

Joana Catarina Maia Macedo

O MARKETING RELACIONAL E O *FUNDRAISING* NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS- O CASO ACREDITAR

Trabalho de Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Direção
Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Márcia Maria Fonseca Eugénio Gonçalves

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, MAIO DE 2020

Declaração de honra

Eu, Joana Catarina Maia Macedo abaixo assinada, aluna do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 181240002, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 15 de Maio de 2020

Joana Catarina Maia Macedo

*There's always gonna be another mountain
I'm always gonna wanna make it move.¹*

¹ Alexander, Jessi

AGRADECIMENTOS

A realização dos nossos sonhos só é plenamente atingida quando temos consciência que sozinhos não somos ninguém e que na base de todas as vitórias está o agradecimento a todos aqueles que uniram esforços e caminharam ao nosso lado durante todo o percurso até ao sucesso.

Nesta dissertação de mestrado tenciono demonstrar gratidão a todas as pessoas que Acreditaram em mim, que nunca me deixaram desistir e me mostraram sempre que são as dificuldades que nos fazem crescer.

Ficam então os agradecimentos:

A todo o corpo docente do ISAG, especialmente à Professora Doutora Márcia Gonçalves, pelo acompanhamento e conselhos dados durante todo este processo.

À Dra. Paula Andrade e à Dra. Filipa Carvalho da Acreditar, por toda a simpatia e compreensão demonstrada.

À Dra. Joana Queirós do Super Bock Group, à Dra. Raquel Ribeiro da Opertec e ao Dr. Paulo Fonseca da Plural- Serviços Multipharma, que se disponibilizaram para prestar todos os esclarecimentos necessários.

A todos os meus colegas de trabalho da Proef, sempre prontos ajudar para que conseguisse concretizar este sonho.

À minha família, aos meus amigos e ao meu namorado que nunca duvidaram da minha força de vontade para alcançar os meus objetivos e que sempre se orgulharam de mim.

O meu sincero obrigado a todos!

RESUMO

A competitividade assume-se como um fenómeno crescente, sendo cada vez mais notória a qualidade e inovação presente nas variadas formas de se fazer negócio. Por conseguinte, as organizações manifestam a necessidade de criarem mecanismos capazes de fornecer valor acrescido aos consumidores e de ocuparem um melhor posicionamento na mente dos mesmos. É nesta perspetiva que surge o marketing relacional como estratégia de fidelização e criação de vínculos duradouros entre as organizações e os seus consumidores.

Simultaneamente, dá-se a emersão, em grande escala, de entidades do Terceiro Setor, tão diferentes entre si no que diz respeito às causas defendidas, mas com o mesmo desafio em mãos, a sua subsistência. Neste sentido, o planeamento da política de angariação de fundos torna-se uma prioridade para as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).

Assim sendo, pretende-se com este trabalho demonstrar o contributo do *fundraising* para a sustentabilidade das OSFL e o impacto do marketing relacional no estabelecimento de relações duradouras entre as OSFL e os seus *stakeholders*.

Relativamente à metodologia, optou-se por uma pesquisa exploratória com enfoque qualitativo, concretizada através da revisão da literatura e da realização de um estudo de caso, sendo a recolha de dados deste último conseguida através da aplicação da técnica de entrevistas, às quais será empregue a análise de conteúdo como método de análise dos resultados.

Os principais resultados da investigação demonstram a necessidade das OSFL repensarem a forma como interagem com os seus públicos, de modo a fidelizá-los e a terem mais sucesso nas ações de *fundraising* que organizam.

Palavras-Chaves: Marketing relacional; *Fundraising*; Organizações Sem Fins Lucrativos; Comunicação; Lealdade; Compromisso.

ABSTRACT

Competitiveness is becoming a growing phenomenon. The quality and innovation in art of doing business is becoming increasingly evident, showing to the need for organizations to create mechanisms capable of adding value to consumers and occupying a better positioning in their minds. For this reason, relationship marketing emerges as a strategy for building loyalty and creating lasting bonds between organizations and their consumers.

At the same time, many entities of the Third Sector emerge, so different from each other in their advocated causes, but with the same problem in hands, their livelihood. Therefore, fundraising policy planning becomes a priority for Non-Profit Organizations (NGO).

This work aims to prove the contribution of fundraising to the sustainability of NGO and the impact of relationship marketing in establishing lasting relationships between NGO and all its stakeholders.

Regarding the methodology, an exploratory research with a qualitative approach was chosen, carried out through a literature review and a study case. The data collection of the latter being achieved through the application of the interview technique, to which content analysis will be applied as a method of analyzing the results.

The main results of the research demonstrate the need for NGO to rethink how they interact with their audiences, especially business patrons, in order to build their loyalty and be more successful in their fundraising activities.

Keywords: Relationship Marketing; Fundraising; Nonprofit Organizations; Communication; Loyalty; Commitment.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
 1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	 1
1.1. Enquadramento e justificação do tema	1
1.2. Pergunta de partida e objetivos de estudo	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura do trabalho	4
 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	 5
2.1. Marketing: Evolução do conceito até ao Marketing Relacional	5
2.2. O universo do marketing relacional	8
2.2.1. Os Determinantes da Lealdade	10
2.2.2. Dimensões do Compromisso	17
2.2.3. A Gestão de Relacionamentos	19
2.3. A Economia Social e as Organizações Sem Fins Lucrativos.....	20
2.3.1. O Terceiro Setor.....	20
2.3.2. A Economia Social	21
2.3.3. Conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).....	22
2.3.4. A segmentação nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)	23
2.4. O <i>Fundraising</i>	24
2.4.1. A arte de fazer <i>Fundraising</i>	26
2.4.2. O envolvimento do doador	26
2.4.3. <i>Fundraising</i> Empresarial	27
2.4.4. Estratégias de <i>Fundraising</i>	29

2.4.5. Ética no <i>Fundraising</i>	31
2.5. Marketing Relacional nas Organizações Sem Fins Lucrativos	32
2.5.1. Estratégias de marketing nas OSFL.....	32
2.5.2. A importância da Comunicação e do Marketing Relacional nas OSFL	33
2.5.3. O impacto do Marketing Relacional no <i>fundraising</i> nas OSFL.....	38
3. METODOLOGIA/DESIGN DA PESQUISA.....	40
3.1. Metodologia	40
3.2. Estudo de caso	41
3.3. A instituição Acreditar.....	42
3.3.1. Justificação da escolha da instituição	45
3.4. Procedimento do Estudo de caso.....	46
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE	47
4.1. Questões de Investigação	47
4.2. Modelo de análise de dados.....	47
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
5.1. Entrevistas ao Universo Acreditar	51
5.1.1. Entrevista nº1, à responsável pelas ações de <i>fundraising</i>	51
5.1.2. Entrevista nº2, à responsável pelo planeamento da comunicação	59
5.2. Entrevistas às Empresas Parceiras/ Mecenass.....	66
5.3. Reflexão sobre as hipóteses da investigação.....	71
6. CONCLUSÃO	75
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: A Evolução do Marketing	6
Figura 2: Pirâmide da Lealdade à Marca	10
Figura 3: Satisfação no contexto da teoria das expectativas.....	12
Figura 4: A Pirâmide do Doador.....	27
Figura 5: O Processo de <i>Fundraising</i>	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões da qualidade propostas por Garvin	14
Tabela 2: Procedimento do Estudo de caso.....	46
Tabela 3: Síntese das entrevistas à Acreditar	48
Tabela 4: Síntese das entrevistas às empresas parceiras	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Receita Total	44
Gráfico 2: Despesa Total	44

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Apesar da frequente realização de investigações focadas na área do marketing relacional, o universo científico carece de estudos reservados à compreensão da dinâmica desta vertente do marketing aplicada ao Terceiro Setor.

