

Jocenara Brigo

**PLANO DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM
UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

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

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2006

Jocenara Brigo

**PLANO DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM
UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

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

Conceito Final:

Aprovado em de de 2006

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Prof. Fernando Bins Luce - UFRGS / EA

AGRADECIMENTOS

Depois dessa jornada de cinco anos é a hora de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Gostaria de agradecer ao meu orientador Fernando Bins Luce, que me transmitiu conhecimentos que levarei por toda a vida profissional.

Ao pessoal do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul, em especial a Sra. Fabíola Carrillo, pelo apoio e atenção, tornando possível a realização desse trabalho.

Aos grandes amigos que conquistei ao longo desses cinco anos que me acompanharam e auxiliaram nas horas mais difíceis, e que se tornaram parte fundamental do meu crescimento.

A Deus por iluminar meus pensamentos em todos os momentos e me dar forças para vencer todas as dificuldades que surgiram no caminho.

Em especial, aos meus pais Terezinha e Algemiro, e aos meus irmãos Jorge e Rosani, que me apoiaram incondicionalmente em todas as circunstâncias de minha vida, e que proporcionaram as condições necessárias para eu estar aqui hoje. Essas pessoas me ensinaram os valores da vida, e são os pilares da minha existência. Dedico essa conquista a eles, e à minha filha Isadora – o meu maior tesouro – que teve de abdicar de muitos momentos ao meu lado, para que eu pudesse concretizar esse objetivo.

RESUMO

Este trabalho aborda o processo de captação de recursos no Terceiro Setor. O estudo apresenta uma análise das principais fontes de recursos utilizadas por uma instituição sem fins-lucrativos, e elabora um plano de marketing focado na captação de recursos através de doações de pessoas físicas. São analisados os ambientes interno e externo da organização, e definidos os objetivos, estratégias e planos de ação do plano. O propósito do trabalho é possibilitar a utilização de ferramentas de marketing para otimizar o processo de captação de recursos da instituição, uma vez que as organizações do Terceiro Setor estão submetidas a uma condição de fragilidade no que se refere à questão da sustentabilidade, pois sobrevivem basicamente de recursos de terceiros.

PALAVRAS-CHAVE: Captação de recursos, Terceiro Setor, ONG, plano de marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Decisão-----	40
Figura 2 – Plano de Marketing -----	47
Figura 3 – Organograma do ICI-RS-----	55
Figura 4 – Hierarquia de Produto-----	66
Gráfico 1 – Percentual Comparativo de Internações e Atendimentos -----	53
Gráfico 2 – Panorama Financeiro – Receitas -----	57
Gráfico 3 – Panorama Financeiro – Despesas-----	58
Quadro 1 – Quadro comparativo entre as fontes de financiamento – Vantagens--	25
Quadro 2 – Quadro comparativo entre as fontes de financiamento – Desafios-----	26
Quadro 3 – Matriz Produtos/Mercados-----	51
Quadro 4 – Pontos Fortes do Instituto do Câncer Infantil-----	70
Quadro 5 – Pontos Fracos do Instituto do Câncer Infantil -----	70
Quadro 6 – Oportunidades de Mercado -----	71
Quadro 7 – Ameaças de Mercado-----	71
Quadro 8 – Estratégia de Aproveitamento das Capacidades-----	72
Quadro 9 – Estratégia de Minimização das Limitações -----	73
Quadro 10 – Estratégia de Conversão das Desvantagens -----	73
Quadro 11 – Plano de Ação 1 -----	76
Quadro 12 – Plano de Ação 2 -----	77
Quadro 13 – Plano de Ação 3 -----	78
Quadro 14 – Plano de Ação 4 -----	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura de um Plano de Marketing -----	30
Tabela 2 - Comunicação para atingimento de metas estratégicas -----	43
Tabela 3 – Quadro Pessoal -----	56
Tabela 4 – Quadro de Voluntários-----	56
Tabela 5 - Semelhanças entre o ICI-RS e o ICD-----	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO -----	10
2	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO -----	12
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA -----	15
4	JUSTIFICATIVA -----	17
5	OBJETIVOS -----	18
5.1	OBJETIVO GERAL -----	18
5.2	OBJETIVO ESPECÍFICO -----	18
6	REFERENCIAL TEÓRICO -----	19
6.1	TERCEIRO SETOR -----	19
6.2	CAPTAÇÃO DE RECURSOS -----	22
6.3	MARKETING APLICADO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR -----	28
6.3.1	Plano de Marketing -----	29
6.3.1.1	Análise do Ambiente Externo – Cenários-----	31
6.3.1.2	Análise do Ambiente Competitivo-----	33
6.3.1.3	Análise do Ambiente do Consumidor -----	34
6.3.1.4	Análise do Ambiente Interno -----	34
6.3.1.5	Análise SWOT-----	35
6.3.1.6	Objetivos de Marketing -----	36
6.3.1.7	Estratégias de Marketing-----	37
6.3.2	Comportamento do Doador -----	38

6.3.3	Segmentação de Mercado e Posicionamento	41
6.3.4	Comunicação	43
7	METODOLOGIA	45
8	O PLANO DE MARKETING	47
8.1	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PRODUTOS/MERCADOS	48
8.2	ANÁLISE DA SITUAÇÃO	52
8.2.1	Ambiente Interno	52
8.2.1.1	Missão e metas	52
8.2.1.2	Estrutura e recursos atuais	54
8.2.1.3	Desempenho atual	57
8.2.2	Ambiente Externo – Cenários	59
8.2.2.1	.Ambiente Político e Legal	59
8.2.2.2	Ambiente Sócio-cultural	61
8.2.2.3	Ambiente Econômico	61
8.2.2.4	Clientes / Público-Alvo	62
8.2.2.5	Concorrentes	65
8.3	ANÁLISE SWOT	69
8.3.1	Ambiente Interno	69
8.3.2	Ambiente Externo	70
8.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	72
8.4.1	Estratégias de Aproveitamento das Capacidades	72
8.4.2	Estratégias de Minimização das Limitações	72
8.4.3	Estratégias de Conversão das Desvantagens	73
8.5	OBJETIVOS DE MARKETING E POSICIONAMENTO	73
8.5.1	Objetivos Produto/Mercado	74
8.5.2	Objetivos de Marketing	74

8.5.3	Posicionamento -----	74
8.6	PROGRAMAS DE AÇÃO -----	75
8.7	AVALIAÇÃO E CONTROLE-----	80
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----	81
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	83

1 INTRODUÇÃO

A expansão do Terceiro Setor, juntamente com a redução das fontes financiadoras decorrentes da diminuição das verbas governamentais e dos recursos internacionais, provocaram o aumento da concorrência para obter financiamento.

Diante desse cenário, as Organizações Não Governamentais (ONGs) estão cada vez mais vulneráveis no que se refere a sustentabilidade de suas atividades, uma vez que as fontes de arrecadação estão cada vez mais escassas. Com isso, houve um crescimento da demanda por profissionalização do processo de captação de recursos, e essas organizações tiveram que se adaptar a essa nova realidade.

Captar recursos está diretamente relacionado ao sucesso de bem administrar a organização, inclusive do ponto de vista da boa gestão financeira, uma vez que as pessoas e/ou organizações estão dispostas a contribuir, confiantes que sua doação será bem gerida. Quando a organização é bem gerenciada, ela passa a deter maior credibilidade junto aos demais atores sociais (governo, sociedade, agentes financiadores, entre outros), o que contribui para o bom desempenho financeiro da organização.

O processo de captação de recursos mostra-se como um dos principais desafios do gerenciamento destas organizações, em função da necessidade de obter a sustentabilidade de seus projetos. Uma boa estratégia contribui para que uma instituição sem fins lucrativos seja mais autônoma frente às mudanças, e com maior capacidade de manter sua identidade.

O presente trabalho propõe-se a analisar as fontes financiadoras utilizadas pelo Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul (ICI-RS), e elaborar um plano de marketing para captação de recursos, focado em doações de pessoas físicas.

Primeiramente foi realizada uma revisão sobre alguns conceitos básicos utilizados ao longo do trabalho. Dentre eles destacam-se temas referentes ao

Terceiro Setor e ao processo de captação de recursos, bem como conceitos de marketing adaptados a essa realidade.

A seguir, foi elaborado o plano de marketing utilizando como ponto de partida a análise dos cenários internos e externos da organização. A partir da análise situacional, foram identificadas as ameaças e oportunidades do mercado, e os pontos fortes e fracos da instituição, para então, definir os objetivos e estratégias do plano. Por fim, foram descritos os programas de ação para o alcance dos objetivos, e as considerações finais a respeito do trabalho.

2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul, constituído em 09 de dezembro de 1991, é uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos, com autonomia financeira e administrativa, a qual iniciou suas atividades no final do ano de 1992.

O instituto foi declarado de Utilidade Pública pelas autoridades federal, estadual e municipal, e possui os seguintes registros:

- Utilidade Pública Federal: Proc nº 17680/95-10;
- Utilidade Pública Estadual: Nº 000930 – Proc nº 003459-200/94.0;
- Utilidade Pública Municipal: Lei nº 7616 de 16/05/95;
- Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS):28992.000016/95-41;
- Registro no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS): nº 291/00 conforme resolução nº 26/00.

A sua história teve início quando o médico oncologista pediátrico Algemir Lunardi Brunetto e o jornalista Lauro Quadros uniram esforços para criar uma instituição voltada exclusivamente para o tratamento de crianças e adolescentes com câncer.

Por meio do trabalho e das colaborações voluntárias, o instituto inaugurou um centro hospitalar localizado nas dependências do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) que se encontra em pleno funcionamento desde dezembro de 1995, construiu a Casa de Apoio destinada a abrigar as crianças e seus familiares, e criou um completo laboratório de pesquisas médicas. Além disso, o instituto possui um Centro de Apoio, o qual abriga a sede administrativa da instituição.

Numa área física, especialmente construída com recursos obtidos de eventos apoiados pela comunidade e doações em especial de grandes empresas, para o atendimento e internação das crianças e adolescentes com câncer, o Serviço de Oncologia Pediátrica (SOP) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, é um moderno centro de referência, que beneficia centenas de crianças em sua grande maioria carentes.

A Casa de Apoio foi o segundo grande projeto do ICI/RS, inaugurado em 1996, o qual foi colocado em funcionamento e doado para o Hospital de Clínicas de Porto Alegre no ano de 1997. A Casa de Apoio destina-se a atender todas as crianças e familiares da pediatria do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

O Centro de Apoio pode ser considerada a terceira grande obra da instituição. O prédio fica localizado na Rua Francisco Ferrer, nº 276, no bairro Rio Branco, a cerca de 400 metros do Hospital de Clínicas. Além de abrigar a já referida área administrativa, é o espaço destinado ao trabalho dos voluntários da instituição, e é também o ponto de apoio para captação de recursos, onde são realizados os brechós mensais, as inscrições da Corrida pela Vida, a venda de vales do McDia Feliz, e outras ações destinadas à captação de recursos. Além disso, abriga salas de aula para informática, atividades lúdicas (biblioteca, jogos, etc), apoio pedagógico, gabinete odontológico, e espaço para oficinas de trabalho.

O Instituto do Câncer Infantil realiza a prestação de inúmeros serviços às crianças e suas famílias visando aumentar ainda mais o índice de cura de seus pacientes. Dentre eles estão:

a) Serviço Social: a parceria do ICI/RS com o Serviço Social junto aos pacientes onco-pediátricos contribui para a organização familiar no período da descoberta da doença e no decorrer do tratamento, uma vez que a maioria das famílias encontra-se fragilizada pelo impacto da doença e pela própria realidade social e econômica em que elas vivem. A partir de projetos realizados pelo ICI/RS em conjunto com o Serviço Social, são destinados verba auxílio, vale-transporte, doação de alimentos e vestuário, assim como encaminhamento para a Casa de apoio.

b) Serviço de Recreação Terapêutica: em uma área especial projetada e decorada no Hospital de Clínicas são realizadas atividades para os pacientes e suas famílias, como atividades manuais (pinturas, bordados, desenhos, confecção de bijuterias, etc), jogos, sessão de cinema, brincadeiras, entre outros. Além disso, são realizadas oficinas de trabalho e festas tradicionais (festas de Natal, Junina, Páscoa, Dia dos Pais) para integrar o paciente e suas famílias. Essas atividades recebem a dedicação da equipe de voluntários, coordenada pela responsável pelo Serviço.

c) Serviço de Psicologia: esse serviço oferece acompanhamento psicológico aos pacientes do Serviço de Oncologia Pediátrica do HCPA durante o período de internação.

d) Programa de Apoio Pedagógico: o programa tem o objetivo de manter a criança vinculada em suas escolas, a fim de que prossigam seus estudos durante o período de internação. A equipe entra em contato com a escola, e busca dados que garantam a continuidade do processo escolar regular. As crianças são estimuladas a aprender por meio de aulas, atividades complementares e jogos pedagógicos.

Além de oferecer tratamento e apoio para os pacientes, a instituição também possui um centro de pesquisa para cura do câncer infantil. Paralelamente e de forma integrada, o Instituto do Câncer Infantil desenvolve a pesquisa e a disseminação de novas formas de tratamento, de modo a aumentar os índices de cura e a qualidade de vida dos pacientes.

O trabalho conjunto do ICI-RS e do Hospital de Clínicas de Porto Alegre é hoje referência para o tratamento do câncer na América Latina, obtendo um índice de cura de 70% nos casos atendidos.

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

As organizações do Terceiro Setor estão submetidas a uma condição de fragilidade no que se refere à questão da sustentabilidade. Essas instituições sobrevivem principalmente de recursos de terceiros, sejam eles privados ou estatais, e em alguns casos, da venda de produtos e serviços próprios.

Ao mesmo tempo em que ocorreu a expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor, fruto das demandas sociais da população, houve um enxugamento das fontes de financiamento, principalmente internacionais. Em meados dos anos 90 ocorreu a entrada organizada do setor empresarial nos programas e projetos sociais, representando a inserção da visão de mercado no Terceiro Setor e a possibilidade de parcerias e de novas fontes de recursos.

Em 1995 havia cerca de 250 mil organizações da sociedade civil registradas, hoje esse número já chega a tantos outros mil, porém as fontes de recursos não foram ampliadas e o dinheiro destinado às doações (empresas e indivíduos) não aumentou proporcionalmente. Com a escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, torna-se fundamental às organizações não-governamentais ter uma visão estratégica, para saber onde concentrar seus esforços.

Diante desse contexto, surge a necessidade de aumento da profissionalização dessas instituições, que precisam adquirir capacidade de elaborar estratégias que viabilizem a manutenção de suas ações, tendo que apresentar projetos bem elaborados para captação de recursos e demonstrar transparência de ação e resultados.

Essa realidade não é diferente para o Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, que oferece tratamento (gratuito) e apoio às crianças e adolescentes com câncer, além de ser um centro de pesquisa da cura do câncer infantil. O instituto, assim como as demais

organizações sem fins lucrativos depende de recursos de terceiros para manter suas atividades, e enfrenta o desafio de desenvolver estratégias para potencializar sua capacidade de captação de recursos na busca da pretendida sustentabilidade. Além disso, o Instituto necessita arrecadar fundos para financiar o projeto de construção do novo Centro Integrado de Apoio (junto ao Hospital de Clínicas), o qual oferecerá maior segurança e conforto aos pacientes e familiares que utilizam o serviço da instituição.

4 JUSTIFICATIVA

Através do presente estudo, deseja-se proporcionar à instituição uma visão mais ampla a respeito do seu ambiente interno e externo, permitindo dessa forma, que ela possa atuar de forma estratégica, otimizando seu processo de captação de recursos.

O assunto abordado nesse trabalho é uma questão fundamental para a instituição, tendo em vista que o processo de captação de recursos possibilita que a instituição mantenha suas atividades e cumpra sua missão.

Além disso, o plano de marketing elaborado poderá ser utilizado como um modelo para elaboração de outros planos futuros, focado em diferentes produtos/mercados, servindo, portanto como base de conhecimento para a instituição.

Por fim, cabe ressaltar que em função da limitação de tempo para realização do trabalho, não será possível colocar em prática o plano proposto, assim como avaliar os resultados, sendo uma sugestão de estudo para um próximo trabalho.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para captação de recursos do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e definir os produtos/mercados;
- Elaborar uma análise ambiental;
- Identificar as necessidades/desejos dos clientes;
- Avaliar os “concorrentes”;
- Elaborar uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- Identificar estratégias de marketing;
- Definir objetivos de marketing e o posicionamento;
- Desenvolver programas de ação.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de contextualizar o trabalho realizado, assim como possibilitar melhor entendimento do assunto são apresentados alguns referenciais teóricos. Primeiramente, são trazidos conceitos sobre o Terceiro Setor, suas origens, sua importância no cenário atual e seus principais desafios. Após, é realizada uma breve abordagem sobre os elementos que envolvem o processo de captação de recursos, e por fim, são abordados conceitos de marketing adaptados à realidade do Terceiro Setor.

