

# Marketing Social Como Estratégia de Negócio Para Captação de Recursos no Terceiro Setor

Social Marketing as Business Strategy for Fundraising in the Third Sector

**Marie Cristine Fortes Rocha**

*Doutoranda em Gestão (UTAD, Portugal). Professora de Administração (ULBRA)*  
e-mail: [marie.rocha@ulbra.br](mailto:marie.rocha@ulbra.br)

**Hermínia F. Gonçalves**

*Doutora em Sociologia (Universidade de Salamanca, Espanha).*  
*Professora no Departamento de Economia Sociologia e Gestão (UTAD, Portugal)*  
e-mail: [hgoncalves@utad.pt](mailto:hgoncalves@utad.pt)

## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a ocorrência do marketing social como estratégia de negócio para captar recursos no terceiro setor demonstrando a realidade das organizações vinculadas ao Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. O marketing social viabiliza uma série de benefícios para as organizações com a possibilidade da utilização de poucos recursos. O terceiro setor representa uma alternativa ao setor público, ocupando de forma progressiva um espaço que era exclusividade do governo, o qual, devido às suas limitações, tem delegado responsabilidades para que outros segmentos atuem em parceria na gestão de serviços de ordem sociais. A pesquisa empírica percorre questões teóricas, como: terceiro setor, estratégias de gestão, captação de recursos, marketing social e sustentabilidade. Sob o âmbito metodológico, a pesquisa baseia-se no método qualitativo recorrendo à análise pela técnica de categorização para melhor entender as características e o contexto dessas organizações. Os resultados demonstram que as estratégias de gestão com utilização do marketing social são emergentes, mas ainda se encontram em processo embrionário por boa parte desse segmento, além disso constata-se nas organizações pesquisadas que a falta de recursos e conhecimentos técnicos pode influenciar negativamente na utilização do marketing social como estratégia de negócio para alavancar a captação de recursos em organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro setor; Estratégias de gestão; Captação de recursos, Marketing social e Sustentabilidade.

## Abstract

This research aims to identify the occurrence of social marketing as a business strategy to capture resources in the third sector demonstrating the reality of the organizations linked to the Municipal Forum on the Rights of Children and Adolescents, in the city of Porto Alegre, capital of Rio Grande do Sul. Social marketing allows a number of benefits for organizations with the possibility of using few resources. The third sector represents an alternative to the public sector, progressively occupying a space that was exclusive to the government, which, due to its limitations, has delegated responsibilities for other segments to act in partnership in the management of social services. The empirical research covers theoretical issues, such as: third sector, management strategies, fundraising, social marketing and sustainability. Under the methodological scope the research is based on the qualitative method using the analysis by the technique of categorization to better understand the characteristics and context

of these organizations. The results demonstrate that management strategies using social marketing are emerging, but are still in the embryonic process for a good part of this segment, in addition it is observed in the organizations researched that the lack of resources and technical knowledge can negatively influence the use of social marketing as a business strategy to leverage fundraising in third sector organizations.

Keywords: Third sector; Management strategies; Fundraising, Social marketing and Sustainability.

## 1 Introdução

Em pleno século XXI, as sociedades contemporâneas são confrontadas com situações que demonstram o crescimento da desigualdade social e alterações do paradigma da resposta a esses fenômenos relacionados com o processo de globalização, o qual estimula a criação de riqueza na mesma magnitude em que acentua a pobreza. O terceiro setor está, assim, cada vez mais, confrontado com novos e grandes desafios impostos pela complexidade da questão social nas sociedades contemporâneas e pela falta de resposta pública, uma vez que grande parte dos problemas a que o terceiro setor dá resposta não seriam totalmente supridos pelo Estado.

É nesse sentido que o marketing social entra como elemento chave a ser investigado enquanto estratégia para captar recursos e corroborar a sustentabilidade do setor. O marketing social é uma estratégia de negócio para proporcionar melhor visibilidade da organização no contexto comunitário, atua como um incremento da imagem social com impacto em uma maior eficiência na arrecadação de recursos, mesmo com algumas limitações de ordem financeira e de infraestrutura (Kuzma, Silva & Veloso, 2015). Para Smith (2006), as ações de marketing social provocam mudanças no comportamento humano de larga escala com vistas à superação de dificuldades por meio da criação de benefícios e da diminuição de obstáculos, tendo como alvo o benefício social.

A gestão de organizações do terceiro setor lamentavelmente ainda é uma área incipiente, com pequena abordagem nas escolas de negócios, especialmente nos cursos de Gestão. Na sua maioria, as entidades do terceiro setor são administradas sem receita, sem recursos materiais, físicos, mas, principalmente, sem gestores com competências e habilidades específicas, dentro desse cenário. Esta pesquisa busca orientar as entidades a gerirem seus processos a fim de melhorar o desempenho e a sustentabilidade, pois, apesar de se caracterizarem pelo mesmo fim, possuem realidades e processos diferentes para desenvolver e aplicar seus projetos (Silva, Vasconcelos & Normanha, 2012).

Amaral (2013), em sua pesquisa realizada no Concelho de Santa Marta de Penaguião, situado na Região Norte de Portugal, sobre a dependência, vulnerabilidade e autonomia do terceiro setor, demonstra que esses tipos de organizações, enquanto atores-chave na promoção de um desenvolvimento local sustentável e autônomo, não utilizam estratégias de gestão consolidadas na sustentabilidade e na autonomia do setor. Isso demonstra que o terceiro setor parece não estar preparado para assumir, de forma autônoma e sustentável, essa função social, apresentando uma fraca capacidade de sustentabilidade, o que resulta na fraqueza de todo o setor. Segundo Silva, Vasconcelos e Normanha (2012), o terceiro setor, apesar de já ter traçado um caminho ao longo dos anos em prol das questões sociais, ainda é pouco explorado e instigado nas escolas de negócios, o que torna relevante o enfoque desta pesquisa.

O terceiro setor, como objetivo social, não está fora de tal contexto e necessita ter recursos para suas operações. Tendo em vista tal condição, surgiu o seguinte problema de pesquisa: o marketing social pode ser visto como uma estratégia de gestão para a captação de recursos no terceiro setor? Diante do problema exposto, o objetivo principal desta pesquisa é identificar a ocorrência do marketing social como estratégia de negócio para captação de recursos na percepção dos gestores das organizações entrevistadas, demonstrando a realidade das organizações desse setor vinculadas ao Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

Segundo Dias (2011), existe um aspecto que deve ser esclarecido e mais explorado no campo social que é a promoção da autonomia de ações através da criação de políticas de integração que sejam adequadas e favoreçam a inclusão e a inter-relação de todos agentes sociais envolvidos nessas ações. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing social apresenta abrangência global e também pode ser aplicado para o terceiro setor como fomento na promoção das causas sociais, enfatizando pontos considerados fatores-chave para o sucesso de alguns programas, tais como: definição de mercado para atuação, pesquisa bibliográfica, compreensão dos benefícios, incentivo a um tipo de comportamento de forma simples, criação de mensagens atrativas, incentivo ao uso de condutas adequadas pelas pessoas e adoção de uma abordagem divertida e educativa alinhando o programa de marketing social aos objetivos propostos pelas organizações.

A Região Sul do Brasil foi escolhida como o foco da pesquisa com 497 municípios, atualmente com 11.247.972 habitantes. Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016), o foco da pesquisa é identificar a ocorrência do marketing social como estratégia

de negócio em prol da captação de recursos dentro das 419 organizações registradas no Fórum Municipal do Direito da Criança e Adolescente, na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016), a cidade possui 1.476.867 habitantes, área de 282 km<sup>2</sup> e rendimento nominal mensal domiciliar *per capita* da população residente 2015 de R\$1.435,00 (mil quatrocentos e trinta e cinco mil reais).

Este artigo apresenta primeiramente a fundamentação teórica das diversas temáticas que compõem este estudo, considerando que esta investigação, com base no Fórum Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA), vale-se da metodologia de estudo de caso. A seguir, trata-se da definição dos procedimentos metodológicos aplicados para o levantamento e para a análise dos dados qualitativos. Na sequência, são analisados os resultados da investigação; e, por fim, são apresentadas as considerações finais e as conclusões mais relevantes da pesquisa.

