

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS DA ÁREA DE SAÚDE

RELATIONSHIP MARKETING STRATEGIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NON-PROFIT HEALTH ORGANIZATIONS

ARTHUR SILVA SANTOS

RESUMO

Este estudo objetivou analisar as estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas por duas organizações sem fins lucrativos da área de saúde – Associações Benéficas – localizadas na cidade de Vitória, no Estado do Espírito Santo. Para desenvolver a pesquisa, foi realizado um estudo comparativo de casos, buscando-se analisar as práticas de relacionamento presentes no contexto organizacional dessas associações que prestam serviços assistenciais na área da saúde. Por meio da entrevista guiada, identificaram-se as percepções dos gestores sobre o marketing de relacionamento, a relevância e as dificuldades de sua aplicação na organização. A análise dos dados revelou que a diferença de experiência de mercado das associações influenciou a atual capacidade de relacionamento com os clientes. Identificou-se que os focos prioritários do marketing de relacionamento refletem os beneficiários, doadores e voluntários, pela importância crítica destes para a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Estratégias de Marketing de Relacionamento, Organizações Sem Fins Lucrativos, *Stakeholders*.

ABSTRACT

This study aimed to analyze relationship marketing strategies developed by two nonprofit health care organizations - Beneficent Associations - located in the city of Vitória, State of Espírito Santo. To develop the research, a comparative case study was carried out, aiming at analyzing the organizational context of these associations providing health care services. Through the guided interview, the managers' perceptions about relationship marketing, the

relevance and the difficulties of their application in the organization were identified. The analysis of the data revealed that the difference in market experience of the associations influenced the current customer relationship capacity. It was identified that the priority focuses of relationship marketing reflect the beneficiaries, donors and volunteers, because of their critical importance to organizational sustainability.

Keywords: Relationship marketing strategies, Nonprofit Organizations, Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos têm enfrentado desafios provocados por forças que vão além da capacidade de controle (Powell; Steinberg, 2006). São alguns exemplos, a instabilidade da economia, a ausência de políticas públicas voltadas as instituições da sociedade civil, as mudanças nas forças de trabalho e dos interesses dos diversos públicos com os quais interagem (Powell; Steinberg, 2006). Tratam-se de cenários que tem profundo efeito na gestão destas organizações (Salamon, 2005).

Segundo Taylor (2010), o aumento no número de organizações sem fins lucrativos, gerou um aumento na competitividade e também na necessidade de cooperação. Tais organizações buscam, principalmente, apoio em termos financeiros, seja por meio de parcerias com organizações públicas ou privadas e doações de cidadãos, visando a sustentabilidade organizacional (Vernis et al., 2006).

Devido a dependência de apoio financeiro, material e humano, as organizações sem fins lucrativos precisam contar com o apoio de diferentes *stakeholders*, os grupos de interesse da organização (Conway, 1996). Segundo o mesmo autor, é importante entender que estes agentes são muito importantes para organizações sem fins lucrativos, devido à forte relação de dependência. Tal relação pode influenciar o posicionamento da organização e sua sobrevivência no mercado (Brennan; Brady, 1999). Assim, pode-se considerar o gerenciamento de relacionamentos em organizações sem fins lucrativos como fundamental para manutenção do apoio e cooperação. Como resultado de possíveis parceiras e colaborações por meio destes relacionamentos, torna-se possível as organizações prestarem serviços de maior qualidade aos seus clientes e, conseqüentemente, demonstrar maior valor perante a sociedade (Conway, 1996).

O marketing de relacionamento tem sido considerado na literatura para as organizações sem fins lucrativos (McCort, 1994; Conway, 1996; Brennan; Brady, 1999) como estratégico na manutenção de relações essenciais à longo prazo (Grönroos, 1994). O marketing de relacionamento pode resultar em benefícios, como por exemplo, a satisfação dos beneficiários, o interesse de investimento por parte do governo e empresas privadas,

atração de apoio das pessoas da sociedade para doações e envolvimento no voluntariado, entre outros (Brennan; Brady, 1999), sendo estes resultados, fundamentalmente importantes, pois podem levar a sustentabilidade da organização (Vernis et al., 2006). Portanto, o desenvolvimento e manutenção de estratégias de marketing de relacionamento com os públicos de importância crítica, pode ser fator crucial para a sobrevivência da organização (Mccort, 1994; Conway, 1996; Brennan; Brady, 1999).

Observa-se que muitas organizações sem fins lucrativos não têm levado em consideração a importância do desenvolvimento de estratégias de relacionamento (Conway, 1996; Brennan; Brady, 1999). Segundo os mesmos autores, falta-lhes uma compreensão mais acurada de quem são os seus *stakeholders*, as expectativas que apresentam e os possíveis meios de atendimento dessas expectativas. Dessa forma, há de se considerar que o marketing de relacionamento pode ser utilizado por organizações que desejam aprimorar os relacionamentos, atraindo maior interesse, preferência e apoio dos seus públicos. Além disso, a relevância de se estudar o relacionamento estabelecido por organizações sem fins lucrativos assume uma conotação específica, cujo o sentido está em angariar recursos por uma causa social e coletiva, não se focando em maximização de resultados para acionistas.

Com base na contextualização acima, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as estratégias de marketing de relacionamento que organizações sem fins lucrativos da área da saúde estão desenvolvendo junto aos seus *stakeholders*? Assim, o objetivo deste trabalho é analisar estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos da área de saúde. Busca-se, portanto, compreender as características do marketing de relacionamento e como ele influencia a organização, os efeitos e resultados gerados por sua aplicação. Assim como, as dificuldades e desafios que se apresentam na realização do marketing de relacionamento.

Dessa forma, justifica-se este artigo por dois aspectos, um teórico e outro prático. A justificativa teórica está na necessidade de estudar os conceitos de marketing e, em especial, de marketing de relacionamento, em outras configurações e contextos culturais. Nesse sentido, a contribuição teórica está relacionada a possíveis avanços na percepção da importância das estratégias de marketing de relacionamento em organizações sem fins lucrativos. Para a justificativa prática, ressalta-se que os resultados poderão ajudar os gestores responsáveis pelo relacionamento com os *stakeholders*, na percepção de estratégias e ações de relacionamento mais adequadas ao seu contexto e público.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A seguir, apresenta-se a revisão de literatura sobre as características e os desafios que as organizações sem fins lucrativos têm enfrentado, as características do marketing nestas organizações, por último, o marketing de relacionamento neste contexto. Buscou-se salientar nos tópicos do arcabouço teórico de referência, a peculiaridade das organizações sem fins lucrativos.

2.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

As organizações sem fins lucrativos exercem papéis essenciais na sociedade contemporânea (Powell; Steinberg, 2006). Tais papéis estão relacionados às ações e os serviços prestados, comumente associados ao interesse da coletividade. Portanto, destaca-se a contribuição destas organizações ao meio social, pela colaboração significativa na prestação de serviços de qualidade e interesse da sociedade (Salamon, 2005). Segundo o mesmo autor, o Estado, responsável por tratar do desenvolvimento social, tem encontrado dificuldades para lidar com as questões sociais de maneira ampla e o Mercado tem estado muito mais interessado em gerar lucros, do que com um verdadeiro comprometimento com as causas do meio social. Nesse sentido, as organizações sem fins lucrativos têm exercido um papel, muito mais como um ator protagonista, do que um coadjuvante (Powell; Steinberg, 2006; Taylor, 2010).

Em termos conceituais, as organizações sem fins lucrativos estão inseridas ao chamado Terceiro Setor (Taylor, 2010). Segundo o mesmo autor, é um setor que se relaciona com outros dois setores, o Primeiro Setor (Estado) e o Segundo Setor (Mercado). O Terceiro Setor caracteriza-se por um alto nível de complexidade, oriunda da natureza das organizações que dele fazem parte (Drucker, 1994). As mesmas podem abranger múltiplas características quanto aos aspectos organizacionais, e também, distintas missões (Taylor, 2010). Seguindo a definição de Anheier e Salamon (1992), as organizações sem fins lucrativos, tradicionalmente, dependem de apoio substancial da sociedade para a realização das suas atividades, são autônomas em sua gestão e possuem a contribuição de algum nível de trabalho voluntário. Tratam-se de organizações que não integram o aparelho governamental e não possuem a finalidade de distribuição de lucros (Anheier; Salamon, 1992).