Por esse motivo, o presente trabalho, destinado à obtenção do grau de mestre em Direção Comercial e Marketing, e sob orientação da Professora Doutora Márcia Gonçalves, propõe o estudo do marketing relacional e do *fundraising* nas organizações sem fins lucrativos, e concretiza-se no estudo do impacto que o marketing relacional assume no processo de *fundraising* de uma organização sem fins lucrativos em particular.

1.1. Enquadramento e justificação do tema

Ao analisar cuidadosamente a linha evolutiva do Marketing, pode-se afirmar que esta é uma área que tem padecido de mudanças consideráveis.

Inicialmente, o marketing era visto unicamente como uma ferramenta para escoar um produto e onde as estratégias utilizadas eram sobretudo *above the line*, baseadas na massificação (Kotler, 1999). As mudanças acarretadas pela globalização e a consequente abertura dos mercados a uma escala global não só aumentaram a procura como também impulsionaram o crescimento da oferta. As pessoas passaram a ter um leque mais vasto de opções de escolha aquando o momento de compra de um determinado serviço e/ou produto, fazendo cair em desuso a ideia de que o fundamento do marketing é simplesmente vender a um público de massas. Assim, no final da década de 50, surge o conceito de segmentação de mercado que ocupou um lugar de destaque na planificação das estratégias de marketing das organizações. Nesta altura, começou-se a adotar, prioritariamente, as estratégias *below the line*, que promovem uma comunicação mais dirigida e integrada com os públicos-alvo.

O aparecimento do conceito de marketing relacional é a prova de que o corpo científico de marketing está atento a todas estas evoluções, fazendo com que os princípios intrínsecos a esta área de estudo estejam em constante adaptação ao seu meio envolvente, tendo o marketing relacional vindo preencher uma lacuna existente no marketing e dando-lhe um carácter imprescindivelmente mais humano (Marques, 2014).

As pessoas deixaram de estar apenas preocupadas com questões monetárias, tornando-se mais exigentes e valorizando mais a essência emocional das marcas e organizações com quem estão em contacto. A procura pela emoção, pelas experiências sociais, pelos vínculos afetivos e pelas relações interpessoais resultou também no crescimento significativo da relevância dada ao terceiro setor da sociedade, composto pelas entidades sem fins lucrativos que, como o nome indica, não têm o intuito de conceber lucro, mas também não podem ser geradoras de prejuízo, daí a importância do *fundraising* (Jorge, 2017).

Simultaneamente, o ser humano está mais atento aos problemas presentes na sociedade, sendo cada vez mais visível o espírito de solidariedade e filantropia. Ao longo dos últimos anos, o número de organizações sem fins lucrativos (OSFL) tem sofrido um crescimento bastante relevante, tendo as suas áreas de atuação vindo a diversificar-se claramente (Jorge, 2017).

Assim, a escolha deste tema para a realização deste trabalho deveu-se ao indício de que é através do marketing relacional que as organizações alcançam mais sucesso na fidelização de clientes e na criação de relações de longo prazo com diversos *stakeholders*, sendo um importante mecanismo de criação de valor, não só para a organização, como também para todas as pessoas e entidades que interagem com ela. Para terminar, escolheu-se também a temática do *fundraising* nas OSFL devido à relevância de se compreender de que forma é que as instituições não lucrativas conseguem assegurar a sua atividade e continuar a fazer o seu nobre trabalho, neste caso, ajudar os outros e tornar o mundo um lugar melhor.

1.2. Pergunta de partida e objetivos de estudo

A formulação do problema apresenta-se como o primeiro passo de todos os trabalhos científicos, a partir da qual se estabelece uma linha orientadora capaz de servir de auxílio no tratamento de toda a informação adquirida durante a investigação.

Segundo Blanchard (2009), o bom desempenho começa sempre com objetivos claros. Assim sendo, destaca-se como objetivo principal do presente trabalho, a compreensão sobre o papel do marketing relacional nas organizações sem fins lucrativos, incidindo sobre a seguinte pergunta:

- De que forma a comunicação com os parceiros das OSFL, numa lógica relacional, ajuda na lealdade e fidelização dos mesmos e influencia o seu compromisso com o *fundraising*?

Com o intuito de dar resposta à pergunta de partida, foi definido como objetivo geral a análise do impacto que o marketing relacional, em particular, a comunicação entre a organização e os seus parceiros, tem ao nível do *fundraising* das OSFL.

Para alcançar o objetivo principal proposto foi necessário determinar os objetivos específicos seguintes:

- Compreender o conceito de *fundraising*;
- Compreender se o marketing relacional é uma ferramenta importante para a angariação de fundos nas OSFL;
- Compreender a natureza do compromisso e lealdade dos parceiros;
- Analisar de que forma a comunicação influencia a fidelização dos parceiros e os seus níveis de compromisso.

1.3. Metodologia

Aludindo a metodologia, optou-se por uma pesquisa exploratória com enfoque qualitativo, concretizada através da revisão da literatura e da realização de um estudo de caso como métodos de investigação.

Em primeiro lugar, a revisão da literatura comporta a leitura de artigos científicos, livros e documentos académicos onde são abordados os conceitos de marketing, comunicação, *fundraising* e de terceiro setor. Com a revisão da literatura pretende-se o enquadramento da investigação numa determinada cultura interdisciplinar e dar a conhecer os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento da mesma (Santos, 2006).

Além da revisão da literatura, e objetivando-se a aquisição de resultados mais próximos da realidade, será efetuado um estudo de caso, com a intenção de analisar detalhadamente o contributo que o marketing relacional tem na angariação de fundos da Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro. O estudo de caso realizar-se-á através da aplicação da técnica de entrevistas, consagradas a dois universos distintos: i) universo da Acreditar e ii) universo de empresas parceiras.

Concluído todo o processo de realização de entrevistas, o passo que se sucederá é a transcrição das respostas dadas e a consequente análise de conteúdo das mesmas.

1.4. Estrutura do trabalho

Para conceder uma melhor compreensão do trabalho, o mesmo encontra-se dividido em sete capítulos principais.

No primeiro capítulo é realizada a introdução e identificação do problema em estudo, bem como o enquadramento de toda a dissertação. Ainda neste capítulo é veiculada a pergunta de partida, expostos os objetivos gerais e específicos do estudo e apresentadas a metodologia e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo faz referência ao quadro literário que sustenta todo o estudo, aludindo a temáticas como o marketing e a sua evolução até ao surgimento do marketing relacional, a economia social e as organizações sem fins lucrativos, o *fundraising* e o marketing relacional nas OSFL.