## 2 Marketing Social como estratégia de captação de recursos no Terceiro Setor

Nos subcapítulos a seguir, serão apresentadas as temáticas que contribuem para o entendimento do marketing social como estratégia de captação de recursos no terceiro setor. Primeiramente será contextualizado o terceiro setor, logo o entendimento sobre estratégias de gestão, formas de captação de recursos o papel do marketing social e a sustentabilidade como um elemento-chave de fechamento das principais idéias deste artigo.

### 2.1. Terceiro Setor

O terceiro setor é uma terminologia sociológica que dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade. É um setor diferente do Estado (ou 1º setor) uma vez que, apesar de produzir bens coletivos não possui a autoridade legal do Estado. Também é diferente do mercado (2º setor) porque possui uma racionalidade coletiva não individual (Douglas, 1983, 27–28).

As organizações do terceiro setor não priorizam o lucro, o qual serve apenas como meio para atingir os fins mais elevados. Assim, uma de suas ideologias é o atendimento ao maior número de beneficiado possível, em situação menos favorecida, no contexto da comunidade local (James & Rose-Ackerman, 2013).

Todavia, para Alford e Naughton (2002); Melé (2002); Freeman e Phillips (2002); Mintzberg, Simons e Kunal, (2002) e Phillips, et al. (2003), a relação entre a empresa e a sociedade vem, cada vez mais, enraizando relações

que acabam transcendendo a questão lucrativa do negócio e passam a ganhar uma dimensão humana, onde há preceitos éticos que justificam a relação entre a empresa e a sociedade. São exigências éticas e morais que balizam a ação de ambas as partes, mas principalmente da empresa cujos princípios morais e éticos permitem-lhe zelar por uma sociedade melhor, respeitando os direitos universais, o desenvolvimento sustentável e, por fim, o bem comum (Freeman, 1984; World Commission On Environment And Development (Brutland Report), 1987; Evan & Freeman, 1988; Wood, 1991).

Para Silva, Vasconcelos e Normanha (2012), o terceiro setor é uma área que possui um objetivo social e que precisa de determinação e cuidados para que o seu impacto junto à sociedade seja positivo e relevante na ausência ou carência de algum aspecto no setor público em se tratando das questões sociais. Normalmente o que se tem é a participação do terceiro setor agindo fortemente nas áreas em que deveria ter mais respaldo do setor público, como: saúde, educação, meio ambiente entre outras. De fato, o que acontece é que, por falta de estrutura e recursos disponíveis, o terceiro setor acaba atendendo à população com um nível de qualidade indesejável.

No Brasil, a Johns Hopkins Center for Civil Society Studies (2010), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, estruturou um conjunto de possibilidades de atuações das organizações do terceiro setor, o chamado “conta satélite”, determinando, por meio dele, que os países seguissem o Manual da ONU e o sistema de classificação nele incluído para buscarem um enquadramento com relação ao tipo de atendimento oferecido e, desta forma, construírem uma espécie de observatório, a fim de realizarem comparações internacionais de desempenho a partir de um satélite.

## 2.2 Estratégias de gestão

Tangari et al. (2010) abordam uma forma de conceito de gestão social que pode ser uma alternativa para as empresas do terceiro setor, segundo o qual a estratégia promocional pode assumir um compromisso filantrópico relacionado a uma demanda social. E, para Safarnia (2011), a orientação das estratégias de marketing escolhidas pelas organizações deve estar sempre associada ao tipo de cliente que deseja atingir. Mahmoud (2012) também apresentou um estudo em que as noções de orientação de mercado e de aprendizagem para definição de estratégias de desempenho são fundamentais para organizações sem fins lucrativos.

Alguns autores defendem a ideia de que trabalhar a cultura da organização é um fator elementar para que as estratégias de gestão sejam bem definidas e aceitas diante da organização e pela sociedade (Allame, 2011, Asl et al., 2012, Jones, Mujtaba, Williams e Greenwood, 2011 e Shafei, Ghaderzadeh, Salavati e Lavei, 2011). O fator social, para Ramezan (2010) e Campos (2012), é um dos mais importantes recursos de desenvolvimento estratégico para as organizações, (Ahmadi e Shirza, 2011; Dalkir, 2011; Chen et al. 2011) agindo também como uma vantagem competitiva sustentável, assim como o conhecimento do contexto social circundante à organização se torna uma questão primordial para a gestão.

McLeish (2011) enfatiza que um gestor pode trabalhar com diversas ferramentas para medir o seu desempenho, tais como o crescimento do seu capital intelectual, a participação de doadores e investidores, através de incremento em estratégias de gestão, gestão financeira, a busca por novas alternativas e o interesse em apoiar projetos por parte dos investidores. Brace-Govan, Brady, Brennan e Conduit (2011) enfatizam que as organizações sem fins lucrativos que possuem controle sobre a gestão financeira apresentam melhores performances e desempenho.

A sociedade se caracteriza pelo volume e pela circulação de informações que interagem e integram as necessidades apresentadas pelas organizações do terceiro setor, que, por sua vez, precisam se destacar a ponto de atrair a atenção da sociedade para a sensibilização dos cidadãos na defesa das causas sociais. Dessa forma, as ações originadas desse contexto devem fortalecer, externalizar e solidificar o auxílio da sociedade na atuação conjunta dos trabalhos realizados (Genghini et Al, 2012). O marketing social tem uma relação importante com os colaboradores da organização e com a sociedade, pois exerce um papel de representatividade, direcionando as estratégias para atender às causas solidárias (Liu e Ko, 2010).

## 2.3 Captação de recursos

Segundo Tachizawa (2014, p.12), o grande crescimento da participação das empresas na ação social deu-se a partir dos anos 90, quando as empresas partiram para criação de institutos e fundações. O interesse aumentou em grande parte devido ao reflexo do trabalho realizado no Brasil por Betinho (sociólogo Herbert de Souza), coordenador da campanha Ação da Cidadania contra a Fome e a Miséria pela Vida, oriundo de uma grande pressão popular para que as empresas assumissem um papel social. Muitas ações e tarefas são realizadas sem que haja um projeto ou plano efetivo e contínuo, comprometendo, dessa forma, perigosamente o sucesso dos programas voltados para o social (Silva, Vasconcelos & Normanha, 2012).

Na linha de Gonçalves (2012), o terceiro setor integra as novas institucionalidades locais – estruturas locais horizontais de parceria e de rede – comprometidas com a governança dos assuntos públicos, em torno da criação de políticas coletivas locais integradas, alinhadas com estratégias globais, focadas na questão do apoio aos grupos sociais beneficiários dos seus serviços e na questão da intervenção na comunidade, parte integrante do público que demanda de forma urgente a prestação de serviços do terceiro setor na área social. Nessa linha, a participação ativa de vários *stakeholders* é vital para garantir, por um lado, mobilização e coordenação de recursos da comunidade, e, por outro, uma resposta mais eficiente e contextualizada na realidade de cada território.

Uma das saídas para o terceiro setor no Brasil é entender quem é o investidor social, para que as estratégias de gestão possam também levar esse ator a atingir recursos sólidos que permitam tornar a resposta sustentável. Segundo Deboni (2013), o Censo GIFE, publicado em 2011–2012, registra que os tipos dos investidores sociais no Brasil estão distribuídos da seguinte forma: 58% Associação – Fundação Empresarial; 18% Associação – Fundação Independente; 13% Empresas; 8% Associação Fundação Familiar e 3% Associação – Fundação Comunitária.

Nesse sentido, o financiamento privado tem ajudado a melhorar o desempenho das organizações do terceiro setor, uma vez que o cidadão que investe seu dinheiro geralmente sabe o que está acontecendo, o que nos leva a crer que, se diversificarmos as fontes, a tendência será a mesma com os controles, essa é uma grande aposta para o futuro (Pelini, 2014). Adrião e Teixeira (2013) reforçaram em sua pesquisa que a gestão pública está se direcionando para um novo modelo de gestão, com estratégias cada vez mais articuladas e sintonizadas com as demandas heterogêneas das realidades locais através da utilização das redes, que se apresentam como alternativas de integração, eficácia e efetividade da gestão pública.

