

# A SEGMENTAÇÃO E A PROMOÇÃO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS: UM ESTUDO EM FUNDAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

## SEGMENTATION AND PROMOTION IN RESOURCES CAPTURE: A STUDY IN THE THIRD SECTOR FOUNDATIONS

Ricardo Boeing da Silveira  
Universidade do Vale do Itajaí

Lucila Maria de Souza Campos  
Universidade do Vale do Itajaí

Rosilene Marcon  
Universidade do Vale do Itajaí

### RESUMO

O terceiro setor no Brasil vem crescendo sensivelmente, sobretudo nas três últimas décadas. Acompanhando seu crescimento, acirra-se também a disputa por recursos que financiem seus projetos. Os vários tipos de organização sem fins lucrativos realizam atividades de captação de recursos de diferentes modos, algumas em maior, outras em menor intensidade, conforme grupos específicos. Diante disso, foram investigadas as diferenças existentes entre a execução de dois dos elementos de marketing (a segmentação e a promoção) em duas tipologias de fundação do terceiro setor de Santa Catarina, as fundações educacionais e as não educacionais. Utilizou-se a técnica estatística de análise discriminante dos dados respondidos por 41 fundações. A análise dos resultados evidenciou que os dois grupos realizam a comunicação/promoção e a segmentação de maneiras específicas, salvo algumas exceções, além de apresentarem falta de foco em sua finalidade, o que pode acarretar uma baixa captação de recursos, prejudicando a implementação de projetos.

### ABSTRACT

*The third sector in Brazil has been growing considerably, overall in the last three decades. Following its growth, it has also been increasing the search for resources that may finance their projects. However, the several kinds of non-profit organizations execute resource fund activities in different ways, some in bigger, some in smaller intensity, making them part of specific groups. So, it was researched the existing differences between the execution of two of the marketing elements (segmentation and promotion) in two different Santa Catarina third sector foundations typologies: The educational foundations and the non educational ones. It was used the statistics technique of discriminate analysis in the answered data by forty-one foundations. The result analysis evidenced that the two groups make the*

*communication/segmentations in specific ways, saved some exceptions, besides presenting lack of focus in their purpose, which can lead to a low resource fund, harming the projects implementation.*

PALAVRAS-CHAVE

Terceiro setor; Fundações; Captação de recursos; Segmentação; Promoção.

KEYWORDS

Third sector; Foundations; Fundraising; Segmentation; Promotion.

## INTRODUÇÃO

Renovar o espaço público, resgatar a solidariedade e a cidadania são algumas das ações realizadas pelas organizações do chamado terceiro setor, que se diferenciam das organizações do Estado, primeiro setor, e do mercado, segundo setor, na medida em que se qualificam como de direito privado e de interesse público. As organizações que fazem parte do terceiro setor – fundações, organizações não governamentais, entidades privadas de assistência social e associações comunitárias, entre outras – normalmente utilizam ações de voluntariado e filantropia para substituir ou complementar as ações do governo. Muitas dessas organizações vêm inclusive trabalhando intensamente com o objetivo de auxiliar o Estado na busca de soluções para problemas enfrentados pela sociedade.

Atualmente, a concorrência entre as organizações do terceiro setor é crescente, intensa e motivada por alguns fatores: primeiro, o próprio crescimento do número de organizações agrupadas no terceiro setor cria maior dificuldade na disputa por recursos financeiros de terceiros que possibilitem a execução de seus projetos, ocasionando maior competitividade entre elas; segundo, a concorrência entre organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos, que acontece quando o primeiro grupo decide oferecer bens comerciais com

o propósito de alcançar lucros que financiem suas atividades e garantam a auto-sustentação, desvia essas organizações da obrigação de resgatar recursos de outras fontes, uma vez que isso também tem se tornado tarefa cada vez mais árdua (TENÓRIO, 1999; MURPHY, J., 2000; MURPHY, T., 2000; MARCUELLO, 2001; BRADLEY; JANSEN; SILVERMAN, 2003; SAYER, 2004; SALLES; DELLAGNELO, 2005).

Muitas organizações do terceiro setor, como fundações e associações, utilizam instrumentos que facilitam a direção, liderança, organização e controle de suas rotinas de trabalho. Um desses instrumentos, que pode auxiliar na obtenção de fontes de capital indispensáveis à sua sustentabilidade, é o marketing.

Entretanto, o marketing no terceiro setor, de acordo com Newman e Wallender (1978) e Shapiro (1978), difere do praticado nas empresas privadas com fins lucrativos, onde permite mais vendas. O lucro daí decorrente pode ser distribuído entre seus funcionários ou reinvestido, constituindo fontes de recursos. Nas organizações sem fins lucrativos, o excedente financeiro não é distribuído. Todo o montante proveniente de doações e/ou vendas é utilizado para elaboração e desenvolvimento de projetos.

Na mesma ótica, Shelley e Polonsky (2002) reforçam a idéia de que ações segmentadas para

peças físicas devem ser elaboradas de forma diferenciada das estratégias desenvolvidas para buscar recursos do governo ou de pessoas jurídicas. Ou seja, uma ação de marketing oriunda de uma organização do terceiro setor, que almeja o financiador, seja o governo ou uma instituição privada, deve ser totalmente diferente de uma campanha de marketing para angariar fundos junto a cidadãos com certa renda numa determinada região.

Conforme Fernandes (1994), situações que clamam por ações imediatas, aliadas à solidariedade da sociedade, fazem surgir uma nova realidade no mundo organizacional, onde o objetivo social encontra-se acima da geração de lucro. Essas organizações são normalmente independentes do Estado e administradas por pessoas que não possuem vínculos com o governo. Aplicam os recursos na comunidade e se distinguem das demais organizações pela força marcante da ação voluntária. Evidencia-se, então, a necessidade de obter condições para a concretização de suas tarefas, condições que só poderão ser alcançadas mediante atividades voltadas para tal objetivo. Dessa forma, o marketing torna-se objeto de estudo ao se verificar sua importância no contexto. Apontar as atuações que se destacam na busca por recursos pode ser determinante para sua existência e sobrevivência.