Cabe ressaltar que devido à restrição de estudos sobre marketing voltado às organizações do Terceiro Setor, são utilizados referenciais teóricos baseados no Segundo Setor, sendo realizadas as devidas adaptações, quando necessárias.

6.1 TERCEIRO SETOR

Considerando a organização sócio-econômica do contexto atual, a economia está dividida em três segmentos: o Primeiro Setor (Estado), o Segundo Setor (iniciativa privada) e o Terceiro Setor (sociedade civil organizada).

Segundo Melo Neto & Fróes (1999), o Primeiro Setor refere-se às atividades estatais que são realizadas visando fins públicos, o Segundo Setor refere-se às atividades da iniciativa privada que buscam atender fins particulares, e o Terceiro Setor é representado por um conjunto de organizações que realizam atividades que são, ao mesmo tempo, não governamentais e sem fins lucrativos. O Terceiro Setor emergiu da incapacidade dos setores clássicos da economia (Estado e iniciativa privada) em suprir as necessidades da sociedade.

Teodósio (2001, p. 2) faz uso de um trocadilho para conceituar e contextualizar o Terceiro Setor, conforme segue:

Terceiro Setor pode ser entendido como *aquilo que é público, porém privado ou então, aquilo que é privado, porém público*. Esse trocadilho serve para mostrar que o Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois apesar de não ser governamental, tem como objetivo não o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o benefício de toda a sociedade em última instância.

Nessa definição, enquadra-se um conjunto bastante diversificado de instituições, dentre elas, organizações não-governamentais (ONGs), fundações, institutos, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, dentre várias outras entidades sem fins-lucrativos.

Terceiro Setor é uma expressão de linguagem utilizada no Brasil há aproximadamente três décadas, que tem sua origem do inglês "*Third Sector*", e compõe o vocabulário sociológico dos países desenvolvidos. Paralelamente a essa, vieram outras expressões, a mais relevante utilizada neste trabalho é a "*Non profit organizations*" - Organizações sem fins lucrativos.

A expressão organizações sem fins lucrativos (ONGs) surgiu na Europa Continental, e tem sua origem da nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Eram chamadas assim, as organizações que embora não representassem governos eram significativas o bastante para justificar uma presença formal na ONU. Nos anos 60 e 70, cresceram na Europa Ocidental ONGs destinadas a promover projetos de desenvolvimento no Terceiro Mundo, decorrente de programas de cooperação internacional estimulados pela ONU, o que acabou fomentando o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério Sul.

As organizações não-governamentais começam a surgir no Brasil em anos do regime militar, onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, com ideais de autonomia em relação ao Estado, em que a sociedade civil tende a confundir-se com oposição partidária. A partir dos anos 70, ocorre a consolidação das organizações não-governamentais, a medida que se cria e fortalece um amplo e diversificado campo de associações civis, processo esse, que se multiplica nas décadas de 80 e 90.

Para análise e compreensão do Terceiro Setor, no contexto brasileiro, é necessário considerar um marco importante que foi a legislação de 1999. Anteriormente a essa legislação faziam parte do Terceiro Setor todas as instituições jurídicas, de direito privado, sem fins-lucrativos. Abrigaram-se sobre esta denominação genérica distintos agentes e organizações da sociedade civil (OSCs), formando um conjunto heterogêneo de atuação em causas específicas e gerais, nos campos político, social, econômico e cultural.

Tal heterogeneidade dificultava o estabelecimento de normas, incentivos e políticas para o setor, representando uma barreira para o seu desenvolvimento e para a clara percepção da sociedade quanto aos diferentes propósitos aos quais serviam. Por conta disso, a partir de 1996, intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada, liderados pelo Conselho da Comunidade Solidária¹, que culminou com uma nova regulamentação para o setor (BNDES, 2001).

Em 23 de março de 1999, foi sancionada a Lei 9.790 que "*dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências*".

Com relação à lei, Landim (2000, p.1) afirma que

trata-se do estabelecimento de um novo marco legal para regular as relações entre o chamado Terceiro Setor e o Estado, no qual está envolvida uma proposta classificatória das diversificadas entidades da sociedade civil, delimitando-se, dentro desse enorme universo, aquelas que são de Interesse Público (OSCIPs - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).

Estima-se que o número de entidades que compõe o Terceiro Setor seja superior a 540 mil, incluindo ONGs, fundações, associações civis e unidades assistenciais (TACHIZAWA, 2002).

Com o crescimento do Terceiro Setor, e as novas relações entre os agentes sociais (Estado, iniciativa privada e Terceiro Setor), surgem desafios para as

¹ O Conselho da Comunidade Solidária foi criado em 1995 e atua basicamente sob três formas distintas: fortalecimento da sociedade civil, interlocução política e realização de programas inovadores, dentre os quais destacam-se os programas de alfabetização de jovens e adultos e de capacitação de jovens.

organizações que compõe este setor. Dentre os principais estão (SALAMON² apud FRANCO, PEREIRA e SARTORI, 2003):

- a) desafio da legitimidade, ou seja, a formalização legal e a transparência no cômputo dos resultados;
- b) desafio da eficiência adquirida através da profissionalização das instituições;
- c) desafio da sustentabilidade, tanto de ordem financeira como de capital humano;
- d) desafio da colaboração, tanto do Estado quanto do setor empresarial.

6.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

O processo de captação de recursos apresenta-se como um dos principais desafios do processo de gestão das organizações do Terceiro Setor, tendo em vista a necessidade de obter a sustentabilidade da instituição.

Segundo Adulius (2002), em razão da crescente escassez de recursos e do aumento da competitividade para obter financiamento, as organizações se vêm cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar as formas de captar recursos.

Conforme Cruz (2000, p.10) “a captação de recursos deverá ter como objetivo prioritário levar adiante a missão da organização”. Para tanto, precisa atentar para a escolha das fontes de financiamento, pois estas não podem ser conflitantes com a missão da instituição. Dentre algumas fontes de financiamento estão:

- empresas;
- indivíduos;
- fundações nacionais e internacionais;

² SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

- agências internacionais;
- governo;
- eventos especiais (caminhadas, festas);
- projetos de geração de renda (prestação de serviço, brechós);
- instituições religiosas.

Cada uma das fontes de financiamento possui suas vantagens e desvantagens, que devem ser devidamente identificadas e analisadas. Cruz (2000) citou alguns pontos positivos e negativos de cada uma das fontes de financiamento, conforme descrito abaixo.

Captar recursos com empresas assegura quantias mais significativas, menor burocracia na efetivação do financiamento, maior credibilidade, porém, o caminho apresenta percalços, como dificuldade para acessar a pessoa que decide, e de compatibilizar as expectativas de retorno das empresas com o que a causa de fato pode oferecer.

Captar recursos com indivíduos traz vantagens, que vão desde o comprometimento (normalmente são fiéis, e doam ao longo de muitos anos), divulgação da instituição (costumam fazer propaganda favorável dentro da comunidade), e o fato dos recursos decorrentes de indivíduos ingressarem de modo livre na instituição, possibilitando que a mesma os utilize para cobrir custos operacionais. Porém, o principal desafio é obter adesão de um grande número de doadores e fidelizá-los, para que se possa compor uma receita expressiva, já que indivíduos contribuem com somas normalmente pequenas.

Já a captação de recursos junto a fundações tem seu destaque pelo valor do apoio e pela duração, porém exige das organizações capacidade de elaborar projetos e relatórios bem detalhados.

Os projetos de geração de renda têm ganhado importância por contribuírem para a busca da auto-sustentabilidade da instituição, porém o maior desafio é o gerenciamento dos projetos de forma competitiva e empresarial, o que exige disponibilidade de recursos financeiros e humanos.

E por fim, a captação de recursos por meio de eventos tem um ponto importante que é o retorno de imagem junto à comunidade e o envolvimento de

voluntários, além de que os recursos arrecadados podem ser utilizados para projetos que a instituição julgar prioritários ou para cobrir gastos operacionais. O grande desafio é a necessidade de envolvimento de muitos funcionários na organização dos eventos, e nem sempre traz o retorno esperado.

As vantagens e desafios de cada uma das fontes de financiamento listadas acima estão demonstradas no quadro comparativo, elaborado por Cruz e Estraviz (2000).

FONTES FINANCIADORAS							
	Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Receita	Inst. Religiosa	Eventos Especiais
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias que agregam credibilidade e visibilidade. • Menor burocracia. • Maior retorno financeiro. • Pode gerar divulgação. • Doações em espécie e trabalho voluntário. • Decisões sobre doações feitas ao longo do ano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso vem solto e pode ser utilizado para financiar seu custo operacional. • Constituem uma rede de doadores. • Agente multiplicador. • Atingidos pelo coração. • Menos exigência, mais envolvimento. • Mais rápida a resposta. • Doações de longo prazo. • Podem doar trabalho em várias áreas além de dinheiro. • Apóiam causas ousadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dão credibilidade. • Somas substanciais, doadas geralmente de uma só vez ou no máximo por três anos. • Apresentam modelos para propostas e auxiliam no desenho de indicadores e obtenção de resultados. • Possuem a missão clara, o que facilita identificação com o projeto a ser apresentado. • Prestação de contas é necessária. • Mais democrático. • Falam a mesma língua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do trabalho através de assessoria técnica. • Legitimação. • Garantia de verba (convênio). • Grandes somas e por longos períodos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia financeira. • Continuidade. • Geração de emprego. • Agências financiadoras e fundações gostam de contribuir com projetos que dêem uma certa sustentabilidade para a organização. • Podem ser criativos, inovadores. • Podem fortalecer os vínculos com doadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação com a instituição religiosa. • Credibilidade do projeto. • Divulgação na comunidade. • Apoio no custo operacional. • Projetos de longa duração. • Também faz contribuições em espécie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso vem solto e pode ser utilizado para financiar seu custo operacional. • Marketing e divulgação da organização: visibilidade e credibilidade. • Aproximação com a comunidade. • Pode-se constituir um banco de dados de potenciais doadores. • Podem ser criativos e divertidos tornando-se marcantes e aguardados todos os anos. • Podem fortalecer o vínculo com doadores.

Quadro 1 - Quadro comparativo entre as fontes de financiamento - Vantagens

Fonte: Cruz e Estraviz (2000, p. 86)

FONTES FINANCIADORAS							
	Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Receita	Inst. Religiosa	Eventos Especiais
DESAFIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ser claro e direto no pedido. • Expectativa de profissionalismo por parte de grandes empresas. • Interesses nem sempre afins. • Visibilidade e retorno de imagem podem ser requisitados. • Fazem doações principalmente para organizações convencionais. • Compatibilidade de interesse na sua área de Marketing. • Instabilidade econômica. • Difícil acesso a quem decide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir continuidade. • Muito trabalho para pouco recurso. • Valorizar o doador. • Cultivar doadores, o que pode ser uma tarefa que requer grande investimento de tempo e dinheiro até dar resultados. • Transformar o doador em contribuinte de longo prazo e grandes somas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter profissionais capacitados para elaborar projetos. • Compatibilizar interesse de fundações e entidades. • Duração do financiamento • Ter de ser um projeto tão diferenciado e criativo que seja depois multiplicador. • Gostam de projetos de geração de renda. • Frequentemente são difíceis de acessar. • Poucas áreas de prioridade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vencer a burocracia. • Sobreviver dentro da política do governo. • Diminuição da verba. • Descontinuidade dos programas. • Falta de compromisso. • Remanejamento de verbas destinadas ao Terceiro Setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um estudo de mercado para saber se o projeto é viável. • Gerir o negócio. • Capital inicial e de giro. • Legislação para a venda e documentação. • Lidar com mito e preconceito. • Amortização do investimento. • Pode não ser lucrativo em função dos altos custos administrativos. • Pode ser arriscado se não for bem planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar projetos afins. • Interferência do financiador. • Garantir a não discriminação religiosa. • Lidar com mitos • Frequentemente difíceis de acessar, já que o programa deve se adequar à agenda mais ampla da igreja. • Processo de solicitação demorado e algumas vezes definido por critérios políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obter recursos materiais e humanos. • Longo tempo de organizações e muitas pessoas envolvidas deixando de fazer o trabalho interno. • Gasto x retorno. • Custos indiretos (tempo da equipe profissional e de voluntários, despesas imprevistas) podem ser significativos. • Podem desperdiçar muito dinheiro se não forem bem planejados. • Pouco retorno.

Quadro 2 - Quadro comparativo entre as fontes de financiamento - Desafios

Fonte: Cruz e Estraviz (2000, p. 87)

Porém, “a captação de recursos não é apenas captar dinheiro, mas estabelecer e gerenciar relacionamentos com pessoas e organizações que podem ter interesse em sua organização” (ADULIUS, 2002, p.3).

Segundo Tachizawa (2002, p.176) “grande parte do sucesso nas atividades de captação de recursos depende do relacionamento que se estabelece com os doadores”. Independente de quais sejam os potenciais doadores, uma campanha de captação de recursos exige cuidados com a comunicação que se estabelece com cada um desses públicos, o que pode ser facilitado com a elaboração de um plano de comunicação adequado. O objetivo dos esforços de comunicação deve ser o de aumentar a consciência dos potenciais doadores sobre a organização, suas atividades, e principalmente, os problemas que a entidade procura solucionar.

Rosso (apud Steuer, 2006, p.2), fundador em 1974 da renomada *The Fundraising School*, dizia que a “*captação de recursos é a suave arte de ensinar a pessoas a alegria de dar*”. A idéia do autor com relação à captação de recursos centra seu enfoque no doador, no lado do suprimento dos recursos em vez do lado da demanda.

Conforme Steuer (2006, p. 2) “o potencial doador é igualmente um captador”, pois também tem suas necessidades, as quais precisam ser descobertas. São inúmeros os motivos que podem levar o doador a contribuir, ele pode querer contribuir para uma causa que julgue meritória, pode querer ter reconhecida a sua responsabilidade social, pode desejar ser visto como um importante membro da comunidade, entre outras causas. Cabe a instituição estudar os seus potenciais doadores e parceiros, para estabelecer uma eficaz campanha de captação.

Por se tratar de um esforço de convencimento de que vale a pena investir e apoiar a causa, a captação de recursos está fortemente associada às estratégias da instituição, envolvendo definições quanto a sua ação (projetos e serviços), ao marketing, e às parcerias. Embora cada modalidade de atuação na captação de recursos (campanhas, projetos, voluntariado, etc) exija conhecimentos e técnicas adequadas, alguns requisitos são fundamentais, são eles (VALARELLI, 2001):

- existência de uma missão e identidade claras;
- definição clara dos projetos, serviços e ações;

- capacidade de apresentar o que sua organização faz, com ética e transparência;
- conhecimento do público que é, ou pode vir a ser, simpático à causa;
- identificação das necessidades de recursos, e junto a quem obtê-los;
- comunicação com os possíveis apoiadores, informando-os, sensibilizando-os, indicando como podem contribuir, e a importância desta contribuição;
- planejamento e organização das ações de captação;
- manutenção dos relacionamentos construídos.

6.3 MARKETING APLICADO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR

Segundo Kotler (2000) marketing é um processo social através do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam por meio da criação e troca de produtos e valores.

Kotler (apud DRUCKER, 1997, p 62) traz um conceito mais social, afirmando que “marketing é uma maneira de harmonizar as necessidades e desejos do mundo exterior com as finalidades, os recursos e os objetivos da instituição”.

Os conceitos expostos acima, embora com enfoques diferentes, demonstram que o marketing está diretamente relacionado ao processo de troca, em que se busca o atendimento dos interesses de ambas as partes. De acordo com Churchill (2000) a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam de forma voluntária de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

O conceito de marketing é importante tanto para empresas comerciais como para organizações que não visam o lucro. Da mesma forma que a maioria das

empresas tradicionais enfrenta a concorrência por consumidores, as organizações sem fins lucrativos enfrentam a concorrência por recursos e apoio (McCarthy, 1997).

Kotler (apud DRUCKER, 1997, p.56) reforça a importância do marketing para o Terceiro Setor, explicando que em se tratando de organizações sem fins-lucrativos, “as tarefas mais importantes do marketing estão relacionadas a estudar o mercado, segmentá-lo, determinar os grupos que você quer atender, posicionar-se no mercado e criar um serviço que atenda às necessidades”.

Quando se fala em mercado, refere-se a um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que está disposto a trocar algo de valor com organizações que oferecem bens e/ou serviços, que são os meios de satisfazer aquelas necessidades (McCarthy, 1997). Em contrapartida, quando se fala em produto, refere-se a qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo, e que pode satisfazer um desejo ou necessidade.

6.3.1 Plano de Marketing

O plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing, identificando as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa, mostrando como penetrar com sucesso no mercado identificado, bem como obter e manter as posições desejadas (COBRA, 1990) Ele estabelece o que deve ser feito, como deve ser feito, onde deve ser realizado e quem deve ser o responsável por sua execução, o que possibilita direcionar os esforços dos colaboradores no sentido de obter o melhor resultado para a organização.