Um dos principais resultados do estudo feito por Amaral (2013) é a conclusão de que é possível encontrar alternativas para captação de recursos, tais como: contribuições associativas, doações individuais, doações de empresas privadas e órgãos governamentais. Seu estudo constatou que, com relação ao aspecto gestão de recursos, as organizações estudadas apresentaram uma ancoragem forte nos órgãos governamentais e na família para obtenção de recursos financeiros, assim como demonstra ausência de informações sobre fonte de recursos e de dinâmicas para superar as dificuldades na gestão financeira. O estudo também evidencia que a maioria das organizações não apresenta novas

alternativas de obtenção de recursos, apesar deles serem, para a grande parte das instituições, insuficientes para cobrir as despesas. Tais circunstâncias resultam em claros obstáculos à gestão financeira, confrontada com a concentração de despesas em itens como recursos humanos, alimentação, transporte e pagamento de prestadores de serviços.

É nesse contexto que o marketing social entra como uma forte ferramenta de estratégia de negócio para a captação de recursos. Pode ser utilizado como estratégia organizacional atuando como veículo de comunicação para divulgação de ações sociais (Levek et al., 2002).

## 2.4 Marketing Social

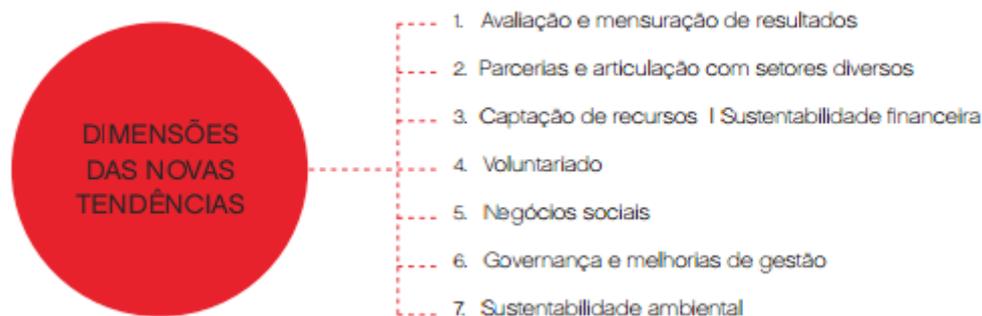
O marketing social se tornou uma força influente bem difundida em muitos setores da economia, condicionando o desempenho das organizações por influência direta do nível de satisfação dos consumidores em relação à expectativa da finalidade da atividade e serviços prestados (Kotler & Keller, 2012).

Andreasen (2002) afirma que a principal contribuição do marketing social não está diretamente ligada à venda da ideia, mas à influência do comportamento da sociedade, enquanto potencial consumidor do serviço prestado, na tentativa de buscar maior engajamento e entre as partes interessadas.

Como segmento da evolução dessa área, tem-se o Marketing para as causas sociais ou Marketing Social. Assim como as demais ramificações da área, como o Marketing Verde, o Marketing de Relacionamento e o Marketing Político, a orientação para o social surge de uma tendência da sociedade pela demanda de produtos que atendam a requisitos mínimos de preocupação ambiental e de promoção social e econômica. Busca-se que as organizações assumam posturas comprometidas não apenas com suas próprias pretensões, mas também foquem no ambiente ao qual estão inseridas e contribuam de forma proativa (Kuzma, Silva & Vellozo, p.235, 2015).

Deboni (2013) já constatou em sua pesquisa algumas macrotendências na mesma linha desta investigação, dentre as quais, algumas estão também alinhadas com os resultados desta pesquisa, encontrados no capítulo 4 deste artigo. Essas tendências possuem diferentes abordagens, as quais mereceriam uma publicação que aprofundasse seus conceitos e práticas, oferecendo maior diversidade e amplitude. A seguir, a Figura 1 oferece uma visão geral das sete tendências identificadas pelo autor na construção do seu livro.

Figura 1 — Tendências de Dimensões para o Terceiro Setor



Fonte: Deboni, 2013.

Além das dimensões citadas anteriormente na Figura 1, a investigação feita por Deboni (2013) também identificou a necessidade de aprofundar a temática como a do marketing social e a metodologia de capacitação e-learning para o segmento, entendendo que, sempre que apresentada esta metodologia por alguns teóricos, era de forma positiva, porém pouco aprofundada por falta de pesquisa específica da interação dessas dimensões, dentro do terceiro setor. Alguns autores corroboram empiricamente a identificação de variáveis que permitam comparar as tendências apresentadas por Deboni (2013) e Fonseca, Baptista e Nogueira (2014), as quais contribuem para melhorar os resultados das organizações sem fins lucrativos. Brunet, Brassard e Corriveau (1991); Morin, Savoie e Beaudin (1994); Savoie e Morin (2001); Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011) e Laville (2013) defendem uma abordagem mais específica que componha toda a particularidade do setor, considerando os diversos fatores que são fundamentais para que as estratégias de gestão dentro desse universo busquem a sustentabilidade organizacional e a estrutura de uma economia solidária.

No Brasil, os negócios sociais estão cada vez mais incentivados e explorados, pois já existem muitas organizações que trabalham pelo social, mas precisam de recursos de toda forma para alcançarem sua sustentabilidade. A empresa Yunus Negócios Sociais Brasil já está atuando com um forte marketing social com o principal objetivo de incentivar e desenvolver negócios sociais através do uso de fundos de investimentos e aceleradora, fomentado esse mercado e realizando um trabalho de marketing com intervenção nas escolas de negócios, fóruns, eventos, palestras entre outros. Somando-se a isso, Smith (2006) enfatiza que o marketing social já vem sendo aplicado há mais de 30 anos com o objetivo principal do benefício social.

O Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades ligadas a relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, com vistas a alcançar determinados objetivos da empresa ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (Las Casas, p.26, 2006).

Nesse contexto, Yunus (2016) conclui que uma instituição que investe em marketing social acautela no mínimo três critérios: potencial de impacto social que a iniciativa pode gerar; a solidez das ideias e do plano de negócios, incluindo a sustentabilidade financeira; e o perfil do empreendedor ou equipe que estará à frente do negócio. Essa pesquisa foi relevante, pois apontou conclusões que permitem compreender como as organizações se posicionam diante dessas exigências.

Klember e Libânio (2016), em sua pesquisa, enfatizaram que um plano de marketing social busca conscientizar a população sobre a importância da prevenção a respeito de uma situação social emergente e que pode ter grande impacto sobre a sociedade, como, por exemplo, sobre a área da saúde. Segundo Kotler e Lee (2010), o marketing social influencia no comportamento das pessoas, como, por exemplo, no fomento de práticas de ações sociais globais.

## 2.5 Sustentabilidade

Segundo Munck; Munck e Souza (2011), existem alguns componentes essenciais para garantir a sustentabilidade social nas organizações, tais como a gestão do impacto das operações, o desenvolvimento humano adequado e o ambiente ético. Para sustentabilidade ambiental, temos: a viabilidade ambiental, a avaliação do impacto nas operações e a ecoeficiência. É igualmente importante a sustentabilidade econômica acompanhada de fatores como a competitividade, demanda de trabalho, rentabilidade em longo prazo e retorno suficiente.

Segundo estudo realizado por Amaral (2013), na busca pela sustentabilidade, as organizações do terceiro setor devem desenvolver sua capacidade de *accountability*, para que, através dela, possam atestar sua capacidade de desempenho, gestão, credibilidade e legitimidade enquanto organização.

A Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Sustentável foi uma iniciativa global para apurar índices relacionados à sustentabilidade no terceiro setor, funciona como um laboratório e apresenta indicadores de sustentabilidade de organizações em 29 países. Os índices lá apresentados cobrem sete áreas, chamadas de dimensões da sustentabilidade, são elas: imagem, infraestrutura, prestação de serviços, advocacia, viabilidade financeira, capacidade organizacional e ambiente jurídico. Como resultado final, divulga indicadores de desempenho em três níveis distintos o que resulta na nota final atribuída para as organizações do terceiro setor, dentro do seu respectivo país (Usad, 2010).

Em um artigo publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010), foi apresentado um estudo sobre a inovação como fonte de crescimento global e social, apontando que a estratégia de inovação é um dos principais motores para o crescimento sustentável, principalmente para os países emergentes, que contam com escassos recursos e que precisam saber utilizar o que têm para produzir mais. Deboni (2013) constatou em sua pesquisa sete dimensões consideradas novas tendências para a busca da sustentabilidade nas organizações, a saber, avaliação e mensuração de resultados; parcerias e articulações com setores diversos; captação de recursos (sustentabilidade financeira); voluntariado; negócios sociais; governança e melhorias de gestão e sustentabilidade ambiental.

Marques (2004) aponta a necessidade de explorar a consciência e a mobilização das empresas para a inovação e desempenho econômico-financeiro, buscando, com isso, novas formas de fazer o seu negócio tendo em vista as grandes pressões de mercado, fruto de fatores como globalização, uso de novas tecnologias, informações, comunicação que faz parte do marketing, entre outras formas e perceptivas que concretizem suas ambições estratégicas de construir e sustentar liderança e a competitividade. Já no início do século XXI, a gestão e suas práticas efetivas foram postas com prova de fogo para que as organizações pudessem se manter competitivas e sustentáveis diante de tantas regras, demandas e transformações de ordem social, algumas novas práticas, até então inexistentes foram introduzidas como: o marketing especializado, a gestão de voluntários e as auditorias externas, assim como a formação de profissionais especialistas em terceiro setor (Silva, 2010).

## 3 Métodos e técnicas de investigação

O pesquisador social realiza com frequência pesquisa para elevar o grau de sua compreensão dos problemas e das questões em seu campo. A pesquisa social pode tomar muitas formas ao longo do período de investigação e ser usada para investigar uma ampla gama de problemas.

A descrição dos aspectos metodológicos está no Quadro 1 (na próxima página), onde é apresentada a síntese dos aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

O Quadro 1 representa de forma mais objetiva todos os procedimentos metodológicos da investigação baseados na estrutura geral da pesquisa, sustentados pela problemática, objetivos, enquadramento teórico e proposições que serão apresentadas, analisadas e discutidas no próximo capítulo.

Com relação à representatividade, Bardin (2011) define que a amostragem se diz rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial, realidade esta obtida com a devolutiva dos participantes desta pesquisa. Neste caso, a pesquisa foi considerada representativa, pois 392 das 419 organizações cadastradas no Fórum responderam à pesquisa.

Quadro 1 – Aspectos metodológicos da investigação

Aspecto Metodológico	Síntese
Unidade de análise	Organizações cadastradas no Conselho Municipal do Direitos das Crianças e Adolescentes de Porto Alegre e arredores/ RS.
Setor de atividade	Terceiro setor.
Área geográfica	Porto Alegre, capital do RS, e arredores.
Objetivo geral	Identificar a ocorrência do marketing social como estratégias de gestão para captar recursos no terceiro setor.
Natureza da pesquisa	Descritiva (expõe a característica identificada em uma determinada situação)
Abordagem da pesquisa	Qualitativa. Essa opção pretende identificar com mais detalhamento/profundidade a percepção dos gestores sem inferência dos autores que já possuem conceitos pré-estabelecidos sobre modelos de práticas de gestão, na intenção de que seja manifestada a individualidade dos respondentes.
Delineamento da pesquisa	Estudo de caso sobre determinado grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida (Fórum Municipal do Direito das Crianças e Adolescentes); bibliográfica (desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, publicações periódicas e impressos diversos) e de corte transversal (analisa uma ou mais variáveis em um determinado espaço de tempo).
<p><b>Amostra:</b> Onde: Z – valor distribuição normal (para 95% de confiança, <math>z=1,96</math>); p = proporção da característica a ser estudada (quando não sabemos essa proporção, utilizamos o valor de <math>p=50\%</math> ou ainda <math>p=0,50</math>); N = tamanho da população, que neste caso será 419 associados ativos no FMDCA e o e = erro máximo de estimação (normalmente, para pesquisas na área de administração utilizamos <math>5\% - 0,05</math>).</p> <p>Fonte: Stevenson (2001).</p>	<p>Cálculo para população finita.</p> $n = \frac{z^2 p (1 - p) N}{(N - 1)e^2 + z^2 p (1 - p)}$ <p>Resultado: <math>n=200</math> (número mínimo de entrevistados para garantir a pesquisa).</p>
População	Das 419 organizações associadas ao Fórum, 392 responderam à pesquisa.
Período de análise	De março a agosto de 2013.
Local da coleta	Participação na reunião mensal dos fóruns com frequência mensal.
Instrumentos de coleta:	
Variável perfil de organização: Categoria A	Questionário semiestruturado 4 questões abertas: a1, a2, a3 e a4 (intuito de caracterizar os diferentes perfis de organização).
Variável processos de gestão: Categoria B	Questionário com 2 questões abertas: b1 e b2 (intuito de verificar a existência de algum processo de gestão).
Variável terceiro setor: Categoria C	Questionário com 1 questão aberta: c1.
Variável captação de recursos: Categoria D	Questionário com 3 questões abertas: d1, d2 e d3.
Análise de dados qualitativos	Análise de conteúdo, método de categorização de Bardin (2011), categorização inicial, categorização intermediária e categorização final.
Questão de investigação	Como o marketing social pode ser visto como uma estratégia de gestão para a captação de recursos no terceiro setor?
Pressupostos	(P1): O conhecimento e a utilização de estratégias de negócio como o marketing social estão presentes de forma incipiente nas organizações. (P2): Com a utilização de estratégias de marketing social para captar recursos algumas das dificuldades do terceiro setor seriam controladas. (P3): Com a utilização de práticas de gestão adequadas às estratégias teriam melhores desempenhos para captação de recursos e sustentabilidade.

Fonte: adaptado de Marques, 2004. Elaborado pela aluna de acordo com a especificidade da presente pesquisa, 2016.

#### 4 Resultados e discussões

Com vistas a responder ao problema e aos objetivos aos quais a pesquisa se propôs, os dados coletados foram previamente analisados, através da análise categorial, que consiste no desembaraço do texto em categorias agrupadas analogicamente (Bardin, 1977). Esse tipo de análise mostra-se adequada quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças; a interpretação, portanto, deu-se pelo método de análise de conteúdo com base nas respostas dadas pelos respondentes das perguntas abertas.

Para desdobramento da análise de categorias, foi seguida a sequência de passos definida por Bardin (2011), a saber: 1° — leitura geral do material coletado; 2° — codificação para formulação de categorias de análise; 3° — do 3° ao 6° passo, os procedimentos contemplam o recorte do material, em unidades de registro; 4° — o estabelecimento de categorias que se diferenciam por temas, nas unidades de registro; 5° — o agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; 6° — o agrupamento progressivo das categorias e desdobramento nas subcategorias e 7° — as inferências e interpretação respaldadas no referencial teórico, após a apresentação de cada categoria.

Através da análise de conteúdo foi possível extrair respostas, oriundas das 392 entrevistas semi-estruturadas, assim como percepções dos entrevistados a cerca dos 10 tipos de questionamentos do tipo aberto, bem como uma análise inicial interpretada com base nos resultados encontrados.

As respostas foram agrupadas por questão e similaridade, formando assim algumas linhas de pensamentos baseadas nas percepções oriundas da pesquisa, desta forma as categorias foram intituladas da seguinte forma: Perfil da Organização (A), Gestão dos Processos (B), Terceiro Setor (C) e Captação de Recursos (D).

A análise de dados qualitativos se deu através do método de categorias que segundo Bardin (2011) consiste no desdobramento do texto obedecendo a uma relação de correspondência ou de semelhança entre as coisas, portanto os dados se apresentam em categorias agrupados de forma analógica.

