



# Notas e Comunicações

## Marketing em instituições sem finalidade lucrativa: o caso de fundações governamentais no Rio Grande do Sul.

Os autores agradecem o apoio recebido da FINEP para realização de pesquisa que fundamentou este trabalho.

### **Fernando Bins Luce**

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Doutor em Administração (Ph. D) pela Michigan State University.

### **Astor Eugênio Hexsel**

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. Mestre em Administração (MBA) pela Michigan State University.

### INTRODUÇÃO

O propósito dos autores neste trabalho é relatar os resultados de pesquisa exploratória<sup>1</sup> sobre a utilização dos conceitos de marketing em quatro fundações públicas do Estado do Rio Grande do Sul<sup>2</sup>. O tema insere-se no tópico "marketing para organizações sem finalidades lucrativas", crescentemente abordado, a partir dos anos setenta, no exterior e no Brasil e que se assenta, de uma maneira geral, nas seguintes premissas:

- marketing é relevante em todas as situações onde seja possível a identificação de uma organização, de um grupo de clientes e de produtos e serviços (Kotler);
- o conceito principal é a transação: organização - cliente. O pagamento não é condição necessária

para definir os fenômenos de marketing. O pagamento não é essencial para que um produto ou serviço tenha valor (Kotler);

- como a maior parte dos recursos para manutenção das organizações sem fins lucrativos advém de públicos que não aqueles que utilizam os seus serviços, elas poderão ser obrigadas a prestar serviços e atender mercados que uma organização lucrativa julgaria não econômicos. Da mesma forma, pressões políticas poderão forçar a manutenção de serviços pouco eficientes e estratégias sub-ótimas (Lovelock, Weimberg);
- da mesma forma que as organizações com objetivo de lucro e mesmo considerando menor a pressão exercida pela clientela, as organizações sem fins lucrativos estariam também se movimentando no sentido de adoção dos conceitos mercadológicos,

<sup>1</sup> Para uma descrição dos procedimentos metodológicos e dos sujeitos da pesquisa vide anexo.

<sup>2</sup> Ao longo do texto essas entidades serão identificadas pelas suas respectivas siglas, a saber: - Fundação de Ciência e Tecnologia - CIEN-TEC; - Fundação Orquestra Sinfônica de Porto Alegre - OSPA; - Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul - FZB; - Fundação Universitária de Cardiologia - FUC/IC.

isto é, em direção a uma orientação "perceptiva", onde as necessidades, as percepções, as preferências e a satisfação dos diversos públicos seria o foco da ação gerencial (Kotler).

O trabalho está dividido em duas seções. Inicialmente descrevemos os resultados relevantes da investigação, à luz do conhecimento existente, seguindo-se uma seção com especulações e indagações que poderão sugerir oportunidades para temas de futuras pesquisas.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

### O Papel do Mercado

De um modo geral todas as instituições pesquisadas foram constituídas para atingir objetivos sociais que, pela sua natureza, não eram atraentes à iniciativa privada. Não houve propósito de satisfazer determinada demanda através de relacionamento que possibilitasse a obtenção de lucros para manter a organização auto-sustentável.

Na constituição dessas fundações, o Governo Estadual buscou preencher lacunas no sistema social não atingível pelo setor privado, mas que indiretamente e a longo prazo produziram reflexos em toda a sociedade. No fundo de todo o processo de constituição dessas entidades, estava o papel didático e inovador do governo, buscando cumprir missões sociais que outras instituições da sociedade não exerciam. O exame dos estatutos e a análise de documentos da constituição dessas entidades leva-nos a concluir que o negócio dessas instituições não foi definido por seus criadores a nível de mercado, ou seja, não se orientou para satisfação de necessidades claramente expressas pelos clientes/consumidores.

A importância do papel do mercado pouco se modificou para estas instituições desde a sua instituição, pois ainda hoje a quase totalidade das receitas para cobrir as despesas advém direta ou indiretamente do Estado. Na OSPA e na FZB a participação do governo estadual é superior a 90% do orçamento das instituições. Na CIENTEC, a receita auferida dos clientes é de aproximadamente 30%, entretanto, esta decorre em grande parte de lei estadual que obriga as empresas que prestam serviços a organismos do estado a creditarem 1% do valor deste serviço à CIENTEC, que será ressarcido sob a forma de prestação de serviços às empresas. Desta maneira, caracteriza-se uma situação de demanda cativa decorrente de interferência direta do estado. No caso da FUC-IC, a maior parte da receita é proveniente de convênio com o serviço previdenciário estatal que encaminha pacientes à instituição.

