de Cerco, Bypass e Guerrilha.
- Seguidoras: São empresas que não anseiam por uma maior participação de mercado, estas seguem o líder ou outro competidor destacado. As estratégias sugeridas são: Falsificação, Clonagem, Imitação ou Adaptação.
- Ocupante de nichos de mercado: Empresas que possuem foco em mercados menores, ou em um nicho. São empresas que normalmente oferecem alta qualidade, cobrando preços elevados, mas com custos baixos.

Kotler e Keller (2013) apontam ainda que:

Essas têm três atribuições: criar nichos, expandi-los e protegê-los. Contudo, há o risco de que o nicho se esgote ou seja atacado, e a empresa acabe ficando com recursos altamente especializados, sem uso alternativo de alto valor. (KOTLER; KELLER. 2013, p. 41)

Por isso, segundo os autores, a estratégia a ser utilizada por essas empresas é a especialização. Sua atuação deve ser nichada, mas não necessariamente em um nicho específico. Alguns exemplos de especialização: produto ou linha de produtos, preço-qualidade, usuário final, customização.

#### ***5.4.6 Implementação de Marketing***

Esta etapa retrata sobre como o plano de marketing deve ser executado. Com objetivos traçados e uma estratégia clara de como alcançá-los, os programas de ação devem ser elaborados, condizentes com o posicionamento proposto.

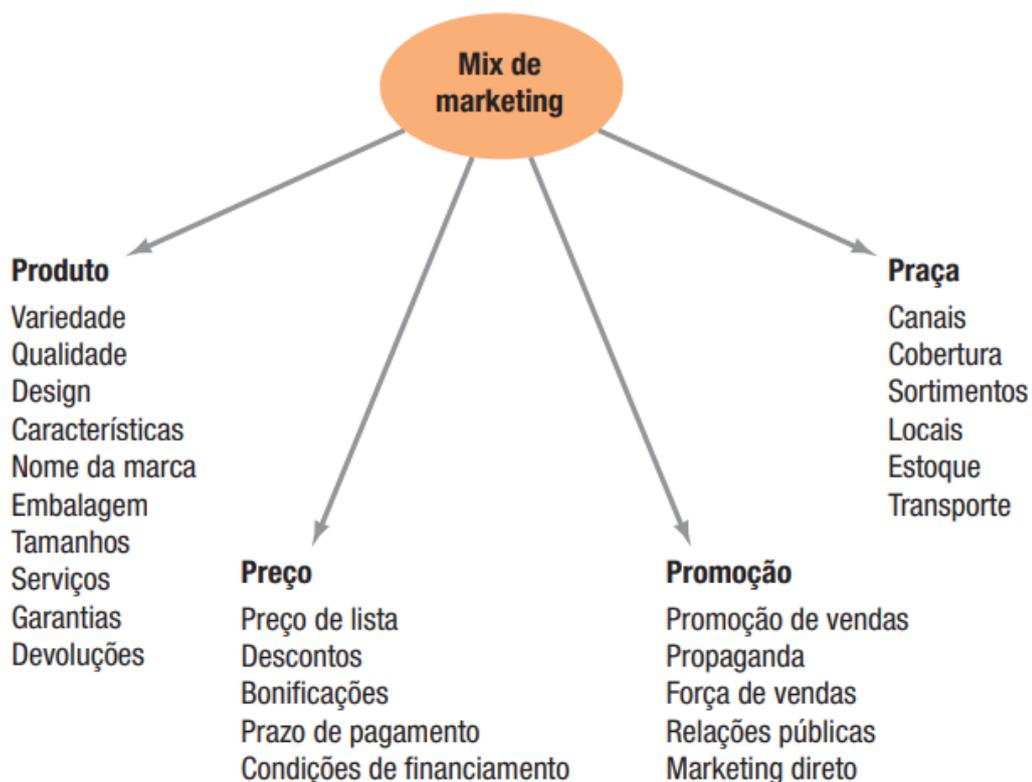
Neilson, Martin & Powers (2008) afirmam que para o êxito na implementação de estratégias, quatro elementos são determinantes. São eles: motivação, fluxo de informações, direito à decisão e estrutura.

Seitz (2005) afirma que “Uma vez escolhidas e definidas as estratégias compatíveis com os objetivos planejados, o passo seguinte será implementá-las, estruturando e detalhando os programas de ação necessários, com as melhores combinações possíveis de composto de marketing (marketing mix integrado) para cada oferta e respectivo público-alvo.”

Também chamado de mix de marketing, McCarthy (1978) define o composto de marketing como "algum produto, oferecido a um preço, com alguma promoção para contar aos potenciais consumidores sobre o produto e o modo de alcançar essa praça de consumidores". Contribuindo, Kotler (1998, p. 97) conceitua como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo".

Assim foram criados os chamados "4 P's" do marketing: produto, preço, promoção e praça. Abaixo será apresentada uma breve explicação sobre cada um. Abaixo, a Figura 9 demonstra as variáveis de marketing referentes a cada P, e logo após será explicado o que cada um significa.

Figura 9 – Os 4 P's do Composto de Marketing



- Produto: Abrange tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer necessidades e desejos. Estes podem ser: bens duráveis, bens não duráveis, e serviços.
- Preço: É a quantidade de dinheiro ou outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços. Embora outros fatores tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas
- Promoção: Também chamada de Comunicação, a promoção visa promover o consumo dos produtos/serviços ofertados. Kotler e Keller (2006) afirmam que “A comunicação em marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam. Essa ferramenta do marketing representa a voz da empresa e de suas marcas.”
- Praça: É a tarefa de tornar o produto disponível no local e quando o usuário necessita deste.

Entretanto, a implementação é uma das etapas mais difíceis do plano. Conforme Sull, Homkes & Sull (2015, tradução nossa) “Estudos mostraram que entre dois terços a três quartos das grandes empresas enfrentam dificuldades na implementação de suas estratégias”.<sup>4</sup>

Os autores Ferrell e Hartline (2005, p. 48) complementam sobre a sua importância:

Sem um bom plano para a implantação, o sucesso da estratégia de marketing está seriamente comprometido. Por essa razão, a fase de implantação do plano de marketing é tão importante como a de estratégia de marketing. Você também deve se lembrar que a implantação depende de obter o apoio dos funcionários: são eles que executarão as estratégias de marketing e não as organizações. Como resultado, questões como liderança, motivação, comunicação e treinamento dos funcionários são fundamentais para o sucesso da implantação. (FERRELL; HARTLINE 2005, p. 48)

#### ***5.4.7 Avaliação e Controle***

Como citado anteriormente, o plano de marketing deve ser constantemente monitorado para que se tenha conhecimento se os objetivos traçados anteriormente estão sendo alcançados.

---

<sup>4</sup> Texto original: Studies have found that two-thirds to three-quarters of large organizations struggle to implement their strategies.

Seitz (2005, p. 122), “Os passos envolvidos no controle estratégico envolvem: determinar o que deve ser monitorado, avaliado e controlado; estabelecer padrões; mensurar o desempenho; comparar o desempenho com os padrões; tomar medidas corretivas se houverem desvios”.

Ainda sobre o tema, Kotler (2000, pg. 714) complementa:

“Para lidar com as muitas surpresas que ocorrem durante a implementação de planos de marketing, esse departamento tem de monitorar e controlar continuamente suas atividades. Apesar dessa necessidade, muitas empresas têm procedimentos inadequados de controle. Essa foi a conclusão de um estudo que abrangeu 75 empresas de variadas portes em diferentes setores. As principais conclusões foram:

- Empresas pequenas têm dificuldades para definir objetivos claros e estabelecer sistemas para avaliar o desempenho.
- Menos da metade das empresas analisadas conhecia a rentabilidade de seus produtos. Cerca de um terço das empresas não tinham procedimentos regulares de análise para detectar e abandonar produtos pouco rentáveis.
- Quase a metade das empresas deixa de comparar seus preços com os da concorrência, de avaliar seus custos de armazenagem e distribuição, de estudar as causas de devolução de produtos, de realizar avaliações formais da eficácia da propaganda e de analisar os relatórios de visitas de suas forças de vendas.
- Muitas empresas levam de quatro a oito semanas para desenvolver relatórios de controle, que ocasionalmente são imprecisos.” (KOTLER, 2000, pg. 714)

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa apresentar quais métodos foram utilizados para a realização do presente estudo, demonstrando os principais passos necessários para o atingimento dos objetivos do trabalho, isto é, a elaboração de um plano de marketing para a Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora. Buscando investigar diversos setores da organização, a sua concorrência e o mercado no qual está inserida, o procedimento metodológico escolhido foi de abordagem qualitativa, denominado como pesquisa exploratória.

O autor Las Casas (2019, p.239) define estas como:

“As pesquisas exploratórias são usadas quando o pesquisador procura obter informações ou conhecimento sobre determinado assunto ou situação. É o passo inicial na pesquisa, quando há interesse de “explorar” determinada realidade. Com esse tipo de pesquisa procura-se definir problemas, determinar hipóteses, auxiliar na formulação de questões, ou mesmo indicar pesquisas para etapas posteriores.” (LAS CASAS; 2019, p.239)

A pesquisa de marketing busca desvendar os pensamentos e as motivações, identifica desejos e necessidades do público-alvo, a fim de munir o gestor de marketing de informações relevantes e confiáveis, para que assim este possa tomar decisões estratégicas visando o crescimento e fortalecimento da organização (ZIKMUND, 2006).

No que se refere aos métodos de coleta de dados, os instrumentos utilizados foram: pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho, por meio de jornais, sites, monografias e artigos; análise da documentação interna da instituição, visitas à entidade – a fim de conhecer mais sobre suas características físicas e seu funcionamento; e entrevistas não-estruturadas com a presidência, diretorias e sócios da SBCFA.