O terceiro capítulo contém todo o plano de investigação. Em primeiro lugar, será dada a conhecer a metodologia de pesquisa adotada na dissertação, seguindo-se da exposição e justificação da escolha da Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro como objeto de estudo. Ainda neste capítulo será exibido o método de recolha de dados e o procedimento do estudo de caso.

No quarto capítulo serão reveladas as questões de investigação, seguindo-se da apresentação do método de análise de dados.

O quinto capítulo destina-se à apresentação do estudo de caso, onde serão dados a conhecer os resultados da pesquisa realizada e respondidas as questões estabelecidas.

No sexto capítulo serão apresentadas as conclusões da investigação concretizada.

Para terminar, no sétimo capítulo são mostradas as limitações e contributos do estudo e são dadas as recomendações para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A sociedade atual depara-se com desafios nunca outrora experienciados, resultado da rápida proliferação da informação, o que levou efetivamente à evolução dos princípios e estratégias intrínsecos ao marketing, sendo o crescimento do marketing relacional e a sua adaptação a vários contextos uma prova consistente desta realidade (Marques, 2014).

Posto isto, neste capítulo serão aprofundados os conceitos de marketing, mais concretamente de marketing relacional, de economia social, de organizações sem fins lucrativos (OSFL) e de *fundraising*, com o propósito de compreender melhor a realidade relatada no parágrafo anterior.

2.1. Marketing: Evolução do conceito até ao Marketing Relacional

Apesar da existência de uma ampla bibliografia centrada na área de conhecimento do marketing, não há um consenso sobre quando ele surgiu efetivamente, havendo várias teorias à volta da sua origem.

Como área de conhecimento, o marketing surgiu apenas no início do século XX em universidades norte-americanas, face à necessidade de se desenvolver um campo de investigação capaz de estabelecer um conjunto de soluções para os problemas nos processos de distribuição com que se deparavam as empresas (Marques, 2014).

O conceito de marketing sofreu várias transformações ao longo do tempo, intrinsecamente relacionadas com o processo evolutivo das sociedades e pelo próprio desenvolvimento do mercado. Consequentemente, foram surgindo diversas definições de marketing, sendo que as definições existentes deste conceito não se anulam totalmente umas às outras. Pelo contrário, elas complementam-se, devendo ser analisadas tendo em conta o contexto social e económico em que surgiram.

Observe-se, então, duas definições de marketing em dois momentos da história distintos:

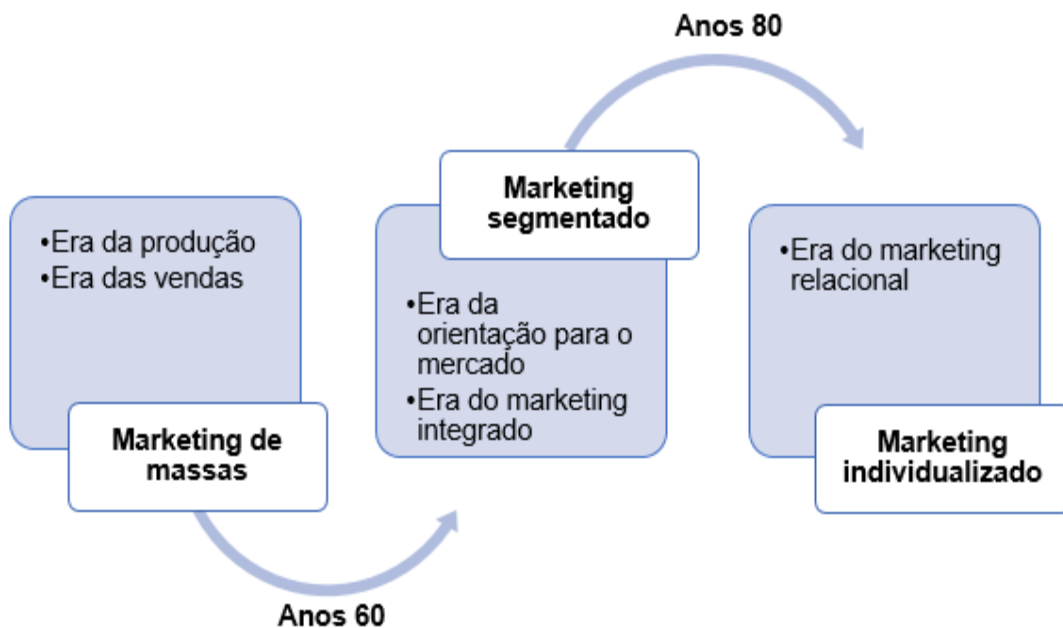
- “Marketing é o processo de planear e executar a conceção, estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, produtos e serviços, com o intuito de criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (AMA, 1995; in Gomes e Kury, 2013, p. 2);

- “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade” (AMA, 2007; in Gomes e Kury, 2013, p. 2).

Segundo Marques (2014), do início do século XX até aos anos 90, pode-se entender a evolução do Marketing através da abordagem das quatro “Eras” ou “Orientações das Empresas”, sendo elas:

1. Era da produção;
2. Era da venda;
3. Era da orientação do mercado;
4. Era do marketing integrado.

Figura 1: A Evolução do Marketing



Fonte: Adaptado de Marques (2014).

Com a Revolução Industrial, que se iniciou em 1780, e a consequente melhoria dos mecanismos de produção, a standardização e a massificação dos produtos passou a ser a prioridade e o princípio primordial das indústrias, dando ênfase aos processos de produção e à redução dos custos, como forma de obtenção de uma posição forte no mercado (Guimarães e Brisola, 2002). A Revolução Industrial resultante do aparecimento de materiais como o aço e combustíveis derivados do petróleo, fez com

que os setores dos transportes e das infraestruturas da comunicação tenham sofrido imensas transformações, culminando na urbanização do quotidiano das pessoas e no surgimento de uma economia capitalista focada na indústria. Neste sentido, as empresas começaram a apostar na produção em massa e na melhoria dos seus produtos a nível técnico, mas sem se focarem nas necessidades concretas dos consumidores, fenómeno denominado de “miopia do marketing” (Kotler, 1999, p. 12).

Os desenvolvimentos tecnológicos consagrados na 1ª Guerra Mundial tiveram igualmente um grande impacto no setor industrial. Com o fim da Grande Guerra, os avanços das tecnologias que deram suporte à estratégia bélica dos países envolvidos no conflito foram aproveitados pela Indústria (Kotler *et al.*, 2010), originando um grande avanço no setor com o crescimento substancial do volume de produção que, aquando a regressão económica consequente da Grande Depressão de 1929, culminou num grave aumento do excedente de produção.

Até aqui, vivia-se a Era da Produção, onde o objetivo era simplesmente produzir bens standardizados a grande escala, de modo a reduzir os custos de produção. Estava-se perante a Era do Marketing 1.0, ou a era orientada para o produto (Kotler *et al.*, 2010).

Após o instaurar da Grande Depressão, as empresas começam a adotar uma posição focada nas vendas. Naquela época, o poder de compra da população sofreu um grande decréscimo, levando as pessoas a serem mais contidas nos seus gastos. Paralelamente, a prioridade das indústrias passou a ser, então, o escoamento dos *stocks*, conseguido através da venda forçada dos produtos por meio de estratégias como a promoção de vendas e a publicidade massificada. Surge, assim, uma nova realidade onde a oferta prevalece sobre a procura, pelo que o esforço comercial era feito numa perspetiva de *push*.