Através da avaliação dos fatores internos e externos ao ambiente de marketing, a empresa pode identificar suas principais oportunidades e ameaças. Assim são estabelecidos os objetivos para que a empresa possa interagir com o mercado de forma mais eficaz, definindo a estratégias para alcançar tais metas.

As estratégias de marketing devem ser transformadas em programas de ação específicos, mostrando quando e de que forma as atividades serão iniciadas,

revisadas e completadas. E por último, devem existir controles e métodos de reavaliação que serão utilizados para monitorar ou ainda adaptar as aplicações definidas (KOTLER, 1993).

A elaboração do plano geralmente focaliza um produto/mercado e consiste em estratégias e programas detalhados para que a organização atinja os objetivos de produto traçados para um determinado mercado-alvo.

Existem vários modelos para a elaboração de um Plano de Marketing. Os autores Ferrell & Hartline (2005) apresentam um quadro que mostra a estrutura ou as linhas gerais de um típico plano de marketing, porém existem muitas outras maneiras de organizar um plano, servindo esse como exemplo.

Tabela 1 - Estrutura de um Plano de Marketing

ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING
<p>I. Sumário Executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sinopse b. Principais aspectos do plano de marketing
<p>II. Análise da Situação</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Análise do ambiente interno b. Análise do ambiente do consumidor c. Análise do ambiente externo
<p>III. Análise SWOT</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Forças b. Fraquezas c. Oportunidades d. Ameaças e. Análise da matriz SWOT f. Estabelecimento de um foco estratégico
<p>IV, Metas e Objetivos de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Metas de marketing b. Objetivos de marketing
<p>V. Estratégias de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mercado-alvo primário e composto de marketing b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing
<p>VI. Implementação de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Questões estruturais b. Atividades de marketing tático
<p>VII. Avaliação e Controle</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Controle formal de marketing b. Controle informal de marketing c. Avaliações financeiras

Utilizando os conceitos de marketing focado em organizações sem fins-lucrativos, Goldschmidt (2003, no 25) afirma que para a elaboração de um plano de captação de recursos, deve-se compreender o mercado em que a organização atua. É fundamental conhecer em detalhes o mercado onde desenvolve sua atividade social para que seja possível tomar as decisões mais acertadas. A análise do mercado passa por uma série de etapas, entre elas:

- identificação do público alvo;
- identificação das necessidades e desejos do público alvo;
- determinação do potencial de mercado;
- identificação dos “concorrentes” (no terceiro setor é mais comum o termo “organizações congêneres”, já que as organizações não concorrem para dominar o mercado, mas trabalham juntas na solução dos problemas sociais existentes);
- análise dos pontos fortes e fracos de cada uma das organizações congêneres (concorrentes);
- determinação dos produtos que trarão maior satisfação para as necessidades dos clientes e que preencherão “lacunas” de mercado (levando em consideração as características dos concorrentes e do mercado).

6.3.1.1 Análise do Ambiente Externo – Cenários

As organizações existem e operam no ambiente de marketing, assim, o primeiro passo de um plano de marketing é pesquisar o ambiente. Esta análise deve buscar conhecimento sobre os aspectos relevantes do ambiente em que a empresa está inserida, levando em conta tanto as variáveis externas quanto internas. Essa análise permite a avaliação do mercado e da posição atual da organização nesse

mesmo mercado, bem como a possibilidade de prever as repercussões econômicas, sociais, políticas e competitivas que tenham influência nas atividades da organização.

A análise externa é uma atividade de levantamento e análise dos fatores que afetam a empresa, da forma como podem evoluir e do surgimento de novos fatores que venham a ter influência na vida da organização.

A análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes, que podem exercer pressões diretas e indiretas sobre as ações de marketing da organização (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Dentre os principais fatores estão os demográficos, econômicos, político-legais, tecnológicos, socioculturais e competitivos.

a) Ambiente demográfico: é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados. Trata-se de conhecer a população quanto ao seu tamanho, distribuição geográfica, constituição etária, sexo, raça, etc. Além desse conhecimento da atual estrutura demográfica da população, é importante prever as tendências de mudança desse quadro, o que é possível através do estudo de comportamentos históricos, e analisar se essas tendências irão influenciar positiva ou negativamente as atividades da organização.

b) Ambiente econômico: composto por fatores que afetam o poder de compra e padrões de gasto do consumidor. Envolve elementos como renda nacional, crescimento econômico, taxa de juros e inflação. Este fator é de extrema importância, uma vez que exerce efeito sobre a demanda por produtos e o custo de os fornecer. No caso das instituições sem fins lucrativos, esse fator é primordial, pois afeta diretamente o nível de recursos disponíveis à doação, na medida em que quanto menor for a renda da população, menor será a disponibilidade de recursos para doações, o mesmo ocorre para as empresas e governo, em caso de enfraquecimento da economia.

c) Ambiente político/legal: refere-se ao ambiente burocrático das organizações, ou seja, as leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam organizações e indivíduos em uma sociedade

d) Ambiente tecnológico: consiste em forças que afetam novas tecnologias, criando novos produtos e oportunidades de mercado. Trata-se de um ambiente onde as inovações se tornam diferenciais competitivos de mercado.

e) Ambiente sócio-cultural: afeta a maneira como as pessoas vivem e se comportam, ou seja, afeta os valores básicos, percepções e preferências da sociedade, o que afeta o comportamento do consumidor. Compreender o público e suas influências, e focar em seu público-alvo é fundamental para o sucesso das organizações.

6.3.1.2 Análise do Ambiente Competitivo

O conhecimento da concorrência por parte da organização permite avaliar todo o potencial competitivo do mercado e das principais estratégias para obter sucesso no setor. Para isso, o estudo da concorrência deve caracterizar-se por uma análise das principais características de cada uma das organizações que atuam no ramo em questão.

Um dos principais problemas ao analisar a concorrência é a questão da identificação, ou seja, definir quem são os atuais e futuros concorrentes.

Segundo Ferrell & Hartline (2005) existem quatro tipos de concorrência, conforme abaixo:

a) concorrentes de marca: oferecem produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores;

b) concorrentes de produto: competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características e benefícios;

c) concorrentes genéricos: oferecem produtos muito diferentes, mas que satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor;

d) concorrentes de orçamento total: competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

6.3.1.3 Análise do Ambiente do Consumidor

Com relação ao ambiente do consumidor, a análise deve considerar a situação atual e futura com relação às necessidades do(s) mercado(s)-alvo(s) da organização.

As informações coletadas devem identificar os consumidores atuais e potenciais da organização, as necessidades predominantes desses consumidores, mudanças previstas dessas necessidades, até que ponto os produtos que a empresa disponibiliza atualmente satisfazem essas necessidades (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Um dos métodos que podem ser utilizados para analisar os mercados-alvo, é o modelo 5W; Quem (*Who*), O que (*What*), Onde (*Where*), Quando (*When*), e Por quê (*Why*). O modelo propõe obter resposta às seguintes questões: quem são nossos consumidores atuais e potenciais; o que eles fazem com os produtos; onde compram; quando compram; e por que escolhem os nossos produtos ou por que não escolhem?

6.3.1.4 Análise do Ambiente Interno

Esta etapa de análise interna consiste no conhecimento da organização, no que tange as suas qualidades e dificuldades. Através da análise do ambiente interno, pode-se avaliar a posição da organização em seu setor.

Segundo Ferrell & Hartline (2005) a análise do ambiente interno envolve a avaliação crítica a respeito dos seguintes aspectos:

- objetivos, estratégias e desempenho atual da organização,
- nível de disponibilidade de recursos atuais e previstos: inclui a disponibilização e alocação de recursos humanos e financeiros, e capacidade dos equipamentos e tecnologia.
- características estruturais: refere-se a análise da cultura e estrutura da organização.

6.3.1.5 Análise SWOT

Uma das principais formas utilizadas para análise da situação, é a análise SWOT, que focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), e proporcionam à empresa vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do(s) mercado(s)-alvo(s). Segundo Ferrell & Hartline (2005, p. 39) essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a organização a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

Oportunidade é uma situação externa que dá à organização a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Já a ameaça, é uma situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade;

Os pontos fortes são características internas ou ativos que dão à organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos. Em contrapartida, os pontos fracos são limitações colocam a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou em dificuldades para o atingimento dos objetivos.

Segundo Ferrell & Hartline (2005) a análise SWOT fornece o direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis,

pois estrutura a avaliação da adequação entre o que a organização pode e não pode fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais que favorecem ou atrapalham a empresa (oportunidades e ameaças). Ela possibilita eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e ameaças, e fortalecer os pontos fortes em áreas onde são identificadas oportunidades.

6.3.1.6 Objetivos de Marketing

Ao concluir a análise SWOT são traçados metas e objetivos de marketing para um período de planejamento, os quais devem ser coerentes com a missão e a visão da organização. Uma vez que a empresa tenha uma declaração de missão que descreva o que ela é, o que representa e o que faz pelos outros, pode então começar a planejar o que pretende realizar. Essas declarações de realizações desejadas são metas e objetivos (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Segundo Ferrell & Hartline (2005, p.102) “metas são realizações gerais desejadas, enquanto objetivos fornecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso no sentido da realização das metas de marketing”.

As metas são importantes porque indicam a direção em que a organização tenta se movimentar, ao passo que os objetivos envolvem resultados mensuráveis, com responsabilidade especificamente atribuída para sua realização, e um período de tempo definido para atingi-los.

Os objetivos “são propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização” (TENÓRIO, 2002, p. 36). Os objetivos de marketing são os parâmetros do plano de marketing, por isso é preciso ter cuidado com a construção e redação dos mesmos, pois objetivos vagos e mal descritos podem acarretar problemas.

Enquanto os objetivos indicam as escolhas da organização, e onde estarão concentrados os esforços, as estratégias indicam como se pretende atingir os objetivos.

6.3.1.7 Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing é a lógica pela qual a empresa espera atingir os objetivos e metas previamente definidas. Ela consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos com marketing. A estratégia de marketing deve se dirigir a cada segmento de mercado nos quais a empresa deseja se concentrar, focando prioritariamente seus esforços e energia para aqueles segmentos que a companhia possa atender melhor, de um ponto de vista competitivo (KOTLER, 1993).

As estratégias de marketing para a empresa são pensadas a partir das análises situacionais interna e externa, ou seja, combinando oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. A partir dessa lógica, pode-se desenvolver três tipos de estratégias:

a) Estratégias de Aproveitamento das Capacidades: formulada a partir da combinação de uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fortes (estratégia de desenvolvimento);

b) Estratégias de Minimização das Limitações: surge da combinação entre uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fracos. (estratégia de crescimento);

c) Estratégias de Conversão das Desvantagens: formulada a partir da combinação de um ou mais pontos fracos da empresa com uma ou mais ameaças do mercado (estratégia de manutenção).

A idéia das estratégias resume-se em explorar os pontos fortes, superar os pontos fracos, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças.

6.3.2 Comportamento do Doador

Entender os processos que os consumidores e empresas utilizam para tomar decisões é um primeiro passo necessário para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos com esses consumidores e empresas (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Segundo Kotler (1993) as decisões de um consumidor são profundamente influenciadas por características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. A cultura é um dos meios mais importantes pelos quais uma sociedade influencia o comportamento dos indivíduos. Trata-se de um complexo de valores e comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade (CHURCHILL, 2000). O comportamento do consumidor também é influenciado por fatores sociais, tais como, grupos de referência, família, papéis sociais, entre outros. Além destes, os fatores pessoais, tais como sexo, idade, personalidade, situação econômica etc influenciam as decisões do consumidor. O último fator que afeta o comportamento do consumidor é o fator psicológico que envolve elementos como motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes.

Quando um indivíduo percebe que tem uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. Uma das mais famosas teorias sobre motivação foi desenvolvida por Maslow, que afirmou que o que motiva as pessoas a agir são as necessidades não atendidas e que as pessoas satisfazem as necessidades básicas antes de se sentir motivadas a satisfazer outras. Em ordem de importância, Maslow classificou as necessidades em cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização. Quando as necessidades de nível inferior são satisfeitas, as pessoas são motivadas a atingir as necessidades das categorias superiores.

Guy e Patton (apud Costa et al, 2004) desenvolveram um modelo teórico de como o processo de decisão de doação está estruturado. Segundo eles, o processo seria composto de cinco estágios, que são:

- a) percepção de uma outra pessoa em situação de necessidade;
- b) interpretação da situação;
- c) reconhecimento da responsabilidade pessoal;
- d) percepção da habilidade ou da competência em ajudar;
- e) implementação da ação de ajuda.

Neste modelo o processo se iniciaria quando um indivíduo percebe que uma outra pessoa está em uma situação de necessidade. Em seguida, caberia ao indivíduo interpretar qual seria a intensidade e a urgência da necessidade do outro, percebendo se a causa (ou pessoa em necessidade) é merecedora de sua ajuda ou não. Uma vez avaliada a necessidade e o merecimento da ajuda, cabe ao indivíduo o reconhecimento de que ele é capaz de promover auxílio e que seu esforço faz diferença. Ainda assim, para que seja efetuada a doação, outros fatores ambientais, tais como tempo disponível e barreiras físicas poderiam dificultá-la ou até inibi-la.

Comparando o modelo de Guy & Patton a outros modelos tradicionais de comportamento do consumidor, percebe-se que esse inova ao abordar especificamente o processo de doação e a questão da competência e habilidade em ajudar, porém peca por uma falta de atenção à etapa de avaliação pós-compra. Um modelo amplo sobre o comportamento do doador deveria considerar como este avalia o "produto" que ele "adquiriu". No caso de doações, o resultado da doação poderia ser interpretado como a satisfação em relação à gestão dos recursos realizada pela organização beneficiada.

Uma pesquisa realizada por Costa; Daré e Veloso (2004) analisou as questões que levam as pessoas a doarem. Segundo o estudo, as razões são decorrentes das motivações e características pessoais, e dizem respeito aos seguintes fatores: preocupação social; proximidade com a organização; satisfação pessoal; e impacto na imagem pessoal.

Com base nos fatores identificados na pesquisa citada acima, foi apresentado um modelo de decisão do doador contendo as principais variáveis identificadas no

processo de decisão do doador de recursos para entidades sem fins lucrativos. Esse modelo está representado a seguir:

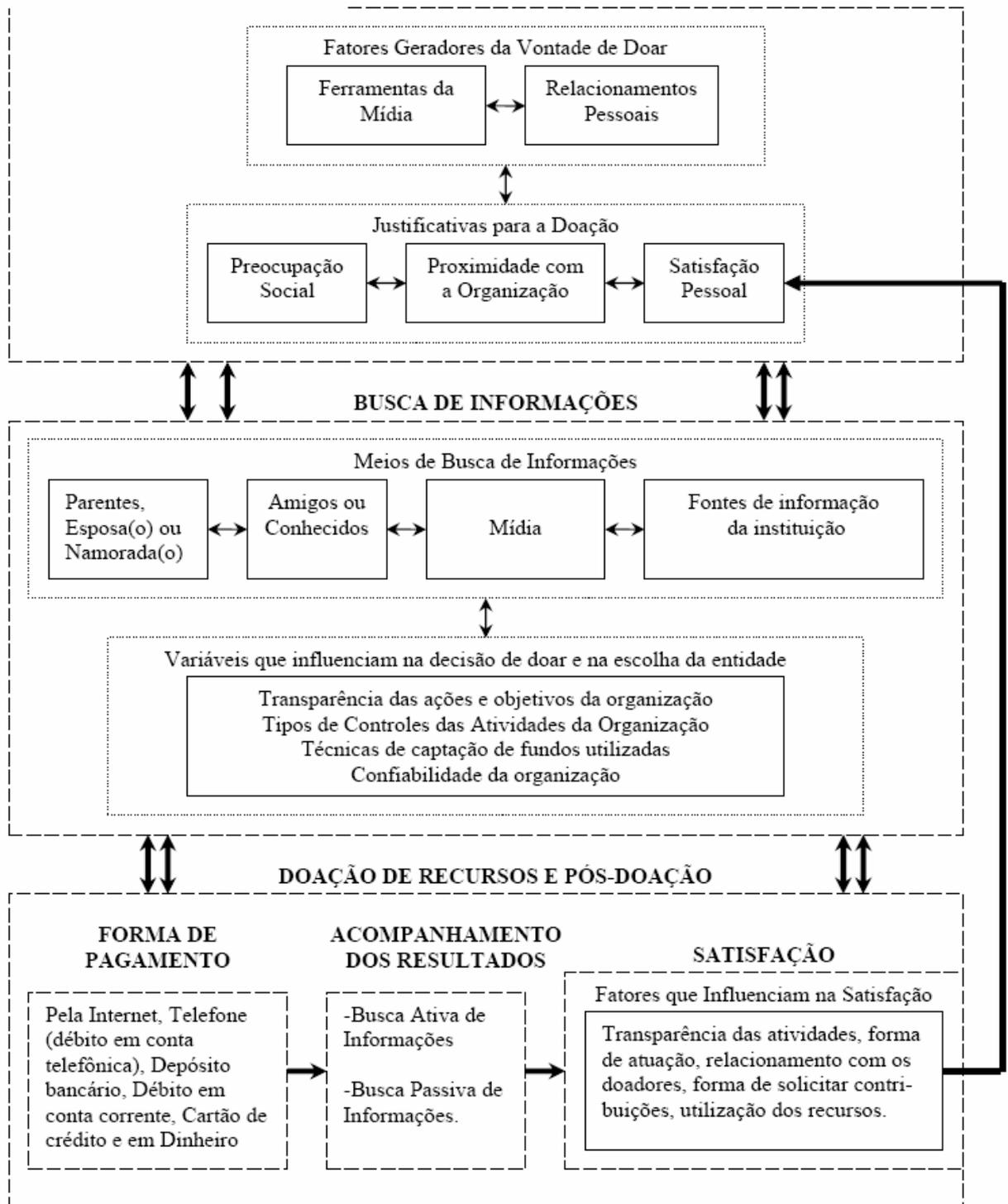


Figura 1 – Processo de decisão

Fonte: COSTA; DARÉ, VELOSO (2004. p.14)

6.3.3 Segmentação de Mercado e Posicionamento

De acordo com Kotler (2000) uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercado amplo, onde os clientes se diversificam em suas exigências. Assim, as empresas precisam identificar os segmentos de mercado que poderão atender com maior eficácia.