Por último, a estrutura utilizada no plano de marketing foi adaptada do modelo de Ferrell e Hartline (2016). Assim, as etapas do plano desenvolvido constituem em: resumo executivo, análise situacional, análise SWOT – onde há a elaboração da matriz SWOT e de questões-chave, definição de objetivos e metas, declaração de estratégia e do posicionamento e por fim, a formulação dos planos de ação.

## 7. PLANO DE MARKETING

A seção a seguir é destinada ao detalhamento do plano de marketing formulado para a Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora. Inicialmente será apresentado um resumo executivo, após será realizada uma análise dos ambientes interno e externo da organização, e na sequência, a construção da matriz SWOT, a elaboração das questões-chave, a definição dos objetivos e metas de marketing, assim como a sua estratégia e planos de ação.

### 7.1 Resumo Executivo

Criada em 1872, a Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora é a sociedade negra mais antiga do Estado (CORTÊS, 2013). Desde a sua criação, o Floresta Aurora busca ser um centro de referência da cultura afrodescendente, e por muito tempo essa foi a sua realidade. Entretanto, devido a perdas no quadro de sócios - tanto pelas suas mudanças geográficas quanto pela falta de estratégias; a organização deixou de possuir diversas atividades que fazem menção a cultura, passando assim a ser mais caracterizado como um clube social. Um dos objetivos a longo prazo da SBCFA é tornar-se novamente um centro de referência da cultura afrodescendente, mantendo a sua estrutura física, podendo oferecer além do seu amplo espaço, atividades relacionadas à cultura. Pode-se observar esse objetivo e outros, no Quadro 2, abaixo. Portanto, o reposicionamento da organização é crucial, visto a gama de grandes competidores no mercado e a falta de vantagens competitivas sobre esses.

Quadro 2 – Objetivos e Metas da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
Aumentar o número de sócios	Atingir 300 sócios mensais
Aumentar o número de funcionários assalariados	Empregar 2 funcionários
Tornar-se um centro de referência da cultura afrodescendente	Oferecer 3 atividades diretamente ligadas à cultura negra

Fonte: elaborada pela autora.

Necessárias para a elaboração da estratégia futuramente, abaixo estão a missão e visão da organização:

- Missão: Promover o desenvolvimento humano, assistencial, social, beneficente, cultural, esportivo e recreativo a toda a comunidade, sem distinção, como um Centro de Referência da Cultura Afrodescendente.
- Visão: Sermos referência internacional na produção, vivência e disseminação da cultura afrodescendente, ao mesmo tempo um polo de inovação social – geração de oportunidades.

A direção da organização centenária, apesar das suas gestões serem bianuais, mantém uma atitude acomodada, não buscando por alternativas ao passar por diversas crises financeiras ao longo de sua existência, entretanto seus objetivos exigem uma postura que contradiz essa atual. Visando auxiliar em seu reposicionamento, o plano de marketing desenvolvido contém em seu escopo ações simples, porém necessárias nesse processo, como a organização e coleta de novos dados para alimentar a sua base, a criação de um canal no Youtube e atualização do site, todas a serem realizadas no curto prazo, servindo assim como base para as outras ações propostas no plano.

## **7.2 Análise Situacional**

Com o intuito de obter uma visão ampla do atual panorama da organização, serão analisados a seguir os ambientes interno e externo a esta. Na análise interna serão analisados os produtos ofertados pela empresa, assim como sua atual estrutura. Na externa, será analisado o mercado o qual esses produtos atendem, e os seus componentes como clientes e concorrentes.

Por se tratar de um momento de transição, serão considerados concorrentes entre classes produto aqueles que oferecem produtos iguais ou semelhantes ao atual ofertado pelo SBCFA, e ao produto que ainda virá a ser ofertado.

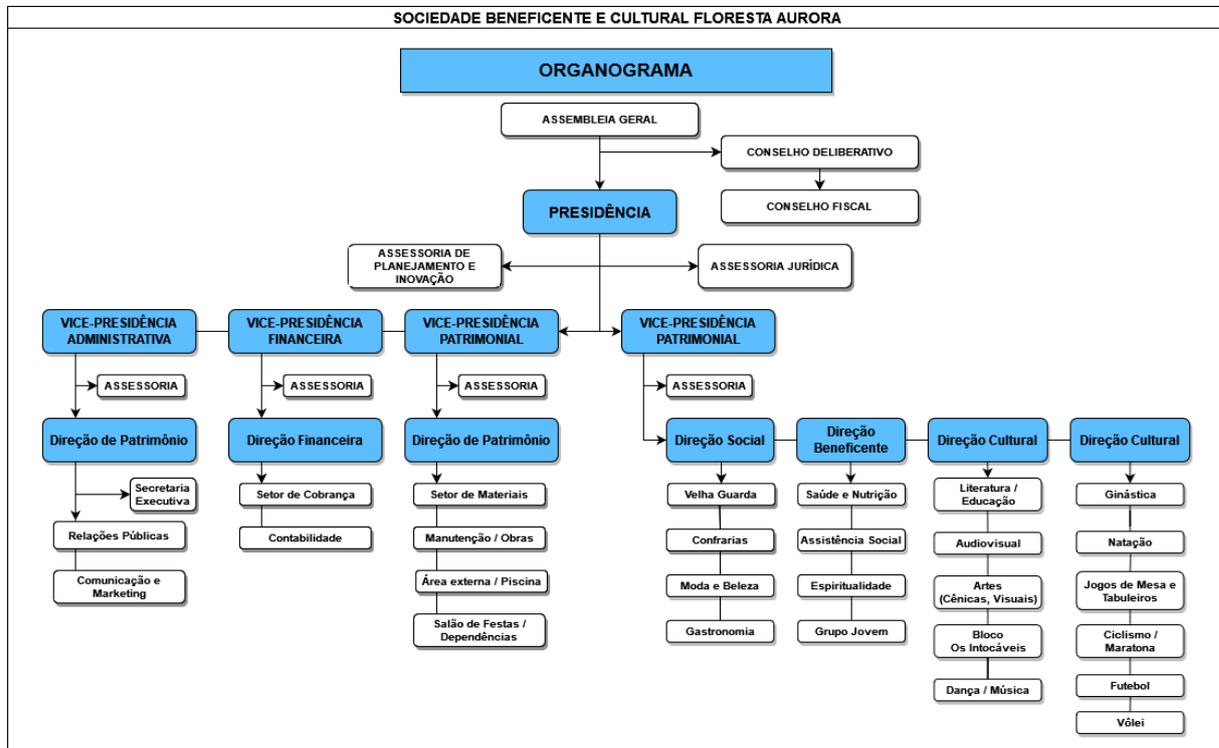
### **7.2.1 Análise Interna**

O Floresta Aurora possui uma estrutura física própria, de aproximadamente 20.000 m<sup>2</sup>, localizada no bairro Belém Velho. Esta é composta por dois salões de festa (sendo um deles equipado com cozinha), biblioteca, duas piscinas, áreas de convívio externas, churrasqueiras, campo de futebol e áreas destinadas a trilhas.

Um dos impactos causados pela pandemia foi o aumento significativo no em seu quadro de voluntários. A organização continha cerca de 10 voluntários no início da pandemia e hoje

conta com a colaboração de 45. Esses estão alocados nos setores demonstrados no organograma abaixo, na Figura 10.

Figura 10 – Organograma da SBCFA



Fonte: Site do SBCFA, adaptada pela autora.

Além dos voluntários, há um prestador de serviços que auxilia na manutenção da estrutura física da associação.

Apesar do quadro de voluntários ser expressivo, principalmente em relação ao número de sócios atendidos pela associação, não há uma renovação significativa dos integrantes que compõem a diretoria, mesmo com as gestões sendo bianuais. Em entrevistas, foi relatado que há integrantes na diretoria há mais de 30 anos. Entretanto é notório a vontade da administração atual que mudanças sejam feitas no posicionamento da organização.

Percebe-se também a falta de uma base de dados atualizada e de fácil manuseio. Os dados dos sócios, por exemplo, são dois armários arquivos onde há a ficha de cada pessoa que já passou pelo Floresta Aurora. Além de conter dados desatualizados, como endereços e telefones, grande parte desses indivíduos já faleceu. A diretoria da organização ainda aponta que a SBCFA já foi objeto de estudo em diversos trabalhos, porém não há nenhum registro físico destes na sede. O controle de pagamento das mensalidades é feito pela Vice-Presidência Financeira, que atualiza uma planilha simples de controle manualmente.

O número de sócios ativos, aqueles que pagam suas mensalidades, varia mensalmente, mas fica girando em torno de 100. Esse número caiu consideravelmente durante a pandemia, a diretoria estima que mais da metade parou de pagar as mensalidades. Para assegurar a manutenção do espaço foi solicitado aos sócios, que tivessem condições, que realizassem o pagamento dobrado da mensalidade durante o período de necessidade, o qual durou aproximadamente 6 meses. A associação não cobra nenhuma taxa para o retorno dos sócios que deixaram de pagar as mensalidades, independentemente do motivo.

Quanto às fontes de renda da organização, ou seja, seus produtos, podemos destacar:

- A **utilização das áreas comuns** do seu espaço físico, como o campo de futebol, piscinas, biblioteca e acesso às áreas destinadas a trilhas.
  - Os sócios possuem direito através do pagamento das mensalidades. Essa possui o valor de R\$50,00, incluindo dependentes - o valor do título, também chamado de jóia, que deve ser pago ao se associar é de R\$150,00.
- O **aluguel** dos espaços privados, como os salões e as churrasqueiras.
  - Para os associados, o valor é diferenciado.
- **Projetos** lançados pelo governo ou outras organizações.
  - Através de editais, as atividades propostas são de viés social. Os recentes projetos financiados pelo Carrefour, visam a equidade racial e o empreendedorismo negro.
- **Eventos** – A arrecadação de valores monetários visando auxiliar alguma causa social e a manutenção da estrutura física da associação.