Na década de 50 inicia-se a Era do Marketing, onde as empresas adotam a ótica de orientação para o mercado. Com o final da segunda Guerra Mundial assiste-se a um grande avanço a nível tecnológico que impulsionou o aparecimento de novas fontes de energia e novos canais de comunicação. Todos estes desenvolvimentos fizeram com que os consumidores se tornassem mais informados e exigentes, onde a análise rigorosa das opções disponíveis antes de realizar qualquer compra revelou-se uma prática comum e sistemática. Neste contexto, Barreto e Honorato (1999), atentam nas empresas que começaram a adotar uma nova forma de atuarem no mercado, passando a preocuparem-se mais com a satisfação real das necessidades e a interpretação dos desejos dos clientes.

Atualmente, testemunha-se o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Segundo Kotler (2010), o mercado cada vez mais competitivo e os consumidores mais imprevisíveis, exigem às empresas um tratamento diferenciado dos consumidores, que devem ser tratados não apenas como meros consumidores, mas sim como seres humanos plenos: mente, coração e espírito.

É neste contexto que, a partir da década de 90, surge um novo paradigma, que veio dar ao marketing um carácter mais relacional. Dá-se, então, o aparecimento do conceito de marketing relacional, que consiste na criação de relações com os clientes e parceiros de negócio, e na respetiva manutenção das mesmas, sempre com o intuito de alcançar os objetivos daqueles que se encontram envolvidos na relação (Grönroos, 2000; in Marques, 2014, p. 29).

Após esta análise da evolução do marketing, verifica-se que o mesmo vem assumindo diferentes abordagens ao longo dos anos. Na década de 50, pratica-se um marketing de massas destinado a um mercado homogéneo. Nos anos 70, começa-se a segmentar o público e a fazer-se uma análise de mercado com o intuito de se compreender quais as reais necessidades e desejos dos consumidores. A partir dos anos 80 e 90, o marketing evolui focado no desenvolvimento de relações de proximidade entre as empresas e os seus clientes (Marques, 2014).

2.2. O universo do marketing relacional

Em conformidade com o que fora mencionado no ponto anterior, o marketing relacional surgiu, assim, como consequência das intensas transformações ocorridas no panorama económico-social, fruto das alterações dos desejos e das necessidades dos consumidores e da forte competitividade existente no mercado (Marques, 2014).

Na perspetiva da autora, a origem cronológica do marketing relacional não é consensual. Contudo, o conceito em si surge pela primeira vez no marketing de serviços, tendo recebido importantes contributos do marketing tradicional, do marketing de serviços e do marketing industrial (Marques, 2014).

Também Costa (2019) assume a complexidade do conceito de marketing relacional, fazendo menção à diversidade de definições existentes, fenómeno que já havia sido relatado por Gummesson (2002), que justificava a inexistência de um significativo campo teórico e científico sobre a área do marketing relacional com a ausência de uma definição unificadora de marketing relacional, desencadeando, dessa forma, um conjunto de desafios a nível dos princípios a seguir e das estratégias a implementar.

Ainda assim, o contributo positivo desta nova vertente do marketing no sucesso das organizações tem sido objeto de estudo de vários autores.

Na verdade, a oferta das empresas tem vindo a crescer consideravelmente e o poder de compra dos consumidores também tem sofrido um crescimento bastante positivo. Resultado desta nova realidade, a abordagem de mercado focada no produto tem sido substituída por uma abordagem mais centrada no cliente, negando, assim, a premissa de que a existência do produto/serviço satisfaz plenamente a necessidade do consumidor e que, pelo contrário, a satisfação das necessidades dos clientes deverá ser tida em conta sob várias dimensões, não sendo suficiente apenas a disponibilidade do próprio produto ou serviço, para que se consiga satisfazer o cliente (Marques, 2014).

O marketing relacional surge, então, como uma estratégia centrada na manutenção e aprofundamento de relações duradouras com os clientes. Contrariamente ao que se verifica nas restantes vertentes do marketing, o marketing relacional destaca-se pela importância que atribui às relações que se estabelece entre as organizações e os *stakeholders* (Mendes, 2015). Por outras palavras, “o marketing relacional está centrado na criação e manutenção de relações a longo prazo com clientes e parceiros, sendo que estas devem ter o objetivo principal de ser proveitosas para as empresas, ou seja, gerar lucro, e satisfatórias para todos os intervenientes, de forma a fomentar a lealdade” (Ferreira, 2020, p. 18).

O marketing relacional veio romper com a visão pragmática tão presente no marketing transacional. A realidade mudou. Atualmente, as organizações privilegiam uma pesquisa detalhada do mercado antes de lançarem os seus produtos ou prestarem os seus serviços, que são elaborados baseados essencialmente nas necessidades dos consumidores, contribuindo, indiscutivelmente, para o aprofundar das relações a longo prazo (Brito e Lencastre, 2014). Esta nova faceta do marketing, que tem como prioridade o estabelecimento de relações duradouras com os clientes, destacou a superioridade da importância que se deverá conceder às estratégias de longo prazo face às de curto prazo, facilitando assim a criação de valor para o cliente e um estado de satisfação constante para o próprio (Kotler e Armstrong, 2007).

Em conclusão, o marketing relacional assume-se como uma nova forma de estar e pensar no mundo dos negócios, capaz de fazer frente aos diversos desafios que as organizações veem-se obrigadas a ultrapassar e que põem em causa o posicionamento no mercado das mesmas (Schreiner *et al.*, 2019). Para isso, o marketing relacional deverá ser uma prioridade das organizações através da “contínua negociação com os

consumidores, para que das satisfações atendidas dos mesmos, consigam estimular a fidelidade e retenção dos clientes” (Costa, 2019, p. 24).

2.2.1. Os Determinantes da Lealdade

A intensa competitividade instalada nos mercados atuais, já referida neste trabalho como antecedente de inúmeras mudanças no domínio do marketing, desencadeou uma notável transformação, que se faz sentir também no próprio desempenho de funções dos *marketeers* e administradores das organizações, que têm vindo a centralizar cada vez mais a sua atenção na análise profunda dos consumidores, de modo a compreender quais são as verdadeiras fontes de valor, também designadas de determinantes da lealdade, para os mesmos (Marques, 2014).

Na visão de Shoemaker e Lewis (1999), os clientes são leais para com uma empresa quando acreditam que a mesma é capaz de satisfazer as suas necessidades a um nível superior em comparação com as empresas concorrentes. É, por essa razão, relevante que todas as empresas apostem na sua melhoria contínua, de maneira a que atendam, da melhor forma possível, as necessidades dos seus clientes.

Nesta perspetiva, Aaker (1991) considera a existência de cinco níveis de lealdade, tal como se verifica na figura 2.

Figura 2: Pirâmide da Lealdade à Marca



Fonte: Aaker (1991).