Dentre uma das especificidades das organizações sem fins lucrativos está o fato de se relacionar com diversos públicos (Til, 2005). Tais públicos compõem os grupos de *stakeholders* que se relacionam constantemente com as organizações sem fins lucrativos. Devido a heterogeneidade das organizações do Terceiro Setor, os grupos podem se diferenciar em níveis mais acentuados ou mais brandos (Taylor, 2010).

No entanto, segundo Drucker (1994), Vasquez, Alvares e Santos (2002) e Vernis et al. (2006), ainda há de se considerar outros aspectos importantes, como por exemplo: I) a missão se diferencia de organizações privadas e governamentais; II) os “resultados” no trabalho desenvolvido não é o mesmo de outras organizações; III) a ausência de inovação e mudança; IV) as carências materiais e de recursos humanos qualificados (profissionalização); V) a estrutura organizacional diferenciada, marcada por maior grau de complexidade; VI) a necessidade de atrair voluntários – desenvolver e gerenciar os mesmos; VII) a necessidade de atrair recursos para alcançar os objetivos; VIII) a legitimidade e o reconhecimento organizacional e IX) a existência de pressões externas – regulação legal.

Portanto, há de considerar que as estratégias de gestão desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos se diferenciam de outros tipos de organizações, devido à tais peculiaridades existentes. Tratam-se de contextos distintos, com histórias distintas, caracterizados por missões e visões distintas. Nesse sentido, é preciso reconhecer as especificidades, para maior aderência à realidade das organizações sem fins lucrativos.

Tem se reconhecido, nos últimos anos, a importância do marketing nas organizações sem fins lucrativos (Helmig; Thaler, 2010). Este reconhecimento torna-se cada vez mais intenso, pela percepção dos benefícios que podem ser obtidos através de esforços em atividades marketing (Shiraishi; Campomar, 2011). Como consequências desses esforços, as organizações podem gerar impactos diretos sobre o grau de visibilidade das instituições, facilitando, por exemplo, os esforços de angariação de recursos e de forças de trabalho (Sargeant; Wymer, 2008). No próximo tópico, atenção específica será dada ao marketing em organizações sem fins lucrativos.

2.2 MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

As organizações sem fins lucrativos estão envolvidas no marketing quer estejam ou não conscientizadas desse fato (Kotler, 1978). Isto explica-se, segundo este autor, porque estas organizações estão inseridas e envolvidas em vários mercados, o que requer constante relacionamento, realizados por procedimentos e princípios necessários para lidar com estes distintos mercados. Apesar desses procedimentos e princípios não serem reconhecidos formalmente, muitos deles se aproximam das práticas de marketing (Kotler, 1978).

O uso do conceito de marketing nas organizações sem fins lucrativos começou no final da década de 1960. Isto ficou em evidência, quando autores como Kotler e Levitt (1969) reconheceram que atividades de marketing vinham sendo utilizadas há algum tempo por essas organizações. Os mesmos autores ampliaram o conceito de marketing para organizações não comerciais – universidades, hospitais filantrópicos, museus, igrejas,

agências sociais, associações, por exemplo –, argumentando que as atividades desempenhadas poderiam ser mais efetivas se houvesse uma completa orientação ao mercado. Este fenômeno tem se acelerado nos últimos anos, e ainda atualmente tem sido amplamente aceito e praticado (Kotler, 1978; Helmig; Thaler, 2010).

Segundo Andreasen, Goodstein e Wilson (2005) existe um número de fatores que contribuem para o crescimento do interesse nos conceitos e ferramentas de marketing no setor sem fins lucrativos. Primeiro, as organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais ansiosas para controlar os seus próprios destinos financeiros – devido à redução de investimentos, como por exemplo, os subsídios do governo, tem demandado maior autonomia e habilidade para lidarem com estes desafios. Segundo, as parcerias estabelecidas entre organizações sem fins lucrativos e empresas lucrativas tem gerado um maior aprendizado sobre os valores e técnicas de marketing. Terceiro, tem ocorrido uma pressão para que se adotem mais abordagens de gestão que são bem-sucedidas no setor lucrativo. Quarto, o fato de que algumas organizações sem fins lucrativos terem se tornado grandes organizações bem-sucedidas, com o auxílio de aplicações sofisticadas de marketing, tem sido uma demonstração de que aplicações de marketing funcionam.

Brennan e Brady (1999) destacam que é fundamental analisar as organizações sem fins lucrativos e o marketing neste contexto, separadamente, pois estas organizações enfrentam problemas particulares na entrega de seus serviços. Mesmo que estas organizações desenvolvam práticas de marketing com características semelhantes das organizações que visam lucro, é necessário reconhecer que possuem características únicas, que requisitam estratégias de marketing muito diferentes (Conway, 1996; Brennan; Brady, 1999; Money et. al, 2008). Estes autores dão atenção especial ao marketing de relacionamento em organizações sem fins lucrativos.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O marketing de relacionamento (MR) tem sido um dos maiores paradigmas na literatura de marketing nos últimos anos (Money et. al, 2008). Segundo os mesmos autores, tem-se observado que o marketing de relacionamento também tem gerado grandes impactos nas atividades de marketing no setor sem fins lucrativos e tem sido creditado pelo aumento da cooperação dos públicos e redução de suas oposições. Ao contrário do marketing tradicional que enfatiza a importância de adquirir novos clientes e aumentar as trocas, o marketing de relacionamento realça a importância de desenvolver e manter relacionamentos de apoio à longo prazo entre os diversos públicos de uma organização (Grönroos, 1994).

Alguns pesquisadores têm considerado que o marketing de relacionamento é particularmente adequado para organizações sem fins lucrativos (Mccort, 1994; Conway, 1996; Brennan; Brady, 1999; Arnett; German; Hunt, 2003). A seguir, apresenta-se o tópico de estratégia de marketing de relacionamento com enfoque nas organizações sem fins lucrativos.

2.3.1 Estratégias e ações de Relacionamento

A estratégia de marketing de relacionamento tem recebido cada vez mais atenção tanto na perspectiva teórica, quanto na prática (Butler, 1996). Segundo o mesmo autor, a percepção da relação entre variáveis importantes tem possibilitado aos gestores de organizações, melhorar o relacionamento com os *stakeholders*. São alguns exemplos de variáveis, a relação entre retenção de clientes e lucratividade, longevidade relacional e confiança, a possibilidade de satisfação ou desafeto dos clientes (Butler, 1996).

Para Conway (1996), o marketing de relacionamento é essencialmente relevante para organizações sem fins lucrativos devido as características das mesmas – a multiplicidade de públicos, são sem fins lucrativos, dividem-se entre atrair e alocar recursos para o exercício social. Segundo o autor, esta perspectiva pode possibilitar o estabelecimento de um marketing interativo, onde a qualidade das interações com os clientes é mais importante do que qualquer coisa. Brennan e Brady (1999) comparam o marketing transacional e o marketing de relacionamento, destacando o último como o mais apropriado por envolver o relacionamento com pessoas essenciais para que as organizações sem fins lucrativos cumpram sua missão. Arnett, German e Hunt (2003) argumentam que o marketing de relacionamento é viável para áreas que envolvam troca social, pois, normalmente, o envolvimento das pessoas e empresas junto à essas organizações sociais ocorrem por um conjunto de características motivadoras. Nesse sentido, os autores destacam a importância da percepção dos fatores indutores do relacionamento por parte dos gestores de organizações em fins lucrativos.