As evidências observadas permitem afirmar que nas organizações pesquisadas o papel do mercado, como elemento orientador da condução dos negócios, é secundário, dado que os recursos para manutenção/expansão dos negócios advêm de fontes não localizadas no mercado. Esta constatação se contrapõe a idéia do poder de veto do mercado proposta para organizações com finalidade lucrativa (Staudt, Taylor e Bowersox), onde o mercado atua como censor da ofer-

ta mercadológica através do provimento ou não de recursos para a continuidade dos negócios.

### Cliente como foco

Em nenhuma instituição pesquisada encontramos preocupação específica em definir e identificar a clientela, especialmente com respeito às suas necessidades, seus desejos, seus interesses e suas preferências. Por outro lado havia uma manifestada preocupação com a qualidade do produto/serviço e o volume de produção. Na FZB e na CIENTEC o número de projetos concluídos e publicados é considerado como uma medida de eficiência. A OSPA dispensa à qualidade de suas apresentações bastante atenção. Para a FUC/IC a excelência dos serviços médicos é essencial. Aparentemente há pouca indagação sobre quem deseja/utiliza as ofertas geradas, evidenciando postura acentuadamente voltada para os interesses internos da organização. Assim sendo a eficiência e eficácia não é avaliada através da aceitação oferta por parte da clientela.

Apesar destas evidências houve algumas manifestações de atender outras demandas, propósitos estes postos como irrealizáveis pela escassez de recursos. No entanto, esta constatação não deveria constituir-se em excusa para a baixa consideração ao cliente e conseqüente adequação da oferta a partir de recursos definidos a priori.

A partir das evidências do relacionamento das fundações com sua clientela podemos afirmar que existe a miopia propalada por Levitt, centralizada em uma orientação conscientemente voltada para o produto/serviço em detrimento de uma postura bem mais focalizada nos interesses do cliente.

### Oferta Inadequada

Como era de se esperar, devido à pouca importância do mercado e do cliente para estas organizações, observamos a inexistência de qualquer tentativa em identificar segmentos de mercado e a conseqüente geração de oferta em relação a estes segmentos. Assim sendo, não foi possível constatar tentativas de adequação produto (serviço) mercado. A oferta mercadológica destas instituições é muito pouco diferenciada. A idéia de produto/serviço ampliado é praticamente desconhecida.

Na opinião dos entrevistados, a oferta inadequada é decorrência da falta generalizada de recursos. Na FZB o aumento de frequência ao Museu de História Natural estaria sendo impedido pela inadequação das instalações e pela exiguidade do corpo técnico. Para a OSPA, outros grupos de clientes poderiam ser conquistados se fossem apresentados espetáculos do gênero ópera e ballets. Na CIENTEC, a ampliação do conjunto de serviços estaria sendo impossibilitada pela dificuldade de contratação de maior número de técnicos e do espaço físico disponível. Para a FUC/IC espaço físico e instalações de melhor conforto estariam impossibilitando a abordagem de segmentos não previdenciários.

Na opinião dos autores, a baixa disponibilidade de recursos justifica parcialmente o problema da adequação produto serviço-mercado. O foco da questão parece estar centralizado nos problemas de não orientação para o mercado e para o cliente. Assim sendo, o eventual aumento de recursos poderá manter o estado de coisas.

Decisões mais específicas do gerenciamento de produtos, como introduzir, adaptar e eliminar são tomadas basicamente a partir do que a organização considera importante produzir.

As forças externas como o mercado, a concorrência, a tecnologia e surpreendentemente os fornecedores de recursos possuem uma influência menor. Na OSPA, verificamos que o programa musical é determinado pelo maestro e também em função de certas demandas da Secretaria de Educação e Cultura. Na FUC/IC, a pressão dos médicos e dos fornecedores de equipamentos condicionam as alterações na forma em que os serviços são prestados. Na CIENTEC, pressões internas (técnicos), demandas dos públicos, fornecedores e utilizadores e também a legislação (controle ambiental, controles de segurança etc) foram citados como elementos influenciadores para introdução de novos produtos. Na FZB, a definição dos projetos a serem executados é dada pelos técnicos e parcialmente pelos fornecedores de recursos.

## **Gerenciamento Mercadológico**

Partindo do pressuposto que uma instituição para ser de orientação mercadológica precisa ter um processo formal de gerenciamento de marketing, ou seja, ter as tarefas mercadológicas reunidas sob uma única coordenação, e ser a mesma exercida por posição hierárquica igual às que coordenam as demais áreas funcionais (Hise), procuramos analisar estes procedimentos nas unidades pesquisadas.