Na base da pirâmide encontram-se os consumidores cuja marca lhes é indiferente, não tendo em conta no momento da compra, sendo esta incentivada maioritariamente por questões relacionadas com os custos de aquisição. No segundo nível da pirâmide, o consumidor já possui algum interesse na marca, estando satisfeito pelo uso da mesma, mas reconhecendo a existência de outras marcas capazes de satisfazer as suas necessidades da mesma forma, ou melhor, do que a marca utilizada no momento. O terceiro nível diz respeito aos clientes satisfeitos, cuja lealdade apenas se mantém devido ao receio que têm da mudança. Desta forma, são consumidores leais, mas frágeis, já que em determinado momento poderão deixar de temer a mudança e optar por outra marca. O quarto nível da pirâmide abrange todos os consumidores que se encontram emocionalmente ligados à marca e que lhe atribuem experiências positivas. Para terminar, no topo da pirâmide surgem os consumidores que veem a marca com orgulho e que a recomendam a outros consumidores (Aaker, 1991).

Marques (2014) assume como fontes de valor a satisfação, a confiança, a qualidade, os serviços ao cliente, a comunicação, a gestão das reclamações, as TIC, o valor relacional e os recursos humanos.

Veja-se, detalhadamente, a que cada uma diz respeito:

➤ Satisfação

“A forte competição e o rápido desenvolvimento nos diferentes setores, criou uma necessidade junto das organizações em ampliar e defender a sua quota de mercado, alcançando o maior número de consumidores” (Pires, 2019, p. 22), o que pode ser conseguido através da criação de satisfação para o cliente.

Na perspetiva de Egan (2008), a satisfação do cliente está relacionada com a total capacidade da organização em dar resposta à necessidade do consumidor, enquanto que a insatisfação resulta do mau desempenho da organização na supressão dessa mesma necessidade.

Ainda sobre a satisfação, Song *et al.*, (2019) relacionam-na ao *feedback* emocional dado pelos clientes, já que o nível de satisfação dos mesmos pode não se basear apenas nos aspetos físicos de um produto ou da circunstância em que um serviço é prestado, mas também em elementos não físicos.

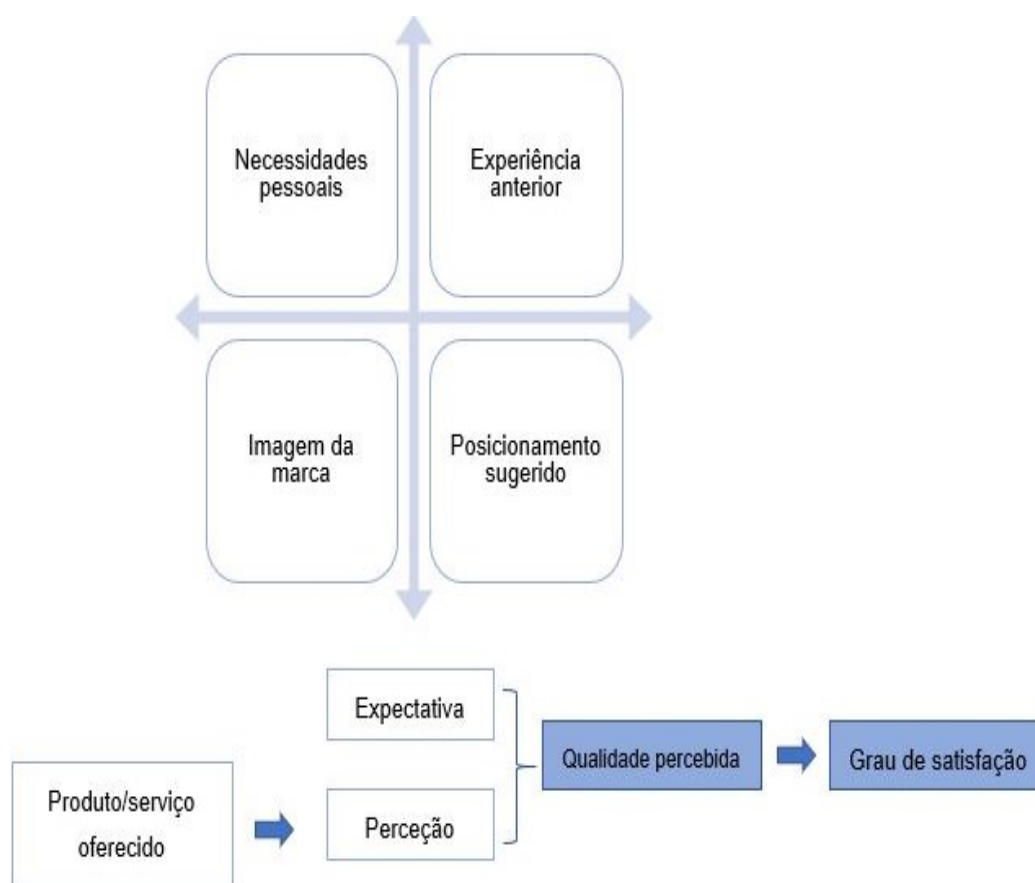
Paralelamente, Marques (2014) define a satisfação como a apreciação integral fundamentada nas compras efetuadas e na conseqüente experiência de consumo de um determinado bem ou serviço, que compreende a “comparação entre as expectativas

criadas acerca da capacidade do produto ou serviço satisfazer as suas necessidades e o desempenho percebido após a compra do produto ou adesão ao serviço” (Marques, 2014, p. 80).

Neste sentido, Casaló *et al.*, (2007) realçam que, à medida que o consumidor e a organização aumentam o seu número de interações, a perceção do consumidor torna-se mais completa, sendo que o consumidor estará totalmente satisfeito quando as expectativas e a perceção do desempenho atingirem o mesmo patamar.

Para uma melhor compreensão, atente-se na figura nº3:

Figura 3: Satisfação no contexto da teoria das expectativas



Fonte: Adaptado de Marques (2014).

Assim sendo, “a satisfação é o acumular de uma série de experiências com o produto e/ou serviço de determinada organização, resultante da ligação entre consumidor e a organização ao longo do tempo” (Pires, 2019, p. 24).

➤ Confiança

“A satisfação dos consumidores é algo muito difícil de se conseguir, sem antes se ganhar a confiança dos mesmos” (Pires, 2019, p. 29), estando estes dois determinantes da lealdade interligados.

Segundo Marques (2014), a confiança reside na crença de que a organização irá oferecer benefícios vantajosos ao consumidor, em resposta à compra ou prestação do serviço. Quando se põe em prática estratégias para desenvolver a confiança entre as empresas e os seus consumidores, estar-se-á a fazer um importante investimento na construção de relacionamentos sólidos, onde o retorno será facilmente visível a longo prazo (Egan, 2008).

Efetivamente, a confiança beneficia de um grande impacto no estabelecimento de relações duradouras entre as empresas e os consumidores, pois quanto maior for a confiança, maior será a predisposição para investir no relacionamento, servindo esses investimentos para combater e prevenir possíveis incertezas e conflitos que, se forem mal geridos, poderão levar à dissolução da relação (Egan, 2008).

Adicionalmente, autores como Song *et al.*, (2019) defendem que a confiança exige um esforço contínuo, por parte das organizações, em proporcionar experiências positivas aos clientes, através da venda de um produto ou da prestação de um serviço com alto nível de qualidade.