Brennan e Brady (1999), baseando-se em estudos de marketing de relacionamento desenvolvidos no setor que visa lucro, fizeram adequações de modelos conceituais para o contexto de organizações sem fins lucrativos. Por exemplo, fundamentando-se no modelo de seis mercados, as autoras sugerem uma estratégia para definição dos grupos de interesse. O modelo abrange grupos como – mercados de influência, mercado de referência, mercado de provedores, clientes, mercado interno e mercado externo. Os gestores podem alocar os *stakeholders* nesses grupos e então definir as prioridades de relacionamento.

Conway (1996) também corrobora, ao estabelecer algumas recomendações para ações para identificação dos *stakeholders* de importância crítica nas organizações sem fins lucrativos:

- 1) identificar e listar cada um dos grupos de organizações e públicos com as quais se estabelece relacionamentos, para então explorar as necessidades de cada grupo.
- 2) as necessidades devem ser cuidadosamente pesquisadas, estejam elas individualmente ou amplamente localizadas.
- 3) como resultado da análise, estratégias frequentemente se tornam amplas podendo simultaneamente satisfazer a necessidade de um ou mais grupos.

A estratégia de marketing de relacionamento tem como atribuição apoiar no gerenciamento do relacionamento com os stakeholders da organização, a fim de aprimorar o valor percebido e obter vantagem diante outras organizações (GRÖNROOS, 1994).

Para Grönroos (2003) existem alguns requisitos estratégicos de uma estratégia de relacionamento, sendo eles: 1) redefinir o negócio como negócio de serviços, não se limitando apenas a produtos, mas ser competitivo em outras áreas; 2) adotar uma perspectiva gerencial de processos e não funcional, para que seja duradoura a relação com os *stakeholders*, buscando-se a criação de valor; 3) Estabelecer colaboração e parcerias para que os serviços sejam entregues com a maior qualidade possível.

Em especial, segundo Kotler e Keller (2012), a qualidade ocorre quando um serviço atende ou excede as expectativas do cliente, garantindo a satisfação e a criação de valor para os mesmos. Dessa forma, a qualidade pode ser considerada um diferencial para a organização. Grönroos (2003) destaca que sistemas de gerenciamento de relacionamento, são importantes para que se registre as necessidades e interesses dos clientes em bancos de dados, para que a organização atenda expectativas e mantenha a qualidade nos relacionamentos.

Baron, Conway e Warnaby (2010) apresentam dois argumentos que justificam os benefícios do marketing de relacionamento: é mais caro ganhar um novo cliente do que reter um que já existe e quanto mais longa for a associação ao cliente, mais rentável o relacionamento poderá ser para a organização. Dessa forma, segundo os mesmos autores, o marketing de relacionamento deve enfatizar três elementos chave – a lealdade, a retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo.

2.3.2 O relacionamento com os *stakeholders* de organizações sem fins lucrativos

São diversos os autores que discutem sobre “quem” são os “públicos”, “*stakeholders*” ou “clientes” das organizações sem fins lucrativos (Kotler, 1978; Gwin, 1990; González; Vijande; Casielles, 2001; Til, 2005; Helmig; Michalski; Thaler, 2009). Em maior ou menor nível

de concordância, todos estes autores destacam os mesmos grupos de maneiras distintas. Em particular, a definição feita por Helmig et al. (2009) reuni os distintos públicos, separando-os em clientes diretos (pacientes de um hospital), clientes indiretos (familiares de um paciente), clientes internos (voluntários) e os doadores (aqueles que dão dinheiro ou materiais, podem ser empresas ou pessoas físicas). Apresenta-se a seguir, o que na literatura se considera os principais stakeholders de organizações sem fins lucrativos.

- Considerando o **público de geradores de recursos** – doadores –, organizações sem fins lucrativos assim como tem se dedicado para obter financiadores, também estão se esforçando para assegurá-los, pois se torna muito menos dispendioso para a organização manter uma relação, do que ter que buscar outras parcerias (Conway, 1996). A literatura tem tratado este relacionamento usando o termo *relationship fundraising* (Sargeant, 2001). Conway (1996) destaca que para vencer os desafios na atração dos doadores, fazer com que percebam valor da organização, pode ser importante considerar o *In-kind philanthropy*, uma espécie de filantropia feita por agências de propaganda, que devido a boa ação, possuem como recompensa o reconhecimento da sociedade pelo envolvimento com as causas sociais (Conway, 1996). Sargeant (2001) ressalta a importância da qualidade dos serviços prestados. Segundo o autor, os doadores sentem-se mais motivados a doar quando percebem que a suas doações geram resultados nas causas defendidas.
- Considerando os **clientes diretos**, as organizações sem fins lucrativos deveriam identificar, antecipar e encontrar as suas necessidades (Conway, 1996). Ou seja, refere-se a um marketing orientado às necessidades, concretizado por meio do comprometimento na construção de relacionamentos (Conway, 1996). Grönroos (1994) destaca algumas formas de se buscar a satisfação dos clientes: buscar a qualidade das interações com os clientes, sistemas de resposta ao cliente em tempo real e banco de dados dos clientes. São elementos, que segundo o autor, ajudam a constituir um relacionamento de longo prazo garantindo satisfação e criação de valor para a organização.
- Considerando **os reguladores**, as organizações sem fins lucrativos têm particular interesse nos órgãos governamentais, devido ao apoio que poderá ser fornecido, seja ele financeiro, material, humano, entre outros (Conway, 1996). Além disso, estes órgãos podem exercer influência sobre como a organização funcionará, através de leis estabelecidas. Portanto, os regulamentos devem ser identificados e antecipados, a fim de serem cumpridos (Conway, 1996).
- Existem outros *stakeholders*, como os **competidores** e os **membros internos** da organização (Conway, 1996). Os competidores são aquelas organizações do mesmo

ramo de atuação, que podem estabelecer relações competitivas no mercado ou parcerias laterais a fim de compartilhar esforços (Conway, 1996). Os membros internos são os funcionários e voluntários da organização. Para que se tenha o marketing de relacionamento de qualidade, pode ser necessário que os responsáveis pelas interações com os clientes estejam motivados e interessados no desenvolvimento e entrega de serviços de qualidade (Conway, 1996).

Tratar de marketing de relacionamento no contexto de organizações sem fins lucrativos abrange uma variedade de *stakeholders*, não se limitando apenas aos clientes diretos. Por haver a relação de dependência, torna-se essencial destacar o interesse na manutenção do relacionamento com estes diversos públicos à longo prazo, conforme Grönroos (1994) destacou. No próximo tópico, serão abordados os aspectos metodológicos da investigação para o alcance dos objetivos do trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo comparativo de caso ou de caso múltiplo (Yin, 2005), de natureza descritiva qualitativa (Richardson, 1999). O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, a percepção dos gestores a respeito das estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos investigadas.

O estudo comparativo apresenta-se como relevante, pois permite identificar fenômenos complexos, e também, realizar a comparação da atuação de organizações que pertencem a setores diferentes ou comparação entre diversas organizações do mesmo setor (Bulgacov, 1998). Segundo Bulgacov (1998, pág. 56), trata-se de um método que possibilita “[...] a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categorias analíticas”. Além disso, o estudo de natureza comparativa permite a compreensão mais ampla do que o estudo único, sendo possível, evidenciar conformidades e diferenças das questões analisadas nos casos.

Neste artigo, o foco de análise concentrou-se nas estratégias de marketing de relacionamento praticadas por duas associações de saúde sem fins lucrativos. As suas principais características são apresentadas a seguir no Quadro 1.

QUADRO 1 – Perfil das Organizações Investigadas

Característica	Associação 1	Associação 2
Tipo	Beneficente	Beneficente
Fundação	1988	2008

Especialidade	Apoio e Combate ao Câncer	Apoio e Combate ao Câncer
Serviço	Assistência	Assistência
Atendidos	Crianças e adolescentes com câncer	Pessoas com câncer
Nº atendimentos 2014	44.382	Sem evidência

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Associação 1 surgiu de uma iniciativa de voluntários que prestavam atendimento oncológico para crianças e adolescentes em um hospital na cidade de Vitória, Espírito Santo. As condições do espaço de atendimento neste hospital estavam muito aquém de oferecer a clientela um tratamento digno. Foi nesse cenário que emergiu a iniciativa dos voluntários para a criação da Associação, no ano de 1988. Dessa forma, esta organização criou o objetivo primordial oferecer às crianças e aos adolescentes portadores de câncer, bem como às suas famílias, um programa de assistência integral, com suporte econômico, social e psicológico a todos os envolvidos (Associação 1, 2018).