Posicionamento de mercado, fortalecimento da marca, segmentação, marketing de relacionamento, endomarketing, estratégias do composto mercadológico são alguns dos elementos do marketing utilizados por organizações do mercado para que a empresa possa crescer e prosperar. Os elementos escolhidos neste trabalho possuem importância distinta e merecem um estudo mais aprofundado. Peattie (2002), além de Gainer e Padanyi (2001), certificam que a promoção (comunicação) utilizada por organizações do terceiro setor possui um grande potencial que deve ser explorado. Já Sargeant (1999a) identificou uma série de variáveis que demonstram as diferenças de comportamento entre as pessoas,

reforçando a importância da segmentação de mercado e de ações voltadas à retenção de clientes, mesmo tratando-se de organizações sem fins lucrativos.

Foi utilizada uma metodologia de pesquisa interpretativa com características quantitativas. Como o objetivo geral foi analisar o comportamento da promoção e a segmentação em dois grupos (fundações educacionais e não educacionais) em relação à captação de recursos, optou-se pela análise estatística multivariada do tipo discriminante.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na tentativa de conceituar o terceiro setor, diversos autores (FERNANDES, 1999; RODRIGUES, 1998; SALAMON, 1998; BRANDÃO; SILVA; GUADAGNIN, 1998; WOLF, 1999) procuram identificar particularidades dessas organizações, mas suas características são muito mais complexas do que parecem e seu intenso crescimento, no país e no mundo, intensifica suas inter-relações e ambigüidades.

As organizações do terceiro setor aqui pesquisadas são as fundações. Szazi (2003: 37) conceitua fundações como um "patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor". Podem ser criadas pelo Estado, assumindo então natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por indivíduos ou empresas, quando assumem natureza de direito privado.

Fischer e Falconer (1998) indicam que, no mesmo conjunto de entidades, podem ser encontradas organizações de grande porte e alta rentabilidade, que adotam a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de se proteger das exigências fiscais e tributárias. Rodrigues (1998) ressalta ainda situações em que são utilizadas como instrumento de marketing para promover a imagem da empresa.

De acordo com Castro (1999), Paes (2000), Falconer e Vilela (2001), o terceiro setor, no país, originou-se na Igreja Católica, com sua preocupa-

ção social e o objetivo de ajudar o próximo. As primeiras redes de serviços assistenciais, como as santas casas, as ordens e irmandades trabalhavam paralelamente às organizações do Estado e também contribuíram para o nascimento do setor. Durante três séculos, segundo Castro (1999), a filantropia desenvolveu-se no país sob a lógica assistencialista, predominando a caridade cristã.

Para o correto gerenciamento das atividades de organizações do terceiro setor, faz-se necessário, de acordo com Marcuello (2001), analisar três aspectos de suma importância para a sua eficiência. O primeiro é a teoria das organizações, um sistema conceitual que estuda a realidade social e econômica das organizações, explicando cientificamente suas estruturas e funções. O segundo é a teoria econômica, que estuda as organizações e o fenômeno organizacional usando conceitos oriundos da teoria organizacional, do comportamento organizacional e de microeconomia. Essa doutrina oferece a base teórica para o entendimento de questões como alocação de recursos e inter-relação estrutural. O terceiro aspecto é o gerenciamento estratégico, que facilita a escolha de diferentes negócios e determina a forma de competição das empresas. Esse processo compreende *design* organizacional, escolha e implementação de estratégias, tomada de decisão, reestruturação, aprendizagem organizacional e objetivos de controle.

A informalidade de planejamento encontrada em pesquisas como a de Crittenden e Crittenden (1997) indica a incapacidade de diagnosticar uma situação crítica, problemas na implementação de planejamento estratégico e predominância da intuição no estilo administrativo. Esses fatores podem prejudicar as empresas do terceiro setor, já que sua peculiaridade informal as impede de realizar ações formalmente planejadas e posteriormente mensurar os resultados.

Uma corrente de autores acredita que organizações do terceiro setor devem enfrentar a gestão do negócio da mesma forma que o setor privado, pois possuem em comum o gerenciamen-

to, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, além de objetivos que, quaisquer que sejam, sociais ou filantrópicos, não podem ser tratados com descuido (TENÓRIO, 1999; HUDSON, 1999; FISCHER; FALCONER, 1998).

Outra corrente de pesquisadores considera que técnicas de administração tradicionais, aplicadas tanto para o setor público como para o setor privado, encontram limitações quando simplesmente transferidas para o terceiro setor (SERVA, 1993, 1997a, 1997b; RODRIGUES; ALVES, 2002). Acreditam, inclusive, existir uma racionalidade substantiva em organizações do terceiro setor, já que a ausência de lucro e de proprietário como foco central faz com que predominem valores como gestão participativa, prioridade ao atendimento do público-alvo, comprometimento com a missão, valorização do ser humano e compromisso com o outro (HUDSON, 1999; MEREGE, 2000; TENÓRIO, 2000; RODRIGUES; ALVES, 2002).

Entre as duas fontes de recursos utilizadas pelas organizações – capital próprio e de terceiros – cabe ao gestor escolher a opção menos dispendiosa. Porém, a forma de captação no terceiro setor difere da dos demais setores. As organizações sem fins lucrativos obtêm financiamento por meio de doações irrestritas, contribuições individuais, apoio corporativo, fundações e agências públicas, doações em atraso (WOLF, 1999).

Uma das ferramentas utilizadas para a concretização do financiamento nas organizações do terceiro setor é o marketing, com sua gama de elementos que possibilitam a agregação de valor e a obtenção de vantagem competitiva no mercado. Mas num ambiente que não tem como finalidade o lucro o marketing funciona dessa maneira?

Shapiro (1978) ressalta que, embora a função marketing se diferencie entre as organizações sem fins lucrativos, certos conceitos de negócio podem ser adotados para realçar suas operações. Nessas organizações, o marketing é utilizado principalmente na obtenção de recursos que auxiliem na implementação de projetos sociais. A seguir,

discute-se a função marketing e a captação de recursos por organizações do terceiro setor.