Também promovem eventos destinados puramente à beneficência, como campanhas para doação de alimentos, campanha do agasalho e doação de brinquedos para crianças nas proximidades do Dias das Crianças e Natal.

### ***7.2.2 Análise Externa***

Com as características apresentadas pela empresa atualmente, o setor no qual se insere é o de clubes sociais. A seguir, será realizada uma análise de possíveis cenários referentes a este mercado.

### 7.2.2.1 Análise de Cenários

Visando um planejamento onde haja uma redução de incertezas para o futuro devido a possíveis eventos imprevisíveis, foi elaborado um mapeamento dos potenciais cenários sobre o mercado no qual a organização atua. Desta forma, foram levados em consideração os acontecimentos históricos e as tendências até então observadas para defini-los.

A Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora se encontra no momento passando por dificuldades financeiras, devido à redução significativa no quadro de sócios, e na baixa captação de novos sócios devido à falta de atrativos quando comparado a seus concorrentes, somado à falta de uma divulgação/comunicação ativa com esta finalidade.

#### 7.2.2.1.1 Variáveis e Tendências

A análise ambiental é um dos principais fatores a serem analisados, seja em um plano estratégico operacional, seja em um plano estratégico de marketing de uma empresa. Desta forma, tentou-se examinar fatores externos que influenciam de alguma forma o funcionamento do Floresta Aurora, em âmbito nacional e regional.

Assim, em um âmbito **sociocultural brasileiro**, percebemos dois fatores de grande impacto. Primeiramente, o movimento social Black Lives Matter, ou no português “Vidas Negras Importam”. Este teve início em 2013 nos Estados Unidos da América, e seu principal objetivo é protestar contra incidentes causados pela violência contra pessoas negras, como, por exemplo, o abuso da força policial, além de outros atos racistas. As mobilizações deste movimento, ocorridas no ano de 2020, repercutiram por todo o globo. Inspirados, ativistas brasileiros defendem que deve ser formada uma frente ampla contra o racismo para rebater as medidas ultraconservadoras dos governos. (PIRES, 2020).

Outro fator levado em consideração foi a crescente procura por locais ao ar livre para confraternizar com a família e amigos, após o longo período de isolamento social vivido durante a pandemia. (CONSUMIDOR MODERNO, 2021)

Em um âmbito **demográfico** o principal fator foi o aumento na procura de lugares mais espaçosos para morar na cidade de Porto Alegre. Uma das mudanças ocasionadas pelo isolamento social foi a transição da preferência de imóveis compactos em condomínios com enorme infraestrutura coletiva, localizados nas zonas centrais, para residências espaçosas localizadas em áreas mais retiradas da cidade. (ELY, 2020).

E finalmente, em um âmbito **econômico**, um dos principais fatores foi a redução do poder aquisitivo da população brasileira devido às crises econômicas, causadas pelo governo e intensificadas pela pandemia. Um estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) alerta sobre a situação em Porto Alegre: “Nesta década, a última recomposição relevante do salário-mínimo ocorreu até janeiro de 2015. A partir daí temos somente a manutenção do patamar e, nos dois últimos anos, um decréscimo significativo do poder de compra”. O estudo mostra ainda que em 2015 o salário-mínimo necessário era 4,13 vezes maior que o valor oficial. Atualmente o mínimo necessário é 5,58 vezes maior.

Em relação aos clubes sociais de Porto Alegre, Nanci Galves Rebelo (2021) gestora da Sociedade Germânia, um dos clubes tradicionais de Porto Alegre, afirma que “Sem dinheiro, as pessoas pensam em cortar o supérfluo, que, em muitos casos, é o clube.”

#### *7.2.2.2 Análise de Clientes*

Considerando a matriz produto-mercado da organização, o mercado alvo é constituído por indivíduos que residem em Porto Alegre e na sua região metropolitana. Atualmente, os sócios da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora residem nas cidades de Porto Alegre, Viamão e Canoas, sendo que a maioria dos clientes se encontra na capital.

O perfil dos sócios consiste em sua maior parte em pessoas negras entre 40 e 50 anos, sem predominância quanto ao gênero. A diretoria da organização sugere que isso se deve ao fato da maioria dos sócios serem casados, frequentarem o clube com a família. Acreditam, também, que todas as famílias negras da cidade já passaram pelo Floresta, podendo ser na gestão, eventos ou em momentos sociais.

As motivações de compra do mercado são predominantemente hedônicas, visto os sentimentos ligados ao negócio. Por ser uma organização centenária e possuir um forte relacionamento com a comunidade negra, os sócios relatam que o Floresta Aurora provoca um forte sentimento de pertencimento e em razão disto, as famílias permanecem ligadas a organização por gerações, caracterizando assim, em uma forte fidelização dos clientes. Além disso, foi observado que outra motivação dos clientes é a intenção de ocasionar o prolongamento da cultura afrodescendente. Em uma das reuniões realizadas, foi dito por uma integrante da diretoria, “Para a comunidade negra, é gratificante e honroso fazer parte do Floresta Aurora.”

Para Almeida et al. (2013), o fato de o indivíduo querer se inserir em uma comunidade expõe sua autoimagem perante a sociedade. Isso mostra três características essenciais: consciência compartilhada (como rituais, histórias e tradições), o senso moral e de responsabilidade e sentimentos de pertencimento, através de uma real ligação com a organização.

Apesar dos fatores determinantes serem de valor hedônico, há também os valores utilitários. São estes: a disponibilidade, o excelente custo-benefício e os atributos oferecidos no produto, isto é, o espaço físico.

O processo de associação ocorre diretamente entre o setor de relações públicas com o indivíduo que está se associando, este pode ocorrer no próprio estabelecimento, no site da organização (por meio do preenchimento de um formulário, onde o contato do interessado é coletado), e por telefone - onde também são finalizadas as contratações provindas dos contatos coletados no site.

As mensalidades são pagas à vista, por desconto em folha de pagamento ou por transferência bancária - sendo a primeira opção a mais eficaz contra a inadimplência dos sócios. A utilização do produto varia de acordo com o desejo do sócio e a disponibilidade da associação.

### *7.2.2.3 Análise de Concorrentes*

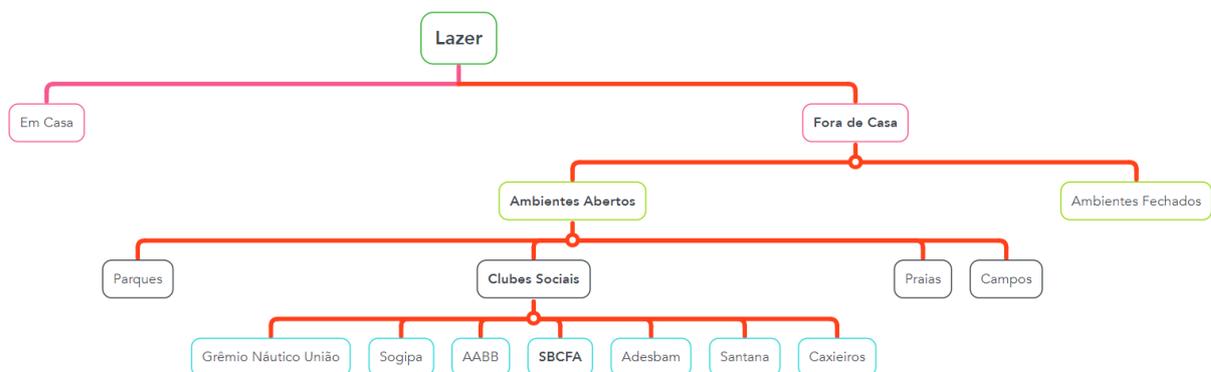
Por se tratar de um ramo muito amplo (lazer), a Sociedade Floresta Aurora possui diversos concorrentes diretos e indiretos. Esses podem estar presentes nas diversas camadas de concorrência, são estas:

- Todas as companhias: este nível de concorrência envolve todos aqueles que disputam pelo limitado poder de compra do consumidor, ou seja, é a primeira decisão que os consumidores tomam ao pensar em maneiras de obter lazer fora de casa. Neste caso, é preciso decidir se este ocorrerá em um ambiente aberto ou fechado. Tendo optado pela primeira opção, o indivíduo se depara com um novo questionamento acerca do local.
- Produtos substitutos: São os produtos que satisfazem a escolha definida acima - Lazer fora de casa em um ambiente aberto. Na análise, esses são parques, clubes sociais, praias e campos. A decisão é tomada levando em conta as preferências pessoais de cada indivíduo.

- Concorrência de marca: São empresas que oferecem produtos com benefícios semelhantes entre eles. Caso o consumidor opte por clubes sociais, deverá optar por uma das opções que ali constam. Para essa escolha normalmente os clientes levam em consideração o valor necessário para a compra do título, quais são os atrativos que cada clube oferece, distância, conexão sentimental com a empresa.

Para ilustrar como essa competição ocorre dentro do mercado no qual está atuando, foi criado um diagrama de hierarquia de produto, representado abaixo pela Figura 11.

Figura 11 – Diagrama de Hierarquia de Produto



Fonte: elaborada pela autora.

A fim de tornar mais visível as principais características diferenciadoras dos concorrentes apresentados no diagrama acima, foram criados *cards* para cada um desses.

Quadro 3 – Card SBCFA

Diferenciadores	
<b>Produtos:</b>	Utilização do espaço físico e Aluguel destes e Realização de Eventos
<b>Atratividades do Espaço:</b>	Salões de Festas, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Campo de futebol, Biblioteca e Área para realização de trilhas
<b>Preços:</b>	Baixos
<b>Distribuição:</b>	Canais pouco desenvolvidos
<b>Comunicação:</b>	Baixa
<b>Marca:</b>	Pouco conhecida
<b>Fontes de Renda:</b>	Baixas
<b>Outros:</b>	Excelente custo-benefício Relacionamento próximo com sócios

Fonte: Elaborado pela autora.

A Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora apresenta uma comunicação baixa devido a carência de recursos humanos nas áreas de Comunicação e Projetos. Por esse motivo, a marca é pouco conhecida quando comparada a outros clubes sociais. Além do amplo espaço oferecido, não há uma variedade de produtos, sendo que estes poderiam configurar outras fontes de renda para a associação. Este fato está vinculado à inexistência de planejamento estratégico

na organização já mencionado anteriormente. Apesar dessas fraquezas, seu custo-benefício é excelente e possui um relacionamento próximo com os sócios, o que os fideliza.

Quadro 4 – Card Associação Atlética Banco do Brasil

<b>Diferenciadores</b>		
<b>AABB</b>	<b>Produtos:</b>	Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes, Realização de Eventos, Escolas Esportivas, Academia, Coral, Colônia de Férias e Aulas Culturais e Gastroônicas
	<b>Atratividades do Espaço:</b>	Salões de Festa, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Campo de futebol, Biblioteca, Ginásio poliesportivo, Sinuca, Salas de Carteados e Vídeo e Quadras (tênis, areia e bocha)
	<b>Preços:</b>	Intermediários
	<b>Comunicação:</b>	Alta
	<b>Marca:</b>	Forte (influyente)
	<b>Fontes de Renda:</b>	Amplas
	<b>Outros:</b>	Site repleto de informações, incluindo tour virtual pela organização Localização estratégica

Fonte: Elaborado pela autora.

A Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), fundada em 1943, pode ser vista como um de seus principais concorrentes devido ao reconhecimento forte da marca, sua forte campanha de divulgação em diversos canais de comunicação e por oferecerem maior diversidade de produtos. Outro ponto forte digno de menção do competidor é a sua localização estratégica, já que está situada em uma avenida que interliga bairros nobres da zona sul de Porto Alegre, o trânsito de pessoas - essas já sócias ou potenciais - é muito alto.

Em janeiro de 2020 o valor de compra do seu título era de R\$1.380,00 e a mensalidade custava R\$264,00 (ZERO HORA; 2020).

Quadro 5 – Card Sogipa

<b>Diferenciadores</b>		
<b>SOGIPA</b>	<b>Produtos:</b>	Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes, Realização de Eventos, Escolas Esportivas, Academia, Coral, Bandeirantes, Escoteiros, Colônia de Férias e Departamento de Cultura Gaúcha
	<b>Atratividades do Espaço:</b>	Salões de Festa, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Ginásio poliesportivo, Quadra de tênis, Pista de Atletismo e Biblioteca
	<b>Preços:</b>	Altos
	<b>Comunicação:</b>	Alta
	<b>Marca:</b>	Forte (influyente)
	<b>Fontes de Renda:</b>	Amplas
	<b>Outros:</b>	Site repleto de informações, incluindo tour virtual pela organização Possui diversas opções de contato Uma das sociedades mais antigas de Porto Alegre Possui o maior espaço físico entre os concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora.

A Sociedade de Ginástica de Porto Alegre (Sogipa), localizada no bairro São João, foi fundada em 1867. É considerada um de seus concorrentes mais fortes, pois além de ser uma das sociedades mais antigas de Porto Alegre, é a que possui maior espaço físico. Sua comunicação é bastante efetiva, através de um site repleto de informações, forte presença nas redes sociais e possui diversas opções de contato para seus atuais, e potenciais, clientes.

Em janeiro de 2020 o valor de compra do seu título era de R\$475,75 com mais 12 parcelas de mesmo valor. Após quitar essas parcelas, a mensalidade custava R\$322,00. (ZERO HORA; 2020).

Quadro 6 – Card Grêmio Náutico União

Diferenciadores	
<b>Produtos:</b>	Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes, Realização de Eventos, Escolas Esportivas, Academia, Coral, Bandeirantes, Escoteiros, Colônia de Férias e Departamento de Cultura Gaúcha
<b>Atratividades do espaço:</b>	Salões de Festa, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Campo de futebol, Biblioteca, Ginásio poliesportivo, Raia de remo e Quadras (tênis, futsal, areia e bocha).
<b>Preços:</b>	Altos
<b>Comunicação:</b>	Alta
<b>Marca:</b>	Forte (líder)
<b>Fontes de Renda:</b>	Amplas
<b>Outros:</b>	Presença em diversas redes sociais Sócios possuem acesso às 4 sedes Uma das sedes é na Ilha do Pavão - Local diferenciado Uma das sociedades mais antigas de Porto Alegre Vasta diversidade de esportes oferecidos Atletas do clube são medalhistas em jogos olímpicos e paraolímpicos

Fonte: Elaborado pela autora.

O Grêmio Náutico União, chamado popularmente de União, foi fundado em 1906, deve ser analisado pois é o líder do setor. É reconhecido por ser um clube com forte atuação nos esportes, pois além de possuir uma vasta diversidade de esportes oferecidos, atletas olímpicos e paraolímpicos treinam lá. Possui 4 sedes, sendo uma delas em uma ilha, tornando suas localizações pontos fortes. Além dos esportes, é o clube que oferece a maior gama de produtos e a mais completa estrutura.

Seu título é um dos mais caros de Porto Alegre. Este, em janeiro de 2020, possuía o valor de compra de R\$7.850,00 à vista, caso fosse pago a prazo, o valor chegava a R\$12.590,92. A mensalidade custava R\$300,00 (ZERO HORA; 2020).

Quadro 7 – Card Adesbam

<b>Diferenciadores</b>	
<b>Produtos:</b>	Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes, Realização de Eventos, Escola Esportiva, Academia, e Aulas de Fandango
<b>Atratividades do espaço:</b>	Salões de Festa, Ginásio poliesportivo, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Canchas de Bocha, Galpão Crioulo e Salas de Aula
<b>Preços:</b>	Baixos
<b>Comunicação:</b>	Intermediária
<b>Marca:</b>	Razoavelmente conhecida
<b>Fontes de Renda:</b>	Intermediárias
<b>Outros:</b>	Promoção no valor do título, informada no site Localização privilegiada - às margens do Guaíba Excelente custo-benefício

Fonte: Elaborado pela autora.

A Adesbam, fundada em 1912, deve ser analisada por ter uma estrutura semelhante à do Floresta Aurora, porém mais produtos são ofertados. Localizada no bairro Tristeza, às margens do Guaíba, possui uma localização privilegiada, não pelo trânsito acentuado de pessoas, mas pela beleza natural do local, um de seus maiores atrativos. Entretanto, sua comunicação poderia ser melhor desenvolvida, a começar por seus conteúdos que são pouco atraentes.

Seus preços são baixos quando comparado ao restante do mercado, incluindo a SBCFA. O valor de seu título é composto pela taxa de adesão e a antecipação do valor de 6 mensalidades, somando R\$539,00. Com o adiantamento, o consumidor passa a pagar a mensalidade apenas no 7º mês, esta custa R\$77,00. A organização ainda fez uma promoção onde durante a pandemia, ao se associar não era cobrado o adiantamento das mensalidades. (ADESBAM; 2021).

Quadro 8 – Card Santana

<b>Diferenciadores</b>	
<b>Produtos:</b>	Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes, Realização de Eventos, Escolas Esportivas, Departamento de Cultura Gaúcha, Colônia de Férias e Hotel de Trânsito
<b>Atratividades do espaço:</b>	Salões de Festa, Ginásio poliesportivo, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Cancha de Bocha e CTG
<b>Preços:</b>	Baixos
<b>Comunicação:</b>	Intermediária
<b>Marca:</b>	Razoavelmente conhecida
<b>Fontes de Renda:</b>	Intermediárias
<b>Outros:</b>	Oferecimento do Hotel de Trânsito

Fonte: Elaborado pela autora.

O Clube Geraldo Santana foi fundado em 1941 e localiza-se no bairro Santo Antônio. Sua estrutura é enxuta, quando comparada aos seus concorrentes, e apesar de oferecer os mesmos produtos que estes em menor escala, o clube se diferencia dos outros devido ao seu Hotel de Trânsito. O hotel está disponível para os associados, conveniados e convidados destes.

Seus preços são baixos quando comparado ao restante do mercado, porém apesar de não ser cobrada taxa de adesão, o clube exige que o período mínimo de associação seja de 6 meses. Suas mensalidades custam R\$ 99,00. (ZERO HORA; 2020).

Quadro 9 – Card Caixeiros Viajantes

<b>Diferenciadores</b>	
<b>CAIXEIROS</b>	<b>Produtos:</b> Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes, Realização de Eventos, Escola Esportiva, Academia, Escotismo e Colônia de Férias.
	<b>Atratividades do espaço:</b> Salões de Festa, Ginásio poliesportivo, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre e Piscinas
	<b>Preços:</b> Intermediários
	<b>Comunicação:</b> Intermediária
	<b>Marca:</b> Razoavelmente conhecida
	<b>Fontes de Renda:</b> Baixas
	<b>Outros:</b> Terreno amplo em localização privilegiada

Fonte: Elaborado pela autora.

O Clube Caixeiros Viajantes, fundado em 1885, está localizado em uma das áreas mais valorizadas de Porto Alegre, e possui uma metragem de 12.500 m<sup>2</sup>. É devido a esse motivo que o clube não oferece muitos produtos, entretanto cobra valores elevados.

O valor do título do clube é de R\$2.4750, e sua mensalidade custa R\$186,00 (ZERO HORA; 2020).

Apesar de conter o número de sócios na matéria feita pela Zero Hora (2020) sobre os clubes sociais de Porto Alegre, os dados não foram levados em consideração devido aos impactos da pandemia e na redução do quadro de sócios de cada clube.