A Associação 2 iniciou da solidariedade de pessoas que sofreram o drama do câncer em família, e por acompanhar o sofrimento de perto num histórico familiar, tomaram esta iniciativa acreditando que é possível ajudar mais pessoas a vencerem a doença. O objetivo da associação é realizar o atendimento psicossocial a pessoas portadoras de câncer, visando a promoção da qualidade de vida (Associação 2, 2018).

Justifica-se estudar estas associações beneficentes, pelo fato de ambas prestarem serviços similares – apoio no combate ao câncer. Dessa forma, a análise dos casos, pode ser substancial pela possibilidade de identificação de estratégias de relacionamento relevantes e obstáculos enfrentados, que podem servir como fonte de aprendizado.

3.1 FONTE E COLETA DE DADOS

As principais fontes de coleta de dados foram: entrevista guiada, observação não participante assistemática e documentos (Richardson, 1999). A combinação de diferentes metodologias ao coletar dados em um mesmo estudo, é conhecida como triangulação, que tem por objetivo a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto investigado (Goldenberg, 1997; Yin, 2005).

A coleta de dados primários somou 5 entrevistas, sendo que três foram realizadas na Associação 1 e duas na Associação 2. O critério de amostragem para as entrevistas foi intencional por focar gestores diretamente envolvidos no marketing de relacionamento das organizações. Na Associação 1, foram entrevistados o Gerente de Projetos Sociais e Captação de Recursos, Gerente Administrativo Financeiro e Gerente do voluntariado. Na Associação 2, foram entrevistados o Gerente Administrativo e a Gerente de Assistência

Social. As entrevistas aconteceram entre os meses de julho e agosto de 2015, e foram transcritas para posterior análise.

Inicialmente, no roteiro de entrevistas, buscou-se saber alguns aspectos introdutórios como por exemplo, as características gerais da organização, os desafios que as organizações enfrentaram nos últimos anos e informações sobre o desenvolvimento de atividades de marketing. Posteriormente, entrou-se no plano de entrevista, e foram abordados aspectos como: a) os clientes chave da organização; b) o relacionamento com esses clientes; c) as estratégias e os objetivos dos relacionamentos estabelecidos pela organização; d) a manutenção dos relacionamentos; e) os benefícios esperados nos relacionamentos; f) se o relacionamento é uma importante influência na direção da estratégia da organização; g) as dificuldades e os desafios encontrados ao gerenciar o relacionamento com os clientes.

A observação caracterizou-se pelo reconhecimento visual dos setores das associações e apreciação dos atendimentos feitos, sendo feita no mesmo período das entrevistas. A seguir, apresenta-se o Quadro 2 com as informações sobre os sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 – Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Função	Associação
Entrevistado A1	Gerente de Projetos Sociais e Captação de Recursos	Associação 1
Entrevistado A2	Gerente Administrativo Financeiro	Associação 1
Entrevistado A3	Gerente do voluntariado	Associação 1
Entrevistado B1	Gerente Administrativo	Associação 2
Entrevistado B2	Gerente de Assistência Social	Associação 2

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os dados primários foram tratados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 1977). Apoiando-se nas orientações de Bardin (1977), primeiro foi feita a pré-análise, realizando-se a seleção do material (entrevistas transcritas, documentos e notas de observação). Posteriormente, realizou-se a análise do material e identificação dos temas importantes para análise. Neste momento, as categorias de análise foram sendo identificadas ao decorrer da pesquisa, apoiando-se no referencial teórico, utilizando-se, portanto, a grade de análise aberta. Finalmente, iniciou-se o tratamento dos dados, fase em que são feitas as interpretações que resultam inferências e conclusões. Também foram acessados e analisados os dados secundários, como relatório anual de atividade, livro com o histórico da instituição, folders informativos e outros documentos disponibilizados nos sites das associações investigadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O marketing de relacionamento em organizações sem fins lucrativos assume significado diferente das organizações que visam lucro. Nesse sentido, a discussão que segue, está relacionada às estratégias de construção de relacionamento entre as Associações e seus *Stakeholders*. Esta análise não se limita a verificar a relevância no aspecto econômico, mas, principalmente, a relevância na troca social que é efetivada no serviço prestado e nos efeitos que foram gerados nas organizações como um todo. Serão apresentados, portanto, as principais estratégias de relacionamento desenvolvidas e também as principais contribuições, desafios e dificuldades neste processo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DAS ASSOCIAÇÕES

Inicialmente, ressalta-se que ambas as associações desenvolvem atividades de marketing, pois estão constantemente se relacionando com diversos grupos da sociedade, conforme destacado por Kotler (1978). Ambas as associações, não possuem departamento específico de marketing. As atividades de marketing são descentralizadas, ou seja, são realizadas por diferentes setores das associações.

Destacam-se os principais grupos de interesse das associações e as ações de relacionamento desenvolvidas por elas. Observou-se que ambas as associações se preocupam em relacionar-se com *stakeholders* e, portanto, esforços de marketing de relacionamento foram identificados.

Quadro 3 – Grupos de Clientes e Ações de Relacionamento

Associações	Grupos de interesse	Ações de relacionamento
Associação 1	Pacientes crianças e adolescentes com câncer	Tratamento ambulatorial contra o câncer, Apoio psicossocial, oficinas de recreação, brinquedoteca, rodas de leitura, biblioteca, assistência espiritual, escola para continuidade nos estudos.
	Familiares	Oficinas para complementação do orçamento familiar, terapias diversas, apoio no deslocamento.
	Doadores (pessoas físicas e empresas, governo)	Telemarketing interno e externo, eventos, bazar, selo do compromisso, seleções públicas.
	Voluntários	Programa de capacitação de voluntários. Site da organização.
	Governo e políticas públicas	Atuar nas políticas em defesa da criança e do adolescente.
Associação 2	Pacientes com câncer e familiares de pacientes	Apoio psicossocial, Oficinas infantis, oficinas de artesanato, palestras educativas e preventivas, dinâmicas de grupo, eventos.
	Doadores (pessoas físicas)	Telemarketing interno, eventos, bazar.
	Voluntários	Atração ocorre por iniciativa das pessoas (informalmente).

Considerando a prestação de serviços para pacientes – chamados clientes diretos nos termos de Helmig et al. (2009) –, a lógica de relacionamento a longo prazo é tratada de forma diferenciada. Na realidade, as Associações por estarem realizando a assistência de pacientes de risco, o objetivo do relacionamento é de que o paciente se recupere da doença. Nesse sentido, a assistência tem como finalidade primordial garantir a minimização dos danos causados pelo câncer e a reabilitação do paciente. A Associação 1, desenvolve ações recreativas para que crianças e adolescentes retirem o foco da doença, e possam estar amparados. Em casos de pacientes que moram em outros estados, ou em regiões distantes da grande Vitória, são disponibilizados quartos para que tanto a criança, quanto o familiar acompanhante, possam se hospedar durante todo o período de assistência. O entrevistado A2 destacou que a “[...] Associação 1 conta com a norma ISO, para a garantia da qualidade dos serviços prestados nas assistências aos pacientes” (relato de entrevista). Ou seja, o fragmento 1 sugere que a associação se utiliza das normas para garantir a qualidade do serviço prestado. Na Associação 2, a dinâmica de assistência ocorre de forma distinta. A mesma não tem ainda, a possibilidade de hospedar e auxiliar pacientes em sua unidade. Dessa forma, a assistência prestada está relacionada ao apoio psicossocial para pessoas com câncer e seus familiares. Os fragmentos 2 e 3 apresentam estes aspectos sobre a dinâmica de relacionamento com pacientes.