Em conclusão, “uma organização torna-se confiável quando mantém a sua promessa de valor aos seus consumidores” (Pires, 2019, p. 27). Além disso, a confiança é frequentemente apontada como impulsionadora do sucesso de uma empresa, já que a posse de uma carteira de clientes cujas relações estabelecidas com os mesmos são baseadas na confiança, faz incrementar a sua vantagem competitiva (Ferreira, 2020).

➤ Qualidade

Tal como se assevera com a satisfação, a fonte de valor qualidade encontra-se igualmente relacionada com as expectativas dos consumidores, mais concretamente, com a superação das mesmas (Marques, 2014).

Quanto maior for a capacidade de um produto ou serviço superar as expectativas que o consumidor tem, maior será a perceção de qualidade. Por esta razão, é importante que as organizações priorizem as estratégias que promovam a qualidade dos seus produtos e serviços, o que acabará por contribuir para o aumento da satisfação dos clientes, bem como a fidelização dos mesmos (Marques, 2014).

Atualmente, assiste-se ao amadurecimento e à crescente exigência dos consumidores, o que obriga as organizações a trabalharem com foco no aumento da qualidade dos seus produtos ou serviços. Por esta razão, o nível de competitividade entre as organizações é incrementado, resultado “das organizações quererem desenvolver um produto e/ou serviço adaptados às necessidades do consumidor, direcionando a organização a um marketing mais individualizado na sua oferta, a fim de o reter e fidelizar” (Pires, 2019, p. 9).

Neste sentido, a importância do fator qualidade na aquisição de clientes leais já havia levado Garvin (1987) a definir as oito dimensões da qualidade, cuja funcionalidade consiste em moldar a estratégia das organizações à percepção de qualidade do consumidor. Para uma melhor compreensão das dimensões da qualidade, atente-se na seguinte tabela:

Tabela 1: Dimensões da qualidade propostas por Garvin

Desempenho	•Características primárias que influenciam o desempenho da função de determinado de um produto ou serviço;
Característica	•Características secundárias, que não são exigidas pelo cliente, mas que agregam valor ao produto ou serviço;
Confiabilidade	• Crença de que o produto ou serviço será fornecido sempre ao mesmo nível, mesmo em situações de falha;
Conformidade	• Grau de compatibilidade das especificações desejadas no produto ou serviço;
Durabilidade	•Corresponde ao ciclo de vida do produto/serviço;
Atendimento	•Aspectos intrínsecos à venda do produto ou à prestação do serviço, tais como a rapidez do atendimento, a cortesia, entre outras;
Estética	•Aspectos estéticos, sensoriais e emocionais associados ao produto ou serviço;
Qualidade Percebida	•Percepção que cada cliente tem do produto ou serviço, assumindo-se como as dimensões de carácter mais subjetivo.

Fonte: Adaptado de Garvin (1987).

Tendo em conta as dimensões apresentadas e o que fora mencionado neste ponto, paralelamente à criação de produtos e serviços com alto nível de qualidade, as organizações deverão priorizar a detenção de mecanismos de medição do nível de qualidade percebida pelos seus clientes, sendo a única forma de conseguirem determinar a sua capacidade de excederem as expectativas dos consumidores (Marques, 2014).

➤ Serviços ao cliente

Os serviços ao cliente como determinante da lealdade fazem menção à assistência técnica prestada, fundamental no estabelecimento de um contacto mais direto e pessoal entre o vendedor e o comprador (Marques 2014).

Na perspetiva de Marques (2014), os serviços prestados ao cliente, nomeadamente a assistência técnica, são cada vez mais pertinentes, face ao crescente número de bens cada vez mais similares entre si. De facto, é através da assistência técnica que as organizações se conseguem diferenciar face aos seus concorrentes e captar a atenção dos consumidores, exercendo um impacto bastante considerável na lealdade.

➤ Comunicação

Todas as relações de lealdade entre as organizações e os seus atuais e potenciais clientes deverão ser sustentadas por uma estratégia de comunicação regular e ampla no que diz respeito aos assuntos abordados. Quando se recorre a uma política de comunicação contínua e transparente entre as duas partes, estar-se-á a incrementar o nível de lealdade existente entre as mesmas, devendo a comunicação ser também vista como um importante mecanismo de resolução de problemas (Marques, 2014).

➤ Gestão das reclamações

Nem sempre a lealdade dos consumidores está apenas ligada a um histórico de relações com a empresa sem acontecimentos negativos ocorridos entre ambas as partes. É certo que a lealdade é mais facilmente conseguida quando as parcerias de negócio têm sempre resultados positivos. Contudo, nem sempre isso se verifica, havendo a possibilidade de ocorrerem falhas e reclamações que resulta em clientes insatisfeitos (Marques, 2014).

No entanto, se houver uma eficaz gestão das reclamações poderá estar-se perante um mecanismo promotor da lealdade dos consumidores, já que a resolução de falhas e a gestão das reclamações é capaz de transformar a insatisfação dos clientes em satisfação. Todavia, é fulcral que as organizações tenham consciência que a gestão de

uma reclamação não se pode focar apenas na restituição de quantias monetárias, mas principalmente em aspetos intangíveis, tais como a rapidez de resposta, a flexibilidade demonstrada na resolução do problema, a honestidade, entre outros (Marques, 2014).

➤ Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

A sociedade atual encontra-se fortemente dependente das tecnologias da informação e comunicação, cada vez mais desenvolvidas e inovadores.

De facto, “os indivíduos são cada vez mais informados e instruídos, e as tecnologias de informação estão cada vez mais presentes nas suas vidas; a Internet e os Websites permitiram a rápida troca de informação em qualquer local e normalmente sem quaisquer custos associados” (Silva, 2019, p. 27), tendo as organizações que se reajustar a esta nova realidade.

Assim sendo, a introdução da tecnologia nos processos de negócio veio promover a eficácia das estratégias de marketing, impulsionando uma maior ligação entre empresas, empregados e clientes, que por seu turno, contribui para a maximização da perceção de qualidade, para o aumento da lealdade (Marques, 2014) e da vantagem competitiva das próprias organizações (Islam *et al.*, 2019).

➤ Valor relacional

O determinante da lealdade referente ao valor relacional pode ser definido como a avaliação que o consumidor faz sobre os custos e benefícios que adquire com a continuação do relacionamento com a organização (Marques, 2014).

Quando é referido o valor relacional como fomentador da lealdade, dever-se-á considerar duas dimensões: i) a propensão para abandonar o relacionamento e ii) o custo do término do relacionamento (Marques, 2014).

Partindo destas duas dimensões, quanto maior for o nível de compromisso entre o cliente e a empresa, menor será o risco de abandonar o relacionamento. Por sua vez, quando os custos do abandono da relação são elevados, também se verifica uma menor predisposição para a dissolução do relacionamento (Gosling e Gonçalves, 2002; in Marques, 2014, p. 95).

➤ Recursos Humanos

Um dos principais autores que mencionou os recursos humanos como um determinante da lealdade foi Reichheld (1993), sugerindo que à medida que os clientes se tornam

leais e fidelizados à organização, menor serão os custos da mesma, o que se traduz numa sucessão de acontecimentos favoráveis à estrutura da própria empresa.