Deste modo, a seguir serão apresentados os resultados qualitativos por categorias, seguidos de suas subcategorias, unidade de registro, unidade de enumeração e freqüências relacionadas:

Categorias	Subcategorias
A — Perfil das Organizações	a1—Tipo de constituição
	a2—Tempo de Existência/ano
	a3 — Número de funcionários
	a4 — Número de atendimentos/mês
B — Processos de Gestão	b1 — Práticas de gestão utilizadas
	b2 — Quais são os processos bem definidos
C — Terceiro Setor	c1 — Dificuldades encontradas
D — Captação de Recursos	d1 — Responsável pelo plano de captação de recursos
	d2 — Tipo de conquistas em virtude do plano de captação
	d3 — Projetos vigentes

#### 4.1 Categoria Perfil das Organizações

Esta categoria visa concluir como síntese final o perfil das organizações, conforme representado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 — Categoria Intermediária: Perfil das Organizações

<b>Síntese da discussão dos dados da Categoria Perfil das Organizações – A</b>		
a1 — Os resultados da pesquisa mostraram que, com relação ao tipo de organização, a maior frequência foi para as Associações, seguidas das Entidades, Outros (Cooperativas, Fundações e Institutos) e Oscip's.		
a2 — Com relação ao tempo de existência, a maior parte das organizações estão concentradas entre na faixa de 5 meses a 10 anos de existência.	Setor relativamente novo com relação aos outros.	I — Setor emergente, promissor, cuja atuação é de grande abrangência para população.
a3 — As organizações do terceiro setor contam com trabalho remunerado e voluntário.	Denota a necessidade de definição de políticas de recursos humanos e qualificação da mão de obra.	
a4 — O atendimento no terceiro setor pode ser dado em pequena ou em grande escala, vai depender a sua estrutura da organização, mas o número de beneficiários, ao final de um ano, pode chegar a 36.000. Algumas organizações estendem o atendimento às famílias do assistido.	A escala de atendimento inicia na criança e, em alguns casos, pode abranger a família.	

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise por categorias, 2016.

Esse resultado mostra que se torna imprescindível o envolvimento de diversos atores com competência para atender às diferentes demandas dentro das organizações independentemente do constituição jurídica de cada uma. Essa integração entre os atores internos e externos é uma relação voluntária com seus grupos de interesse e possui um caráter dinâmico (González, Garcia & Perez, 2011).

#### 4.2 Categoria Processos de gestão

Esta categoria visa concluir como síntese final o quanto as práticas de gestão ocorrem dentro das organizações, conforme representado no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 — Categoria Intermediária: Práticas de Gestão

<b>Síntese da discussão dos dados da Categoria Processos de Gestão – B</b>		
b1 — A maioria das organizações não utiliza ferramentas de gestão, mas algumas práticas já podem ser percebidas de forma não representativa.	Denota a questão da falta de preparo e profissionalismo.	II — Deficiência em ferramentas e estratégias de gestão.##
b2 — O conceito de processo deve ser mais bem interpretado e implementado.	Evidencia a falta de definição das responsabilidades e da estrutura de cada processo para que possam ser medidos.	

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise por categorias, 2015.

Nesta análise, podemos observar que é possível nos defrontarmos com algumas controvérsias, pois, apesar do acesso à informação estar facilitado no contexto atual, com a ajuda da tecnologia da informação, tornando-se possível recolher informação sobre qualquer tema através e recursos on-line, essa prática é muito prejudicada por falta de verbas para garantir o estabelecimento de internet, pela falta de pessoas capacitadas e de equipamentos compatíveis e adequados para esse fim.

Segundo censo realizado e publicado pelo GIFE (2013), uma das práticas de gestão mais importantes para se manter a estabilidade do negócio é monitorar continuamente indicadores de desempenho.

Entre as práticas apresentadas, o marketing com objetivo social apareceu entre as respostas, mas de forma insipiente diante de toda população entrevistada.

As barreiras que ainda existem neste sentido estão relacionadas à escassez de recursos financeiros para garantir um bom investimento na área da tecnologia, que, quando não utilizada, torna muito limitado o acesso a informações em grande parte das organizações, que, em grande escala, estão constituídas em bairros menos privilegiados com infraestrutura deficitária, ficando à mercê do suporte das doações desses recursos e contando que nos momentos apropriados eles estejam sempre disponíveis.

#### 4.3 Categoria Terceiro Setor

Esta categoria visa concluir como síntese quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações, conforme representado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 — Síntese Terceiro Setor

<b>Síntese da discussão de dados da Categoria Terceiro Setor – C</b>	
<p>c1 — A grande dificuldade das organizações está concentrada na falta de: gestão e de recursos (humanos, técnicos, financeiros e de infra-estrutura) sustentáveis. As dificuldades enfrentadas inicialmente, as quais exigem esforço e conhecimento, cobrança por resultados, possuem características que perduram até os dias de hoje.</p>	<p>III — As dificuldades a falta de profissionais competentes tecnicamente prejudicam as ações de gestão e captação de recursos que garantem o crescimento e o fortalecimento do que já existe.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise por categorias, 2015.

Os resultados desta pesquisa mostram que será necessário, melhorar a infraestrutura de modo a que facilite o acesso a pesquisas on-line de assuntos relacionados ao terceiro setor, porque, apesar de ainda existirem campos de investigação pouco explorados, já existem muitas pesquisas publicadas e que deveriam ser de conhecimento destas organizações.

Merchant e Van der Stede (2011) enfatizam que, dentro de organizações do terceiro setor, geralmente, o responsável, ou designado como gestor, muitas vezes, corresponde ao investidor, ou doador de recursos, pessoas que “compram” as causas, mas nem sempre estão preparadas de forma adequada para assumir a função que lhe foi designada.

Com relação à formação e capacitação nesta área, observa-se uma demanda de mercado que deve desencadear em uma reorganização, por exemplo, de matrizes curriculares dentro da academia em diversas áreas afins, onde a temática do terceiro setor possa ser trabalhada como disciplina obrigatória, o que, na maioria das vezes, não acontece no curso de administração no estado do RS. Esse tema aparece muitas vezes como opcional ou nem é tratado, o que dificulta o processo de conhecimento das áreas e das necessidades e do campo de atuação para os quais se preparando tecnicamente para o mercado.

#### 4.4 Categoria Captação de Recursos

Esta categoria visa concluir como síntese como são captados recursos pelas organizações, conforme representado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 — Síntese da discussão de dados da Categoria Captação de Recursos

Síntese da discussão de dados da Categoria Captação de Recursos – D		
<b>Captação de Recursos:</b>		
d1 — Não existe uma função especificamente designada para o responsável por captação de recursos, muitas funções com diversas formações ou sem formação técnica exercem este papel.	Indica o modo pelo qual a organização faz uso desse ritual, ausência de políticas de desenvolvimento.	IV — As dificuldades a falta de profissionais competentes tecnicamente prejudicam as ações de gestão e captação de recursos que garantem o crescimento e o fortalecimento do que já existe.
d2 — A execução do plano de captação aumenta o patrimônio, torna recursos disponíveis e sustentáveis.	Expansão de infraestrutura para o crescimento sólido.	
d3 — A gestão e a captação de recursos proporcionam a continuidade de muitos projetos.	Explora na prática a aplicação do valor agregado dos aspectos gestão e recursos disponíveis.	

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise por categorias, 2016.

A grande dificuldade das organizações é terem esses dados corporativos bem organizados e atualizados, com pessoas competentes, alocadas de forma correta para fazer a correta gestão dos indicadores-chave que assegurem a manutenção dos projetos. E, além disso, parece observar-se a dificuldade de utilizarem ferramentas do marketing para divulgarem publicamente o desempenho e garantirem que os investidores continuem apoiando, bem como a captação de novos investidores por acreditarem num trabalho sério e transparente, condição diretamente relacionada com a predisposição de apoiar o “negócio” e injetar investimentos.