E nesse ano, a gente tem, cerca de 696 pacientes em tratamento e em manutenção, que a gente chama, assim, de acompanhamento. Como é que o tratamento acontece, você tem o diagnóstico, aí o médico apresenta um plano de tratamento, a, você vai ter químicos internadas de tantos dias, depois químicos laboratoriais, então de acordo com esse plano de tratamento, a Associação 1 dá o suporte para a família, poder efetuar o tratamento. (Entrevistado A1)

Nós atendemos pessoas com câncer, que tiveram a doença ou que estão em tratamento ou iniciaram o tratamento agora e necessitam de trabalho psicológico, social e econômico e o emocional principalmente. Porque muitos deles ficam abalados psicologicamente e emocionalmente, por causa da doença. É uma coisa que tira da rotina. Então o nosso papel, junto a eles (pacientes) é ajudar o psicossocial. (Entrevistado B2)

Nos fragmentos acima, pode-se observar que, conforme Grönroos (1994), as associações se esforçam para garantir a satisfação dos clientes, em termos da estrutura do ambiente em que os pacientes utilizarão e também no apoio psicossocial. A Associação 1 demonstrou gerenciar o relacionamento com os pacientes, com o uso de sistemas e bancos de dados de todos os atendidos – reflexo das normas de qualidade adotadas. A Associação 2 não conta com tecnologia para o registro dos atendidos. Estes registros são feitos por

preenchimento de documentos e o trato pessoal possibilita que os profissionais conheçam melhor os pacientes.

Com relação a assistência prestada aos familiares – chamados clientes indiretos nos termos de Helmig et al. (2009) –, por ambas Associações, se relacionam ao apoio psicossocial e a capacitação das pessoas. Durante os atendimentos assistenciais feitos pelas associações, o familiar acompanhante pode participar de oficinas, as quais são ensinadas diversas atividades, ligadas ao artesanato, beleza, pinturas, costuras, culinária, entre outras. Tais oficinas são extremamente importantes, pois além de distrair os familiares do fardo da doença, também possibilita que complementem o seu orçamento, onde o resultado do que é produzido na oficina, pode ser convertido em renda através da posterior venda. Os fragmentos 4 e 5 apresentam a percepção dos entrevistados sobre o relacionamento com familiares.

A gente tem um trabalho com as mães de oficina, que o principal objetivo é a praxiterapia com essa mãe, mas também, em vista, de gerar renda. Porque, o que acontece, geralmente as mães, o acompanhante, que for ficar com esse paciente, deixa de trabalhar. Porque é um tratamento que dura de 8 meses a um ano e meio, então é muito difícil segurar o emprego e acompanhar o seu filho. E por conta do estatuto da criança e do adolescente, a criança não pode ficar sozinha. [...]. Então, a relação com essa família ela é direta. (Entrevistado A1)

Aqui, nós tentamos tratar como se fosse a segunda casa. [...] nós não atendemos somente as pessoas doentes. Nós englobamos a família nisso, porque nós acreditamos que a família precisa tanto de um tratamento quanto a pessoa que está doente, principalmente o psicológico dela, também precisa ser trabalhado. [...] este trabalho é importante por conta disso, com a família de estar juntando as duas coisas, de com a família, é possível passar pela doença. (Entrevistado B2)

Os fragmentos acima demonstram a preocupação das associações em garantir a satisfação também para os familiares, pois eles também sofrem com a enfermidade. Dessa forma, pode-se considerar uma estratégia de relacionamento para minimizar o impacto psicossocial e econômico de familiares. Conforme Grönroos (1994) estratégias de relacionamento podem criar valor para organização. Este relacionamento junto aos familiares é importante forma de valorização, que ao mesmo tempo pode trazer retornos para associação em termos de responsabilidade social.

Outro grupo de clientes que apresentam papel essencial para ambas as associações, são os doadores (Helmig et al., 2009). Em especial, neste grupo de *stakeholders*, a lógica de manutenção de relacionamento (Baron; Conway; Warnaby, 2010) está fortemente presente, pois são deles a maior fonte de recursos necessários para se garantir a sustentabilidade da organização. Nos termos de Sargeant (2001), este relacionamento é classificado como *relationship fundraising* – relacionamento para angariação de recursos. A Associação 1,

possui diversas “portas de entrada” de recursos advindos das doações. Destacam-se o telemarketing da organização, feito tanto internamente, quanto externamente – por outra organização. Destaca-se neste último, o chamado *in-kind philanthropy* (Conway, 1996), quando outras empresas se relacionam para apoiar uma causa, e assim também serem reconhecidas por seu envolvimento. A realização de eventos também é uma prática consolidada na organização, sendo que todo início de ano existe uma programação já definida das comemorações. Estes eventos são feitos, através de articulação com outras empresas, e são importantes para atrair a atenção das pessoas para a causa e recursos. A organização ainda conta com um selo de compromisso, que pode ser utilizado pelas empresas privadas e públicas que apoiam a causa do combate ao câncer. Trata-se de uma estratégia de relacionamento, onde por apoiarem a causa nobre, também se tornam reconhecidos. Além disso, também existe o bazar da associação onde são vendidos vestuários diversos e também materiais produzidos internamente na associação, pelos setores de artesanato. E, por último, existem as chamadas seleções públicas, onde empresas públicas e privadas abrem editais para seleção de projetos de cunho social. A Associação 1 costuma se engajar nessas oportunidades de apoio, desenvolvendo projetos associados a missão da organização. O fragmento 6 mostra a dinâmica de angariação de recursos da associação:

Então as fontes de entradas são, a gente tem um telemarketing externo (via conta de energia), que é feito por outra empresa. Nós temos o telemarketing interno, que é via mensageiro, vai buscar doação ou depósito em conta. A gente tem a parte de eventos que é muito forte o ano inteiro tem eventos para a captação de recursos. A gente tem o bazar que está lá na frente, aqui, por exemplo, o nosso bazar hoje ele tem sido uma fonte de recursos muito considerável, porque um bazar de novos e usados [...] E a gente ainda tem um selo social, onde a gente tem 158 empresas, se não me engano, onde a campanha é a empresa e a associação contra o câncer infantil. Então, assim, essa forma diversificada [...] E ainda, tem, quando se fala de instituição do terceiro setor, ainda tem as chamadas seleções públicas, como a Petrobrás faz, EDP, Arcelor. Então algumas empresas fazem a seleção pública de projetos. (Entrevistado A1)

Considerando a Associação 2, há um número menor de fontes de recursos. Ela também desenvolve o telemarketing interno, com ligações diretas solicitando o apoio da população. São realizados eventos com o intuito de angariar recursos e também conta com o bazar. Em especial, os doadores são tidos para esta organização como essenciais, pois é o meio principal da sobrevivência e manutenção da organização. Conforme o entrevistado B2 destacou que “[...] a instituição é mantida somente através de doações” (relato de entrevista). Dessa forma, conforme o fragmento 7, julga-se neste caso a colaboração através de doações como fator crítico na sustentabilidade e sobrevivência da organização.