É certo que clientes fidelizados são clientes que têm menos custos para a empresa, o que contribui para que os empregados vejam os seus salários aumentarem, já que os investimentos são canalizados para os públicos internos da empresa e não para os externos. Funcionários com remunerações elevadas são mais rentáveis, o que influenciará positivamente a forma como prestam os seus serviços. Consequentemente, os clientes serão atendidos com uma qualidade superior, tornando-se mais satisfeitos e fidelizados com a organização (Reichheld, 1993).

Assim, a cortesia aliada ao profissionalismo no momento de atendimento é um mecanismo essencial no desenvolvimento de relacionamentos leais (Oliveira e Dutra, 2002; in Marques, 2014, p. 92).

2.2.2. Dimensões do Compromisso

À semelhança dos determinantes da lealdade, também as dimensões do compromisso afiguram-se como pilares do marketing relacional.

Como já foi referido no presente trabalho, é evidente a necessidade das organizações trabalharem no sentido de oferecer produtos e serviços de excelência para os seus clientes, facilitando assim a criação de relações focadas na continuidade (Silva, 2019). Contudo, Islam *et al.*, (2019) realçam a escassez de estudos científicos destinados à clarificação das ferramentas de que as empresas podem tirar proveito para impulsionar o nível de compromisso dos seus clientes.

O termo compromisso, que nas ciências sociais é frequentemente substituído pelo anglicanismo *engagement*, “emergiu como um conceito holístico que permite perceber a construção das fortes e duradouras relações com o consumidor” (Silva, 2019, p. 23).

Anteriormente, Morgen e Hunt (1994) já haviam constatado que o compromisso advém da confiança, dos valores partilhados e da crença de que os parceiros de negócio são difíceis de substituir, mostrando o poder que a preservação e o investimento nos relacionamentos têm na cooperação entre organizações e clientes. Neste sentido, o compromisso leva a que os parceiros não se foquem simplesmente nas alternativas que lhes dão benefícios imediatos, tais como o estabelecimento de relações com novos parceiros, mas sim em benefícios mais estáveis e de longo prazo associados aos atuais parceiros nos quais confiam e cujas relações já se encontram fortemente vinculadas (Morgen e Hunt, 1994).

Na conceção de Moorman *et al.*, (1992), o conceito de compromisso define-se como o desejo de manter um relacionamento considerado importante e de valor, abrangendo três dimensões essenciais: i) a dimensão instrumental, ii) a dimensão afetiva e iii) a dimensão normativa.

Em primeiro lugar, a dimensão instrumental agrupa o compromisso para com um relacionamento, decorrente da circunstância de que, ao valor dos recursos, não está associado o retorno esperado caso se escolha terminar a ligação existente com a organização (Fullerton, 2011). Na visão de Marques (2014), a dimensão instrumental parte da análise do custo benefício da relação entre o consumidor e a organização.

No que concerne a dimensão afetiva, Fullerton (2011) caracteriza-a como o comprometimento afetivo em virtude do relacionamento. Desta forma, é a consequência emocional que determina a vontade de se proceder à realização da manutenção das relações criadas com as organizações e que contribui para o desenvolvimento das mesmas durante todo o ciclo de vida da organização, ou seja, é o “compromisso afetivo baseado num sentimento geral positivo direcionado para o parceiro em troca” (Marques, 2014, p. 78).

Por último, a dimensão normativa é conceptualizada como a dimensão resultante do sentimento de obrigação que o cliente sente em manter o contacto com a organização, transparecendo a manutenção da relação entre ambas as partes como a atitude mais adequada a ter (Bansal *et al.*, 2004). Esta terceira dimensão do compromisso surge como o reflexo das consequências temporais intrínsecas a ele, uma vez que as relações estabelecidas focadas na continuidade levam os consumidores e as organizações a cooperarem mais, com o objetivo de conseguirem conquistar objetivos e interesses mútuos (Marques, 2014).

No contexto do marketing relacional, é a dimensão afetiva que deverá ser mais trabalhada, já que é o fator determinante para que o consumidor pretenda, de forma sistemática e numa perspetiva a longo prazo, o relacionamento com a organização (Roberts *et al.*, 2003).

Em conclusão, o nível de compromisso é proporcional ao investimento que ambas as partes fazem na relação. Quanto mais investimentos se fizer na relação, mais custos terá a dissolução da mesma, o que contribui para o aumento do compromisso. Quanto maior for o compromisso, maior será a dificuldade de se mudar de parceiro de negócio, já que os custos associados a essa mudança poderão se revelar irrecuperáveis (Egan, 2008).

2.2.3. A Gestão de Relacionamentos

A base do marketing relacional, como o nome faz prever, são as relações estabelecidas de forma dinâmica entre duas partes, neste caso, entre a empresa e o consumidor. Para que uma relação entre estas duas partes seja verdadeiramente considerada como tal, deverá haver um histórico de interações entre elas, sendo insuficiente a existência de apenas um momento de contacto para se afirmar que existe uma relação entre a empresa e o consumidor (Egan, 2008).

Note-se que, fazer uma gestão eficaz dos relacionamentos é ter consciência de que as relações mudam ao longo do tempo, podendo-se tornar mais ou menos fortes e com maior ou menor frequência das interações. Baseado neste princípio, Egan (2008) defende que as relações entre as empresas e os consumidores poderão passar por cinco fases: i) fase de conhecimento, ii) fase da exploração, iii) fase da expansão, iv) fase de compromisso e v) fase de dissolução.

Em primeiro lugar, surge a fase de conhecimento, que consiste no momento em que cada uma das partes chama a atenção da outra. De seguida, surge a fase da exploração, onde as empresas e os consumidores analisam as capacidades e o desempenho da outra parte. Se o resultado do momento de exploração for positivo, as empresas e os seus consumidores chegarão às fases de expansão e de compromisso. Aqui, verifica-se o entendimento recíproco entre as partes, tornando-se cada vez mais adaptadas uma à outra. Por fim, surge a fase de dissolução, ou seja, o momento em que se dá o fim da relação, sendo que a dissolução do relacionamento poderá ser uma decisão dos consumidores, ou então, das organizações (Egan, 2008).

Perante os diferentes estágios de uma relação, é preponderante trabalhar a sua manutenção e sustentabilidade, para que a fase de compromisso se alargue no tempo. Para isso, adotar uma postura preventiva é a estratégia mais adequada para que os desafios e conflitos que possam surgir na relação sejam resolvidos atempadamente (Marques, 2014).

Repare-se que, apesar da dificuldade em definir as relações no contexto do marketing, a gestão de relacionamentos tem sido uma das prioridades dos *marketeers* da sociedade atual, que acreditam que uma carteira de clientes fiéis impulsiona o aumento do valor global de uma empresa, daí a importância do desenvolvimento de um plano de gestão assente nas relações estabelecidas entre as empresas e os consumidores (Marques, 2014).

Para sustentar a premissa de que os clientes são um dos elementos que mais influencia o sucesso de uma empresa, vários autores têm dado destaque ao *lifetime value*, por outras palavras, ao valor que o cliente tem, medido em função dos benefícios que gera durante o seu relacionamento com a organização. Para que essa medição tenha impacto na política de relacionamento da empresa, é necessário que se diferencie os clientes face ao valor que têm para ela. Só assim se saberá em quais clientes se deverá investir mais, devendo ser aqueles que são mais suscetíveis de impulsionar o sucesso da organização (Marques, 2014).