Outros clubes sociais também podem ser considerados como concorrentes, porém em escala bem menor que os apresentados acima. Isso ocorre devido aos poucos atrativos oferecidos nos clubes, que abrangem apenas espaços internos, possuindo pouca área de convivência e sem o caráter “campestre” apresentado pela SBCFA.

Importante salientar que nesta etapa foram excluídos clubes que exigem um “pré-requisito” para se tornar sócio, como por exemplo: o Clube do Professor Gaúcho, onde é necessário possuir a habilitação em alguma área da Educação.

A análise a seguir é referente a competição entre centros de referência da cultura afrodescendente.

Quadro 10 – Card SBCFA

<b>Diferenciadores</b>		
<b>SBCFA</b>	<b>Produtos:</b>	Utilização do espaço físico e Aluguel destes e Realização de Eventos
	<b>Atratividades do Espaço:</b>	Salões de Festas, Quiosques com churrasqueiras ao ar livre, Piscinas, Campo de futebol, Biblioteca e Área para realização de trilhas
	<b>Preços:</b>	Baixos
	<b>Comunicação:</b>	Baixa
	<b>Marca:</b>	Forte (influyente)
	<b>Fontes de Renda:</b>	Baixas
	<b>Outros:</b>	Primeira Sociedade negra do Estado.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Floresta Aurora possui importantes vantagens competitivas quando referente a cultura afrodescendente. Visto que foi a primeira sociedade negra do Estado, o Floresta possui muito reconhecimento pela comunidade negra. Por oferecer mais produtos e possuir um espaço físico amplo, a característica de clube social neste segmento é um ótimo ponto forte a ser explorado.

Quadro 11 – Card Satélite Prontidão

<b>Diferenciadores</b>		
<b>SATÉLITE PRONTIDÃO</b>	<b>Produtos:</b>	Utilização do Espaço Físico e Aluguel destes e Realização de Eventos.
	<b>Atratividades do espaço:</b>	Salões de Festa, Auditório e Sala de Aula
	<b>Preços:</b>	Baixo
	<b>Comunicação:</b>	Alta
	<b>Marca:</b>	Forte (líder)
	<b>Fontes de Renda:</b>	Baixas
	<b>Outros:</b>	Comunicação nas mídias sociais bem elaborada - clara e constante Site contém informações referentes à locação dos espaços. Constantemente realizando eventos referentes à cultura afrodescendente

Fonte: elaborado pela autora.

O Satélite Prontidão foi fundado em 1902, e apesar de não ser tão antigo quanto o Floresta Aurora, a sua comunicação é ativa e constante, chamando assim mais a atenção dos potenciais sócios e também devido ao fato de realizarem eventos relacionados à cultura afrodescendente periodicamente. Outro ponto que chama a atenção são as informações disponíveis no site sobre a locação dos atrativos do seu produto, tornando a criação de parcerias mais facilmente.

Importante ressaltar que os canais de distribuição não foram levados em consideração nas análises por conta da característica das organizações analisadas. A distribuição geográfica do produto (o espaço físico dos clubes) é fixa.

### 7.3 Análise SWOT

A partir das análises realizadas, os pontos observados que compõem a matriz SWOT mais relevantes serão avaliados conforme a sua importância. A classificação de 0 a 10, sendo os extremos da escala (0 e 10) os pontos de maior importância, negativa e positiva, respectivamente. Os pontos centrais (5 e 6) são os de menor relevância.

#### 7.3.1 Forças

Após a análise interna realizada anteriormente, foi possível identificar as forças da organização, estas estão representadas abaixo no Quadro 12. Após a representação, cada força será detalhada para melhor compreensão.

Quadro 12 – Forças SBCFA

Forças	Avaliação
Forte ligação com a comunidade	10
Sociedade negra mais antiga do estado	10
Grande fidelização dos sócios devido à sensação de pertencimento	10
Constante crescimento do número de voluntários nos últimos 2 anos	9
Produto ofertado com excelente custo-benefício	8

Fonte: elaborada pela autora.

- **Forte ligação com a comunidade:** como dito anteriormente, muitas famílias negras da capital já passaram pelo Floresta em seus quase 150 anos de existência. Por terem sido auxiliadas pela Sociedade de alguma forma, foi criado um forte vínculo, passado de geração em geração.
- **Sociedade negra mais antiga do estado:** criada em 1872, antes da abolição da escravidão, foi por muito tempo um lugar de memória e resistência na preservação da cultura negra antes de se tornar um clube social, o que é lembrado pela comunidade negra atual.

- **Grande fidelização dos sócios devido à sensação de pertencimento:** por ser um dos poucos clubes que nasceram como centro de referência da cultura afrodescendente, o Floresta Aurora provoca um forte sentimento de pertencimento, resultando em uma forte fidelização dos clientes. Em razão disso, as famílias permanecem ligadas à organização por gerações.
- **Constante crescimento do número de voluntários nos últimos 2 anos:** um dos impactos causados pela pandemia foi o aumento significativo em seu quadro de voluntários. A organização continha cerca de 10 voluntários no início da pandemia e hoje conta com a colaboração de 45. Além dos voluntários, há um prestador de serviços que auxilia na manutenção da estrutura física da associação.
- **Produto ofertado com excelente custo-benefício:** a disponibilidade do espaço físico oferecido aos associados possibilita a prática de inúmeras atividades em família ou grupo de amigos, por um preço acessível.

### 7.3.2 Fraquezas

Após a análise interna realizada anteriormente, foi possível identificar as fraquezas da organização. Estas estão representadas abaixo no Quadro 13. Após a representação, cada fraqueza será detalhada para melhor compreensão.

Quadro 13 – Fraquezas SBCFA

Fraquezas	Avaliação
Pouca atratividade dos canais de divulgação	0
Inexistência de planejamento estratégico na organização	0
Baixo investimento em conteúdos digitais e mídias sociais	1
Carência de recursos humanos nas áreas de Comunicação e Projetos	2
Ausência de bases de dados	2
Ainda no processo de estruturação	4
Sede afastada dos grandes centros populacionais da cidade	4

Fonte: elaborada pela autora

- **Pouca atividade dos canais de divulgação:** dessa forma, há a perda da oportunidade de utilizar a grande visibilidade atual do movimento negro ao seu favor.
- **Inexistência de planejamento estratégico na organização:** a organização carece de planejamento estratégico, um processo contínuo com participação crucial da

administração. A ausência dos melhoramentos resultantes desse processo tem relação direta com a probabilidade de futuro sucesso/fracasso da organização.

- **Baixo investimento em conteúdos digitais e mídias sociais:** sem essa ferramenta, o alcance publicitário é exponencialmente menor do que seria caso houvesse a possibilidade de um meio virtual. Assim, a aquisição de sócios, voluntários, etc. se torna restrita.
- **Carência de recursos humanos nas áreas de Comunicação e Projetos:** os recursos humanos da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora, referentes aos funcionários de uma organização, são escassos nas áreas de Comunicação e Projetos, resultando em um reconhecimento de marca fraco quando comparado aos seus concorrentes.
- **Ausência de bases de dados:** atualmente, não se encontra na Sociedade uma base de dados atualizada e de fácil manuseio. No local, há dois armários arquivos contendo a ficha de cada pessoa que já foi sócia do Floresta Aurora – inclusive membros que já vieram a óbito. O controle de pagamento das mensalidades é feito em uma planilha simples de atualização manual. A diretoria relata que já foram realizados diversos trabalhos onde o objeto de estudo foi a organização, porém não se tem nenhum trabalho em sua posse.
- **Ainda no processo de estruturação:** com o aumento significativo do número de voluntários, se notou que a estrutura organizacional mantida até então era enxuta, sendo um ponto fraco da organização. Percebe-se essa falta de estruturação dado que o organograma apresentado anteriormente foi estruturado apenas em 2020.
- **Sede afastada dos grandes centros populacionais da cidade:** assim, o número de pessoas que transitam nas proximidades do clube é reduzido. Isso faz com que a associação não seja percebida, dificultando as chances desses se tornarem sócios. Além disso, se cria a necessidade de que sócios possuam um carro para ter fácil acesso ao clube.

### **7.3.3 Oportunidades**

Após a análise externa realizadas anteriormente, foi possível identificar as oportunidades do mercado onde a organização atua. Estas estão representadas abaixo no Quadro 14. Após a representação, cada oportunidade será detalhada para melhor compreensão.

Quadro 14 – Oportunidades da SBCFA

Oportunidades	Avaliação
Aumento da visibilidade da comunidade negra graças ao movimento Black Lives Matter	9
Datas comemorativas oferecem a chance de organizar eventos para captação de sócios	9
Aumento na procura por meios de entretenimento acessíveis	8
Aumento na procura por entretenimentos ao ar livre	8
Crescente número de pessoas busca de praticar o voluntariado	7
Aumento da migração populacional para zonas fora dos centros urbanos	6

Fonte: elaborado pela autora.

- **Aumento da visibilidade da comunidade negra devido ao crescimento do movimento Black Lives Matter:** o movimento, com principal objetivo de protestar a violência contra pessoas negras, teve mobilizações em 2020 que repercutiram no mundo todo. Essa maior visibilidade da comunidade negra e consequente aumento no interesse pela cultura afrodescendente poderia ser aproveitada pela Sociedade para obter maior engajamento e se consolidar como referência de centro cultural.
- **Datas comemorativas oferecem a chance de organizar eventos para captação de sócios:** poderiam ser organizados eventos e atividades baseados em diversas datas comemorativas da cultura afrodescendente.
- **Aumento na procura por meios de entretenimento acessíveis:** com a crise econômica que acomete a sociedade brasileira nos últimos anos, exacerbada pela pandemia iniciada em 2019, o poder financeiro da população está precário, fazendo com que atividades de baixo custo sejam mais procuradas. Como a Floresta Aurora tem um ótimo custo-benefício, deve se beneficiar com a situação.
- **Aumento na procura por entretenimentos ao ar livre:** também com a pandemia, pelas características do vírus em questão, atividades ao ar livre estão em alta, e o espaço que a Floresta Aurora fornece supre esse pré-requisito.
- **Crescente número de pessoas em busca de voluntariado:** foi registrado um aumento no número de voluntários nos últimos anos. Possivelmente o motivo dessa mudança seja que, ao testemunhar as tragédias causadas pelo Covid-19, pessoas capazes de oferecer alguma ajuda sentiram a necessidade de fazê-lo.
- **Aumento da migração populacional para zonas fora dos centros urbanos:** após o isolamento social que as pessoas foram forçadas a aderir, passando meses em um

mesmo local, houve uma notável transição na preferência de imóveis, com consumidores optando por locais espaçosos em áreas mais distantes do movimento urbano.