Outro grupo fundamental são os voluntários – clientes internos nos termos de Helmig et. al (2009) – que segundo as Associações, são eles que fazem a “roda girar”. Para manter toda a estrutura da organização em funcionamento, torna-se imprescindível o envolvimento de voluntários nas atividades internas. A necessidade deste envolvimento foi mais crítica para a Associação 1, devido a sua maior estrutura, são diversas as frentes de ação e setores que contam com o apoio extra de voluntariados. A Associação 1 mantém relacionamento com seus voluntários através do programa de voluntariado. A princípio, devido ao grande reconhecimento que a organização possui na sociedade, o número de voluntário ultrapassa a quantidade de pessoas necessárias para a Associação. Os voluntários são essenciais, pois agilizam os serviços prestados, além de agregarem valores e conhecimento profissionais – voluntariado profissional (Conway, 1996). Atuam na humanização junto a pacientes, conforto espiritual, atividades administrativas, angariação de recursos, eventos, entre outros. São trabalhadores não remunerados que podem agregar muita qualidade nos serviços prestados (Conway, 1996). Os fragmentos 8 e 9 destacam o processo de integração do voluntário e o seu papel na organização:

Como é que funciona para você entrar na Associação 1 para ser voluntário. A gente tem o curso de capacitação de voluntários. O curso é para que? Primeiro, você vai conhecer a história da Associação 1, dos seus projetos, como é que funciona. Depois a gente convida o médico que vai vir falar da doença. De como é os reflexos da doença, o que você pode e o que você não pode fazer. [...] depois eles passam por uma entrevista individualizada, para verificar o perfil e verificar a área de atuação. (Entrevistado A3)

Tem os voluntários. Para você ter uma ideia, nós temos cerca de 200 a 250, voluntários ativos. Porque a gente não tem pernas para fazer toda essa roda girar, sendo, pagando todos os funcionários. Então, na brinquedoteca, por exemplo, a gente tem uma monitora de recreação e todos os outros são voluntários. Então, se reveza, todo dia tem, inclusive sábado e domingo. (Entrevistado A1)

Na Associação 2, o voluntariado atua com funções recreativas junto aos atendidos, com o intuito de amenizar os anseios e preocupações com a doença. Não existe um programa de voluntariado. Os mesmos entram na organização de maneira informal, através do boca-a-boca, ou por sugestões dos próprios atendidos pela Associação, que os indicam. Conforme o entrevistado B2 destacou que os “[...] voluntários geralmente chegam através delas (pacientes) que vem para conhecer a instituição e acabam gostando e se propondo a estar ajudando. Às vezes é um vizinho que fica sabendo [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 10, observa-se que o voluntariado da associação é formado por pessoas recomendadas pelos próprios pacientes.

A interação com o governo está bem desenvolvida pela Associação 1, que tem buscado estar ativa nas políticas públicas de defesa da criança e do adolescente. Dessa

forma, busca também ser reconhecida como importante agente local de fomento à articulação de interesses e cuidados para com crianças e adolescentes. Constata-se este aspecto conforme o fragmento 11:

A gente não pode ficar solto nesse meio (políticas públicas), então ter participação no conselho dos direitos das crianças e do adolescente, que é o CONCAV, né, que são os conselhos municipais. O conselho da assistência, porque nós somos uma instituição baseada na assistência, embora tenha essa interface com a saúde muito forte. Então, assim, esses conselhos são importantíssimos [...] (Entrevistado A1)

A Associação 2, por sua vez, não apresenta vínculos com o governo, apesar de se envolver publicamente em defesa ao combate ao câncer. No entanto, a entrevistada B2 destacou que pode ser importante lidar com pessoas envolvidas na política: “[...] *é um dos caminhos para se chegar até o governo, uma hora o governo vai abrir a porta para nós. E eles abrindo essa porta para estar enviando uma verba para a Associação, quantos mais atendidos nós poderíamos estar atendendo hoje [...]*” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 12, apesar de não existir relacionamento com o governo, o entrevistado o reconheceu como potencial grupo de apoio.

Conforma Til (2005) e Conway (1996) destacam, a relação com o Governo é de grande importância, pois ao mesmo tempo que podem ser parceiros da associação, também podem gerar uma série de restrições. Nesse sentido, A Associação 1 possui a política de relacionamento com o Governo mais consolidada. A Associação 2, por sua vez, está buscando por iniciar e construir o relacionamento com as instâncias do governo, apesar de se encontrar em estágio incipiente.

4.2 CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

A Associação 1, devido ao longo período de existência – 28 anos no mercado –, já vivenciou muitos desafios e dificuldades, o que permitiu que ela aprendesse muito durante o caminho percorrido. Ainda, por contar com a participação de pessoas influentes no âmbito empresarial e político do estado, a organização acabou aumentando a sua capacidade de articulação para obtenção de apoio e a profissionalização da gestão. A Associação 2, por ter menor tempo de funcionamento – 7 anos no mercado –, está vivenciando os desafios que a Associação 1 enfrentou em seu período inicial de funcionamento. Tais aspectos podem ser identificados nos fragmentos 13 e 14:

Então, assim, profissionalizou mesmo. Eles [dirigentes] veem a nossa parte administrativa como uma empresa e não como uma instituição. Eles até brincam, 'o social é daqui pra cá, daqui pra cá vocês são empresa, então vocês têm prazo igual a gente tem.' Se a empresa tem que fechar o balanço até tal dia de mês, então a gente tem que fechar. Então, assim, a gente tem essa visão profissionalizante administrativa [...] (Entrevistado A3)

Outras associações contam com alta sociedade. A maior parte dos recursos vem, por pessoas da alta sociedade. Mas o trabalho dessas associações é de quanto tempo? Nós não podemos nem colocar, nós colocar querendo igualar uma coisa, com a outra, porque nós temos 7 anos de trabalho. Estas associações têm mais tempo no mercado. Esse é o tempo que você vai estruturando a sua organização [...]. (Entrevista B2)

Os fragmentos acima demonstram como o fator experiência, foi marcante para a Associação 1 estar com a estrutura de gestão que possui nos dias de hoje. Drucker (1994) e Alvares e Santos (2002) destacam que a questão da profissionalização é um dos desafios existentes nas organizações sem fins lucrativos. Andreasen, Goodstein e Wilson (2005) destacam que a profissionalização, por meio da valorização dos esforços de marketing nas instituições, tem garantido maior angariação de recursos e reconhecimento nas organizações sem fins lucrativos. Pode-se considerar que Associação 1 trilhou este percurso. A Associação 2, por sua vez, está vivenciando as dificuldades na consolidação da profissionalização, devido a sua inexperiência no mercado.

A seguir, apresenta-se o Quadro 4 com as contribuições do marketing de relacionamento para as associações.

Quadro 4 – Contribuições estratégicas do relacionamento

Associações	Principais contribuições estratégicas do relacionamento	Evidências dos casos
Associação 1	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimidade. - Credibilidade. - Reconhecimento. - Captação de recursos financeiros, humanos e materiais. - Criação de vínculo e envolvimento com pessoas chave – que possuem influencia na sociedade em termos políticos e econômicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma percepção de genuinidade e legalidade sobre o trabalho desenvolvido. - Confiabilidade em relação a qualidade do serviço prestado. - Ser aceito pela sociedade como Instituição responsável e comprometida no tratamento e combate ao câncer. - Manutenção da qualidade do serviço prestado, por meio de parcerias que resultem em doações.
Associação 2	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do reconhecimento. - Captação de recursos financeiros e materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstração do comprometimento com o combate ao câncer, como a principal bandeira da associação.

		<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização sobre a importância da instituição no combate ao câncer, principalmente para as famílias carentes. - Mobilização dos cidadãos para apoio constante por meio de doações.
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as contribuições do marketing de relacionamento, verificou-se, para Associação 1, destaque para a possibilidade de permear a credibilidade e o reconhecimento na sociedade. O relacionamento com as órgãos públicos e empresas privadas, ajudou a legitimar a missão social da organização – promover a vida combatendo o câncer. Dessa forma, através da credibilidade e do reconhecimento, abriu-se portas para a captação de recursos pela organização – tanto financeiro, material e humano. Assim, para a Associação 1 o desafio da sustentabilidade já não é um fator de preocupação ou inquietação, pois a organização já desenvolveu e organizou uma estrutura de relacionamentos que possibilita ter esse apoio dos *stakeholders*. Evidenciou-se estas considerações nos fragmentos 15 e 16:

Desde de 88 que a instituição vem atuando, e ela já é bem respeitada aqui já, no Espírito Santo. E é a única que atende especificamente crianças com câncer no Espírito Santo é a Associação 1. Então, essa parte assistencial já está muito bem consolidada. [...] as empresas buscam relacionar-se com Associação 1 devido ao reconhecimento do comprometimento com a responsabilidade social. (Entrevistado A2)

Um dos grandes entraves do terceiro setor é a parte da sustentabilidade financeira. A captação aqui é feita, de modo que eu não fique preso a ninguém diretamente. Então, se uma porta fecha, a instituição não tem problema financeiro porque uma porta se fechou. Então ela é tida diversificada. (Entrevistado A1)

Para a Associação 2, este relacionamento com os públicos é imprescindível, pela necessidade de apoio de doações, a sua única fonte de renda e garantia de sua sobrevivência. Dessa forma, o desafio da sustentabilidade financeira é uma questão real a ser considerada. Para o entrevistado B1 “[...] a captação de recursos é fundamental para a sustentação da associação, ela funciona basicamente dos recursos e doações obtidas das pessoas, se não houvessem essas doações poderíamos ter muitos mais problemas e desafios [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 17, há o reconhecimento de que associação depende fortemente de seus doadores.