Churchill (2000, p.204) define que:

as organizações podem dividir seu mercado total - que são os indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens e serviços - em segmentos relativamente homogêneos. Esse processo é conhecido como segmentação de mercado. Com base nos resultados a empresa decide qual desses segmentos servir e como servi-lo.

Ao segmentar mercados consumidores a meta é isolar características individuais que distinguem um ou mais segmentos do mercado total. O mais importante é segmentar o mercado total em grupos com necessidades relativamente homogêneas (FERRELL; HARTLINE, 2005). O processo de segmentação possui quatro categorias, e dentro de cada categoria existem fatores que podem ser utilizados para segmentar os mercados, são elas:

- a) Segmentação comportamental: relacionada às razões pelas quais os consumidores compram ou usam os produtos, estando estritamente associada às necessidades dos consumidores (benefícios procurados, uso do produto, etc).
- b) Segmentação demográfica: divide os mercados utilizando fatores demográficos como sexo, idade, renda, etc. Esse tipo de segmentação tende a ser a base mais utilizada, pois as informações demográficas estão amplamente disponíveis e são relativamente fáceis de medir.
- c) Segmentação psicográfica: lida com questões de estado mental, como motivações, atitudes, opiniões, valores, personalidade, interesses, etc.

- d) Segmentação geográfica: agrupa os consumidores por áreas geográficas. Geralmente é mais útil quando combinada com outras variáveis segmentais.

Além disso, Ferrell e Hartline (2005) afirmam que existem métodos para segmentar mercados empresariais, e cita algumas bases de segmentação que poderão ser úteis para o presente trabalho. Dentre os exemplos estão: tipo de organização, características organizacionais, benefícios procurados no processo de compra, características pessoais e psicológicas do comprador (do doador, no caso do processo de captação de recursos) e intensidade do relacionamento.

A segmentação de mercado revela as várias oportunidades dos segmentos de mercado para organização. Ela deve então, avaliá-los, decidir o número de segmentos a cobrir e quais atender.

Ao avaliar os diferentes segmentos do mercado, uma empresa deve analisar três fatores: tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da organização.

Após avaliar os diversos segmentos, a empresa deve decidir quais são importantes para ela, e quantos. A seleção do mercado-alvo “consiste em um grupo de compradores que compartilham necessidades e características comuns, as quais a organização deve atender” (Kotler, 1993). O próximo passo é a definição da estratégia de posicionamento dos produtos para desenvolver o composto de marketing adequado.

O posicionamento de um produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos mais importantes – é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes. A tarefa de posicionar consiste em três etapas: identificar um grupo de vantagens competitivas para estabelecer uma posição; selecionar as vantagens competitivas certas; comunicar e apresentar a posição escolhida para o mercado (Kotler, 2000).

A empresa pode se posicionar, diferenciando-se por vários aspectos. Pode ser pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos, preço, inovação, etc. Uma empresa bem posicionada pode ter resultados como ganho de mercado, aumento das receitas e fidelização dos consumidores.

6.3.4 Comunicação

A comunicação é uma das principais ferramentas do marketing. No que tange a esfera das organizações sem fins lucrativos, os esforços de comunicação da organização devem ter o propósito de aumentar a consciência dos potenciais doadores sobre a organização, suas atividades e, o que é fundamental, os problemas que a entidade procura solucionar através de suas ações (Adulius, 2002).

Segundo Churchill (2000) a comunicação também é empregada pelos profissionais de marketing para atingir metas estratégicas específicas, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 2 - Comunicação para atingimento de metas estratégicas

Meta Estratégica	Descrição
Criar consciência	Informar o público sobre os produtos, marcas, lojas ou organizações.
Formar imagens positivas	Criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.
Identificar possíveis clientes	Descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais.
Formar relacionamentos no canal	Aumentar a cooperação entre membros do canal.
Reter clientes	Criar valor para os clientes, satisfazer seus desejos e necessidades e conquistar sua lealdade.

Fonte: CHURCHILL (2000. p.447).

As organizações do terceiro setor podem utilizar as ferramentas de comunicação com diversas finalidades: buscar novos parceiros e doadores, recrutar voluntários, informar conselheiros e outros parceiros sobre o andamento das atividades, aumentar o envolvimento dos beneficiários e de suas famílias, prestar contas à sociedade sobre como está investindo os recursos que recebe, etc.

Segundo Adulius (2002), uma campanha de captação de recursos, independentemente de quais sejam os potenciais doadores (pessoas físicas, organizações públicas, privadas, do terceiro setor ou agências multilaterais), exige cuidados com a comunicação que se estabelece com cada um dos públicos que se deseja atingir, o que pode ser facilitado quando se elabora um plano de comunicação adequado.

As decisões envolvidas são muitas dentre elas estão: o que dizer, a quem dizer, quando dizer, com que frequência, de que forma e por qual meio de comunicação.

Segundo Goldschmidt (2003, no 29) existem algumas etapas que são fundamentais no desenvolvimento de uma comunicação eficaz:

- identificação do público alvo: determinação de quem são as pessoas com as quais se quer comunicar, e avaliação de todo o conjunto de crenças e atitudes destas pessoas e da imagem que têm da organização.
- determinação dos objetivos da comunicação: o que se deseja comunicar para cada um dos públicos selecionados.
- elaboração da mensagem: conteúdo, estrutura e formato.
- seleção dos meios de comunicação: a comunicação pode ser pessoal (face-a-face, por telefone, por e-mail) ou através de mídias (propaganda, relações públicas, marketing direto), eventos e outras atividades. Cada meio de comunicação tem seus benefícios e custos, e somados proporcionarão um impacto maior do que se utilizados separadamente.
- medir os resultados do sistema de comunicação: avaliar o impacto que o plano de comunicação gerou no seu público de interesse, quanto custou, o que poderia ser melhorado e efetuar os ajustes para o ano seguinte.

7 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado para a realização do trabalho, que consiste no desenvolvimento de um plano de ações de marketing para captação de recursos.

O presente trabalho de pesquisa trata de um estudo com intervenção, no qual o pesquisador não se limita a coletar e analisar dados, ele tem algo a "dizer" e a "fazer", pretendendo fazer parte da realidade estudada.

Neste contexto de compromisso participativo foi utilizada uma proposta metodológica chamada pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa que não se limita a descrever uma situação. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada. A proposta da pesquisa-ação é tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias (THIOLLENT, 1997).

A pesquisa-ação, conforme Éden e Huxham (2001), envolve o pesquisador no trabalho com os membros da organização sobre um assunto que seja de genuíno interesse e no qual há uma intenção dos membros da organização em agir com base na intervenção. A pesquisa-ação deve ser “útil para o praticante no momento da ação, em vez de ser uma ciência reflexiva sobre a ação” (REASON, 1988 apud ÉDEN; HUXHAM, 2001, p.99).

Cabe ressaltar que a pesquisa-ação possui seu ponto forte na orientação para a prática, ou seja, possui características que orientam a resolução de problemas concretos das organizações, como as listadas abaixo (THIOLLENT, 1997):

- orientação para o futuro. O processo de pesquisa-ação facilita a criação de soluções voltadas para o futuro desejável pelos interessados;
- colaboração entre pesquisadores e atores;
- desenvolvimento de sistema. A pesquisa-ação desenvolve a capacidade do sistema de identificar e resolver problemas;
- geração de teoria fundamentada na ação;
- não-predeterminação e adaptação situacional. As próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis.

Desta forma, para o atingimento dos objetivos do estudo, foram realizadas 3 reuniões com a supervisora da área de Projetos e Eventos, responsável pelas atividades relacionadas ao processo de captação de recursos. Através das entrevistas foram coletadas algumas informações necessárias, e discutidos assuntos relacionados ao trabalho. Além das reuniões realizadas, parte das informações foi obtida por troca de correio eletrônico e via telefone, em função da limitação de tempo das pessoas da instituição para realizar reuniões, e também do próprio pesquisador.

Por fim, foram coletadas informações por meio de pesquisas a sites da internet, com o propósito de obter informações sobre o setor, concorrentes, e ambiente externo.

Tais informações foram utilizadas para realizar a análise situacional da organização, e posteriormente, desenvolver um plano de marketing, no qual foram propostos programas de ação para o atingimento dos objetivos de marketing definidos.

8 O PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing apresentado a seguir tem como objetivo possibilitar ao Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul obter maior conhecimento sobre seu ambiente interno (pontos fortes e fracos), e externo (oportunidades e ameaças), a fim de possibilitar que a organização utilize essas informações para otimizar o processo de captação de recursos, aumentando assim suas receitas.

O plano de marketing para captação de recursos do Instituto do Câncer Infantil foi elaborado utilizando-se como referência o esquema a seguir:

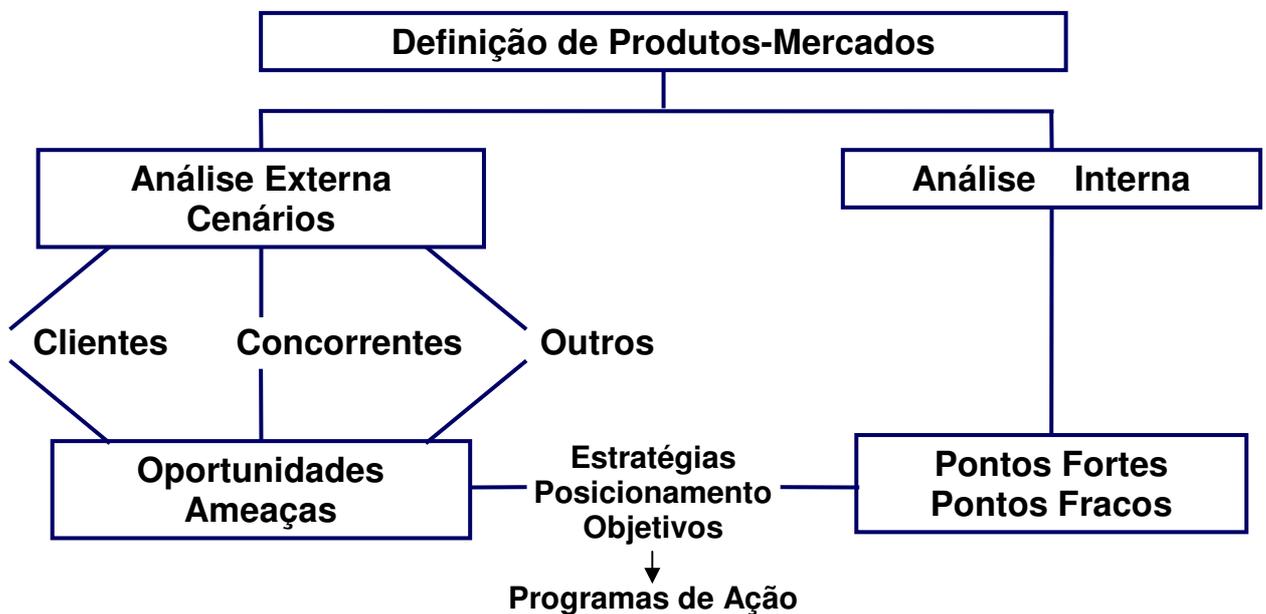


Figura 2 - Plano de Marketing
Fonte: LUCE; KEISERMAN (2006)

8.1 IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PRODUTOS/MERCADOS

O primeiro passo refere-se à identificação dos produtos e mercados do ICI/RS no que diz respeito à captação de recursos. Os produtos abordados no estudo são as fontes de recursos através das quais o Instituto do Câncer Infantil consegue obter fundos para manter suas atividades.

O Instituto utiliza basicamente recursos de terceiros para sobreviver, e as principais fontes de recursos da instituição são:

- Doações em dinheiro (via carnê, boleto bancário, débito automático, depósito em conta corrente, site Portal Social);
- Doações diversas (equipamentos, remédios, alimentos, brinquedos, roupas e calçados, entre outros);
- Venda de produtos (venda de livros e CDs fornecidos por artistas da comunidade, camisetas, bonés, entre outros);
- Programa Solidariedade: “A Nota é Minha” e “Nota Solidária” - programas de iniciativa do governo estadual que reverte recursos à instituição por meio da arrecadação de notas fiscais;
- Projetos e Eventos: dentre os principais estão:

McDia Feliz: evento anual realizado pelo McDonalds em que a receita da venda de sanduíches Big Mac é revertida para as instituições que tiveram seus projetos aprovados. Em Porto Alegre, a instituição beneficiada é o ICI-RS.

Corrida pela Vida: corrida promovida anualmente pelo instituição, onde a comunidade se mobiliza em prol da causa do ICI-RS.

Brechós: mensalmente o ICI/RS realiza brechós que ocorrem no prédio do Centro de Apoio, onde são vendidos produtos os quais são doados pela comunidade e por empresas;

Eventos diversos: eventos através dos quais as empresas contribuem com o ICI/RS disponibilizando uma porcentagem da renda adquirida em

determinado evento ou dia. São as próprias empresas que entram em contato manifestando a vontade de contribuir com a causa.

As doações em dinheiro efetuadas por pessoas físicas podem ocorrer por meio de boleto bancário, carnês, débito em conta, depósito em conta corrente, ou via Portal Social.

Os carnês e os boletos bancários são fornecidos pelo ICI-RS quando o doador entra em contato manifestando o interesse. Além disso, os boletos são disponibilizados duas vezes ao ano no encarte de um jornal de grande circulação do estado. Esses boletos não possuem data, podendo ser utilizados quando melhor convier.

O Portal Social é um projeto de iniciativa da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho e do Instituto Nestor de Paula, que está disponível à comunidade desde o início do ano de 2006. Trata-se de um site através do qual as pessoas podem fazer doações *on line* para as instituições nele cadastradas. O Instituto do Câncer infantil foi convidado a participar dessa ação, onde inscreveu o projeto de Ampliação do Atendimento Odontológico, o qual inclusive já teve a sua meta de arrecadação atingida (R\$15mil). O Portal ainda é pouco conhecido pela comunidade em geral, mas está sendo realizada uma campanha de divulgação do Portal, pelas empresas apoiadoras do projeto.

As doações de pecuniário realizadas por pessoas jurídicas normalmente chegam até a instituição por intermédio do Conselho Municipal da Criança. A razão disso, é que as empresas que querem ter desconto de imposto de renda obrigatoriamente devem realizar as doações por meio desse órgão.

As doações diversas, como remédios, alimentos, roupas e calçados, brinquedos, acessórios, equipamentos, entre outras, são realizadas diretamente na sede administrativa da instituição (Centro de Apoio). A destinação desses produtos é para atender as crianças e suas famílias (alimentos, remédios, roupas e calçados, brinquedos...), para venda nos brechós (roupas e calçados, acessórios, utensílios) e em alguns casos para uso próprio do ICI/RS (como por exemplo, equipamentos). A venda de produtos do ICI/RS, como camisetas, bonés, livros e CDs, é realizada nos diversos eventos realizados pela instituição e nos eventos em que o ICI-RS é convidado a participar.

O Programa Solidariedade é uma iniciativa do Governo do Estado que tem o objetivo de apoiar a atuação de entidades vinculadas às áreas da saúde, educação e assistência social com o enfrentamento da sonegação fiscal, através dos subprogramas “A Nota é Minha” e “Nota Solidária”. Para obter melhores resultados com o programa, o Instituto dedicou um núcleo para captar, organizar e digitar as notas. Esse grupo teve a participação massiva de voluntários vindos da Faculdade IPA. Do ano de 2004 para 2005, o valor arrecadado através desse programa foi incrementado em 140%. Porém, a continuidade desse programa ainda é uma incerteza, em função da mudança do governo estadual.