Subscrevendo Silva, Vasconcelos e Normanha (2012), cada organização deve focar-se em preparar tecnicamente uma pessoa com condições para assumir estratégias de gestão que visem buscar, junto ao mercado externo e interno, investidores ou doadores potenciais para manter o presente e o futuro dos projetos sociais executados.

Em suma podemos chegar às seguintes constatações da discussão de dados relacionados a cada categoria:

I — Setor emergente, promissor e sua atuação é de grande abrangência para população.

II — Deficiência em ferramentas e estratégias de gestão, o marketing social foi citado com pouca representatividade.

III — Dificuldades de mobilizarem profissionais competentes tecnicamente, que, prejudicam as ações de gestão e captação de recursos para criar novos projetos, serviços.

IV — Dificuldades de mobilizarem profissionais competentes tecnicamente, que, prejudicam as ações de gestão e captação de recursos para fortalecer os serviços prestados.

Diante dos resultados desta pesquisa e do aprofundamento do referencial teórico apresentado nesta investigação, é possível entender que a falta de recursos e conhecimentos técnicos de forma contínua pode ter um grande impacto com relação à incipiente utilização do marketing social como estratégia de negócio para alavancar a captação de recursos nas 392 organizações do Terceiro Setor investigadas.

Também Amaral (2013), na conclusão do seu estudo, destacou algumas ideias para a manutenção do terceiro setor, entre as quais destacam-se a necessidade de profissionalizar a gestão das organizações, de criar parcerias com empresas privadas no âmbito da promoção da responsabilidade social, de partilhar recursos humanos especializados, de operacionalizar uma rede de entre ajuda organizacional e de apostar no marketing social.

Com relação ao objetivo propostos pela pesquisa conclui-se que:

Com relação à percepção dos atores ou gestores e responsáveis das organizações sobre ocorrência de estratégias relacionadas ao marketing social, podemos constatar através dos resultados encontrados na pesquisa que esta ocorrência se mostra ainda em um estágio bem incipiente, e que poder ser explicado melhor através da discussão dos dados qualitativos apresentados a seguir, no Quadro 6:

Quadro 6 — Análise conclusiva das proposições da pesquisa

Proposição	Conclusão após análise de dados
<p>P1) O conhecimento e a utilização de estratégias de negócio como o marketing social estão presentes de forma incipiente nas organizações.</p> <p>PROPOSIÇÃO CONFIRMADA.</p>	<p>Embora o setor seja considerado novo com relação ao período temporal, relacionado com os outros setores, a maioria das organizações desta amostra já possui mais de 10 anos de atividade, mesmo assim (56% das participantes da pesquisa) não utilizam ferramentas de gestão, embora algumas práticas de gestão possam ser encontradas de forma não muito representativa, como é o caso do marketing social, que aparece, mas de forma isolada, não representando o grande grupo de respondentes.</p> <p>As práticas de gestão do terceiro setor não fazem parte das rotinas administrativas de muitas organizações. Para as organizações que estão com algum processo mais amadurecido, é possível evidenciar práticas como: Assembléias e Reuniões Sistemáticas; Coordenação Setorizada; Cooperativismo; Definição de Processos-Chave (Administração, Financeiro, Marketing e Social); Equipes Multifuncionais; Formação de Comitês e Plenárias; Gestão Compartilhada; Gestão de Indicadores; Gestão de Pessoas; Gestão de Projetos; Gestão Participativa; Oficina de Qualificação; Planejamento Estratégico; Prestação de Contas; Programa 5'S e Emissão de Relatórios de Gestão.</p> <p>Porém, as práticas citadas na pesquisa são utilizadas no máximo em 14% das organizações pesquisadas e as mesmas já conseguiram muitos recursos relacionadas: à Compra de automóveis (Kombi); à Compra de Elevador; à Compra de Instrumentos Musicais; à Compra de Materiais; Cursos Profissionalizantes; Edital Funcionária; Manter funcionamento dos Projetos; Manutenção e Melhora dos Prédios; Melhor Atendimento Educativo e Psicólogo; Melhora no espaço físico; Obras e aquisição de materiais; Pracinhas; Sede alugada e possuir uma estrutura Administrativa.</p>
<p>P2) Com a utilização de estratégias de marketing social para captar recursos, algumas das dificuldades do terceiro setor seriam controladas.</p> <p>PROPOSIÇÃO NÃO CONFIRMADA</p>	<p>A maioria dos respondentes apresentou como maior dificuldade a financeira e a falta de gestão, o restante das dificuldades aparece em uma proporção menor, mas todas elas são citadas mais de uma vez.</p> <p>A pesquisa demonstrou que, na visão dos gestores, é importante: Analisar e divulgar dados; Autonomia para tomada de decisão; Qualidade de atendimento; Atender à burocracia do poder público; Captação de recursos Sustentáveis; Conhecimento na área financeira; Credibilidade; Entender de gestão; Investir em infraestrutura; Gestão dos resultados; Obter parceiros contínuos; Ser sustentável; Sensibilizar o empresário para a causa e ter disciplina, essas são algumas das estratégias identificadas como importantes para a captação de recursos. Por conseguinte, a proposição não se confirma, pois o marketing social não foi lembrado pelos gestores respondentes como um elemento de mitigação das dificuldades do terceiro setor, outros aspectos foram citados como principais prioridades a serem tratadas como dificuldades.</p>
<p>P3) Com a utilização de práticas de gestão adequadas, as estratégias teriam melhores desempenhos para captação de recursos e sustentabilidade.</p> <p>PROPOSIÇÃO NÃO CONFIRMADA</p>	<p>Com relação ao tipo de práticas de gestão utilizadas pelas organizações ligadas ao FMDCA, o resultado encontrado demonstra que ferramentas de gestão já estão sendo utilizadas pelas organizações, mas na pesquisa foi possível constatar que o resultado impactou quando foram questionados quais os tipos de práticas de gestão utilizadas (questão dez) onde foi possível observar 86 respostas válidas e 306 não responderam sobre as práticas de gestão utilizadas, o que demonstra a incipiência desta abordagem dentro desse segmento.</p> <p>De qualquer forma, algumas práticas já podem ser percebidas de maneira não representativa, como: participação em assembleias e reuniões sistemáticas; gestão de projetos e planejamento estratégico.</p> <p>Face aos resultados apresentados, não é possível suportar a proposição de que as práticas de gestão utilizadas no fórum municipal são ferramentas adequadas para mediar processos de gestão sustentáveis e inovadores, pois as organizações demonstraram que ainda não existe conhecimento suficiente para isso, mas os primeiros passos já se iniciaram.</p>

Fonte: Quadro síntese elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa, 2016

Os resultados desta pesquisa demonstram que o percurso em torno da captação de recursos para a sustentabilidade está em curso nesse tipo de organizações, mas ainda é necessário consolidá-lo e torná-lo rotineiro para buscar estabilidade no desempenho de seus processos.

O marketing social ainda não é uma estratégia explorada pelas instituições pesquisadas, pois, diante de todo contexto do setor, registam-se pequenos neste sentido, uma vez que trabalham com recursos tecnológicos escassos e com pouco conhecimento técnico disponível nessa área.

Embora a conclusão de Kuzma, Silva e Velozo (2015) sobre a utilização do marketing social como estratégia de negócio ser uma excelente ferramenta de incremento à imagem e bem-estar social das organizações assistencialistas, face aos resultados desta pesquisa, esse é um caminho que se apresenta pouco explorado na nossa realidade empírica. Os benefícios resultantes do marketing social, com relação ao fortalecimento da imagem, promovidos por ações de cunho social na comunidade, devem ser potenciados para alavancar a promoção das atividades, novos projetos e serviços, de forma integrada.

Por meio deste resultado, foi possível identificar projetos que valorizam a captação de recursos financeiros para a instituição, uma vez que os eventos com fins de arrecadação de recursos tomaram dimensões maiores e passaram a ser visitados por um número maior de pessoas e possíveis investidores.