A seguir, apresenta-se o Quadro 5 com os desafios e dificuldades para a aplicação do marketing de relacionamento para as associações

Quadro 5 – desafios/dificuldades no estabelecimento de relacionamento

Associações	Principais desafios/dificuldades de relacionamento	Evidências dos casos
Associação 1	<ul style="list-style-type: none">- Cenário econômico- Assegurar a credibilidade.- Crescimento institucional	<ul style="list-style-type: none">- A economia instável resulta em recessão no apoio. Diminuição de parcerias.- Diminuição dos recursos impacta diretamente na manutenção da qualidade do serviço prestado.- Estagnar o crescimento resulta em – diminuição no número de atendimentos a pacientes e do número de pessoal para atendimento médico (profissionais médicos e enfermeiros).
Associação 2	<ul style="list-style-type: none">- Parcerias e colaborações com empresas e órgãos públicos.- Profissionalização.- Formalização da gestão.	<ul style="list-style-type: none">- Dificuldade no estabelecimento de contratos e parcerias visando ampliação e melhoria do serviço prestado.- Dificuldade em capacitar os profissionais para o desenvolvimento de um trabalho de excelência. Obter profissionais mais qualificados, em termos de formação e experiência.- Dificuldade em obter as certificações de qualidade de gestão, que na área da saúde são reconhecidamente importantes.

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as dificuldades para a Associação 1, identificaram-se o destaque para o atual cenário econômico do país. Tanto para empresas, quanto organizações públicas tem buscado economizar, reduzir seus gastos, e sabe-se que quando isso acontece, a retirada de verba é feita primeiramente nas partes que envolvem “doações”. Portanto, este momento de crise, vivenciada pelo país, tem se tornado desafio para o marketing de relacionamento, pois as empresas, por motivos financeiros, têm limitado os seus investimentos. A Associação 1 também julga como desafio vivenciada por ela e por outras organizações sem fins lucrativos, que é assegurar a credibilidade, através da transparência. Para que a organização seja reconhecida na sociedade, torna-se fundamental a transparência de suas ações, e estes esforços não podem ser ignorados. Observa-se essas considerações nos fragmentos 18 e 19:

[...] então, nós estamos em um ano de crise, então nós estamos perdendo algumas empresas do selo. Porque na hora que você vai ajeitar as suas contas, para poder fechar também, a doação é a primeira coisa que tira, e a gente não tem dúvida disso. Algumas empresas não continuam [...] (Entrevistado A2)

Desafio, que foi desde o início, é ter credibilidade. Porque a gente está dentro de uma sociedade que aposta naquilo que ela acredita. Então, fica uma imagem arranhada do terceiro setor, quando descobre desvio de dinheiro, lavagem de dinheiro de instituições, do terceiro setor. Então, eu acho que as instituições que procuram caminhar dentro da legalidade, tudo certo, acabam produzindo uma credibilidade melhor. Então nós sabemos que nós temos uma causa que sensibiliza a sociedade. Então, toda vez que a gente passa por dificuldades a sociedade recebe muito bem, então a gente lança para sociedade e tem diversos retornos. A sociedade se mobiliza em prol de uma instituição. Então um fator fundamental é a credibilidade. (Entrevistado A1)

A Associação 2, enfrenta o desafio da sustentabilidade financeira, já destacada. Conforme o entrevistado B2 destacou que a associação faz parte de “[...] um grupo do terceiro setor para captação de recursos. Mas eles falam captação de recursos, é uma palavra bonita né, mas que no funcionamento não é tudo isso. Infelizmente, as vezes não funciona” (relato de entrevista). Analisando-se o fragmento 20, verifica-se a limitação da função de captação de recursos, que muitas vezes não se desenvolve conforme o esperado. Além disso a organização encontra dificuldades na articulação de interesses em conjunto, com outras empresas privadas e organizações públicas. Apesar dos esforços para captação deste apoio, parece haver um desinteresse por parte destas organizações. O fragmento 21 apresenta estas descrições.

A partir do momento que eu consigo uma boa captação de recursos, agora, e se essa pessoa que está, nos ajudando no recurso, continue a ter contato com a associação e veja que está sendo bem utilizada a renda que ele está colocando, vai voltar o recurso de novo e vai continuar. Agora se ele vê que a instituição não está atendendo, a captação de recursos também vai ser falha. Então nós temos também essa dificuldade para conseguir apoio [...]. (Entrevistado B2)

Conforme Andreasen, Goodstein, Wilson (2005) e Sargeant (2001) o estabelecimento do marketing e suas atividades nessas organizações, poderiam trazer vantagens significativas para lidar com estes desafios considerados. Assim, verifica-se que ambas as organizações poderiam considerar a criação de um departamento de marketing, para que o processo de interação e relacionamento com os públicos fosse formalizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender as estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos ao se relacionarem com

os seus diversos públicos. Para isso, buscou-se entender as ações de relacionamento desenvolvidas por duas associações prestadoras de serviços assistenciais na área da saúde, ao interagirem com seus clientes. Além disso, analisou-se as contribuições e os desafios gerados pelo desenvolvimento do relacionamento.

A classificação dos grupos de interesse das associações e as características do marketing de relacionamento desenvolvidas, podem ser identificadas como importantes, pois permite a visualização de como a organização tem atuado, ou seja, a maneira em que tem alocado os seus esforços de relacionamento. Dessa forma, uma análise pode ser feita, para verificar se os esforços deveriam ser modificados para grupos de clientes mais importantes.

Através das entrevistas e observações realizadas, averiguou-se que as associações desenvolvem ações de marketing de relacionamento com os seus públicos, mas que não existe o reconhecimento por parte dos profissionais sobre os conceitos associados ao “marketing de relacionamento”, ou seja, as associações praticam o marketing de relacionamento, mas não o compreendem em termos teóricos.

Em ambas as associações se destacaram três grupos de interesse: pacientes, doadores e voluntários. Para a Associação 1, as principais ações de relacionamento junto aos pacientes constituem-se de uma diversidade de ações sociais e serviços de alta qualidade prestados aos atendidos. Durante a estadia dos pacientes na associação, os mesmos têm acesso a diversos trabalhos que tem por finalidade a minimização dos danos causados pelo câncer. Destacam-se o apoio psicossocial, oficinas de recreação, brinquedoteca, rodas de leitura, bibliotecas, assistência espiritual e escola para continuidade dos estudos das crianças. Portanto, pode-se considerar que o ambiente estruturado e a atuação de profissionais especializados e voluntários, são fundamentais na qualidade dos atendimentos realizados. A Associação 2, por sua vez, está focada no apoio psicossocial, por meio de oficinas recreativas junto aos pacientes. Destaca-se, como elemento marcante na satisfação dos atendidos, a alegria e disposição do grupo de profissionais e voluntários em ajudar as pessoas. Nesse sentido, a qualidade se relaciona muito mais a afabilidade dos profissionais e voluntários do que ao ambiente da associação. Esse é um fator que motiva alguns dos pacientes a continuarem participando das oficinas da associação, mesmo quando a doença já foi curada. Torna-se importante salientar que a lógica de relacionamento com esses clientes é distinta, pois o objetivo primordial não é prolongar o atendimento, tendo em vista que as associações buscam a recuperação do paciente.