Os projetos e eventos são fontes de arrecadação que trazem maior retorno à instituição, mas em contrapartida são também as que demandam maior esforço e recursos para serem viabilizados. Dentre os principais estão o McDia Feliz, a Corrida pela Vida e os Brechós.

O McDia Feliz é um evento realizado pelo Mc Donald's o qual ocorre anualmente em todo o país, onde a venda de sanduíches Big Macs reverte a renda para uma instituição sem fins-lucrativos específica. Em Porto Alegre a instituição beneficiada é o Instituto do Câncer Infantil. É de responsabilidade do Instituto Ronald McDonald escolher o melhor projeto, e definir a instituição que receberá o benefício. Em 2005, cerca de 400 voluntários participaram da organização do evento, contribuindo com a venda de vales antecipados de Big Mac, com a venda de produtos comercializados pelo ICI/RS durante o evento, e com a divulgação da instituição nas 21 lojas do McDonald's espalhadas pela região metropolitana de Porto Alegre.

A Corrida pela Vida é o maior evento realizado anualmente pelo ICI/RS em diversas cidades do Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Triunfo, Gramado). Trata-se da mobilização da comunidade em prol das atividades do ICI-RS, em que milhares de pessoas colaboram através da aquisição das camisetas do evento. A Corrida pela Vida conta com a colaboração de empresas patrocinadoras como a Paquetá Esportes, Tim e Unimed. A 12ª edição da corrida realizada em 2005 mobilizou aproximadamente 32 mil participantes, superando todas as expectativas.

Os Brechós do Instituto já tornaram-se tradicionais, e ocorrem sempre no último sábado de cada mês. Os produtos vendidos no brechó são originários de

doações, e a renda é revertida para ajudar as famílias dos pacientes atendidos pela instituição.

E por fim, a instituição participa de diversos eventos ao longo do ano, os quais são realizados por empresas ou pela comunidade. Nesses casos, é realizado um acordo entre as partes onde fica definido como o ICI-RS será beneficiado, é o caso por exemplo, dos bazares beneficentes, que destinam parte da sua renda para a instituição.

Tendo como base essas informações, elaborou-se a Matriz Produtos/Mercados, na qual estão representadas as principais fontes financiadoras do Instituto do Câncer Infantil e seus respectivos mercados.

Mercados Produtos	Pessoas físicas	Pessoas Jurídicas	Órgãos Governamentais	Fundações/ Instituições
Doações em dinheiro	X	X	X	X
Doações diversas	X	X		X
Eventos	X	X	X	
Venda de produtos	X			
Programa Solidariedade	X	X		

Quadro 3 – Matriz Produtos/Mercados

Dentre as inúmeras fontes de recursos apresentadas acima, definiu-se em conjunto com o Instituto do Câncer Infantil, que o produto a ser abordado no plano de marketing são as doações em dinheiro para o segmento de pessoas físicas. Essa é uma área ainda pouco explorada, uma vez que os esforços para captação de recursos do ICI-RS estão concentrados basicamente nos eventos e projetos, em função da limitação de recursos humanos e financeiros da instituição.

Outro fator decisivo, é que as receitas decorrentes de doações de pessoa física do ICI-RS vêm crescendo nos últimos anos. Do ano de 2003 para 2004 houve um acréscimo de um pouco mais de 50%, e de 2004 para 2005 o valor das receitas de pessoa física quadruplicou, um dos motivos é que foi realizada, no ano de 2005,

uma doação de um valor bastante significativo referente a uma herança deixada à instituição. Desconsiderando o valor da herança, ainda assim houve um crescimento de 60% das receitas de doações de pessoa física.

Levando-se em consideração que não foi realizada, anteriormente, nenhuma ação voltada à captação de recursos de pessoas físicas, e que existe um mercado potencial a ser explorado, acredita-se que por meio de ações focadas nesse segmento, a representatividade dessas doações possa aumentar ainda mais.

Além disso, esse tipo de colaboração legitima a organização, pois o bom desempenho na captação recursos com pessoas físicas é reflexo do reconhecimento por parte da comunidade, do valor da instituição e da sua credibilidade.

8.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

8.2.1 Ambiente Interno

8.2.1.1 Missão e metas

O Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul tem como missão *“atuar na promoção da saúde da criança e do adolescente na área do câncer infantil, através do aprimoramento da assistência médica e multiprofissional com estímulo ao ensino, pesquisa, prevenção e diagnóstico precoce, visando aumentar os índices de cura e a melhoria da qualidade de vida dos pacientes”*.

Alinhada à missão da organização, a principal meta do ICI/RS é possuir recursos disponíveis para atender a todas as crianças que cheguem até a instituição. O instituto tem atendido em média 1.200 crianças ao ano, e teria condições de atender um número ainda maior de pacientes, porém o a instituição não tem ingerência sobre essa demanda, pois as crianças que chegam até o ICI-RS para

serem atendidas são encaminhadas pelo setor de marcação de consultas do município, que é responsável por direcionar as crianças que necessitam de atendimento para os hospitais que oferecem o serviço de oncologia pediátrica. O número de crianças que são atendidas pela instituição anualmente tem se mantido constante ao longo dos anos, com exceção do ano de 2003 em que ocorreu uma redução drástica dos atendimentos devido a implantação da central de marcação de consultas do município, onde os pacientes foram divididos por hospitais e não dirigidos para os centros.

Segue abaixo o quadro comparativo dos atendimentos e internações realizadas pelo Serviço de Oncologia Pediátrica (SOP) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, desde o ano de 2000 até 2005.

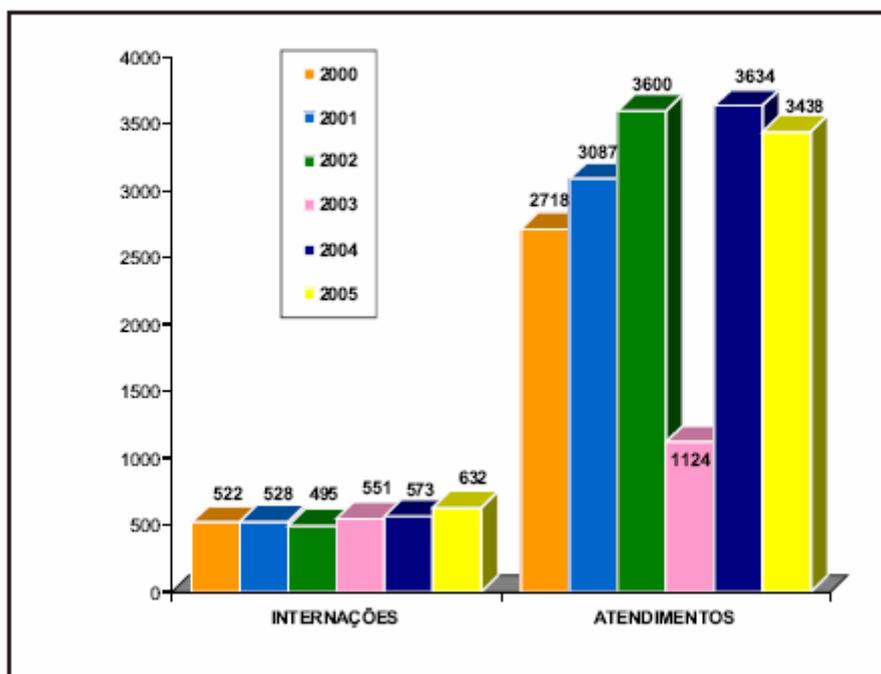


Gráfico 1 – Percentual Comparativo de Internações e Atendimentos
 Fonte: Relatório das Atividades do ICI-RS (2005, p.9)

Além dessa meta principal, o Instituto possui metas específicas para a área de Eventos e Projetos, no que diz respeito à captação de recursos por meio de eventos realizados pelo ICI-RS ao longo do ano. Os dois principais eventos da instituição são o McDia Feliz e a Corrida pela Vida. O primeiro tem como meta, para o ano de 2006, vender 32 mil vales de sanduíches Big Mac, sendo que no ano passado foram vendidos 23 mil vales. Já o segundo, considerado o maior evento

realizado pela instituição, tem como objetivo, para este ano manter a meta alcançada no ano de 2005, que foi a venda de aproximadamente 32 mil camisetas.

Atualmente, a organização não possui um planejamento estratégico, porém a mesma tem o objetivo de iniciar em breve a elaboração de um planejamento para definir os planos do ICI-RS para o novo prédio que será construído, para então iniciar o processo de captação de recursos para a construção do prédio.

8.2.1.2 Estrutura e recursos atuais

A estrutura do Instituto do Câncer Infantil é composta pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal, pela Diretoria, pela Gerência Executiva e pelas áreas de Coordenação de Voluntários, Supervisão de Projetos e Eventos e Supervisão Administrativa e Financeira.

Em maio de 2004 foi eleita, em Assembléia Geral do Instituto do Câncer Infantil, a gestão atual (2004/2007). A próxima troca de gestão ocorrerá em maio de 2007.

Segue abaixo o organograma da instituição:

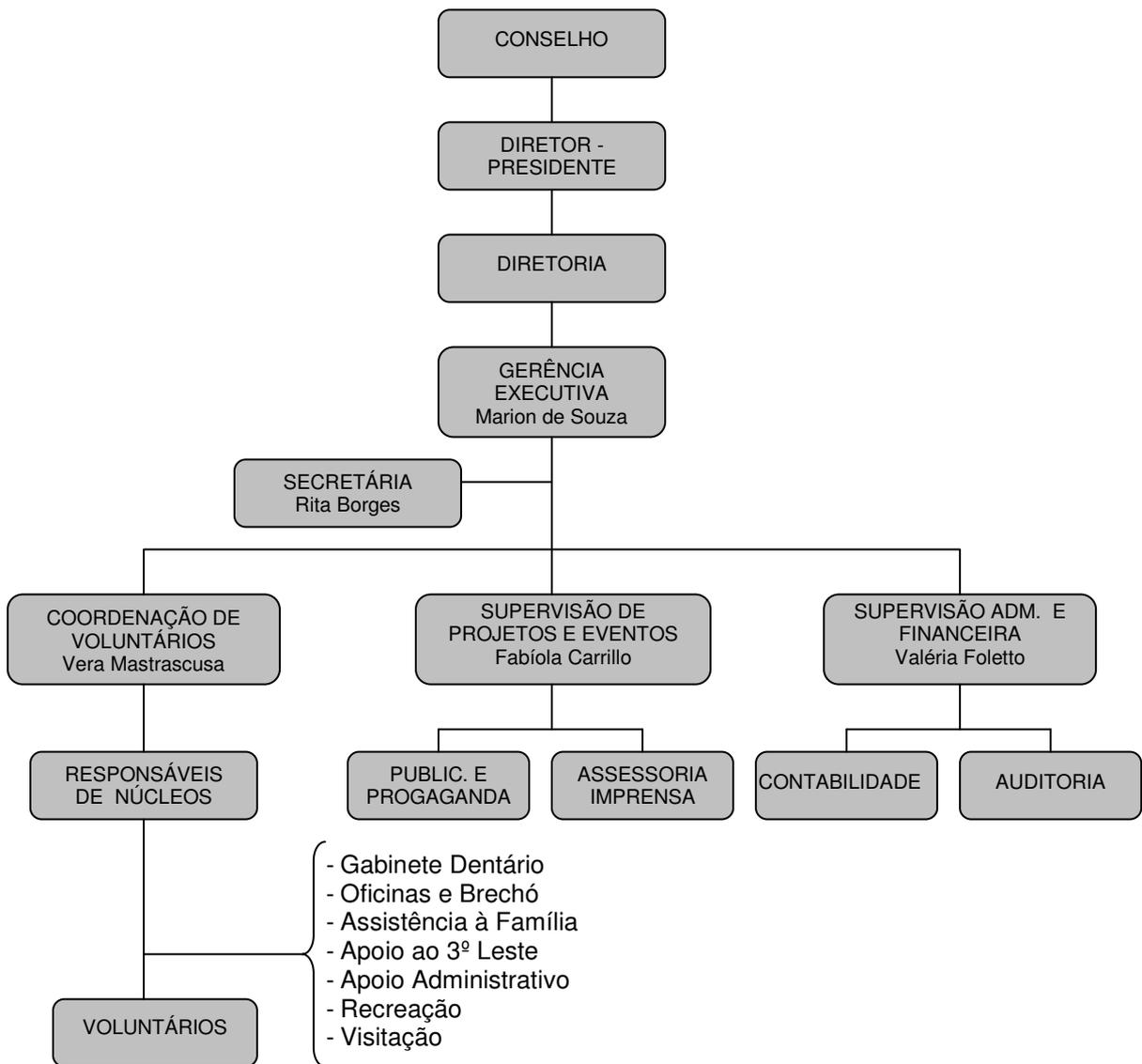


Figura 3 – Organograma do ICI-RS

Fonte: Relatório das Atividades do ICI-RS (2005. p. 6).

O ICI/RS possui uma enxuta equipe de funcionários, conforme o quadro abaixo, que planeja e executa, com o apoio dos voluntários, todas as ações ao longo do ano.

Tabela 3 – Quadro Pessoal

QUADRO PESSOAL ANO DE 2005	Nº Funcionários
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS – Regime CLT	11
Funcionários atuando no Centro de Apoio do ICI/RS	07
Funcionários atuando no Serviço de Oncologia Pediátrica (SOP)	04
TOTAL DE CONTRATADOS	10
Médico Oncologista, autônomo, contratado pelo ICI/RS atuando no SOP	02
Bolsistas e Residentes (profissionais da saúde) atuando no SOP	08
TOTAL DE ESTAGIÁRIOS	03
Estagiário de Secretariado atuando na área administrativa do ICI/RS	01
Estagiário de Relações Públicas atuando na área administrativa do ICI/RS	02

Fonte: Relatório das Atividades do ICI-RS (2005. p.16).

Além desse quadro técnico, o ICI-RS conta com centenas de voluntários, os quais recebem treinamento e capacitação, através de seminários e reuniões. O número de voluntários vem crescendo a cada ano, conforme evidenciado na tabela abaixo.

Tabela 4 – Quadro de Voluntários

ANO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Voluntários atuando semanalmente na instituição	15	18	25	60	135	146
Horas de treinamento por voluntariado	20h	60h	80h	150h	200h	200h

Fonte: Relatório das Atividades do ICI-RS (2005. p.17).

Os demais médicos e outros profissionais que atuam no Serviço de Oncologia Pediátrica (SOP), como enfermeiros, psicólogos, pedagogos, recreacionistas, nutricionistas, auxiliares de limpeza, secretárias, etc, são funcionários do Hospital de Clínicas ou voluntários.

O Instituto do Câncer Infantil possui um programa de capacitação de recursos humanos que representa mais uma etapa do processo de consolidação institucional. Ao longo do ano de 2005, a instituição investiu em torno de R\$ 30 mil reais em treinamento, aperfeiçoamento de técnicos do Serviço de Oncologia Pediátrica e do Centro de Apoio (área administrativa), além de aquisições de periódicos importantes ao trabalho da instituição.

O Patrimônio Social do Instituto do Câncer Infantil é constituído, basicamente, de contribuições dos sócios, classificados como fundadores, beneméritos e honorários, bem como de recursos advindos de terceiros, como doações, legados,

auxílios, contribuições e aquisições advindas de quaisquer pessoas ou fontes, além dos resultados líquidos provenientes de suas atividades.

8.2.1.3 Desempenho atual

O desempenho da instituição com relação à captação de recursos tem melhorado ao longo dos anos. Considerando que a quantidade de recursos disponíveis para doação se manteve constante, e que houve um crescimento da concorrência por recursos em função do aumento do número de instituições sem fins-lucrativos, acredita-se que o motivo para o crescimento desses recursos deve-se ao fato da organização ter conseguido firmar sua imagem de instituição idônea perante a sociedade ao longo dos seus 15 anos de existência, e ao esforço da equipe do ICI-RS e seus voluntários para planejar e executar seus eventos, assim como disseminar a causa da instituição.

Segue abaixo um quadro comparativo das receitas da instituição dos anos de 2004 e 2005, o qual evidencia o crescimento dos recursos nos últimos anos. Cabe ressaltar que foi aplicado um fator multiplicador aos números apresentados, visando garantir a integridade das informações da instituição.