### 7.3.4 Ameaças

Após a análise interna realizada anteriormente, foi possível identificar as ameaças do mercado onde a organização atua. Estas estão representadas abaixo na Quadro 15. Após a representação, cada ameaça será detalhada para melhor compreensão.

Quadro 15 – Ameaças da SBCFA

Ameaças	Avaliação
Concorrentes com maiores vantagens competitivas	0
Queda na receita durante a pandemia	2
Redução do poder aquisitivo da população	3
Mudança nas preferências dos consumidores em relação aos tipos e meios de entretenimento	3
Redução de atividades sociais presenciais	4

Fonte: elaborado pela autora.

- **Concorrentes com maiores vantagens competitivas:** os clubes sociais concorrentes apresentam diversas vantagens competitivas, como marcas bem conhecidas, forte campanha de divulgação, maior variedade de produtos oferecidos, melhor localização, entre outros. Além disso, há cada vez mais organizações sem fins lucrativos disputando pela verba oriunda de projetos da administração pública.
- **Queda na receita durante a pandemia:** a pandemia causada pelo Covid-19 afetou a captação de recursos da organização, pois devido ao isolamento social, o Floresta Aurora fechou as suas portas até o mês de outubro deste ano.
- **Redução do poder aquisitivo da população:** com a redução do poder aquisitivo, a proibição do aluguel de seus espaços para a realização de eventos e da utilização da infraestrutura do local, muitos sócios deixaram de pagar as mensalidades.
- **Mudança nas preferências dos consumidores em relação aos tipos e meios de entretenimento:** Outra tendência esperada pela pandemia é o aumento dos processos de virtualização. A pandemia teve um efeito assustador imediato sobre a produção de entretenimento e mídia.

- **Redução de atividades sociais presenciais:** como a Sociedade carece de atividades por meios virtuais, o isolamento estabelecido pela pandemia fez com que o entretenimento oferecido fosse precário demais para que o custo-benefício fosse suficiente. Felizmente, essa ameaça em particular é passageira.

### 7.3.5 Matriz SWOT

Após observar os ambientes interno e externo da organização e elencar seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças do mercado, foi elaborada a Matriz SWOT, representada abaixo pela Figura 12.

Figura 12 – Matriz SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte ligação com a comunidade</li> <li>• Sociedade negra mais antiga do estado</li> <li>• Grande fidelização dos sócios devido à sensação de pertencimento</li> <li>• Aumento no número de voluntários nos últimos 2 anos</li> <li>• Produto ofertado com excelente custo-benefício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca atratividade dos canais de divulgação</li> <li>• Inexistência de planejamento estratégico na organização</li> <li>• Baixo investimento em conteúdos nas mídias sociais</li> <li>• Carência de recursos humanos nas áreas de Comunicação e Projetos</li> <li>• Ausência de bases de dados</li> <li>• Ainda no processo de estruturação</li> <li>• Sede afastada dos grandes centros populacionais da cidade</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da visibilidade da comunidade negra devido ao crescimento do movimento Black Lives Matter</li> <li>• Datas comemorativas oferecem a chance de organizar eventos para captação de sócios</li> <li>• Aumento na procura por meios de entretenimento acessíveis</li> <li>• Aumento na procura por meios de entretenimentos ao ar livre</li> <li>• Crescente número de pessoas em busca de voluntariado</li> <li>• Aumento da migração populacional para zonas fora dos centros urbanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes com maiores vantagens competitivas</li> <li>• Queda na receita durante a pandemia</li> <li>• Redução do poder aquisitivo da população</li> <li>• Mudança nas preferências dos consumidores em relação aos tipos e meios de entretenimento</li> <li>• Redução de atividades sociais presenciais</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora.

### 7.3.6 Questões-Chaves do Plano de Marketing

Após a definição do ramo de atuação do novo produto e as concorrências já analisadas, deve-se atentar aos elementos que permitirão à Sociedade Beneficente Cultural Floresta Aurora sustentar o seu posicionamento: as Questões Chave. Baseado na discriminação feita na SWOT das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, juntamente com reuniões junto a diretoria, foram definidos os principais pontos chave desta análise. São estes:

- QC de Aproveitamento de Capacidades

Formadas pela união das oportunidades encontradas no mercado onde atua e de suas forças internas, as Questões-Chave a seguir, representadas no Quadro 16, visam o aproveitamento das capacidades organizacionais.

Quadro 16 – Aproveitamento de Capacidades da SBCFA

Oportunidades	+ Pontos Fortes	= Questões-Chave
Aumento da visibilidade da comunidade negra graças ao movimento Black Lives Matter	Sociedade negra mais antiga do estado (fundada em 1872) Forte ligação com a comunidade	Aproveitar a maior visibilidade e interesse sobre a cultura afrodescendente para se consolidar como centro de referência desta.
Aumento na procura por meios de entretenimento acessíveis	Produto ofertado com excelente custo-benefício	Introdução do Floresta Aurora como solução para os desejos dos consumidores, aproveitando a possibilidade de apresentar seus atrativos (futebol, piscinas e trilhas)
Aumento na procura por entretenimentos ao ar livre		

Fonte: Elaborada pela autora.

- QC de Conversão de Desvantagens

Formadas pela união das oportunidades encontradas no mercado onde atua e de suas fraquezas internas, as Questões-Chave a seguir, representadas no Quadro 17, visam a conversão das desvantagens organizacionais.

Quadro 17 – Conversão de Desvantagens da SBCFA

Oportunidades	+	Pontos Fracos	=	Questões-Chave
Aumento da visibilidade da comunidade negra graças ao movimento Black Lives Matter		Pouca atratividade dos canais de divulgação		Melhorar a divulgação dos eventos realizados em datas comemorativas através do aumento no número de pessoas envolvidas na Comunicação e Projetos
Datas comemorativas oferecem a chance de organizar eventos para captação de sócios		Carência de recursos humanos nas áreas de Comunicação e Projetos		
Crescente número de pessoas em busca de praticar o voluntariado		Ausência de bases de dados		Possibilidade de corrigir a ausência das bases de dados através do aumento no número de voluntários

Fonte: Elaborada pela autora.

- QC de Minimização de Limitações (Impacto)

Formadas pela soma das ameaças encontradas no mercado onde atua e de suas fraquezas internas, as Questões-Chave a seguir, representadas no Quadro 18, visam a minimização das limitações organizacionais.

Quadro 18 – Minimização das Limitações (Impacto) da SBCFA

Ameaças	+	Pontos Fracos	=	Questões-Chave
Concorrentes com maiores vantagens competitivas		Inexistência de planejamento estratégico na organização		Criar bases de dados e a partir dos dados obtidos, implementar planejamento estratégico visando
		Ausência de bases de dados		
		Ainda no processo de estruturação		Dedicar mais tempo a estruturação da organização
Redução de atividades sociais presenciais		Baixo investimento em conteúdos digitais e mídias sociais		Qualificar seus canais digitais, elaborando atividades atrativas através destes.
		Pouca atratividade dos canais de divulgação		

Fonte: Elaborada pela autora.

## 7.4 Objetivos de Marketing

Com base nos dados coletados anteriormente, serão estabelecidos os seguintes objetivos de marketing para a Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora:

Quadro 19 – Objetivos e Metas de Marketing

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
Criar bases de dados	Ordenar os dados existentes e coletar novos.
Aumentar sua presença online	Criar e aprimorar mídias sociais
Aperfeiçoar a sua comunicação através das redes sociais	Criar uma linha editorial e um cronograma de postagens

Fonte: elaborado pela autora.

Como citado anteriormente, é preciso criar bases de dados na organização. Sem estas bases, análises que envolvem o estado atual da organização são difíceis de serem feitas, além de tomarem muito tempo de seus dirigentes.

Objetivos acerca da comunicação são necessários devido à sua fraca atuação. Para que o reposicionamento seja feito com êxito, a organização precisará mudar esse cenário. Por isso, aumentar a presença online, diversificando as mídias sociais com a criação de conteúdo em torno da história da cultura negra é um bom início para essa mudança.

## 7.5 Estratégia

Após os objetivos e metas terem sido traçados, é preciso adotar uma estratégia visando o alcance destes. Apesar de atuar em um mercado nichado, o reposicionamento e a visão para o futuro desejado pela Sociedade Beneficente Cultural Floresta Aurora, decidiu-se por uma estratégia mais agressiva.

Desta forma, definiu-se a declaração de estratégia da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora como:

*“Tornar-se o centro de referência da cultura afrodescendente no mercado de clubes sociais de Porto Alegre até o final de 2023, por meio das atividades ofertadas em um amplo espaço de lazer que preservam a cultura.”*

### **7.5.1 Posicionamento**

A declaração do posicionamento da empresa visa expor os diferenciais do seu produto mediante os produtos da concorrência. Assim, a declaração do posicionamento foi definida baseado no espaço físico da organização, alinhando com as atividades que serão ofertadas e a sua longa existência como diferenciais competitivos.