A lógica existente no marketing de relacionamento de se assegurar a lealdade do cliente à longo prazo, está mais presente no grupo dos doadores. Na Associação 1, o relacionamento com os doadores acontece de diferentes maneiras, por meio do engajamento de diversos funcionários da associação, o que possibilitou a existência de variadas fontes de

recursos. Os elementos importantes para se garantir o apoio das pessoas, empresas e governo, estão relacionados ao feedback e transparência das ações desenvolvidas, que de certa forma, acaba por legitimar a relevância da atuação e atração da colaboração dos diferentes setores da sociedade. A Associação 2, por sua vez, apresenta dificuldades no relacionamento com os doadores como empresas e governo. A sua fonte principal de renda é viabilizada pela colaboração das pessoas da sociedade. A ausência de maior profissionalização da gestão, é um dos motivos que reduzem o apoio de outros setores da sociedade. Em especial, em termos financeiros-econômicos, o diferencial entre as associações é que a Associação 1 possui maior articulação política, pelo fato de alguns de seus membros pertencerem a classe alta no Estado e assim serem influentes na sociedade.

Os voluntários são fundamentais para as duas associações, pois sem eles, os serviços não seriam entregues com a devida qualidade. Além disso, poupam-se custos, uma vez que são trabalhadores não remunerados. Nesse sentido, o relacionamento com os voluntários para a Associação 1 é essencial, pois são eles que fazem a organização funcionar. Para a captação de voluntários, a associação conta com o programa de voluntariado, onde as pessoas podem se candidatar por contato telefônico ou por cadastramento no site. Na Associação 2, o relacionamento com os voluntários acontece de forma não sistemática, ou seja, desenvolve-se de acordo com as necessidades que surgem. Destaca-se aqui, a importância dos próprios pacientes na captação de voluntários, pois grande parte dos voluntários da associação surgiram de suas iniciativas.

Enfim, observou-se que a profissionalização da gestão de organizações sem fins lucrativos pode gerar um amplo impacto na organização e na dinâmica de relacionamento com os diversos públicos. A Associação 1 conseguiu consolidar o nível de qualidade de sua gestão através do esforço de trabalho e da sua longa experiência de mercado adquirida e, principalmente, por contar com apoio de pessoas influentes da sociedade, que auxiliaram na profissionalização. Apesar disso, considerando o marketing, a associação poderia criar um departamento para assuntos específicos de marketing. A Associação 2 está buscando se profissionalizar e formalizar a sua gestão. Para que isto aconteça, pode ser necessário obter maior legitimidade e reconhecimento da sociedade para atração de mais recursos e apoio.

Esta pesquisa, apresenta limitações por considerar apenas a percepção dos gestores das associações sobre as estratégias de marketing de relacionamento. Por se tratar da interação com os *stakeholders*, seria muito interessante conhecer, de forma aprofundada, as percepções dos próprios stakeholders para verificar se tais estratégias condizem com o discurso dos gestores. Apesar disso, como o objetivo do estudo foi fazer uma análise comparativa das estratégias de marketing de relacionamento, pode-se considerar que se alcançou este fim.

Diante do que foi apresentado neste trabalho, sugere-se para pesquisas futuras um estudo mais aprofundado sobre o marketing de relacionamento em grupos específicos de clientes de organizações sem fins lucrativos (clientes diretos, doadores, voluntários, governo), para que se tenha também uma compreensão mais aprofundada.

6 REFERÊNCIAS

ANDREASEN, A. R.; GOODSTEIN, R. C.; WILSON, J. W. Transferring “Marketing Knowledge” to the Nonprofit Sector. **California Management Review**, v. 47, n. 4, p. 46–67, 2005.

ARNETT, D.; GERMAN, S.; HUNT, S. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. **The Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p. 89-105, 2003.

ASSOCIAÇÃO CAPIXABA DE COMBATE AO CÂNCER. **Relatório anual 2018**. Vitória, 2018.

ASSOCIAÇÃO DE APOIO NO COMBATE AO CÂNCER. **Informativo 2018**. Vitória, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARON, S.; CONWAY, T.; WARNABY, G. **Relationship Marketing: a consumer experience approach**. London: Sage Publications, 2010.

BRENNAN, L.; BRADY, E. Relating to marketing? Why relationship marketing works for not-for-profit organisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 4, n. 4, p. 327–337, 1999.

BROWN, E.; SLIVINSKI, A. Nonprofit organizations and the market. In: POWELL, W.; STEINBERG, R. (ORG.). **The Nonprofit Sector: a research handbook**. 2. nd. ed. New Haven & London: Yale University Press, 2006. p. 140-158.

BULGACOV, S. Estudos Comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 53–76, 1998.

CONWAY, T. Relationship marketing within the not-for-profit sector. In: BUTTLE, F. (Org.). **Relationship Marketing: theory and practice**. Paul Chapman Publishing: London, 1996. p. 170-187.

DRUCKER, P. **Managing the non profit organization: principles and practice**. London & New York: Roulge Taylor & Francis Group, 1990.

GAINER, B.; MOYER, M. Marketing for nonprofit managers. In: HERMAN, R. D. (ORG.). **The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management**. 2 nd ed. ed.San Francisco, California: Jossey-Bass, 2005. p. 277-309.

GOLDENBERG, M. A arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 2004.

GONZÁLEZ, L. I. Á.; VIJANDE, M. L. S.; CASIELLES, R. V. The market orientation concept in the private nonprofit organization domain. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 1, p. 55-67, 2001.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GWIN, J. Constituent Analysis: a paradigm for marketing effectiveness in the not-for-profit organisation. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 7, p. 43-48, 1990.

HELMIG, B.; MICHALSKI, S.; THALER, J. Besonderheiten und Managementimplikationen der Kundenintegration in NonprofitOrganisationen (particularidades e desafios na integração de clientes em organizações sem fins lucrativos.) In: BRUHN, M.; STAUSS, B. **Forum Dienstleistungsmanagement, Kundenintegration** (Fórum de gestão de serviços, integração de clientes) Wiesbaden: Gabler, 2009. p. 271-492.

HELMIG, B.; THALER, J. Nonprofit marketing. In: TAYLOR, R. **Third sector research**. New York: Springer, 2010. p. 151-170.

KOTLER, P. **Marketing em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P.; LEVY, S. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10, jan. 1969.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketig. 14.ed. São Paulo SP: Pearson Educatin do Brasil, 2012.

MCCORT, J. A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: the case of nonprofit organizations. **Jornal of Direct Marketing**, v. 8, n. 2, p. 53-65, 1994.

MONEY, K. MONEY, A. DOWNING, S. HILLENBRAND, C. Relationship marketing and the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. In: SARGEANT, A.; WYMER, W. (ORG.). **The routledge companion to nonprofit marketing**. Routledge Taylor & Francis Group: London and New York, 2008. p. 30-52

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. **Voluntas**, v. 3, n. 2, p. 125-151, 1992.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHOPE, E. B. (ORG.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 3. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005. p. 89-111.

SARGEANT, A. Relationship fundraising: how to keep donors loyal. **Nonprofit management & leadership**, v. 12, n. 2, p. 177-192, 2001.

SARGEANT, A; WYMER, W. **The Routledge Companion to Nonprofit Marketing**. New York: Routledge, 2008.

SHIRAISHI, G.; CAMPOMAR, M. Atividades de marketing em organizações sem fins lucrativos: um estudo exploratório em entidades ambientalistas. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 26, n. 2, p. 87-105, 2011.

TAYLOR, R. **Third sector research**. New York: Springer, 2010.

TIL, J. Nonprofit organizations and social institutions. In: HERMAN, R. D. (ORG.). **The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management**. 2 nd ed. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2005. p. 277-309.

VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M. L. Market orientation and social services in private non-profit organisations. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 9/10, p. 1022-1046, 2002.

VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; CARRANZA, À. S. **Nonprofit organizations: challenges and collaboration**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.