Somente na CIENTEC encontramos algumas formas de gerenciamento mercadológico, estando estas porém mais próximas à uma orientação para vendas (*selling*) do que para marketing. Especificamente, havia uma diretoria comercial encarregada de promover a venda dos serviços prestados pela instituição e chefia média responsável por coordenação e assessoramento de algumas atividades de marketing. Na OSPA e na FUC/IC encontramos manifestações de contratar assessor para promover vendas a determinados segmentos específicos. Na FZB não encontramos evidências de necessidade de gerenciamento mercadológico, nem mesmo de vendas.

Em resumo podemos dizer que não há nas instituições pesquisadas posição de coordenação das atividades de analisar as oportunidades de mercado, orientar a definição da oferta mercadológica e gerenciar as atividades de promoção e controle.

## **Composto Comunicação**

Dos elementos que compõem o composto comunicação, somente Relações Públicas é utilizado pelas instituições pesquisadas. Estas atividades são exerci-

das por profissional com formação em jornalismo e possuem como objetivo básico o relacionamento/utilização dos órgãos de imprensa para divulgação de atividades. De uma maneira genérica, se denominam "assessoria de comunicação social".

Não observamos uso da "equipe de vendas" (divulgadores, visitantes etc.), propaganda e promoção.

## **Preço**

Dentre as instituições pesquisadas, somente para a CIENTEC o preço e o conseqüente volume de faturamento gerado é importante para a sobrevivência. Nas demais instituições a política de preços e os resultados advindos da mesma é considerado de menor importância, dado ser inexpressivo o faturamento com o público utilizador de seus serviços. As possibilidades de melhora significativa de receita através de práticas distintas de preço também foram consideradas remotas.

## **Distribuição**

Somente na OSPA encontramos evidência de utilização da distribuição como instrumento mercadológico, porém sem maiores sucessos. A tentativa de vender ingressos antecipadamente aos programas e em vários locais, não produziu resultados.

Este fato confirma a idéia normativa de que os serviços, sendo intangíveis, não podem ser distribuídos pelos métodos convencionais. A ênfase, geralmente, recai na busca de facilitar a aquisição do direito de usufruir o serviço (no caso específico da OSPA na compra do ingresso).

## **COMENTÁRIOS FINAIS**

Embora a análise das quatro fundações tenha sido feita em caráter exploratório, ela nos permite uma série de especulações e indagações que poderão ser testadas/avaliadas/ampliadas em pesquisas sobre organizações sem fins lucrativos ligadas ao Governo. Dentre elas, entendemos ser importante as que seguem.

### **As organizações sem fins lucrativos ainda não utilizam marketing**

Pelas nossas observações ainda não há adoção de marketing pelas instituições pesquisadas. O tema já é razoavelmente conhecido, porém ainda pouco aplicado. Enquadraríamos as mesmas no modelo evolutivo proposto por Kotler como sendo "organizações incompreensivas".

### **Não está claro se as organizações sem fins lucrativos adotarão em curto espaço de tempo os conceitos de marketing**

Não observamos, por ocasião da pesquisa, a

existência de forças internas ou externas (mercado, concorrência, tecnologia etc.) que evidenciassem uma perspectiva de rápida adoção dos conceitos de marketing e que possibilitassem a evolução das instituições de uma "organização incompreensiva" para uma "organização plenamente perceptiva". Considerando que o mercado é secundário para a sobrevivência das mesmas, outras deverão ser as forças indutoras da utilização da filosofia e instrumentação mercadológica.

### **A adoção de marketing pelas organizações sem fins lucrativos estará condicionada ao surgimento de forças ameaçadoras e de controle.**

Entendemos que a adoção de marketing estará basicamente condicionada pelo aumento de forças ameaçadoras e pelo aumento dos mecanismos de controle social sobre as mesmas. O mecanismo oportunidade/ameaça como elemento propulsor só existe quanto à segunda dimensão. As recompensas pela exploração efetiva das oportunidades ambientais através do uso de marketing não são valorizadas pelas instituições.

### **A observação do ambiente permite formular algumas hipóteses sobre forças que poderão levar instituições sem fins lucrativos a adotarem marketing**

Entendemos que modificações nas seguintes forças ambientais poderão levar à maior utilização de marketing pelas instituições sem fins lucrativos:

- **recessão econômica:** o aprofundamento da recessão poderá provocar menos recursos do Estado a estas instituições e, indiretamente, induzi-las a procurar recursos em suas transações com o mercado;
- **controle social:** a existência de uma sociedade democrática deverá provocar um maior controle sobre os objetivos e o processo de atingimento dos mesmos e, sem dúvida nenhuma, marketing poderá ser bastante útil neste novo contexto;
- **menor interferência governamental na economia:** o eventual aumento dos movimentos de "menos governo" poderá forçar as instituições sem fins lucrativos a se apresentarem como instituições que podem atingir seus objetivos através de seu relacionamento com o mercado.