Assim, a declaração de posicionamento da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora apresenta-se como:

*“A Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora oferece atividades que promovem a disseminação da cultura afrodescendente em um amplo espaço de lazer, de forma a continuar preservando-a como faz há quase 150 anos.”*

### **7.6 Programas de Ação**

Programas de ações são as melhores formas de programar a execução do plano de marketing desenvolvido. Logo, foram formulados planos de ação buscando principalmente o atingimento dos objetivos do plano de marketing, iniciando o reposicionamento da Sociedade Beneficente e Cultural Floresta Aurora. As atitudes descritas a seguir são ações que visam a paridade do Floresta Aurora perante os seus concorrentes, diminuindo as suas limitações para que assim possa se tornar ainda mais relevante em seu mercado, sabendo é claro, aproveitar suas vantagens competitivas.

#### **7.6.1 Ordenar os dados existentes**

Devido à falta de bases de dados, e a sua importância para a organização, planejou-se uma maneira de organizar os dados já obtidos e importá-los para os computadores, facilitando o acesso e futuras análises. Assim, o programa de ação elaborado está representado abaixo, no Quadro 20.

Quadro 20 – Ordenar os dados existentes

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Localizar todos os dados já coletados pela organização	Janeiro/2022	Dados existentes localizados.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Definir quais dados ainda são relevantes	Janeiro – Fevereiro/2022	Definição de quais dados são relevantes.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Separar esses dados (exemplo: separar sócios ativos dos que já faleceram)	Fevereiro – Março/2022	Dados separados.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Definir qual sistema computacional será utilizado para organizar e armazenar esses dados	Abril/2022	Sistema computacional definido.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Importar os dados para computadores	Abril/2022	Dados importados para computadores.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Guardar os dados físicos em local de fácil acesso.	Maió/2022	Dados físicos guardados em local de fácil acesso.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

### 7.6.2 Coletar novos dados

As bases de dados depois de criadas, devem ser atualizadas, caso contrário não auxiliarão na elaboração de novas estratégias factíveis para a organização. O programa de ação elaborado está representado abaixo, no Quadro 21.

Quadro 21 – Coletar novos dados

(continua)

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Definir quais dados seria importante obter	Junho/2022	Definição dos dados importantes.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Separar os contatos dos sócios ativos	Junho – Julho/2022	Contatos separados.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00

Quadro 21 – Coletar novos dados

(conclusão)

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Entrar em contato com os sócios ativos para atualizar e coletar dados	Julho – Agosto/2022	Contato realizado.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00
Registrar a atualização dos dados e os novos dados coletados	Agosto-Setembro/2022	Registro efetuado.	Diretoria Administrativa	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

### 7.6.3 Criar mídias sociais

Referente à falta de atratividade em sua comunicação, procurou-se formas de torná-la mais atrativa, diversificando os seus canais - com a criação, e utilização, de um canal no Youtube. No Quadro 22 abaixo, encontra-se representado o programa de ação elaborado.

Quadro 22 – Criar mídias sociais

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Criar uma conta no Youtube	Janeiro/2022	Conta criada	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Buscar historiadores gaúchos interessados em participar do projeto	Janeiro – Março/2022	Historiadores encontrados	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Firmar parcerias	Abril/2022	Parcerias firmadas.	Presidência	R\$ 0,00
Definir o conteúdo dos vídeos	Abril – Maio/2022	Conteúdos definidos	Setor de Comunicação e Historiador	R\$ 0,00
Criação de um cronograma de vídeos	Junho/2022	Cronograma criado	Setor de Comunicação e Historiador	R\$ 0,00
Gravar vídeos	Ao longo do ano	Vídeos gravados	Historiador e Diretoria	R\$ 0,00
Postar os vídeos	Ao longo do ano.	Vídeos postados	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Divulgar os vídeos.	Ao longo do ano	Vídeos divulgados	Setor de Comunicação	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 7.6.4 Aprimorar mídias sociais

Apesar de diversificar os canais de comunicação ainda é preciso aprimorar alguns canais já utilizados. As ações descritas abaixo no Quadro 23, são todas referentes ao site.

Quadro 23 – Aprimorar mídias sociais

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Atualizar aba “Eventos” no site	Abril – Maio/2022	Site atualizado	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Criar uma guia informando o valor das locações oferecidas	Maio/2022	Guia criada	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Colocar fotos da atual diretoria	Maio/2022	Fotos atuais postadas.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Colocar informações referentes a diretorias passada	Maio – Junho/2022	Informações colocadas	Setor de Comunicação	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 7.6.5 Montar linha editorial

Quando tratamos sobre as redes sociais da Sociedade Beneficente Floresta Aurora, percebe-se a falta de uma linha editorial, isto é, a definição de temas que serão abordados em seus meios de comunicação. Essa ação visa tornar a comunicação mais clara e objetiva. O Quadro 24 abaixo, representa esse programa de ação.

Quadro 24 – Montar linha editorial

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Pensar sobre quais assuntos serão abordados nas redes sociais	Junho/2022	3 assuntos elencados.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Pesquisar sobre os assuntos elencados	Junho/2022	Pesquisa realizada.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Montar linha editorial	Julho/2022	Linha editorial montada.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Implementar linha editorial	Julho/2022	Linha editorial implementada.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

### 7.6.6 Elaborar cronograma de postagens

Com a linha editorial montada, é preciso que haja constância em suas postagens. Segundo Patrocínio (2021 *apud* LISBOA, 2021), a constância em redes sociais, como Facebook e Instagram, é fundamental para a sua taxa de engajamento ser alta no seu perfil. Ou seja, a regularidade na comunicação é um dos fatores que conectam com a audiência, pois estes sabem que o conteúdo será sempre atualizado.

Por isso decidiu-se elaborar um cronograma de postagens nas redes sociais, conforme o Quadro 25 abaixo.

Quadro 25 – Elaborar cronograma de postagens

<b>Ações</b>	<b>Marcos-Chave (datas)</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>
Definir periodicidade das postagens	Julho/2022	Periodicidade das postagens definidas.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Dividir os assuntos elencados na linha editorial	Julho/2022	Assuntos divididos.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Elencar a ordem na qual os assuntos serão abordados	Agosto/2022	Ordem definida.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00
Implementar cronograma de postagens	Agosto/2022	Cronograma de postagens implementado.	Setor de Comunicação	R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pela autora.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho foi analisada a empresa Sociedade Beneficente Cultural Floresta Aurora, uma associação de direito privado sem fins lucrativos criada em 1872, sendo sua finalidade, inicialmente, a compra da alforria de escravos negros. Não possuindo um planejamento estratégico, tanto organizacional quanto de marketing, a organização enfrenta dificuldades na atração de novos clientes, principalmente devido à falta de atitudes direcionadas a este objetivo.

Percebeu-se a sua fraca comunicação através de suas mídias sociais, um canal importantíssimo na atração de novos sócios, na fidelização destes e a oportunidade de criar conteúdo voltado para a cultura afrodescendente – gerando maior visibilidade pela comunidade negra, possibilitando assim o alcance de um de seus objetivos organizacionais: tornar-se novamente um centro de referência da cultura afrodescendente. Por isso, foram sugeridas ações voltadas ao aumento da presença online e ao aprimoramento de suas redes sociais.

Uma das dificuldades encontradas durante a elaboração do trabalho, foi a falta de bases de dados. As informações sobre os sócios ativos estão misturadas com as de sócios antigos, alguns dos quais já até vieram a óbito. O controle do pagamento das mensalidades é feito de maneira manual, tomando muito tempo dos dirigentes e até possibilitando alguns erros. Os dados estão guardados fisicamente na sede da organização e não sendo disponibilizados em sistemas computacionais, dificultando o seu acesso. Então, sugeriu-se a criação de bases de dados, organizando os que a empresa já possui e coletando novos dados a fim de possuir registros mais completos e atualizados.

Como citado anteriormente, o objetivo da associação é tornar-se novamente um centro de referência da cultura afrodescendente, necessitando assim de um reposicionamento estratégico, pois atualmente a organização possui características puramente de um clube social. Assim, o plano de marketing foi elaborado visando trazer a oportunidade de iniciar o processo de transição: criou-se uma estratégia, uma declaração de posicionamento e programas de ação que auxiliarão nesse processo. Para o seu desenvolvimento, foi necessário um amplo estudo sobre o Terceiro Setor, Marketing, Comportamento do Consumidor e, por fim, sobre o próprio Plano de Marketing.

Devido às limitações citadas acima, recomenda-se que sejam feitos planejamentos estratégicos organizacional e de marketing, para uma análise mais aprofundada e um

direcionamento ainda mais claro para o alcance dos objetivos citados pela organização. Por fim, acredita-se que o desenvolvimento do plano de marketing, auxiliará a organização no início do processo de transição e nos próximos objetivos que esta tiver, especialmente agora conhecendo com clareza seus pontos fortes, podendo explorá-los e seus pontos fracos, buscando alternativas para minimizá-los.

## REFERÊNCIAS

AABB Porto Alegre - Associação Atlética Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.aabbportoalegre.com.br/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

ADESBAM, Associação Recreativa Cultural e Esportiva. Disponível em: <http://www.adesbam.com.br/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

ALMEIDA, L. O. V., Tavares, M. C., Urdan, A. T. Teixeira, D. J. (2013) **Comunidades de Marcas e os proprietários de Harley-Davidson de Belo Horizonte**. Revista Gestão & Tecnologia, 13(3), 235-257.

ALVENI, L.. **Como funciona o algoritmo do Instagram e a entrega de conteúdo na rede social?** Canaltech. Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/como-funciona-o-algoritmo-do-instagram-192016/>. Acesso em: 2 Nov. 2021.

AMA, **What is Marketing? — The Definition of Marketing** — AMA, American Marketing Association, disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 23 Oct. 2021.