A maioria das definições de marketing o vinculam ao conceito de mercantilismo, que enfatiza as relações de troca produzidas pela oferta e demanda do mercado. Drucker (1994) afirma que marketing é todo empreendimento do ponto de vista do consumidor. Sua estreita relação com o conceito de venda, publicidade e propaganda, dificulta sua associação com atividades de cunho social.

Kotler e Zaltman (1971) tentaram introduzir o marketing em uma nova esfera, a social, e o definiram como o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia, causa ou prática social num grupo-alvo, utilizando conceitos de segmentação e comunicação, a fim de maximizar a reação de tal grupo.

Polonsky (2003) sugere que as organizações sem fins lucrativos procuram cada vez mais operar como se estivessem no mercado ou no segundo setor, adotando práticas tradicionais de marketing, como estratégias de segmentação, gerenciamento de relacionamento do cliente e gerenciamento agressivo da marca.

Segundo Cruz e Estraviz (2000), uma gestão profissionalizada em organizações do terceiro setor requer a estruturação da área de captação de recursos. A organização necessita, num primeiro momento, levantar a história e os antecedentes no seu processo de obtenção de recursos. Também é importante conhecer os possíveis financiadores, as fontes que podem prover um maior financiamento, as que podem restringi-lo e as que mais se identificam com a instituição. Esse processo tem como objetivo diversificar o portfólio de financiadores da organização, evitando sua dependência financeira a uma única fonte.

Várias estratégias são necessárias para que os recursos pretendidos sejam captados e os projetos viabilizados. Alguns autores (PEATTIE, 2002; MARTINEZ, 2003; SHELLEY; POLONSKY, 2002;

ARNETT; GERMAN; HUNT, 2003) citam ações de marketing utilizadas por organizações que buscam recursos junto a pessoas físicas e jurídicas para incrementar seu orçamento.

A promoção ou comunicação é uma das ferramentas fundamentais do marketing. Goldschmidt (2003) comenta que as empresas com fins lucrativos utilizam a comunicação para motivar consumidores, estimular vendas, melhorar a imagem de sua marca junto ao público e envolver os distribuidores. As organizações do terceiro setor, do mesmo modo, podem utilizar a comunicação com inúmeros objetivos: procurar novos parceiros e doadores, informar conselheiros e outros parceiros sobre o andamento das atividades, recrutar voluntários, aumentar o envolvimento dos beneficiários e de suas famílias, prestar contas à sociedade dos recursos recebidos, dentre outros.

Nichols (2004), Murphy, T. (2000), Desmet (1999) e Andrade (2002) ressaltam a importância da comunicação em organizações sem fins lucrativos, não somente como estratégia de captação de recursos, mas como atividade de incremento contínuo da imagem da organização, facilitação do estabelecimento de parcerias e implementação de projetos.

Pesquisas realizadas por Nichols (2004), Andreasen (1996), Romney-Alexander (2002), Sargeant (1995), Sargeant (1999b), Kotler e Levy (1969), Higgins e Lauzon (2003), Wagner e Ryan (2004), Desmet (1999) afirmaram a importância de segmentar mercados e, com isso, atrair recursos de maneira mais fácil e eficiente, obtendo-se como resultado a segregação de grupos com características similares e maior volume de dinheiro arrecadado.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa aqui apresentada, predominantemente quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, pode ser caracterizada como um *survey* realizado *ex post facto*. Duas categorias de

variáveis foram usadas para analisar a relação da função marketing com a captação de recursos em fundações: segmentação e promoção ou comunicação.

Entre as fundações que prestaram contas ao Ministério Público em 2004, um pouco mais da metade tinha como finalidade o desenvolvimento da educação e da pesquisa, enquanto a outra parcela estava envolvida em atividades como cultura, assistencialismo, etc. Organizações voltadas à educação foram denominadas “fundações educacionais” e as outras, “fundações não educacionais”. Esses dois grupos possibilitaram a emergência do problema de pesquisa, que procurou verificar como cada um trabalhava as duas variáveis mercadológicas em questão.

Com esse objetivo de analisar o comportamento da promoção e segmentação nos dois grupos em relação à captação de recursos, optou-se pela utilização da análise estatística multivariada.

O procedimento utilizado para aplicação da análise discriminante é descrito a seguir, de acordo com Corrar (2004):

1) Ajustar um modelo discriminante linear (pelo método dos mínimos quadrados) da forma abaixo:

$$Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k \quad [1]$$

Onde:

$Z_i$  : escore discriminante referente à  $i$ -ésima empresa,  $i=1,2,\dots,n$ .

$X_i$  : variável independente referente à  $i$ -ésima empresa.

$\beta_0$  : intercepto do modelo;

$\beta_j$  : parâmetro do modelo (ou coeficiente discriminante) associado à  $j$ -ésima variável ( $j=1,2,\dots,k$ );

2) Estimar os escores discriminantes a partir do modelo ajustado.

3) alcular o escore crítico (ou ponto de corte) dado por:

$$Z_{\text{crítico}} = \frac{n_1 \bar{Z}_2 + n_2 \bar{Z}_1}{n_1 + n_2} \quad [2]$$

Onde:

$n_1$  : número de empresas do grupo 1: fundações educacionais.

$n_2$  : número de empresas do grupo 2: fundações não educacionais.

$\bar{Z}_1$  : média dos escores discriminantes do grupo 1: fundações educacionais.

$\bar{Z}_2$  : média dos escores discriminantes do grupo 2: fundações não educacionais.

4) Aplicar a seguinte regra de decisão/classificação: se  $Z_i < Z_{\text{crítico}}$ , a empresa é classificada como pertencente ao grupo 1, ou seja, como fundação educacional. Se crítico  $Z_i > Z_{\text{crítico}}$ , a empresa é classificada como pertencente ao grupo 2, ou seja, como fundação não educacional.

5) Por último, avalia-se o poder de discriminação do modelo ajustado em relação à alocação correta das empresas entre os grupos considerados.

Pesquisas internacionais utilizaram o mesmo tratamento estatístico para mensurar suas variáveis e alcançar os objetivos esperados, dentre estas as de Perreault Junior, Behrman e Armstrong (1979) e Castro Júnior (2003), que tomaram como método a análise discriminante, cujo objetivo é alocar um indivíduo em um dos grupos estudados com base nas suas mensurações (HAIR *et al*, 2005).