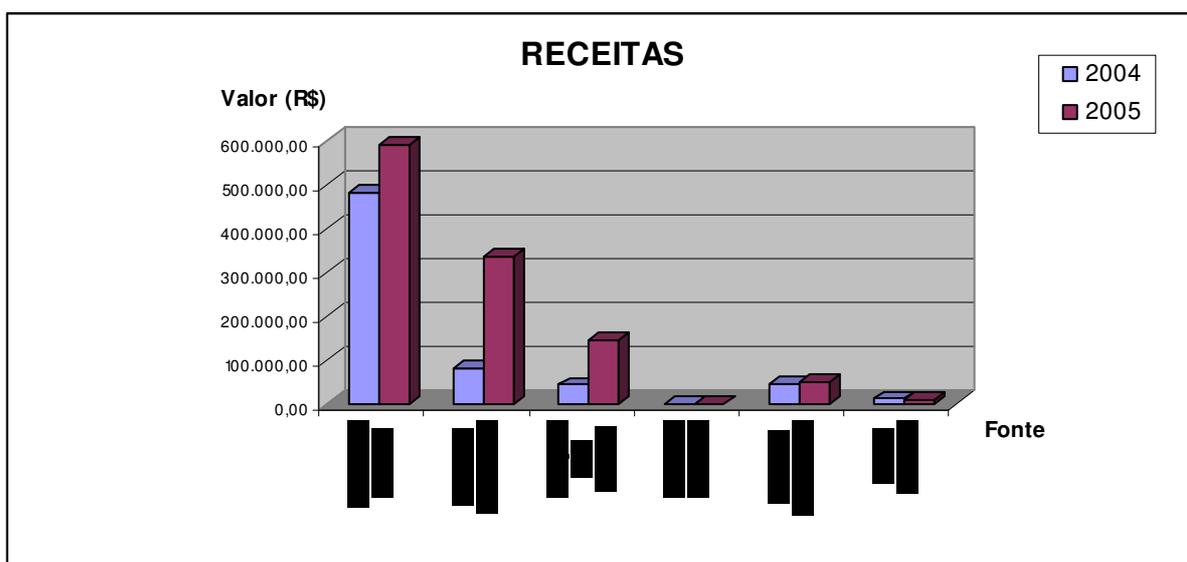


Gráfico 2 – Panorama Financeiro - Receitas

Os recursos obtidos pelo ICI/RS foram utilizados para cobrir as despesas do Serviço de Oncologia Pediátrica (SOP), do Centro de Apoio, dos projetos de pesquisas, de depreciação dos bens da instituição, e em gratuidades, conforme demonstrado na figura abaixo. Seguindo a mesmo critério utilizado para demonstração da receita, foi aplicado um fator multiplicador aos números apresentados, visando garantir a integridade das informações da instituição.

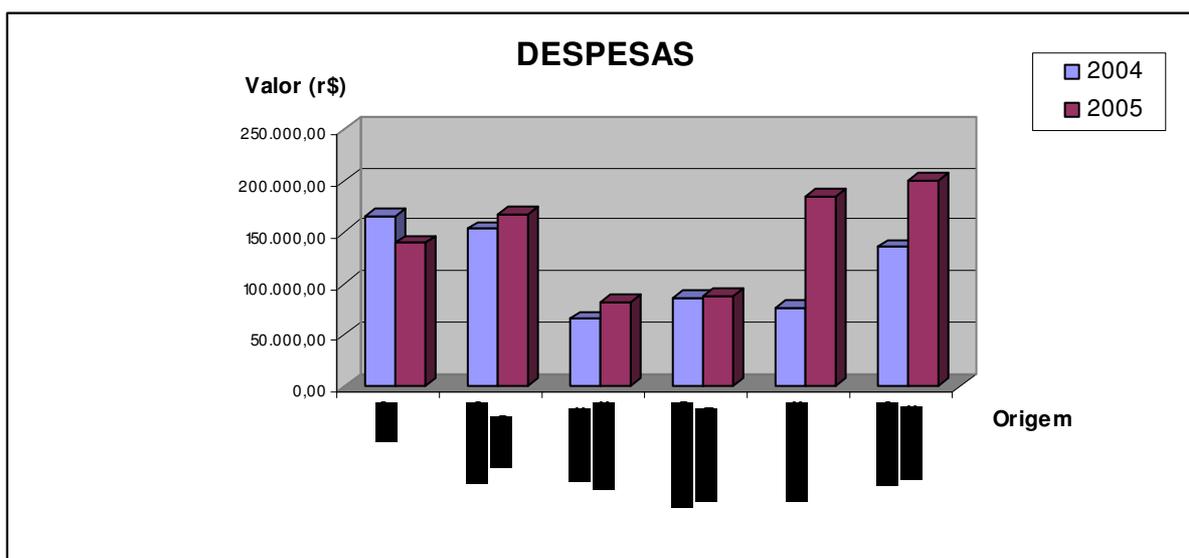


Gráfico 3 – Panorama Financeiro – Despesas

De acordo com o que estabelece o Decreto Federal 2.536/98, art.3º., inciso VI, o Instituto aplicou, em gratuidade, parte dos recursos obtidos em campanhas, doações e de outras fontes. Entende-se como gratuidade o auxílio monetário a pacientes, doação de roupas e mantimentos, concessão de exames clínicos, entre outros.

O nível dos recursos da instituição, tanto financeiros quanto humanos, tende a crescer, uma vez que, em breve, a instituição estará ampliando sua estrutura física com a construção de um novo prédio onde serão abrigadas as instalações do Centro de Apoio e de sua estrutura administrativa, além da abertura de possíveis novas áreas de atuação na prestação de serviços.

Um dos riscos inerentes a este tipo de instituição, é o risco de não continuidade em virtude de o Instituto depender de doações da sociedade, de entidades públicas e privadas para sobreviver. Em função disso, a instituição detém

em aplicações financeiras um valor suficiente para manter suas atividades por no mínimo seis meses sem receitas, caso haja escassez total de recursos.

8.2.2 Ambiente Externo - Cenários

8.2.2.1 Ambiente Político e Legal

O ambiente político-legal é um dos aspectos relevantes para as instituições sem fins-lucrativos. No que se refere ao aspecto legal, até recentemente, a legislação brasileira não fazia distinção entre as diferentes organizações genericamente incluídas no terceiro setor, todas abrigadas sob o mesmo estatuto jurídico, mas podendo assumir diferentes formatos legais. Este fato gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos.

A Lei 9.790, de março de 1999, criou a figura da “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público” (OSCIP), título que objetiva diferenciar aquelas instituições privadas de interesse público. Para tornar-se uma OSCIP, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais - título de utilidade pública e certificado de fins filantrópicos - têm de atender a requisitos estabelecidos em lei. Vale destacar que a mudança da conformação jurídica das instituições é opcional e não significa perda dos benefícios fiscais já usufruídos.

A qualificação como OSCIP não dispensa, para a utilização de benefícios fiscais, o credenciamento junto aos órgãos governamentais: registro de Declaração de Utilidade Pública Federal, concedida pelo Ministério da Justiça, e registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), vinculado ao Ministério da Previdência, para obtenção do Certificado de Fins Filantrópicos.

Pela legislação tributária, para que as instituições sejam habilitadas a receber doações passíveis de dedução, é necessário obter o título de utilidade pública federal junto à Secretaria Nacional de Justiça. Os títulos de utilidade pública são

indicadores do reconhecimento de que a entidade presta serviço de utilidade pública à comunidade, e deve ser renovado anualmente. Esse tipo de certificado dá credibilidade à entidade e a credencia para a realização de convênios com órgãos municipais, estaduais e federais. Além disso, para receber recursos de qualquer esfera governamental, o título de utilidade pública conferido pelo Estado é pré-requisito indispensável.

As deduções no imposto de renda decorrentes de doações realizadas através dos fundos dos direitos da criança e do adolescente, estão previstas no artigo 260 do Estatuto da Criança e do Adolescente e em Legislação tributária específica, que regulamenta a contribuição de Pessoas Físicas e Jurídicas. O estatuto define que os contribuintes poderão deduzir do imposto devido, na declaração do Imposto sobre a Renda, o total das doações feitas aos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente - nacional, estaduais ou municipais - devidamente comprovadas, obedecidos os limites estabelecidos em Decreto do Presidente da República. Para pessoa física, a dedução limite é até 6% do imposto devido, somadas as contribuições a projetos audiovisuais e culturais. Para pessoa jurídica, a dedução limite é até 1% do imposto devido, independente de outras doações previstas em legislação. Em Porto Alegre existe o Funcriança - Fundo Municipal dos Diretos da Criança e do Adolescente, através do qual a comunidade pode doar às instituições cadastradas no fundo, e deduzir o valor do imposto de renda.

A imunidade tributária concedida ao setor isenta o pagamento de imposto de renda, sobre o patrimônio e serviços às instituições de educação e de assistência social, desde que estas apliquem todos os seus recursos no país, na manutenção dos objetivos institucionais e que não distribuam parcela do patrimônio ou rendas como lucro, conforme instituído no Decreto nº 3.000, de 1999.

Outro fator que possui impacto significativo nas organizações sem fins-lucrativos é o aspecto político. A alternância de autoridades no governo pode acarretar mudanças no setor, as quais impactam diretamente as atividades dessas organizações, como por exemplo, alterações de regulamentação do setor, e de programas do governo de incentivo ao setor. Esse último caso pode ser evidenciado pelo Programa Solidariedade, disponibilizado pelo governo estadual, que hoje beneficia as instituições sem fins-lucrativos. A continuidade do programa é uma incerteza devido à mudança do governo estadual.

8.2.2.2 Ambiente Sócio-cultural

A disseminação da idéia de responsabilidade social e ética nas empresas, também teve seu reflexo no cotidiano das pessoas, possibilitando uma maior conscientização da comunidade em geral, que se mostra mais preocupada com a realidade social na qual está inserida, o que de certa forma, provocou o aumento da colaboração de pessoas físicas com as causas sociais, seja por meio do voluntariado, seja por meio de doações.

Atualmente, a sociedade em geral está muito mais consciente e exigente, e diante desse contexto, as pessoas que têm a intenção de doar, optam por contribuir com instituições idôneas, transparentes, que saibam utilizar os recursos, e que apresentem os resultados obtidos com as doações.

De acordo com a experiência de profissionais de trabalho em instituições sem fins-lucrativos, o povo gaúcho é mais cauteloso e conservador na hora de doar, o que torna a captação de recurso mais difícil para as instituições, mas que também favorece as organizações mais consolidadas e profissionalizadas.

Assim como a sociedade, os organismos de financiamento e desenvolvimento não perdem tempo com entidades filantrópicas e organizações não-governamentais (ONGs) que não fazem projetos organizados, com foco bem definido e uma série de elementos que mostrem que a idéia vai dar certo e poderá promover mudança na vida das pessoas atingidas, corroborando assim, com a idéia de que os atores sociais estão mais conscientes, e assumindo cada vez mais o papel de co-responsáveis com a realidade social em que vivem.

8.2.2.3 Ambiente Econômico

O Brasil encontra-se em um período de incertezas devido à troca de governo, mas ao que tudo indica, o cenário econômico do país não tende a se alterar, uma vez que com a permanência do atual governo, o programa econômico para os próximos anos deve seguir a mesma linha (política de redução dos juros, controle da inflação, etc). No aspecto social também não deve haver grandes diferenças.

Segundo dados do IBGE, em setembro de 2006, a renda média real dos trabalhadores (para o agregado das seis regiões pesquisadas: Belo Horizonte, São Paulo, Salvador, Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre) apresentou uma queda de 0,8% em relação a agosto. Na comparação com setembro de 2005, o quadro foi de recuperação de 2,7%. No caso específico dos portoalegrenses, no entanto, a situação se mostrou mais otimista, apresentando um aumento da renda de 1,3% de agosto para setembro de 2006, e na comparação anual, o comportamento foi de elevação da renda em 4,1%.

A taxa de desemprego, em setembro de 2006 ficou em 10%, uma queda de 0,6 ponto percentual em relação ao mês anterior. O contingente de ocupados, estimado em 20,7 milhões em setembro de 2006, apresentou crescimento tanto na comparação com agosto (1,2%), como em relação a setembro do ano passado (3,1%). Na região metropolitana de Porto Alegre não houve variação significativa da taxa de ocupação em relação a agosto, já na comparação anual o número de pessoas ocupadas cresceu 3,0%.

Fatores como a elevação da renda da população pode acarretar um aumento da quantidade de recursos doados, porém verificou-se na prática, que a quantidade de recursos disponíveis à doação tem permanecido constante, e o que tem aumentado é a concorrência pelos recursos disponíveis.

8.2.2.4 Clientes / Público-Alvo

Quando pensamos em uma empresa qualquer, o seu público-alvo, normalmente, é visto de maneira simplificada, como o consumidor dos produtos e

serviços daquela empresa. No caso das organizações sem fins-lucrativos, o público-alvo deixa de ser apenas as pessoas que usufruem dos serviços/produtos fornecidos pela organização, e passa a englobar um número muito maior de indivíduos e empresas, que de alguma forma, são influenciadas pelas ações de uma organização. São os chamados “*stakeholders*”.

Os principais grupos e pessoas que são influenciados pelos trabalhos de uma organização sem fins-lucrativos são: beneficiários diretos; funcionários, voluntários e conselheiros; empresas parceiras; fornecedores; doadores; governos locais; outras organizações não-governamentais que prestam serviços complementares ao da organização, entre outros.

Os principais *stakeholders* do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul são:

Crianças de adolescentes com câncer, e suas famílias (beneficiários diretos);

- Funcionários e estagiários do ICI-RS, profissionais do Hospital de Clínicas de Porto Alegre que prestam serviço ao Serviço de Oncologia Pediátrica, a administração do HCPA, os voluntários, os conselheiros e a diretoria da instituição;
- Empresas que patrocinam os eventos do ICI-RS, como por exemplo, Nacional Supermercados, Paquetá Esportes, Tim e Unimed; organizações financiadoras de projetos da instituição, como o Instituto Ronald McDonald, BNDES, entre outros; e órgãos financiadores de pesquisas, como o FINEP, CNPQ, etc;
- Empresas que fornecem algum tipo de produto ou serviço à instituição, como a Parla Comunicação (Publicidade e Propaganda), Uffizi Consultoria em Comunicação (Assessoria de Imprensa), Aprove Consultorias (Assessoria Contábil), PriceWaterhouseCoopers (Auditoria);
- Pessoas físicas e jurídicas que doam recursos ao instituto;
- Governos locais (municipal, estadual e federal);
- Outras organizações que prestam serviços complementares ao do ICI-RS, como o Instituto Nacional de Câncer (INCA), e a Sociedade Brasileira de Oncologia Pediátrica (SOBOPE).

Tendo em vista, que o presente plano de marketing é focado no produto/segmento doações de pessoa física, a análise dos clientes/público-alvo será focada em pessoas físicas.

Os motivos que levam as pessoas a contribuir com as instituições sem fins-lucrativos são os mais variados, e podem ser resumidos em: preocupação social, proximidade com a organização, satisfação pessoal, ou impacto na imagem pessoal. A captação de recursos é um processo de troca, em que o doador beneficia uma causa/instituição e a instituição deve oferecer um benefício em contrapartida, mesmo que seja apenas o impacto social que a instituição proporciona.

Quando uma pessoa tem a intenção de doar, muitas vezes, não tem ainda definido para qual causa irá contribuir, e muito menos para qual instituição. A escolha é feita com base nas informações que estão disponíveis a respeito de cada instituição. Alguns atributos são valorizados no momento de escolher a instituição merecedora da doação, como credibilidade, transparência, certificações que atestem a seriedade da instituição, capacidade de otimizar os recursos adquiridos e clareza de objetivos e resultados.

Além dos aspectos racionais que envolvem esse processo de decisão, um fator decisivo é o aspecto emocional, o qual está relacionado às afinidades do doador com a causa ou instituição. Esse fator torna-se mais relevante, quando o doador já possui algum envolvimento com a instituição em questão, ou devido a alguma experiência pessoal. Por exemplo, um indivíduo que tem algum caso de câncer infantil na família ou que vivenciou alguma experiência com pessoas próximas, cria uma espécie de vínculo com as instituições que tratam do problema, pois se identifica com a causa.

O mesmo acontece no caso dos voluntários que prestam serviços às instituições, que doam seu tempo, sua atenção, e seus esforços em prol de uma causa. Essas pessoas interiorizam a missão da organização e passam a sentir-se parte dela. Diante disso, tornam-se multiplicadores em seu meio, atestando da seriedade e relevância da instituição para amigos, familiares e colegas de trabalho. Essa atitude faz com que todas essas pessoas criem um certo vínculo com a instituição, e possibilita que esses potenciais clientes, quando forem doar, o façam em benefício daquela instituição.

Os principais meios utilizados pelas pessoas físicas para efetuar suas doações são boleto bancário, carnês, débito em conta ou depósito em conta corrente, cujas informações estão disponíveis no site da instituição. Um canal recente, através do qual as pessoas podem fazer doações *on line* para o ICI-RS é o Portal Social. As doações realizadas através do Portal são destinadas exclusivamente ao projeto inscrito para receber os recursos. Até o presente momento, somente instituições do Rio Grande do Sul e Santa Catarina estão cadastradas no portal.

As doações de pessoas físicas aumentam consideravelmente com a proximidade do Dia das Crianças e do Natal, o que provavelmente ocorre devido ao fato das pessoas estarem mais sensibilizadas, tornando-as mais propícias a doar. O segundo motivo provável que faz com as doações cresçam no período de final de ano, é o recebimento do 13º salário. Além disso, a quantidade de recursos doados diminui no período de férias e no verão, uma vez que ocorre um aumento das despesas com viagens, material escolar, etc, e que boa parte da população está viajando durante esses meses.