Comini, Barki e Aguiar (2012) consideram que os negócios sociais estão sendo encarados a partir de três enfoques em diferentes partes no mundo: a perspectiva norte-americana, onde os investidores alinham estrategicamente os negócios sociais atuando na base da pirâmide da estrutura organizacional, mas que gere dividendos aos proprietários. Na abordagem europeia, destaca-se o foco na população marginalizada, a complementação com os serviços públicos e a preocupação com governança e coletividade, a origem em cooperativas e a tendência ao atendimento da regulamentação. E, sob o prisma de países em desenvolvimento, a abordagem é para o negócio inclusivo; a preocupação com a redução da pobreza e inclusão social. No Brasil, o negócio inclusivo seria uma subcategoria de negócio social, e, por fim, a ênfase em iniciativas que tenham impacto social positivo no longo prazo.

## 5 Considerações Finais

Existe uma panóplia muito diversificada de organizações do terceiro setor, com registros de atividade muito distintos, dependendo do seu âmbito de atuação. Cada uma com as suas especificidades, todas elas pretendem afirmar-se através dos seus objetivos, missão institucional e serviços prestados. Heterogêneas quanto às formas jurídicas, modelos de gestão, estruturas de governação, esquemas de cooperação, estruturas de recursos humanos e planos de “negócio”. Os resultados permitem concluir que é fundamental desenvolver dentro do setor uma maior compreensão sobre as lógicas de ação subjacentes em torno da resposta a problemas sociais complexos e dos modelos de gestão em torno da sustentabilidade. Por outro lado, impõe-se uma reflexão séria em torno dos valores filantrópicos e das teorias emergentes de explicação do setor no quadro da regulação do Estado Providência.

Esta investigação explorou todos os elementos considerados principais para o aprofundamento teórico e empírico, buscando pesquisas, dados, consulta a documentos, livros, artigos científicos de ordem nacional e internacional, com intuito de apresentar dados que pudessem sustentar um completo esclarecimento sobre o problema da pesquisa que trouxe como tema principal “Marketing Social como estratégias de negócio para captação de recursos no Terceiro Setor.

Silva, Vasconcelos e Normanha (2012) ressaltam a importância de utilizar como estratégia de negócio o marketing institucional, valorizando o uso de ferramentas do marketing social para fomentar a captação de recursos necessários. É evidente a necessidade de explorar novas áreas do marketing social como uma excelente estratégia de geração de recursos e de trazer novas alternativas com vistas à promoção de mais conhecimento e expectativas positivas para que este setor não desaqueça. Outra situação muito importante é a prestação de contas, pois a transparência, idoneidade e profissionalismo demonstram comprometimento das partes interessadas, principalmente com quem contribui de alguma forma, pois, ninguém disponibiliza recursos sem saber como e onde estão sendo utilizados.

Os resultados desta investigação constituem um importante instrumento de conhecimento da realidade das organizações do terceiro setor e também para fomentar ações voltadas a estratégias de gestão utilizando o marketing social como ferramenta de captação de recursos para entidades de cunho social.

Com relação à originalidade podemos concluir que a pesquisa proporciona, através dos resultados encontrados, uma espécie de observatório, onde

as organizações podem recorrer para melhorarem seu conhecimento sobre as temáticas abordadas e melhorarem seus processos internos, através de algumas boas práticas de gestão apresentadas por algumas das organizações participantes da pesquisa, na busca de melhores estratégias de gestão com vistas a sustentabilidade, e por ser uma pesquisa ainda pouco explorada na capital do Rio Grande do Sul, com poucas produções científicas e técnicas que possam ser igualadas ao objeto principal desta investigação

Esta pesquisa serve como fonte de conhecimento para ser utilizado como um parâmetro de indicadores de desempenho de gestão social que podem servir de subsídios para a criação de novas estratégias de gestão social dentro das organizações inseridas neste contexto. Os resultados encontrados no capítulo 4 deste artigo funcionam como uma espécie de observatório, onde as organizações podem recorrer para esclarecimento teórico-conceitual e para visitar boas práticas de gestão apresentadas por centenas de organizações participantes deste estudo, de modo a ensaiarem novas estratégias que permitam melhorar substancialmente o seu conhecimento sobre as temáticas abordadas e sobre os seus processos internos de marketing social voltados para a sustentabilidade.

Respondendo ao problema da pesquisa, “Como o Marketing Social pode ser visto como estratégias de negócio para a captação de recursos no Terceiro Setor?” tem-se aqui uma das principais contribuições desta pesquisa para o desenvolvimento da teoria, constatando que as organizações do terceiro setor são áreas emergentes, principalmente no Brasil, e, ao mesmo tempo, incipientes com relação ao tema marketing social como estratégia para captação de recursos, o que torna essencial a exploração e produção de novas pesquisas dentro desta linha. Visto que a maioria dos pressupostos levantados pela pesquisa não foram confirmados, o marketing social, segundo autores citados neste estudo, pode ser uma excelente estratégia de captação de recursos, atuando principalmente como veículo de comunicação para divulgação de ações sociais, porém essa estratégia ainda está fora da realidade do grupo das 392 organizações pesquisadas cadastradas no Fórum Municipal do Direito da Criança e Adolescente de Porto Alegre/RS.

Desde modo, os conceitos e práticas investigados nesta pesquisa são úteis, e a relação proposta tem capacidade de promover conhecimento da realidade da ocorrência de estratégias do marketing social como fomento para práticas de gestão que visam à captação de recursos, dentro das organizações de cunho social com foco em ações voltadas ao atendimento de crianças e adolescentes, e podem ser aplicadas em outros atendimentos que apresentam as mesmas características deste segmento.

## Referências

- ADRIÃO, M. do C. S. & Teixeira, M. A. C. (2013). Os serviços de acolhimento institucional para crianças e adolescentes: os desafios e o trabalho com rede de proteção social. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração Pública. Universidade de São Paulo, 2013.
- AHMADI, F., & Shirzade, J. (2011). Identify fator that impact on develop of knowledge management in automobile industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 327–340.
- ALLAME, S. M., Nouri, B. A., Tavakoli, S. Y., & Shokrani, S. A. R. (2011). Effect of organizational culture on success of knowledge management system’s implementation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 321–346.
- ALFORD, H. & Naughton, M. (2002). Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business’, in Cortright, S. A. & Naughton, M. (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition* (Notre Dame University Press, Notre Dame), pp. 27–47.
- AMARAL N. (2013). Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor? O caso do Conselho de Santa Marta de Penaguião. Dissertação de Mestrado. da Universidade Trás-os-Montes e de Alto-Douro. Vila Real, Portugal, UE.
- ANDREASEN, A. R. Marketing Social (2002). Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 21, n. 1, p. 3–13. Disponível em: [http://public.kenan-flagler.unc.edu/courses/mba/mba260e/andreasen\\_jppm.pdf](http://public.kenan-flagler.unc.edu/courses/mba/mba260e/andreasen_jppm.pdf), acessado em 30 Out., 2016.
- ASL, N. A., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N., & Benesbordi, A. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran’s National Olympic Committee. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 1–5.
- BARDIN L. (1977). *L’Analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BRACE-GOVAN, J., Brady, E., Brennan, L., & Conduit, J. (2011). Market orientation and marketing in nonprofit organisations: indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(1), 84–98.