Foram necessárias algumas alterações no presente estudo, visto que a análise discriminante clássica é específica para dados quantitativos e os dados deste trabalho são qualitativos, já que para a coleta das informações foi utilizado um questionário com algumas respostas delineadas numa escala de *Likert* com cinco pontos. As informações são resgatadas através da identificação das

qualidades e preferências dos respondentes pela escala de *Likert*. Machado e Verdinelli (2004) sugerem a aplicação de uma derivação do método denominada discriminante qualitativa – Disqual.

Para isso, os dados qualitativos foram processados pela análise de correspondência múltipla e, em seguida, foram “retidos os escores fatoriais dessa aplicação para desenvolver, com essa nova base já transformada em dados quantitativos, a análise discriminante final e a posterior equação linear” (MACHADO; VERDINELLI, 2004: 6).

Todas as organizações que constavam no relatório do MP foram pesquisadas, totalizando 113, almejando-se então obter um censo ou toda a população de organizações existentes. Dessas 113 organizações, 64 eram fundações com características educacionais e 49 com características não educacionais.

Foram escolhidas as empresas situadas na mesma região e que informaram dados a um órgão de controle governamental (o Ministério Público). Os questionários foram enviados por *e-mail* e duas ligações foram feitas para cada organização, reforçando a importância da pesquisa.

Na avaliação de como os dois grupos trabalham as variáveis independentes, aplicou-se um pré-teste em oito organizações da grande Florianópolis, almejando-se obter as validações de semântica e de juízo.

A variável dependente “captação de recursos” foi utilizada como base para diferenciar o comportamento das duas variáveis independentes. Higgins e Lauzon (2003), Sargeant (2001), Murphy, T. (2000), Weisbroad (1998), Kingston e Bolton (2004), Tyminski (1998), Wayson (1998), O’Heffernan (2000), Nichols (2004), Stephens (2004), Levy (2004), Weisbroad (1998), Lee (2003), Fay (2001), Murphy, J. (2000), Franco e Pereira (2003) e Sargeant (1999a e 1999b) reforçam a importância da captação de recursos e o uso de atividades mercadológicas para o incremento do montante arrecadado por organizações do terceiro setor. Assim, optou-se por essa variável para se obter informações

mais precisas quanto ao uso das ferramentas mencionadas e suas diferenças em cada grupo.

O questionário foi elaborado com o auxílio do levantamento bibliográfico e classificado da seguinte forma: parte 1 – perfil das organizações pesquisadas; parte 2 – meios de comunicação, fontes de financiamento e estabelecimento de parcerias; parte 3 – a promoção nas organizações do terceiro setor; parte 4 – a segmentação como estratégia de captação de recursos.

Utilizou-se o aplicativo *Statistica*, que trabalha com conceitos de aplicação da análise discriminante (AD) para variáveis qualitativas. A partir dos dados originais, o aplicativo gerou internamente uma matriz disjuntiva completa e, então, aplicou-se uma análise correspondente múltipla (ACM). As coordenadas dos respondentes sobre os eixos fatoriais, gerados na análise de correspondência, formaram a nova matriz de dados a serem discriminados.

## RESULTADOS

Na primeira parte do questionário, que tratava do perfil das organizações, o item que gerou maior disparidade de respostas foi o da área de atividade. Todas as fundações classificadas como educacionais indicaram a opção educação e pesquisa como a sua área de atuação. Porém, muitas das demais fundações, previamente denominadas como não educacionais, assinalaram mais de uma opção.

Tal fato remete à dificuldade de gerenciamento e até mesmo de captação de recursos. Por não possuírem uma causa bem definida, muitos projetos não conseguem financiamento, tornando necessário repensar os objetivos da organização para aumentar o foco da área de atuação. Das 41 organizações respondentes, 21 são consideradas educacionais e 20 não educacionais. Dessas 20, somente duas definiram-se como exclusivamente voltadas à cultura e recreação. O restante (18) assinalou mais de uma opção.

O item do questionário ligado às fontes de financiamento das fundações exigia que estas

respondessem qual porcentagem melhor representava a composição das fontes de recursos financeiros em 2004. Essa questão também foi prejudicada, pois a grande maioria não apresentou seus dados. Tentou-se estabelecer uma média de composição das fontes de financiamento entre as fundações pesquisadas. Nessa parte, as 41 responderam. Entretanto, à pergunta seguinte, sobre o montante de recursos utilizados em 2004, somente 22 responderam.

Percebeu-se que a maior parte dos recursos é oriunda de receitas próprias. Como 21 fundações pertencem ao grupo educacional, captam recursos através do pagamento de mensalidades dos cursos ofertados. O governo vem em segundo lugar. Grande parte das fundações educacionais, assim como das não educacionais, afirmou receber recursos do governo. As demais fontes estão relacionadas aos dois tipos de fundação, algumas em maior e outras em menor escala. As doações de empresas privadas e indivíduos aparecem mais no grupo não educacional.

Andrade (2002) pesquisou organizações de assistencialismo, que dependem muito mais de doações de empresas privadas e indivíduos. Sua maior fonte de recursos eram empresas privadas, com 43,32%, seguidas de indivíduos, com 33,28%, diferindo, portanto, das fundações aqui estudadas. Salles e Dallagnelo (2005) pesquisaram três organizações da área ambientalista e constataram que empresas privadas e órgãos governamentais são destacadas fontes de recursos.

Inicialmente, foi utilizada estatística descritiva, objetivando-se resgatar médias e desvios das respostas relativas à promoção/comunicação e segmentação. Essa primeira etapa serviu para agrupar as características das fundações educacionais ("e") e não educacionais ("ne"). Entretanto, esse tipo de apreciação não é suficiente para classificar corretamente os grupos. Médias semelhantes podem significar que tal fundação está mais bem classificada num grupo ou no outro. Um estudo mais específico desses dois elementos de marke-

ting faz-se necessário quanto ao grupo a que pertencem as fundações, visto que não se pode confiar totalmente em dados descritivos como média e desvio-padrão.