8.2.2.5 Concorrentes

A análise da concorrência do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul pode ser vista sob dois ângulos. O primeiro refere-se aos concorrentes com relação à captação de recursos, ou seja, são as instituições que disputam por recursos disponíveis para doação. O segundo refere-se aos hospitais que, assim como o ICI-RS, oferecem tratamento de oncologia pediátrica. Esse último público, não é objeto de análise do estudo, uma vez que o plano de marketing é direcionado à captação de recursos, e que os hospitais não dependem de doações para se manter, e conseqüentemente, não disputam com o ICI-RS os recursos disponíveis para doação.

Quando se avalia a cenário competitivo é necessário analisar os diferentes níveis de concorrência. O primeiro nível de concorrência diz respeito aos concorrentes genéricos, que no caso do Instituto do Câncer Infantil, são quaisquer instituições ou atividades que disputam pelos recursos disponíveis para doação.

Num nível mais abaixo estão os concorrentes por categorias de produtos, que no caso do ICI-RS, são quaisquer organizações não governamentais (da área da saúde, educação, assistência social, etc) que competem na mesma classe (ONGs), mas que oferecem apoio a causas diferentes.

Depois, num nível ainda mais abaixo estão os concorrentes por classe de produto são as ONGs que oferecem produtos similares para os mesmos consumidores, e que são consideradas pelos doadores como substitutas entre si. Nesse nível pode-se enquadrar as ONGs da área da saúde, que oferecem apoio e tratamento ao público infantil e adolescente.

Segue no esquema abaixo a Hierarquia de Produto do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul, focado na captação de recursos.

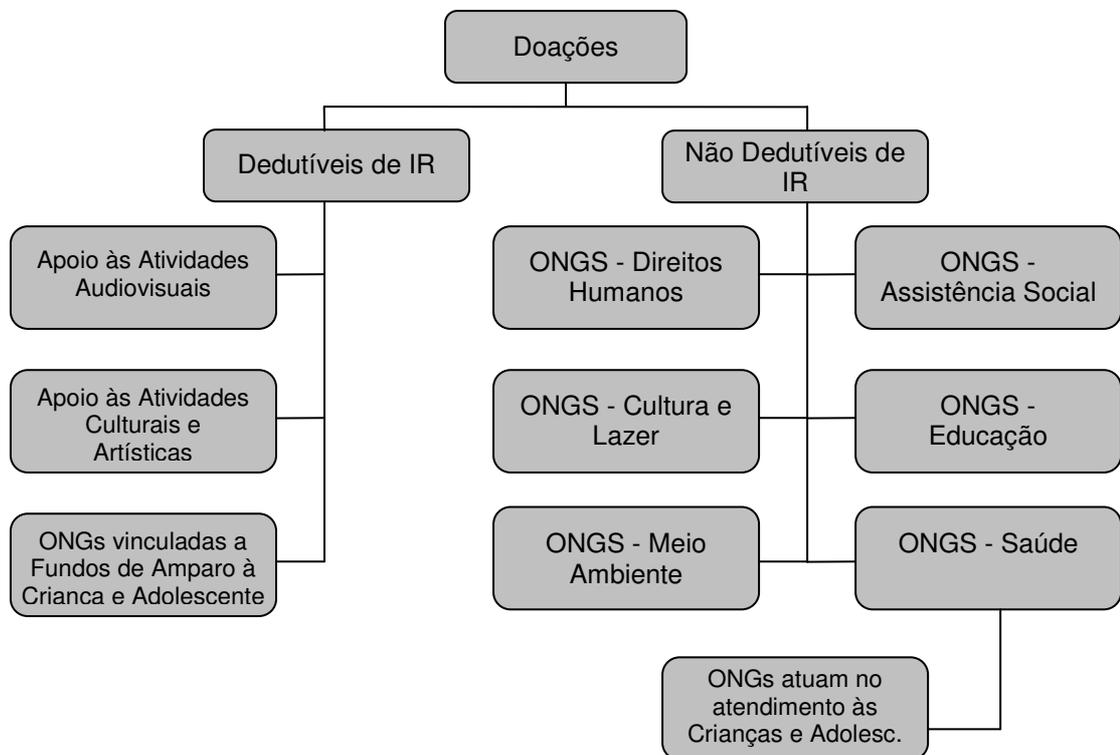


Figura 4 – Hierarquia de Produto

Existe um número bastante elevado de instituições sem fins-lucrativos estabelecidas na cidade de Porto Alegre, as quais necessitam de recursos de terceiros para sobreviver, porém a maioria delas são instituições recentes, pequenas e pouco conhecidas. Optou-se em analisar algumas instituições, que por uma razão ou outra, concorrem diretamente com o ICI-RS na captação de recursos.

O Instituto da Criança com Diabetes (ICD) é considerado um dos grandes concorrentes do ICI-RS no que se refere à captação de recursos, e os motivos para isso ocorrer não são poucos.

Segue abaixo uma análise comparativa entre as principais semelhanças do Instituto do Câncer infantil e o Instituto da Criança com Diabetes.

Tabela 5 - Semelhanças entre o ICI-RS e o ICD

ICI-RS	ICD
<ul style="list-style-type: none"> Nasceu da iniciativa de uma personalidade, o jornalista Lauro Quadros. 	<ul style="list-style-type: none"> Nasceu da iniciativa de uma personalidade, o ex-jogador de futebol Falcão.
<ul style="list-style-type: none"> Possui o Leão como símbolo da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> Possui a Águia como símbolo da instituição.
<ul style="list-style-type: none"> Oferece atendimento e tratamento às crianças e adolescentes com câncer. 	<ul style="list-style-type: none"> Oferece atendimento e tratamento às crianças e adolescentes com diabetes.
<ul style="list-style-type: none"> Possui uma parceria com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). 	<ul style="list-style-type: none"> Possui uma parceria com o Grupo Hospitalar conceição (GHC).
<ul style="list-style-type: none"> Realiza o evento “Corrida pela Vida”. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza o evento “Corrida para Vencer o Diabetes”.
<ul style="list-style-type: none"> Participa e promove eventos como almoços, jantares, etc (ex: Jantar de comemoração ao Aniversário dos 15 anos do ICI-RS, dia 07/11/06) 	<ul style="list-style-type: none"> Participa e promove eventos como almoços, jantares, etc (ex: Jantar de comemoração ao Dia Mundial do Diabetes, dia 14/11/06)
<ul style="list-style-type: none"> Pode receber recursos através do Funcriança. 	<ul style="list-style-type: none"> Idem
<ul style="list-style-type: none"> Participa do Programa “Nota Solidária” 	<ul style="list-style-type: none"> Idem
<ul style="list-style-type: none"> Possui uma estrutura composta por conselho e diretoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Idem

A história das duas instituições, assim como suas propostas (ambas oferecem atendimento e tratamento às crianças e adolescentes, o que muda é o tipo de doença) e estratégias para captação de recursos são muito similares. Todas essas

semelhanças fazem com que a sociedade em geral confunda as duas instituições. Porém o que as diferencia é que o ICI-RS é uma instituição que existe há 15 anos, e que possui experiência no processo de captação de cursos, enquanto que o ICD existe a bem menos tempo, e suas ações são predominantemente baseadas nas ações realizadas pelo ICI-RS, assumindo uma posição de seguidora de mercado.

Outra instituição considerada como um concorrente potencial do Instituto do Câncer Infantil é a Kinder - Centro de Integração da Criança. Trata-se de uma entidade filantrópica que existe desde 1988, a qual presta atendimento interdisciplinar a bebês, crianças e adolescentes portadores de deficiências múltiplas, sem condições financeiras, sendo a única no gênero que oferece educação especial para deficientes múltiplos. É uma instituição já consolidada, que recebe auxílio de órgãos governamentais, como o Ministério Público, Conselho Municipal da Saúde e Conselho Municipal da Educação, entre outros, além de receber apoio de inúmeras empresas, sendo que 56% das receitas no primeiro semestre de 2006 foi de doações de pessoas jurídicas. O diferencial dessa instituição com relação ao ICI-RS é o apoio que a mesma possui das esferas governamentais, principalmente municipais e estaduais, e de empresas. Porém, a entidade não possui como foco a realização de eventos e outras ações que possibilitem estar em contato com a comunidade, o que dificulta a obtenção de uma maior visibilidade junto a mesma, aspecto pelo qual o ICI-RS se destaca.

E por fim, outra instituição que compete com o ICI-RS pelos recursos disponíveis à doação é o Educandário São João Batista. A entidade foi fundada em 1939, e é responsável por promover a habilitação e reabilitação de crianças e adolescentes com deficiência física, proporcionando tratamento e educação aos pacientes. A instituição possui um projeto cadastrado no Portal Social, sendo juntamente com o ICI-RS as únicas instituições de Porto Alegre a alcançar a meta de arrecadação no Portal. A entidade se destaca por possuir apoio de inúmeros parceiros como: a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, CMDCA/FUNCRIANÇA, FASC, AMENCAR, Parceiros Voluntários, Gerdau, Cia Zaffari e Forjas Taurus. Assim como a Kinder, a entidade não possui como foco a realização de eventos e outras ações que possibilitem estar em contato com a comunidade o que dificulta a obtenção de uma maior visibilidade junto a mesma.

8.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste na avaliação do grau de relevância de cada oportunidade, ameaça, ponto forte e ponto fraco. Para isso, utilizou-se uma escala que varia de 0 a 10, sendo que o ponto 5 é neutro. As ameaças e pontos fracos variam de 0 a 4, sendo que, quanto mais relevante for a ameaça ou o ponto fraco, menor será a sua pontuação, ou seja, estará classificada mais perto de 0. As oportunidades e pontos fortes seguem a lógica inversa, ou seja, variam de 6 a 10 e quanto maior a relevância da oportunidade ou do ponto forte, maior será a pontuação, ou seja, mais perto de 10 estará a sua classificação.

Seguem os quadros com as classificações das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

8.3.1 Ambiente Interno

Seguem abaixo os pontos fortes e fracos do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul a serem destacados:

PONTOS FORTES	AVALIAÇÃO (escala de 6 a 10)
• Instituição consolidada e com credibilidade (com 15 anos de existência).	9
• Transparência de objetivos e resultados.	7
• A instituição possui certificações em dia (Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal, Registro no CNA e no CMA).	8
• Realização de ações (eventos) freqüentes junto à comunidade.	8
• A diretoria da instituição é composta por pessoas influentes e conhecidas pela comunidade.	9
• Qualidade dos serviços prestados à comunidade – índice de 70% de cura nos casos atendidos.	8
• Experiência na elaboração de projetos para arrecadação de recursos.	9
• Bom relacionamento com as empresas que contribuem com a instituição.	9
• Diversificação de fontes de recursos.	7
• Existência de um banco de dados de doadores.	7

Quadro 4 – Pontos Fortes do Instituto do Câncer Infantil

PONTOS FRACOS	AVALIAÇÃO (escala de 0 a 4)
• Carência de recursos humanos para realizar atividades relacionadas à captação de recursos.	1
• Esforços para captação de recursos direcionados exclusivamente para parte de eventos.	1
• Pouco conhecimento sobre seus concorrentes.	2
• Existência de um banco de dados de doadores contendo informações limitadas.	3
• Impossibilidade de destinar recursos obtidos pela instituição em ações de marketing.	3
• Necessidade de um planejamento estratégico definindo os objetivos da instituição.	4
• Dificuldade de conciliar os anseios individuais dos membros da diretoria, para então definir os objetivos da instituição.	4

Quadro 5 – Pontos Fracos do Instituto do Câncer Infantil

8.3.2 Ambiente Externo

No ambiente externo destacam-se as seguintes oportunidades e ameaças:

OPORTUNIDADES	AVALIAÇÃO (escala de 6 a 10)
• Maior preocupação da comunidade em geral com a realidade social, e conseqüente aumento da colaboração de pessoas físicas com as causas sociais.	9
• Lei possibilita a dedução no imposto de renda das doações realizadas aos fundos dos direitos da Criança e Adolescentes, como o Funcriança.	8
• Valorização de atributos como transparência e credibilidade por parte da comunidade.	7
• Crescimento da renda média mensal dos porto-alegrenses do ano de 2005 para 2006.	8
• Existência de uma nova ferramenta que está disponível à comunidade, através da qual é possível realizar doações on-line para os projetos de instituições cadastradas.	9
• Os concorrentes locais (ONGs que disputam por recursos), em sua grande maioria, são mais jovens e estão em fase de consolidação.	8
• Apoio dos veículos de comunicação às instituições sem fins lucrativos.	9
• Serviços de consultoria gratuita para ONGs, na área de marketing, disponibilizados por uma instituição de ensino superior.	7

Quadro 6 – Oportunidades de Mercado

AMEAÇAS	AVALIAÇÃO (escala de 0 a 4)
• Crescimento do número de instituições disputando pelos recursos finitos existentes.	1
• Dificuldade de manter doadores fiéis.	2
• Heterogeneidade de doadores, o que dificulta a compreensão dos desejos e motivações dos mesmos.	2
• Incerteza com relação à arrecadação de recursos.	3
• As organizações mais jovens reproduzem as ações das instituições mais maduras.	4
• Sazonalidade das doações, ocorrendo uma diminuição de arrecadação no período de férias.	3
• Mudança de autoridades do governo (em todas as instâncias) pode acarretar instabilidade política e econômica.	4

Quadro 7 – Ameaças de Mercado

8.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

8.4.1 Estratégias de Aproveitamento das Capacidades

OPORTUNIDADES	+	PONTOS FORTES	=	ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"> Existência de uma nova ferramenta que está disponível à comunidade, através da qual é possível realizar doações on-line para os projetos de instituições cadastradas. 		<ul style="list-style-type: none"> Experiência na elaboração de projetos para arrecadação de recursos. Instituição consolidada e com credibilidade (com 15 anos de existência). 		<ul style="list-style-type: none"> Utilizar o Portal Social como meio para aumentar a arrecadação de recursos doados por pessoa física. Elaborar projeto para arrecadação de recursos para construção do novo prédio do ICI-RS, a ser inscrito no Portal Social.
<ul style="list-style-type: none"> Lei possibilita a dedução no imposto de renda das doações realizadas aos fundos dos direitos da Criança e Adolescentes, como o Funcriança. Apoio dos veículos de comunicação às instituições sem fins lucrativos. 		<ul style="list-style-type: none"> A instituição possui certificações em dia (Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal, Registro no CNA e no CMA). Bom relacionamento com as empresas que contribuem com a instituição. 		<ul style="list-style-type: none"> Divulgar a possibilidade de realizar doações abatendo o valor do imposto de renda, como forma de estimular as doações. Buscar parcerias para financiar as ações.
<ul style="list-style-type: none"> Apoio dos veículos de comunicação às instituições sem fins lucrativos. 		<ul style="list-style-type: none"> A diretoria da instituição é composta por pessoas influentes e conhecidas pela comunidade. Bom relacionamento com as empresas que contribuem com a instituição. 		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a arrecadação de recursos, por meio de boletos bancários. Buscar parcerias para viabilizar a disponibilização dos boletos em encartes de jornais.

Quadro 8 – Estratégias de Aproveitamento das Capacidades

8.4.2 Estratégias de Minimização das Limitações

OPORTUNIDADES	+	PONTOS FRACOS	=	ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Maior preocupação da comunidade em geral com a realidade social, e conseqüente aumento da colaboração de pessoas físicas com as causas sociais. • Crescimento da renda média mensal dos porto-alegrenses do ano de 2005 para 2006. • Os concorrentes locais (ONGs que disputam por recursos), em sua grande maioria, são mais jovens e estão em fase de consolidação. 		<ul style="list-style-type: none"> • Esforços para captação de recursos direcionados exclusivamente para parte de eventos. • Impossibilidade de destinar recursos obtidos pela instituição em ações de marketing. • Pouco conhecimento sobre seus concorrentes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ações de marketing, visando atrair novos doadores. • Buscar parcerias para viabilizar a realização das ações.

Quadro 9 – Estratégias de Minimização das Limitações

8.4.3 Estratégias de Conversão das Desvantagens

AMEAÇAS	+	PONTOS FRACOS	=	ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do número de instituições disputando pelos recursos finitos existentes. • Incerteza com relação à arrecadação de recursos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Carência de recursos humanos para realizar atividades relacionadas à captação de recursos. • Esforços para captação de recursos direcionados exclusivamente para parte de eventos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a equipe de pessoas atuando nas atividades de marketing – captação de recursos do ICI-RS.

Quadro 10 – Estratégias de Conversão das Desvantagens

8.5 OBJETIVOS DE MARKETING E POSICIONAMENTO

8.5.1 Objetivos Produto/Mercado

Ampliar o volume de receitas do Instituto do Câncer do Rio Grande do Sul gerada a partir de doações (de pecuniário) de pessoa física em 20%, e aumentar o número de novos doadores da instituição em 10%.

8.5.2 Objetivos de Marketing

Seguem abaixo os objetivos de marketing definidos:

- Aumentar a arrecadação de recursos doados por pessoa física por meio do Portal Social;
- Aumentar a arrecadação de recursos por meio de boletos bancários;
- Realizar ações de marketing, visando atrair novos doadores;
- Aumentar a equipe de pessoas atuando nas atividades de marketing - captação de recursos.