- BRUNET, L., Brassard, A. & Corriveau, L. (1991). *Administration scolaire e efficacité dans les organizations*. Montréal: Éditions Agence D'ARC.
- CAMPOS, H.M.; Parallada, F.S., & Palma, Y. (2012). Mapping the intellectual Structure of entrepreneurship research: revisiting the invisible college. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14, 41-58. Recuperado em 23.08.2015 de [http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/mapping\\_the\\_intellectual\\_structure\\_art\\_3.pdf](http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/mapping_the_intellectual_structure_art_3.pdf)
- CHEN, Y. H., Liu, C. F., & Hwang, H. G. (2011). Key factors affecting healthcare professionals to adopt knowledge management: The case of infection control departments of Taiwanese hospitals. *Expert Systems with Applications*, 38, 450-457.
- CMDCA, Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente (2014). Disponível em [http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sitecmdca/default.php?reg=3&p\\_secao=6](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sitecmdca/default.php?reg=3&p_secao=6). Acesso em Novembro 2014.
- COMINI, G.; Barki, E.; Aguiar, L.(2012). T. de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 47, n. 3, p. 385-397, jul./set.
- DALKIR, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- DEBONI, F. (2013). Investimento Social Privado no Brasil organização: tendências, desafios e potencialidades. Brasília 1ª edição.
- DIAS, F. (2011). *A importância das Misericórdias no contexto do século XXI — horizontes de mudança ou emergência de um novo paradigma*. Dissertação de mestrado, Faculdade de economia da universidade de Coimbra, Portugal.
- EVAN, W. M. & Freeman, R. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Beauchamp, T. & Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business* (Prentice Hall, Englewood Cliffs), pp. 75-93.
- FREEMAN, R. E. & Philips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly* 12(3), 331-349.
- FREEMAN, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (Pitman, Boston).
- FONSECA, S. M. S. R. da; Baptista, A. & Nogueira, F. (2014). Uma orientação para o mercado social: inovação, Aprendizagem organizacional e desempenho : Um Estudo nas Misericórdias Portuguesas. Tese de Doutorado da Universidade Trás-os-Montes e de Alto-Douro. Vila Real, Portugal, UE.
- GENGHINI, L. A.; Martins, C. B.; Azevedo, M. S.; Pizzinatto, N. K.; Correa, D. A.(2012). Planejamento e Plano de Marketing de Organizações do Terceiro Setor. In: Congresso Transformare, 2, 2012, Paris. Anais eletrônicos... Paris: TRANSFORMARE – Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados sobre Organizações, Inovação e Sustentabilidade, 2012. Disponível em: <<http://www.transformare.adm.br/anais/Luiz-Antonio-Genghini-et-al.-Planejamento-e-Plano-de-Marketing.pdf>, . Acesso em 12 Nov. 2016.
- GIFE Censo. (2013). Investimento Social 2 – Censo 3. São Paulo: GIFE.
- GONÇALVES, H. (2012). Estratégias coletivas de Governança local no campo social. VII Congresso Português de Sociologia. Universidade do Porto.
- GONZÁLEZ, L. I. A., Garcia M. R. & Pérez M. J. S. (2011) Las organizaciones no lucrativas en la estrategia de RSC y sus consecuencias sobre la reputación corporativa. *Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, 2-4 de Fevereiro, Espanha.
- IBGE. (2016). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE : Consulta sobre a população do Rio Grande do Sul em 2015, acessado em <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rs>, em 23/04/2016.
- JAMES, E. & Rose-Ackerman, S. (2013). *The nonprofit enterprise in market economics*. New York: Taylor & Francis.
- JOHNS HOPKINS CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. (2010). Nonprofit Organizations in Brazil: a pilot satellite account with international comparisons: 2002. Baltimore. Disponível em: <<http://ccss.jhu.edu> >. Acesso em: 10 Abril. 2015.
- JONES, M. B., Mujtaba, B. G., Williams, A., & Greenwood, R. A. (2011). Organizational culture types and knowledge management in U.S. manufacturing firms. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(4).
- KLEMBERG, A. & Libano, C. de S. (2016). Marketing social como aliado no combate à tuberculose na cidade de Porto Alegre. *International Journal of Business & Marketing (IJBMKT)*, Porto Alegre, v. 2, n. 1, 2016, 78-86
- KOTLER, P., Lee, N. R. (2010). Marketing contra a pobreza. São Paulo, Bookman.
- KOTLER, P., Keller, K. L. (2012). Administração de Marketing. 14 ed. São Paulo, Pearson.

- KUZMA, E.L., Silva, A. Q. & Velozo, A. C. (2015). A implementação do marketing no terceiro setor: o caso de uma ong assistencialista de animais. *Revista Conexão UEPG* — | Ponta Grossa, v. 11 n. 2 — mai./ago, 2015, acessado em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/conexao>, em 10/11/2016.
- LAS CASAS, A. L. (2006). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- LAVILLE, J. (2013). *L'économie solidaire — une perspective internationale*. Paris: Pluriel.
- LEVEK, A. R. H. C., Benazzi, A. C. M., Arnone, J. R. F., Seguin, J., Gerhardt, T. M. (2002). A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. *Rev. FAE, Curitiba*, 5(2), 15–25
- LISBOA, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações* (3ª ed.). Lisboa: Vida Econômica.
- LIU, G., Liston-Heyes, C., & Ko, W. (2010). Employee Participation in Cause-Related Marketing Strategies: A Study of Management Perceptions from British Consumer Service Industries. *Journal of Business Ethics*, 92, 195–210.
- MAHMOUD, M. & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624–652.
- MARQUES. C. S. E. (2004). *O Impacto da Inovação no Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Industriais Portuguesas*. Tese de Doutorado da Universidade Trás-os-Montes e de Alto-Douro. Vila Real, Portugal, UE
- MCLEISH, B. (2011). *Successful marketing strategies for nonprofit organizations: winning in the age of the elusive donor* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- MELE, D. (2002). *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good* (University of Notre Dame Press, Notre Dame).
- MERCHANT, K. & Van der Stede, W. (2011). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., Simons, R. & Kunal, B. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67–74.
- MORIN, E., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de L'organisation: théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaetan Morin éditeur
- MUNCK, L., Munck, M. G. M. & Souza, R.B. (2011). Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. Uberlândia – SP: *Revista Interinstitucional de Psicologia* 147–158.
- ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010). *Innovation to strengthen growth and address global and social changes: key findings*. Ministerial report on the OECD innovation strategy. Recuperado em 20 de Agosto, 2015, de <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>.
- PELINI, A.(2014). Livro: O Dinheiro das Ongs. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Acessado em <http://abong.org.br/publicacoes.php>, em 20.03.2014.
- PHILLIPS, R. A., Freeman, E. & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly* 13(1), 479–502.
- RAMEZAN, M. (2010). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88–95.
- SAFARNIA, H., Akbari, Z. & Abbasi, A. (2011). Review of market orientation and competitive advantage in the industrial estates companies (Kerman, Iran): appraisal of model by amos graphics. *World journal of social sciences*, 1(5), 132–150.
- SHAFÉi, R., Ghaderzadeh, H., Salavati, A., & Lavei, S. (2011). Survey of relationship between knowledge management and organizational culture dimensions in public organizations: A case of Iranian public organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 355–370.
- SAVOIE, A. & Morin, E. (2001). Representações da Eficácia Organizacional: desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7–29
- SILVA, E. P. C.; VASCONCELOS, S. S. de; NORMANHA, M. A. F. (2012). *Organizações do Terceiro Setor: Captação de Recursos para sua Gestão*. Rio de Janeiro: Revista Gestão & Sociedade v. 1, n. 1, Julho.
- SILVA, C. E. G.(2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública: Rev. Adm. Pública* vol.44 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec.
- SMITH, W. A. (2006). Social marketing: an overview of approach and effects. *Injury Prevention*, 12, 38–43. doi: 10.1136/ip.2006.012864.

STEVENSON, W. (2001). *Estatística Aplicada a Administração*. São Paulo: Harbra.

TACHIZAWA, Takeshy. (2014). *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONG'S e Estratégias de Atuação*. São Paulo: Ed. Atlas 6ª edição.

TANGARI, A., Folse, J., Burton, S., & Kees, J. (2010). The Moderating Influence of Consumers' Temporal Orientation on the Framing of Societal Needs and Corporate Responses in Cause-Related Marketing Campaigns. *Journal of Advertising*. 39(2), 35-40.

USAID. The 2010 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurásia. Bureau for Europe and Eurasia. Office of Democracy, Governance and Social Transition. 14th ed. Macedônia, 2011.

YUNUS, M.(2016). Yunus Negócios Sociais. <http://www.yunusnegociossociais.com/#!visao-prof-muhammad-yunus/c1ug0>, acessado em 20.01.2016.

WOOD, D. J. (1991a). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management* 17(2), 383-406.

WORLD Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. (Oxford University Press, Oxford).