Técnicas multivariadas de dados foram utilizadas com o intuito de obter resultados mais precisos e verificar quais fundações estão bem ou mal classificadas. A análise de correspondência e a análise discriminante objetivaram verificar a posição dos dois grupos e comprovar ou descartar as hipóteses sugeridas na metodologia (HAIR *et al*, 2005).

Para transformar os dados semânticos em quantitativos, foi necessário gerar uma matriz disjuntiva completa a partir dos quadros com as respostas de cada fundação. Nessa nova tabela, cada amostra passa a ser caracterizada por um vetor de classes de atributos contendo o valor um (1) na categoria em que ocorre o atributo para a amostra em causa e zero (0) para as restantes classes do mesmo atributo. Assim, quando a resposta assinalada era cinco 5, as opções 1, 2, 3, 4 recebiam zero (0) e a opção 5 recebia (1).

Após essa transformação, os dados se processaram pela análise de correspondência (AC), que utiliza como informação de partida uma matriz de dados qualitativos de  $n$  linhas ou observações por  $p$  colunas (soma das modalidades de todas as variáveis). O objetivo foi sintetizar a informação contida nessa matriz, nomeadamente, identificando relações de ordem entre as variáveis e possíveis redundâncias da informação. De modo indireto pretendeu-se reduzir a dimensionalidade do espaço em que os indivíduos e propriedades estão projetados, perdendo-se o mínimo de informação.

Na tabela disjuntiva completa, o número de informações existentes passou de 24 para 120 (cinco opções em cada item, visto que a escala de *Likert* varia de um a cinco). Após a AC, observou-se a inércia (variância) acumulada pelos fatores e decidiu-se trabalhar com os 10 primeiros fatores (>85% da variância). Assim, reduziu-se o número de 120 para 10 e obtiveram-se 85% das informações totais.

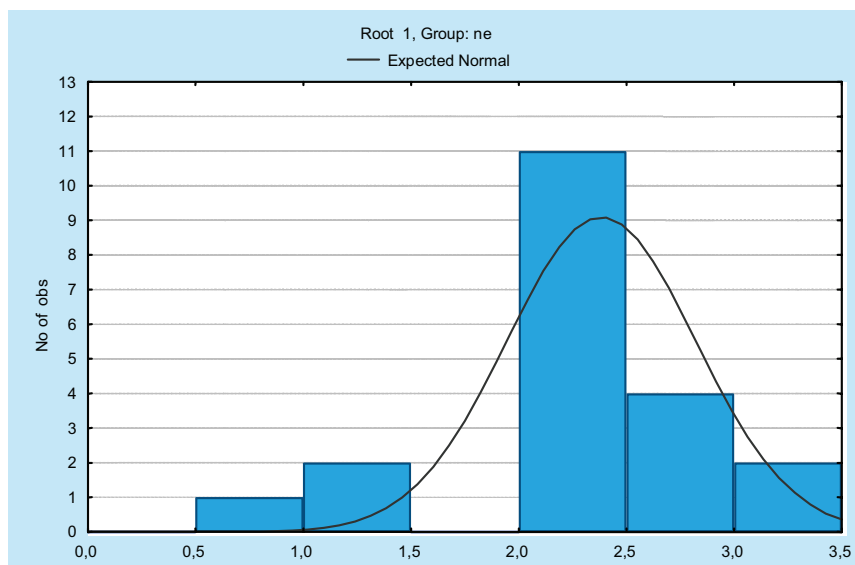


Utilizando-se o *software Statistica*, copiaram-se as coordenadas das fundações para os 10 primeiros fatores e usou-se a matriz original para o cálculo da análise discriminante (AD), feito com base na variável grupo ("ne" versus "e") e as coordenadas dos dez fatores (F1 a F10). Observaram-se os seguintes dados:

- número de fatores no modelo: 10;
- quantidade de grupos: dois ("ne" versus "e")
- I de Wilk : 0,15938 aprox.  $F(10,30)=15,823$   
 $p < 0,0000$ .

O I de Wilk corresponde a um teste de significância e é distribuído como o chi quadrado ( $\chi^2$ ). Consta-se, então, que somente os dez primeiros fatores são significativos para uma significância de 5%, mas, se for escolhido trabalhar com 1%, o fator 6 deixaria de ser significativo ( $p=0,0209 > 0,01 = \pm$ ). Levaram-se em consideração os dois elementos do marketing referidos e as 24 questões do instrumento. O gráfico 1 apresenta o resultado para o grupo de fundações não educacionais ("ne"):

**Gráfico 1 - Função discriminante para o grupo das fundações não educacionais ("ne")**



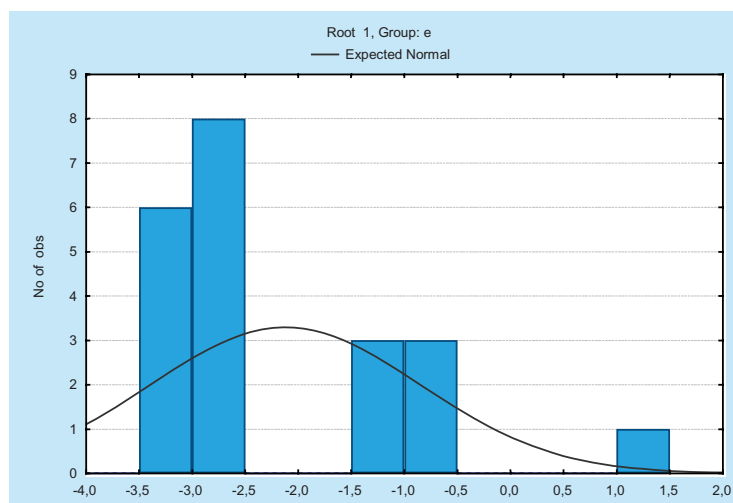
Fonte: os Autores

Todas as fundações classificadas como não educacionais apresentam sinal positivo, quando calculada a função discriminante. Na vertical tem-se a quantidade de fundações e, na horizontal, o valor da função discriminante; a curva normal é distribuída simetricamente.

O centróide para o grupo "ne" localiza-se próximo à coordenada + 2,0 (valor médio para os escores Z discriminantes em um dado grupo (HAIR *et al*, 2005).