8.5.3 Posicionamento

O Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do Sul busca ser reconhecida pela comunidade como referência no atendimento às crianças e adolescentes com câncer no sul do país. Para tanto, pretende-se reafirmar a sua missão, mostrando à comunidade a importância e o papel da instituição e de cada indivíduo para com a

causa. Para firmar esse posicionamento, sugere-se o slogan: “Dando esperança a uma criança. Somos a estrada, e você o tijolinho”.

8.6 PROGRAMAS DE AÇÃO

O plano de ação envolve atividades que visam o alcance dos objetivos definidos. Para cada objetivo de marketing desenvolve-se um conjunto de ações, que devem possuir medidas de desempenho, o responsável e o prazo para realização das ações.

Seguem os planos de ação desenvolvidos para cada um dos objetivos de marketing:

a) Plano de Ação 1

Objetivo: Aumentar a arrecadação de recursos doados por pessoa física por meio do Portal Social.

Ações: Elaboração de um projeto para captação de recursos, para construção do novo prédio do ICI-RS, a ser inscrito no Portal Social.

Etapas da Ação	Medidas de Desempenho	Responsável	Prazo
<ul style="list-style-type: none"> Realização de reunião para definição dos propósitos do ICI-RS com relação ao novo prédio a ser construído. 	Reunião realizada, e definição dos objetivos.	Conselho, Diretoria e gerência executiva.	Jan/2007
<ul style="list-style-type: none"> Após definição dos objetivos, elaborar um projeto para captação de recursos para construção no novo prédio. 	Projeto elaborado.	Supervisora da área de Projetos e Eventos	Até a data de abertura da inscrição dos projetos no Portal Social.
<ul style="list-style-type: none"> Inscrever o projeto no Portal Social. 	Inscrição realizada.	Supervisora da área de Projetos e Eventos e Gerente executiva	Período de inscrição dos projetos (ainda não divulgado pelo Portal).
<ul style="list-style-type: none"> Participação do ICI-RS nos eventos realizados pelo Portal Social para divulgação do projeto cadastrado. 	Participação nos eventos.	Supervisora da área de Projetos e Eventos	Quando houver eventos (ainda não divulgado pelo Portal).
<ul style="list-style-type: none"> Mobilização dos voluntários para participar dos eventos. 	Mobilização de uma equipe de no mínimo 30 voluntários.	Coordenadora de Voluntários	Um mês antes da realização dos eventos.

Quadro 11 – Plano de Ação 1

O plano de ação sugerido não acarretará custos à instituição, pois não haverá necessidade de dispendir recursos adicionais para realizá-lo.

b) Plano de Ação 2

Objetivo: Aumentar as arrecadações de pessoas físicas por meio de boletos bancários.

Ações: Buscar parcerias para viabilizar a disponibilização de boletos bancários em encartes de jornais.

Etapas da Ação	Medidas de Desempenho	Responsável	Prazo
<ul style="list-style-type: none"> Realizar um cálculo de custo-benefício, para definir com qual frequência serão disponibilizados os boletos bancários em encartes de jornais, baseando-se no custo por dia para disponibilizar os boletos e no retorno estimado. 	Definição da frequência mais adequada para se disponibilizar os boletos em encartes de jornais.	Supervisora financeira e administrativa	Fev/2007
<ul style="list-style-type: none"> Após avaliar e definir com que frequência serão disponibilizados os boletos, estimar o custo para viabilizar a ação. 	Definição do custo.	Supervisora financeira e administrativa	Mar/2007
<ul style="list-style-type: none"> Buscar apoio dos veículos de comunicação e de parceiros para viabilizar a disponibilização dos boletos em encarte de jornais. 	Obtenção de recursos e apoio para viabilizar a ação.	Supervisora da área de Projetos e Eventos	Jun/2007
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar os boletos bancários em encartes de jornais. 	Aumento de no mínimo 10% da arrecadação por meio de boleto bancário, após 3 meses da data de em que os boletos foram disponibilizados.	Supervisora financeira e administrativa	Out/2007

Quadro 12 – Plano de Ação 2

O custo para viabilizar a ação será referente ao custo para disponibilização dos boletos em encartes de jornais, o qual somente poderá ser estimado na primeira etapa de ações, quando será definida a frequência com que serão disponibilizados os boleto.

c) Plano de Ação 3

Objetivo: Realizar ações de marketing, visando atrair novos doadores.

Ações: Buscar parcerias para viabilizar a realização de ações de marketing.

Etapas da Ação	Medidas de Desempenho	Responsável	Prazo
Firmar parceria com uma instituição de ensino superior que está oferecendo serviços gratuitos na área de marketing, visando obter maior conhecimento sobre os potenciais doadores do ICI-RS.	Parceria firmada.	Supervisora da área de Projetos e Eventos	Fev/2007
<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de informações a respeito dos potenciais doadores. 	Informações levantadas.	Aluno/professor da instituição de ensino superior.	Abr/2007
<ul style="list-style-type: none"> Definição das ações de marketing serem realizadas. 	Definição das melhores ações	Supervisora da área de Projetos e Eventos e Gerente executiva	Jun/2007
<ul style="list-style-type: none"> Buscar apoio das empresas parceiras e de veículos de comunicação para viabilizar as ações. 	Obtenção de apoio e recursos para viabilizar a ação.	Supervisora da área de Projetos e Eventos	Ago/2007
<ul style="list-style-type: none"> Planejar e executar as ações 	Realização das ações.	Área de Projetos e Eventos.	Dez/2007

Quadro 13 – Plano de Ação 3

Os custos para viabilizar a ação serão referentes a custo de publicidade e propaganda, assessoria de imprensa, entre outros, dependendo da definição das ações de marketing que serão realizadas para atrair novos doadores.

d) Plano de Ação 4

Objetivo: Aumentar a equipe de pessoas atuando nas atividades de marketing - captação de recursos.

Ações: Apresentar ao conselho e diretoria a necessidade de aumentar a equipe de pessoas, e buscar apoio dos mesmos.

Etapas da Ação	Medidas de Desempenho	Responsável	Prazo
<ul style="list-style-type: none"> Definir do número de pessoas que deverão ser contratadas para a área de marketing, com base na demanda de trabalho que está sendo prevista em função das ações planejadas, e com base na viabilidade financeira. 	Definição do número de pessoas.	Supervisora da área de Projetos e Eventos, supervisora financeira e administrativa e gerente executiva	Jan/2007
<ul style="list-style-type: none"> Definir se serão funcionários ou estagiários, para calcular o custo para contratação. 	Definição dos custos.	Supervisora da área de Projetos e Eventos, supervisora financeira e administrativa e gerente executiva	Fev/2007
<ul style="list-style-type: none"> Apresentar a proposta para o conselho e diretoria, expondo a necessidade de um número maior de pessoas atuando no processo de captação de recursos. 	Apresentação da proposta.	Gerência executiva	Fev/2007
<ul style="list-style-type: none"> Buscar apoio do conselho e diretoria para viabilizar a contratação de mais pessoas. 	Obtenção de apoio.	Gerência executiva	Abr/2007
Após aprovação do conselho, definir os critérios para contratação, como por exemplo, qual a qualificação requerida, qual será sua função e responsabilidade etc.	Definição dos critérios.	Supervisora da área de Projetos e Eventos e gerente executiva	Abr/2007
Selecionar e treinar as pessoas.	No mínimo 2 pessoas.	Gerente executiva e supervisora da área de Projetos e Eventos e	Jun//2007

Quadro 14 – Plano de Ação 4

O custo para viabilizar a ação será referente à contratação de pessoal, como despesas com salário e encargos, treinamentos, entre outros.

8.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O acompanhamento dos programas de ação será realizado em reuniões periódicas entre a gerência executiva e os setores envolvidos no plano de marketing.

Nesse momento, os coordenadores dos projetos ou responsáveis pelas atividades apresentarão o andamento dos projetos e os resultados até então obtidos. As atividades serão acompanhadas utilizando como referência os prazos estipulados, e as medidas de desempenho definidas para cada uma das etapas do plano, a fim de se verificar a performance do plano de marketing.

Durante os encontros, deve ser realizada a reavaliação das etapas dos programas de ação, quando necessário, para se verificar a necessidade de efetuar alterações, visando adequar o plano às necessidades da instituição.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo desenvolvido teve como objetivo trazer algumas contribuições e informações relevantes para o Instituto do Câncer Infantil, possibilitando dessa forma que a instituição possa atuar de forma estratégica, por meio de ações que possibilitem ao ICI-RS aumentar sua base de doadores e suas receitas.

O setor responsável pelas atividades de captação de recursos da instituição é composto por apenas três pessoas (dois funcionários e um estagiário), as quais têm a responsabilidade de planejar e executar todas as ações necessárias para a realização dos eventos do ICI-RS, assim como pela elaboração dos projetos destinados a arrecadação de fundos. Essas atividades demandam praticamente todo o tempo dos funcionários do setor.

O plano de marketing elaborado propõe planos de ação a serem executados, os quais dependem de recursos humanos e financeiros para serem desenvolvidos. Para obtenção dos recursos financeiros serão necessários o esforço e empenho dos profissionais da instituição para conseguir apoio de empresas. Portanto, recomenda-se que a instituição estude formas de viabilizar a contratação de pessoas para atuar nas atividades de captação de recursos, inclusive sendo essa uma das etapas dos programas de ação propostos.

Além disso, recomenda-se que sejam realizadas reuniões regulares entre os coordenadores das áreas envolvidas no processo de captação (área de Projetos e Eventos e área administrativo-financeira) e a administração (gerência executiva), visando inicialmente planejar e coordenar as ações, e posteriormente acompanhar o desenvolvimento das etapas, e se necessário reavaliar os programas de ação.

É importante ressaltar que o plano proposto não é estático, ele pode e deve ser alterado para se adequar às mudanças do ambiente interno e externo. Caso verifique-se no desenvolvimento das ações, a necessidade de se alterar os prazos, assim como as medidas de desempenho pré-estabelecidas, sugere-se a reavaliação

das etapas, e se necessário, a realização das alterações pertinentes, visando tornar o plano flexível e adequado às necessidades da instituição.

Acredita-se que seja possível colocar em prática os planos de ação, embora haja alguma dificuldade no cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, pois várias ações dependem da decisão dos níveis mais altos da instituição (conselho e diretoria), o que muitas vezes leva algum tempo, devido à necessidade de se chegar a um consenso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIUS, Dalberto. **O papel da comunicação na captação de recursos**. jan/2002. Disponível em: <http://www.rits.org.br/acervo_teste/ac_home_intro.cfm>. Acesso em 03 de jun. 2006.

BNDES. **Terceiro Setor e desenvolvimento social**. Relato Setorial nº 3. AS/GESET. Julho, 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>>. Acesso em 15 jun 2006.

CHURCHILL, G. A, PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COSTA; Fábio Moraes da; DARÉ, Regina Caldeira; VELOSO, Andrés Rodriguez. **Do comportamento do consumidor ao comportamento do doador**: adaptando conceitos de marketing. In: Encontro Anual da ANPAD, 2004.

CRUZ, Célia. **Captação de recursos para projetos sociais**. Fórum Permanente do Terceiro Setor: 2ª Coletânea de Artigos (julho de 1999-julho de 2000), São Paulo, 2000, p. 10.

CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.

DRUCKER, Peter. **Administração em organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997. Tradução Nivaldo Montingelli.

ÉDEN; Colin; HUXHAM, Chris. **Pesquisa-ação no estudo das organizações**. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas: 2001, v.2, p. 93-117.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Tradução de Mauro de Campo Silva.

FRANCO, J.; PEREIRA, M. F; SARTORI, R. **Captação de recursos para o Terceiro Setor**: um estudo na cidade de Maringá - PR. In: Encontro Anual da ANPAD, Atibaia, 2003.

GOLDSCHMIDT, Andréa. **Stakeholders: como interagir com tantos públicos diferentes**. Integração – Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Ano 6, no. 25, 2003. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/04/financiadores.htm>>. Acesso em 15 de jun 2006.

GOLDSCHMIDT, Andréa. **Estratégias de comunicação para o Terceiro Setor**. Integração – Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Ano 6, no. 29, 2003. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/08/financiadores.htm>>. Acesso em 15 de jun 2006.

ICI-RS. **Relatório das Atividades do Instituto do Câncer Infantil do Rio Grande do SUI**. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.ici-rs.org.br/conteudo/ici/relatorio.htm>>. Acesso em 20 jul 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Alexandre S. Martins. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANDIM, Leilah; DURÃO, Jorge Eduardo S. **A criação de um novo marco legal para o Terceiro Setor no Brasil**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 15 jun 2006.

LUCE, Fernando Bins; KEISERMAN, Bruna. **Apresentações da disciplina de planejamento e estratégia de marketing**. Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, Março/2006.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAUULT, William D. Jr. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do Terceiro Setor. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

STEUER, René. **Veja a captação de recursos como uma simbiose. Quem dá e quem recebe? Ambos!** Integração: Revista Eletrônica do Terceiro Setor. Ano 9, no 63. Junho/2006. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano9/06/financiadores.htm>>. Acesso em 15 de jun 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Pensar pelo avesso o Terceiro Setor:** mitos, dilemas e perspectivas de ação social organizada no Brasil. Artigo publicado em

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Uma noção ampliada de captação de recursos.** Rede de informações para o Terceiro Setor, Rio de Janeiro, 24 out. 2001. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_caprec_caprectxtpag0.cfm> Acesso em 02 jun. 2006.

CURRICULUM VITAE – SINTÉTICO

DADOS PESSOAIS

Nome: Jocenara Brigo
Filiação: Algemiro Brigo
Terezinha Maria Brigo
Data de nascimento: 16 de Julho de 1980
Naturalidade: Santo Ângelo – RS
Endereço: Rua Barbedo, 270/403.
Bairro: Menino Deus.
Telefone: (51) 3233-2954 Celular: (51) 9179-5694
E-mail: jocenarabrigo@yahoo.com.br

FORMAÇÃO

Acadêmica do Curso de Administração.
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Período: 10º Semestre

ATIVIDADES DE APERFEIÇOAMENTO

- Experiência discente de 2 (dois) semestres no curso de Administração – Comércio Exterior na Universidade Regional Integrada (URI), Campus Santo Ângelo.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Experiência de 1 (um) ano e 4 (quatro) meses, de julho de 2005 a julho de 2006 como trainee da PriceWaterhouseCoopers na área de Gestão de Riscos, e como assistente de julho de 2006 até o presente momento.

PRINCIPAIS ATIVIDADES:

Atuação na área de auditoria, na área de controles e sistemas;
Mapeamento e avaliação dos controles internos das empresas;
Análise do ambiente de sistemas;
Realização de cálculos para verificar a adequação das contas contábeis;
Elaboração de relatórios;
Realização de trabalhos em equipe.

- Experiência de 1 (um) ano, de abril de 2003 a abril de 2004, como estagiária da área comercial na Dell Computadores do Brasil Ltda.

PRINCIPAIS ATIVIDADES:

Venda direta a clientes pessoa física;
Elaboração de cotações;
Colocação de pedidos;
Atuação no setor de vendas para licitações públicas;
Elaboração de cartas e atestados para licitações;
Suporte ao setor de vendas corporativas (empresas de grande porte);
Publicação de configurações e preços em websites para clientes preferenciais;
Gerenciamento e domínio de processos internos.

- Experiência de 8 (oito) meses, de agosto de 2002 a abril de 2003, como bolsista FAURGS – Fundação de Apoio a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, junto a Escola de Administração-EA/UFRGS.

PRINCIPAIS ATIVIDADES:

Elaboração de materiais utilizados em consultorias;
Elaboração de propostas e contratos de trabalho;
Elaboração de materiais de aula e pesquisa;
Elaboração de materiais de apresentação em Power Point;
Revisão de relatórios de pesquisa;
Leitura, análise e compreensão de artigos, trabalhos e teses;
Pesquisa em websites;
Elaboração de atas de reunião;
Controle de orçamento;
Controle de notas fiscais;
Atendimento ao público;
Gerenciamento dos processos internos da universidade.

INFORMÁTICA

Windows, Word, Excel e Internet.
ACL (ferramenta de cálculo utilizada em auditoria)

CURSOS

- Introdução ao Mercado Financeiro – 8horas
- Instrumentos de Captação e Fundos –20 horas
- Operações de Crédito – 20 horas
- Testes de Detalhes e Controles - 8 horas

LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

- Inglês intermediário
Instituição: Curso de Idiomas Cultura Inglesa
- Espanhol básico

Aluno



JOCENARA BRIGO 115861

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - DIURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Cancelado	12
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	-	Cancelado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	B	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2004/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO (ADM01183)	U	A	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	B	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	A	Aprovado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	A	Aprovado	6
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	A	Aprovado	4
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	-	Cancelado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	A	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	A	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2002/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
2002/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	A	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	A	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	B	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	A	Aprovado	4

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	Sim	4
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	Sim	4