### **A difusão da tecnologia da área deverá auxiliar no processo de adoção de marketing**

Entendemos que, à medida que se for divulgando através de cursos, artigos etc. o escopo ampliado de marketing que abrange também as organizações sem fins lucrativos o seu uso deverá aumentar. Neste processo, importante será disassociar a idéia de "vendas"

da idéia de marketing. Sentimos nas organizações pesquisadas uma avaliação superposta das duas idéias, o que potencialmente poderá dificultar a utilização integral dos conceitos da área. Outras forças restritivas com as reveladas pelos "clichês" de que marketing é um instrumento para "forçar a barra", induzir o consumo desnecessário e que portanto é anti-ético num país em desenvolvimento, deverão ser vencidas.

## **ANEXO**

### **Procedimentos Metodológicos**

1. As variáveis investigadas foram agrupadas nos seguintes conjuntos:
  - análise da missão
  - aceitação da idéia de marketing
  - gerência mercadológica
  - ambiente mercadológico
  - adequação produtos/mercados
  - composto mercadológico
  - organização mercadológica

2. Amostra

O universo da pesquisa foi constituído por fundações estatais no Rio Grande do Sul e a mostra foi selecionada por conveniência, procurando preservar a representatividade dos sujeitos escolhidos. Desta forma, foram selecionadas quatro entidades de acordo com seu interesse em participar da pesquisa e também em proporcionar facilidade e condições de acesso a informações.

3. Coleta de Dados

Considerando o tema pesquisado e as características dos sujeitos da pesquisa optamos pela entrevista pessoal utilizando roteiro estruturado como elemento para obtenção dos dados. Como o número de sujeitos a serem pesquisados era pequeno e o tema de pouco domínio nas organizações pesquisadas, exigindo uma base conceitual por parte dos entrevistadores, decidimos que os dois pesquisadores, em conjunto, realizariam as entrevistas.

Os dados foram obtidos entre novembro de 1982 e fevereiro de 1983.

Sujeitos da pesquisa

#### **Fundação de Ciência e Tecnologia - CIENTEC**

Principal atividade: pesquisa e desenvolvimento

Atividades Específicas: assistência à indústria através de testes laboratoriais, projetos de novos produtos e processos industriais, aferição de padrões técnicos.

Públicos demandadores: diversos órgãos do governo federal, estadual e municipal, setor industrial.

#### **Fundação de Zoobotânica - FZB**

Principal atividade: pesquisa no campo da zoobotânica

Objetivos mais específicos: administração do jardim zoológico, do jardim botânico, do museu de história natural, pesquisas sobre controle ecológico, pesquisa pura no campo das ciências naturais.

Públicos demandadores: público em geral que frequenta o jardim zoológico, o museu de história natural e o hortobotânico, público científico, órgãos do governo federal, estadual e municí-

pal encarregados do controle do meio ambiente.

#### **Orquestra Sinfônica de Porto Alegre - OSPA**

Atividade: apresentação de espetáculos de música erudita

Públicos demandadores: público apreciador da música erudita

#### **Fundação Universitária de Cardiologia - FUC-IC**

Atividade: prestação de assistência médico-hospitalar a pacientes cardíacos

Públicos demandadores: pacientes cardíacos.

### **BIBLIOGRAFIA**

**CAPON, N.** - Marketing strategy differences between state and privately owned corporations: an exploratory analysis. *Journal of marketing*. vol. 45, Spring, 1981.

**HISE, Richard T.** - Have manufacturing adopted the marketing concept? *Journal of marketing*. July 1965.

**HUNT, S. D.** - The nature and scope of marketing. *Journal of marketing*. Vol. 40, July 1976.

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

**KOTLER, P. & LEVY, S. J.** -

Broadening the concept of marketing - *Journal of marketing*, v. 33, Jan. 1969.

**KOTLER, Philip** - *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1980.

**KOTLER, P.** - Strategies for introducing marketing into non profit organizations. *Journal of marketing*, v. 43, 1979.

**KOTLER, P.** - A generic concept of marketing. *Journal of marketing*, v. 36, 1972.

**LEVITT, Theodore** - Marketing Myopia: *Harvard Business Review*, July-August 1960.

**LOVELOCK, C.H.** - Weinberg C. B. Public and nonprofit

marketing comes of age. *Review of marketing*, American marketing association, 1978.

**MAZZON J.A.** - Marketing social: conceitos e perspectivas de utilização no Brasil. *Revista de Administração*, FEA-USP, Out./dez. 1982.

**ROTLISCHILD M.L.** - Marketing communications in non business situations (or why It's so hard to sell brother hood like soap). *Journal of marketing*, vol. 43, Spring, 1979.

**STAUDT, T.A., Taylor, D. e Bowersox, D.** - *A managerial introduction to marketing*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1976.