O gráfico 2 refere-se ao grupo das fundações educacionais:

**Gráfico 2 - Função discriminante para o grupo das fundações educacionais ("e")**



Fonte: os Autores

A curva normal apresenta assimetria, com valor negativo da função discriminante para a maioria das fundações e valor positivo para apenas uma. O centróide desse grupo locali-

za-se próximo a -2,5 (HAIR *et al.*, 2005). A tabela 1 apresenta as classificações esperadas e as encontradas após o cálculo da função discriminante:

**Tabela 1 – Matriz de classificação dos grupos**

Grupo	Percentual	"ne"	"e"
"ne"	100,0000	20	0
"e"	95,2381	1	20
<b>Total</b>	<b>97,5610</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

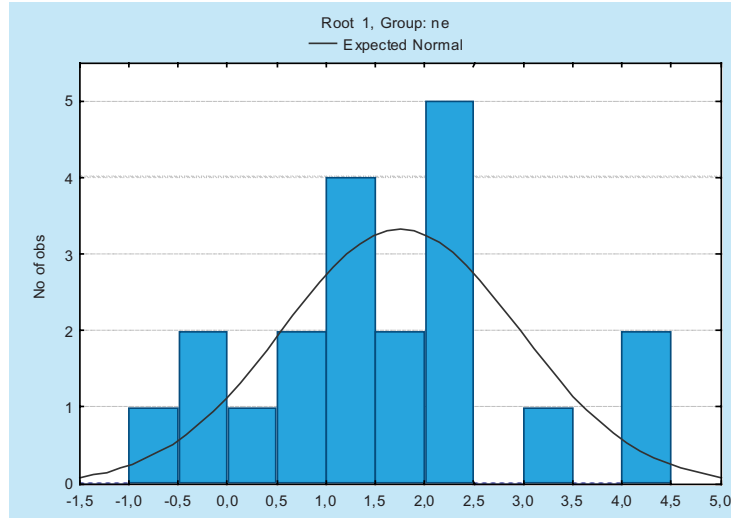
Fonte: os Autores

Na primeira linha, verifica-se que 100% das fundações não educacionais ("ne") apresentaram classificação correta. No caso das educacionais ("e"), 95,23% apresentaram correta classificação (20 fundações), localizando-se uma (4,77%) no grupo das não educacionais, ou seja, essa fundação utiliza os dois elementos do marketing aqui estudados como se fosse uma "ne".

Uma fundação foi mal classificada. A probabilidade de trabalhar seus elementos de marketing como uma fundação não educacional foi de 99,82%, o que leva a crer que, mesmo considerada uma "e", suas ações de comunicação e segmentação são desenvolvidas como se fosse uma "ne".

Os gráficos 3 e 4 se relacionam à promoção/comunicação nos dois grupos pesquisados:

**Gráfico 3 - Função discriminante para o grupo de fundações não educacionais ("ne") em relação à promoção/comunicação**

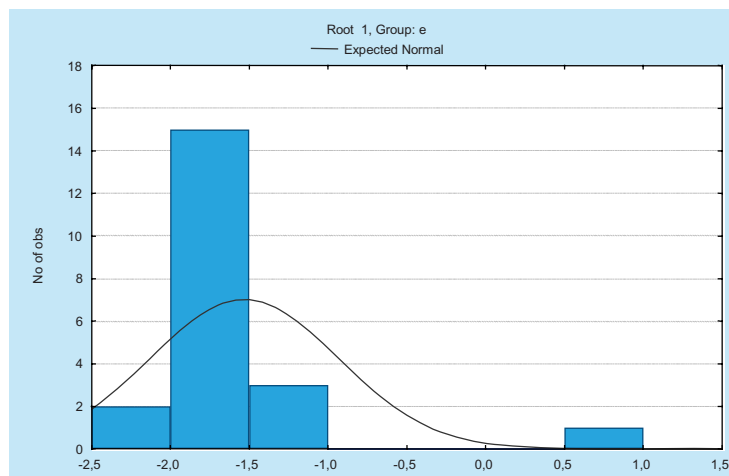


Fonte: os Autores

Analisando-se somente a promoção, percebe-se que três fundações foram mal classificadas, uma vez que na parte vertical está a quantidade de fundações e na horizontal o valor da função discriminante. A curva normal apresenta perfeita simetria.

O centróide está localizado próximo do 2,0. Essas três fundações mal classificadas utilizam a promoção como se pertencessem ao grupo educacional. O gráfico 4 refere-se ao grupo das fundações educacionais ("e"):

**Gráfico 4 – Função discriminante para as fundações educacionais ("e") em relação à promoção/comunicação**



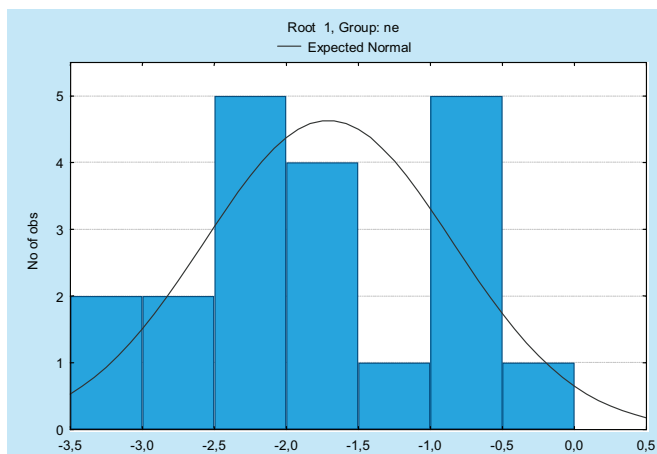
Fonte: os Autores

Apenas uma fundação foi mal classificada, quando se considera a promoção/comunicação. O centróide está próximo de  $-1,5$  e a curva normal também apresenta simetria, o que leva a crer

que essa fundação trabalha as ações de promoção como se fosse uma "ne".