ANDREASEN, A. R., and Kotler, P. (2003), **Strategic Marketing for Non-profit Organizations** (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

BRASIL Lei 10406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm). Acesso em: 18 Oct. 2021.

BRASIL Lei Imperial 3353, de 13 de maio de 1888. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lim/lim3353.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim3353.htm). Acesso em: 3 Nov. 2021.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM** (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

BUENO, M. **Organizações centradas nas pessoas. Por onde começar?** Medium. Disponível em: <https://mauriciobueno.medium.com/organiza%C3%A7%C3%B5es-centradas-nas-pessoas-por-onde-come%C3%A7ar-78c723d673c7>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

CAIXEIROS VIAJANTES. Disponível em: <http://caixeirosviajantes.com.br/home.php>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

CAMPOMAR, M. **O plano de marketing**. São Paulo: Departamento de Publicações FEA/USP, 1997.

CAMPOS, F.; FARIA, H.; SANTOS, M. **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. 2. ed. Belo Horizonte: Coopmed, 2010. Disponível em: [https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/100/1/aval\\_planeja.pdf](https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/100/1/aval_planeja.pdf). Acesso em: 20 out. 2021.

CARVALHO, D. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ongs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-6VDHWP/1/m04032006dndc\\_debora.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-6VDHWP/1/m04032006dndc_debora.pdf). Acesso em: 14 out. 2021.

CELEPAR. Disponível em: <https://fundacoes.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=118>. Acesso em: 18 Oct. 2021.

CLUBE SOCIAL GERALDO SANTANA | Grêmio Sargento Expedicionário Geraldo Santana. Disponível em: <https://www.geraldosantana.com.br/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONSUMIDOR MODERNO - GRUPO PADRÃO. **Espaços ao ar livre: a nova forma de atrair consumidores**. Consumidor Moderno. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/23/espacos-ar-livre-nova-forma-atrair-consumidores/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

CONSUMIDOR MODERNO - GRUPO PADRÃO. **Mudanças do consumo de entretenimento durante a pandemia**. Consumidor Moderno. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/05/19/mudancas-consumo-entretenimento/>. Acesso em: 2 Nov. 2021.

CÔRTEZ, A. **As Sociedades Negras**. Jornal do Comércio. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=150295>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

DIEESE. **Em agosto, custo da cesta aumenta em 13 cidades**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/2021/202108cestabasica.pdf>. Acesso em: 29 out. 2021.

DESCUBRA a diferença entre o primeiro, segundo e terceiro setor. E-DOU. Disponível em: <https://e-dou.com.br/primeiro-segundo-e-terceiro-setor/>. Acesso em: 11 Oct. 2021.

ELY, Débora. **Um lugar ao sol: pandemia faz disparar procura por casas no Rio Grande do Sul**. | GZH, disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2020/08/um-lugar-ao-sol-pandemia-faz-disparar-procura-por-casas-no-rio-grande-do-sul-ckdum7a6h001a013glw8e2f87.html>. Acesso em: 29 Oct. 2021.

ETZEL, M.; WALKER, B.; STANTON, W. **Marketing**. São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 2001.

FÉLIX, Rodrigo. **Contextualização histórica do terceiro setor**. Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/contextualizacao-historica-do-terceiro-setor>. Acesso em: 26 Oct. 2021.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém Público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FISCHER, R.; FALCONER, A. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, janeiro/março, 1998.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Carrefour divulga projetos de equidade racial e empreendedorismo negro que financiará após morte de Beto Freitas** - Vidas negras importam. Disponível em:

<https://vidasnegrasimportam.blogfolha.uol.com.br/2021/09/03/carrefour-divulga-projetos-de-equidade-racial-e-empreendedorismo-negro-que-financiara-apos-morte-de-beto-freitas/?loggedpaywall>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

GNU - Grêmio Náutico União - Disponível em: <https://gnu.com.br/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2016. 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101647>. Acesso em: 15 out. 2021

JORNAL DO COMÉRCIO. **Afetados pela pandemia, clubes sociais e esportivos se reinventam para seguirem operando**. Jornal do Comércio. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/empresas\\_e\\_negocios/2021/08/807665-afetados-pela-pandemia-clubes-sociais-e-esportivos-se-reinventam-para-seguirem-operando.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/empresas_e_negocios/2021/08/807665-afetados-pela-pandemia-clubes-sociais-e-esportivos-se-reinventam-para-seguirem-operando.html). Acesso em: 29 Oct. 2021.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Clubes sociais se reinventam para manter a tradição**. Jornal do Comércio. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/empresas\\_e\\_negocios/2021/08/807431-clubes-sociais-se-reinventam-para-manter-a-tradicao.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/empresas_e_negocios/2021/08/807431-clubes-sociais-se-reinventam-para-manter-a-tradicao.html). Acesso em: 01 Nov. 2021

KNECHTEL, M. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, P. **Strategies for Introducing Marketing into Non-profit Organizations**, Journal of Marketing, 1979. Vol. 43 No. 1, p. 37 – 44.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LAS CASAS, A. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**, 6ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2011. 9788522483099. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483099/>. Acesso em: 03 Nov 2021

LAS CASAS, A. **Administração de Marketing**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020151. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 30 out. 2021

LEGADO do terceiro setor na pandemia - Diário do Comércio. Diário do Comércio. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/opiniaio/legado-do-terceiro-setor-na-pandemia/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

LISBOA, A. **Como funciona o algoritmo do Instagram e a entrega de conteúdo na rede social?** Canaltech. Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/como-funciona-o-algoritmo-do-instagram-192016/>. Acesso em: 10 Nov. 2021.

MANZIONE, S. **Marketing para o terceiro setor**. São Paulo: Novatec Editora, 2006

MATARAZZO, C. **Filantropia não é alívio de consciência**. Folha de S.Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2021/10/filantropia-nao-e-alivio-de-consciencia.shtml>. Acesso em: 26 Oct. 2021.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978

MCDONALD, M. **Marketing plans**. 6.ed. Tradução: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MONTE, T. **Parcerias entre ONG's e empresas: uma relação de poder**. Um estudo de casos em Recife. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2004.

MOURA, L.; FERNANDES, A. Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. **XXXIII Encontro da Anpad**, 12, set. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1427.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

NEILSON, G.; MARTIN, K.; POWERS, E. The Secrets to Successful Strategy Execution. Harvard Business Review, 2008. v. 86, p. 60-70.

PIRES, B. 'Vidas negras importam' chacoalha brasileiros entorpecidos pela rotina de violência racista. **El País**. São Paulo, p. 1-1. 06 jun. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-06-06/vidas-negras-importam-chacoalha-parcela-de-brasileiros-entorpecida-pela-rotina-de-violencia-racista.html>. Acesso em: 20 out. 2021.

POLIZEI, E. **Plano de Marketing** - 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. 9788522114726. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114726/>. Acesso em: 10 Out 2021

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000

QUEIROZ, R. **Cresce a confiança em ONGs no Brasil, diz pesquisa**. Folha de S.Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/cresce-a-confianca-em-ongs-no-brasil-diz-pesquisa.shtml>. Acesso em: 26 Oct. 2021.

RANGEL, A. **Cliente Interno: o mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

REDAÇÃO. **Cesta básica em Porto Alegre sobe 1,16% em setembro e já acumula 21,62% em um ano**. Brasil de Fato - Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.brasildefatores.com.br/2021/10/08/cesta-basica-em-porto-alegre-sobe-1-16-em-setembro-e-ja-acumula-21-62-em-um-ano>. Acesso em: 29 Oct. 2021.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUES, J.; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. K. **In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification** (Maryland, USA: The Johns Hopkins University. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992)

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L.; HANSEN, H. **Consumer Behaviour: A European Outlook**. 2. ed. Harlow: Pearson, 2012.

SEITZ, H. M. **O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios**. Egesta: Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, Santos, v. 1, n. 3, p. 91-126, out. 2005. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

SOGIPA. Sogipa: Sociedade de Ginástica de Porto Alegre, 1867. Sogipa. Disponível em: <https://www.sogipa.com.br/web/>. Acesso em: 3 Nov. 2021.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOLOMON, M.; ASKEGAARD, G.; HOGG, M. 2010. **Consumer Behaviour**. A European Perspective. Fourth Edition. Prentice Hall.

SPERB, P. **Venda de casas em Porto Alegre cresce 237% durante pandemia**. Folha de S.Paulo. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/venda-de-casas-em-porto-alegre-cresce-237-durante-pandemia.shtml>. Acesso em: 29 Oct. 2021.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. **Why Strategy Execution Unravels: and what to do about it**. Harvard Business Review, Massachusetts, mar. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>. Acesso em: 27 out. 2021.

TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais E Terceiro Setor**: criação de ongs e estratégias de atuação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**TERCEIRO SETOR**: a sociedade por ela própria. Revista Brasileira de Administração. Ano XII, n. 38. set. 2002. p. 30-36.

TOLEDO, Luciano Augusto; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; PETRAGLIA, José. O plano de marketing: Um estudo discursivo. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 285-300, 2007. Disponível em:  
[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622007000200008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S087296622007000200008&script=sci_abstract). Acesso em: 08 out. 2021.

URDAN, F.; URDAN, A. **Gestão do composto de marketing**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. 9788522483778. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483778/>. Acesso em: 31 out. 2021.

Tribunal Superior do Trabalho. **O Trabalho Escravo no Brasil (1500 – 1888)**. Disponível em: [http://www.tst.jus.br/memoriaviva/-/asset\\_publisher/LGQDwoJD0LV2/content/ev-jt-80-02](http://www.tst.jus.br/memoriaviva/-/asset_publisher/LGQDwoJD0LV2/content/ev-jt-80-02). Acesso em: 10 out. 2021.

WESTWOOD, J. **O plano de Marketing**. 3 ed. São Paulo: M. Books, 2007.

WRIGHT, P.; J; KROLL, M.; PARNELL J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.