Os gráficos 5 e 6 relacionam-se à segmentação nos grupos pesquisados:

**Gráfico 5 – Função discriminante para as fundações não educacionais em relação à segmentação**

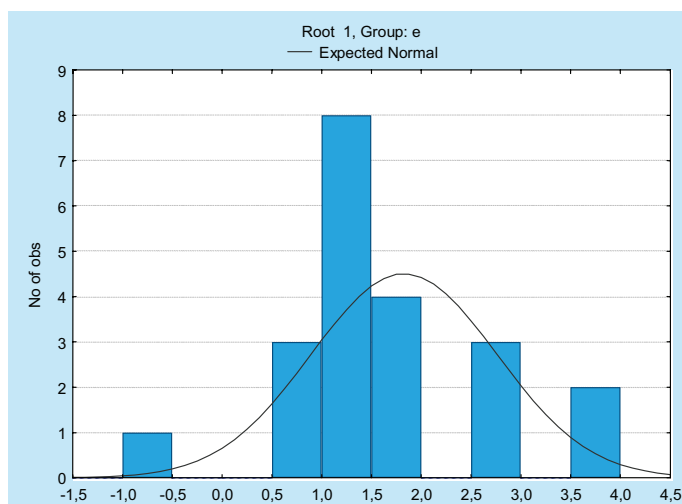


Fonte: os Autores

Ao se analisar somente a segmentação, o valor da função discriminante fica negativo e nenhuma fundação é classificada erroneamente, podendo-se concluir que segmentam seus públicos de

maneira similar. O centróide está localizado próximo do  $-2,0$  e a curva normal apresenta simetria perfeita. O gráfico 6 refere-se ao grupo das fundações educacionais ("e"):

**Gráfico 6 – Função discriminante para as fundações educacionais ("e") em relação à segmentação**



Fonte: os Autores

A função discriminante assume valor positivo e apenas uma fica mal classificada. O centróide está próximo de 1,5 e a curva normal é simétrica, o que leva a crer que essa fundação trabalha as ações de segmentação como se fosse uma "ne".

A mesma fundação que apresentou problemas de classificação anteriormente demonstrou falhas no desenvolvimento de suas ações, tanto de promoção/comunicação como de segmentação, visto que foi mal classificada em todas as análises posteriores ao cálculo da função discriminante.

Feito o cálculo das funções discriminantes, os resultados indicam que, com base apenas nas médias, algumas fundações podem ser consideradas mal classificadas. Quando se tem a análise de correspondência e posteriormente a análise discriminante, a confiabilidade dos resultados aumenta, pois essas análises identificam as variáveis com as maiores diferenças entre os grupos e determinam um coeficiente discriminante que pondera cada variável para refletir essas diferenças, possibilitando a máxima separação possível entre os grupos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou verificar se o comportamento da segmentação e promoção nos dois grupos de organizações do terceiro setor em Santa Catarina pesquisados era discriminatório, quando levada em conta a captação de recursos. Uma amostra de 41 fundações de todo o Estado de Santa Catarina serviu de base ao estudo.

Alguns resultados encontrados diferenciaram-se da teoria, como no caso do baixo índice de captação de recursos por projetos e, conseqüentemente, menor estabelecimento de alianças, que se revelaram pontos-chave para o incremento do montante captado.

A análise discriminante mostrou que a maioria dos pesquisados de ambos os grupos ten-

de a desenvolver de modo semelhante os elementos do marketing aqui estudados. Uma fundação se denominou educacional, mas foi mal classificada em todas as análises da função discriminante. Verificou-se que a estatística descritiva, apresentando médias e desvios-padrão, não é suficiente para a comprovar a classificação correta das fundações. Quando se comparam os dois métodos, percebe-se que, pela média, várias fundações poderiam pertencer a um grupo ou a outro. Quando aplicada a análise discriminante, constata-se o real enquadramento das fundações, visto que tal método estatístico é válido quando a variável dependente é dicotômica e, portanto, não métrica.

As análises comprovaram que muitas fundações ainda não observam devidamente as ações mercadológicas aqui consideradas, deixando de utilizá-las muitas vezes por despreparo de sua equipe. Em relação aos montantes arrecadados, a maioria das fundações não respondeu a esse item, mas as que responderam surpreenderam pela grande cifra informada ao lado da ausência de ações de captação de recursos, o que revela, além de antagonismo, certa suspeição.

Apesar das limitações e dificuldades encontradas neste estudo, os resultados serviram para se verificar como as atividades mercadológicas em questão são desenvolvidas. Novas pesquisas poderão tomar como objeto outros tipos de organização do terceiro setor ou outras fundações, destacando os grupos a que pertencem e verificando suas diferenças. Pode-se também comparar tipos de organização do terceiro setor de finalidades diferentes, utilizando-se o mesmo método. Sugere-se igualmente o aprofundamento do estudo sobre captação de recursos e atividades mercadológicas através de uma pesquisa qualitativa, que possa verificar a fundo suas dinâmicas e dificuldades. ➤

**Recebido em: jan. 2006 · Aprovado em: abril 2006**

Ricardo Boeing da Silveira

Universidade do Vale do Itajaí  
Rua Patrício Antônio Teixeira, 317 – Jardim Carandaí  
Biguaçu  
Cep: 88160-000  
Tel/fax: 3279-9575  
Email: boeing@univali.br

Lucila Maria de Souza Campos

Universidade do Vale do Itajaí  
Email: lucila@univali.br

Rosilene Marcon

Universidade do Vale do Itajaí  
Email: rmarcon@univali.br

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. G. V. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 2002.
- ANDREASEN, A. R. Profits for non-profits: find a corporate partner. *Harvard Business Review*, p. 47-59, November-December 1996.
- ARNETT, D. B.; GERMAN, S. D.; HUNT, S. D. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, v. 67, p. 89-105, April 2003.
- BRADLEY, B.; JANSEN, P.; SILVERMAN, L. The nonprofit sector's \$ 100 billion opportunity. *Harvard Business Review*, p. 94-103, May 2003.
- BRANDÃO, A. O.; SILVA, A. O.; GUADAGNIN. Das origens do Estado ao advento do terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD XXII, *Anais*. Paraná, Anpad, 1998.
- CASTRO, J. V. O terceiro setor. In: **1º Módulo: capacitação de dirigentes, funcionários e colaboradores de organizações não lucrativas**. Florianópolis: Univali, 1999. 12 p.
- CASTRO JUNIOR, F. H. F. **Previsão de insolvência de empresas brasileiras usando análise discriminante, regressão logística e redes neurais**. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 2003.
- CORRAR, L. J. **Pesquisa operacional para decisão em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, V.L. Strategic planning in third sector organizations. *Journal of Managerial Issues*, v. 9, n. 1, Spring 1997.
- CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.
- DESMET, P. Asking for less to obtain more. *Journal of Interactive Marketing*, v.13, n.3, p. 55-65, Summer 1999.
- DRUCKER, P. E. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FALCONER, A. P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- FAY, E. The rise-and fall? Face-to-face fundraising in the United Kingdom. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, n. 33, p. 83-94, Fall 2001.
- FERNANDES, R. C. **Privado, porém público**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: IOSHPE, E. (Org.). **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. p. 25-34.
- FISHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, v. 33, n.1, São Paulo, janeiro/março 1998.
- FRANCO, J.; PEREIRA, M. F.; SARTORI, R.. Captação de recursos para o terceiro setor: um estudo na cidade de Maringá-PR. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27, Atibaia. *Anais*. Anpad, 2003. 1 CD-ROM.
- GAINER, B.; PADANYI, P. Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 7, n. 2, p.182-193, 2002.
- GOLDSCHMIDT, A. **Estratégias de comunicação para o terceiro setor**. 2003. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/08/financiadores.htm> Acesso em: 11 junho 2004.
- HAIR J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIGGINS, J. W.; LAUZON, L. Finding the funds in fun runs: exploring physical activity event as fundraising tools in the nonprofit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 8, n. 4, p. 363-377, 2003.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KINGSTON, J.; BOLTON, M. New approaches to funding not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector*

**Marketing**, v. 9, n. 2, p. 112–121, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; LEVY, J. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 165–174, January 1969.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. An approach to planned social change. **Journal of Marketing**, n. 35, outubro/novembro, 1971.

LEE, S. The regulation of fundraising: in search of the public good or an intractable problem of vested interest? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 4, p. 307–313, February 2003.

LEVY, J. D. The growth of fundraising: framing the impact of research and literature on education and training. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 43, p. 21–30, Spring 2004.

MACHADO, U. L. S.; VERDINELLI, M. A Análise multidimensional como subsídio para sustentabilidade de micro e pequenas empresas. XVII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. **Anais**, Slade, 2004.

MARCUELLO, C. **Approaching the third sector from a management perspective: what does this offer?** University of Trento, December 2001.

MARTINEZ, C. V. Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks. **Journal of Business Ethics**, v. 47, p. 209–222, 2003.

MEREGE, L. C. **Administração do terceiro setor: um novo próspero campo de trabalho**. 2000. Disponível em: <http://200.18.48.123/editorial.htm> Acesso: 3/4/2005.

MURPHY, J. C. Foundation fundraising for new organizations. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 28, p. 5–17, Summer 2000.

MURPHY, T. B. Financial and psychological determinants of donors' capacity to give. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 29, Fall 2000.

NEWMAN, W. H.; WALLENDER, H. W. Managing not-for-profit enterprises. **Academy of Management Review**, p. 24–31, January 1978.

NICHOLS, J. E. Repositioning fundraising in the 21<sup>st</sup> century. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 9, n. 2, p.163–170, 2004.

O'HEFFERNAN, P. Raising money internationally: foundations and beyond. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 26, p. 51–66, Summer 2000.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PEATTIE, S. Applying sales promotions competitions to nonprofits contexts. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector of Marketing**, v. 8, n. 4, 2002.

PERREAU JR. W. D.; BEHRMAN, Douglas N.; ARMSTRONG, Gary M. Alternative approaches for interpretation of multiple discriminant analysis in market research. **Journal of Business Research**, v. 7, p.151–173, 1979.

POLONSKY, M. J. Who receives the most help? The most needy or those with the best marketers? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 4, p. 302–304, 2003.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 25–67, Setembro/Outubro 1998.

RODRIGUES, A. L.; ALVES, M. A. Fairytale organizations: myth and reality in Brazilian third sector organizations. **ISTR Conference Working Papers**, v. 3, Cape Town Conference, 2002.

ROMMEY-ALEXANDER, D. Payroll giving in the UK: donor incentives and influences on giving behaviour. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 1, p. 84–92, 2002.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. **Anais do XXIX Enanpad**, Brasília, DF, 2005.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 1, jan.–mar. 1998.

SARGEANT, A. **Marketing management for nonprofit organizations**. New York: Oxford University Press Inc., 1999a.

SARGEANT, A. Charitable giving: towards a model of donor behaviour. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 215–238, 1999b.

SARGEANT, A. Do UK charities have a lot to learn? **Fund Raising Management**, v. 26, n. 5, p. 14–16, July 1995.

SARGEANT, A. Fundraising on the web: opportunity or hype? **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 33, p. 39–56, Fall 2001.

SAYER, K. Making the case for investment in fundraising. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 9, n. 2, 2004.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 36–43, mar./abr. 1993.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, 1997a.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18–30, 1997b.

SHAPIRO, B. P. Marketing for nonprofit organizations. **Harvard Busi-**

ness Review, p. 123-132, September-October 1978.

SHELLEY, L.; POLONSKY, M. J. Do charitable causes need to segment their current donor base on demographic factors?: an Australian examination. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 1, p. 19-29, 2002.

STEPHENS, C. R. Building the fundraising team. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 43, p. 83-94, Spring 2004.

SZAZI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 3 ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 5, p. 85-102, set/out 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. FGV, 2000.

TYMINSKI, R. Reducing funding risk and implementing a fundraising plan: a case study. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 8, n. 3, p. 275-286, Spring, 1995.

WAGNER, L.; RYAN, F. P. Achieving diversity among fundraising professi-

onals. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 43, p. 63-70, Spring 2004.

WAYSON, T. Putting the benefit back into fundraising benefits. **New Directions for Philanthropic Fundraising**, n. 30, p. 79-91, Summer 1998.

WEISBROAD, B. A. The nonprofit mission and its financing. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 17, n. 2, p. 165-174, 1998.

WOLF, T. **Managing a nonprofit organization in the twenty-first century**. New York: Fireside, 1999.