Em conclusão, a gestão dos relacionamentos deverá passar pela análise dos benefícios adquiridos com cada cliente, bem como dos custos associados a cada um deles. Para uma correta gestão das relações, a consciência da existência das diferentes fases numa relação e a adequação da estratégia a cada uma delas, também não poderá ser esquecido.

2.3. A Economia Social e as Organizações Sem Fins Lucrativos

2.3.1. O Terceiro Setor

A sociedade encontra-se dividida em três setores. O primeiro setor diz respeito ao setor público, ou seja, o Estado, o segundo consiste no setor privado, o Mercado, e por fim, o terceiro setor, também chamado de Setor Social.

Na perspetiva de Barroso (2009), o nascimento do Terceiro Setor transformou o Estado numa ferramenta para combater as injustiças sociais, reduzir os excessos do Setor Privado e prestar serviços públicos à comunidade. Adicionalmente, Loureiro (2010) assevera que o Terceiro Setor adveio da união do Estado e da sociedade, estando essa união destinada ao encontro de soluções para situações de pobreza e miséria, contando com um variadíssimo conjunto de modelos para a sua realização.

Definir o Terceiro Setor não é uma tarefa fácil, devido à existência de múltiplos termos a ele associados, tais como: setor não lucrativo, setor sem fins lucrativos, setor social, economia social e economia solidária (Franco *et al.*, 2005). No entanto, todas as nomenclaturas referidas evidenciam a principal característica que as entidades têm que possuir para fazerem parte deste setor, que consiste na inexistência de distribuição de lucros.

Santos (1999) refere que a origem das entidades do Terceiro Setor deu-se no século XIX, tendo surgido como oposição às organizações capitalistas e aos princípios

defendidos pela burguesia, cujo poder revelava-se cada vez maior, consequência da Revolução Industrial. Ainda perante a perspetiva deste autor, as organizações que compõem o Terceiro Setor vieram minimizar o afastamento existente entre a comunidade e o Estado capitalista que vigorava naquela época, além de fazerem incrementar na sociedade princípios de solidariedade, entreaajuda, filantropia e sustentabilidade, no que se refere aos modelos de produção e consumo (Santos, 1999).

2.3.2. A Economia Social

Pode-se afirmar que a “economia social é uma expressão que designa um espaço socioeconómico” (Namorado, 2017, p. 1), espaço esse que é composto por organizações e práticas, que não fazem parte do Estado, nem se inserem no universo capitalista.

A emergência da Economia Social deu-se no pós Revolução Industrial, no séc. XVIII, quando as condições desumanas com que se deparavam os trabalhadores e a ausência de respostas para todos esses problemas fizeram emergir novos movimentos revolucionários de trabalhadores e correntes científicas e sociais. Surge, então, o Socialismo e o Iluminismo, focados na reorganização da economia e na superioridade do Homem, e que se apresentavam como mecanismos de defesa face às desigualdades causadas pela Revolução Industrial e de oposição ao Capitalismo (Jorge, 2017).

Assente nestes princípios, Jorge (2017) constata a emergência da Economia Social como complemento ao Socialismo, promovendo igualmente a criação de uma alternativa à Economia de Mercado e a conceção de um conjunto de estratégias que aumente o bem-estar da sociedade, a diminuição do nível de pobreza e o aumento do número de dádivas, princípio esse que originou mais tarde a criação do Terceiro Setor.

Paralelamente, Ávila *et al.*, (2018) expõe a Economia Social como consequência da realidade dos modelos económicos adotados a nível mundial e dos desafios que lhes estão frequentemente relacionados, que resulta na necessidade da criação de entidades privadas que sejam capazes de dar resposta aos problemas que vão surgindo na sociedade e que o Estado e o Segundo Setor não conseguem solucionar sozinhos. Ávila *et al.*, (2018) chamam ainda à atenção para a abrangência do conceito de Economia Social, por representar um espaço socioeconómico caracterizado pela pluralidade de organizações que o compõe, circunstância que advém da complexidade e heterogeneidade dos problemas vividos mundialmente.

2.3.3. Conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

Os avanços vivenciados a partir da Revolução Industrial, tanto a nível económico como a nível político e social, geraram acontecimentos incapazes de serem controlados somente pelo Estado, devido à grandeza dos efeitos nefastos consequentes desses progressos (Jorge, 2017).

A distribuição da riqueza encontra-se cada vez mais desequilibrada e as assimetrias sociais são um fator bastante preocupante. Além disso, os problemas ambientais são igualmente uma consequência negativa de toda a evolução vivida, assumindo uma posição de destaque nos assuntos da atualidade (Jorge, 2017).

Perante esta conjuntura, a criação de mecanismos de oposição face a esta negativa realidade, transformou-se numa necessidade a suprimir. O aparecimento das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) assume-se como a melhor solução existente até então, conseguindo amenizar as desigualdades e promovendo, no seio da comunidade, princípios de solidariedade e filantropia. As OSFL, ao contrário das entidades cujo objetivo principal é a obtenção de lucro, destinam-se a dar forma a ações de cariz solidário, apresentando-se como organismos compostos por um conjunto de pessoas, “organizado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara sem fins lucrativos, com o objetivo de lutar e/ou apoiar causas coletivas” (Göhn, 1997, p. 60).

Oliveira (2018) assevera que as OSFL fortalecem a sociedade, proporcionando uma relação de proximidade entre os três setores da sociedade: Estado, Mercado e Terceiro Setor; que, através de parcerias com instituições privadas e setores do Estado, dão asas a projetos que promovam o desenvolvimento sustentável da comunidade e a melhoria contínua do nível de vida da população.

Segundo Pereira (2013), o aparecimento do termo OSFL remonta-nos para o ano de 1950, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) recorreu a esse conceito para definir todas as instituições que não estivessem vinculadas a um governo, ou seja, que fossem extrínsecas ao Estado. A autora defende ainda que o conceito de OSFL tem vindo a evoluir, sendo nos dias de hoje definido como instituições privadas com finalidade pública e que não tem como intuito a obtenção de lucro, destinando-se à promoção de causas de diversas índoles, tais como a índole religiosa, de assistência social e comunitária, a título exemplificativo.

Na perspetiva da autora anteriormente referida, a importância dada às ações levadas a cabo pelas OSFL é cada vez maior, ações essas direcionadas, principalmente, para o desenvolvimento do ser humano, quer a nível pessoal, como a nível social, profissional, económico e cultural.

Em semelhança ao que se verifica nos dois primeiros setores da sociedade, também o Terceiro Setor e as OSFL deparam-se com inúmeros desafios, que acentua a necessidade da sua melhoria contínua, quer no que diz respeito aos seus modelos de gestão, quer nas estratégias e ações levadas a cabo pelas mesmas. Assim, a transparência, a qualidade e a profissionalização dos serviços prestados pelas OSFL são fulcrais para o seu sucesso e para alcançarem resultados capazes de assegurar a sua subsistência (Pereira, 2013).

Em suma, a sociedade contemporânea, além da relevância que tem vindo a dar aos processos impulsionadores da melhoria contínua e da profissionalização nos setores da sociedade, tem vindo, igualmente, a demonstrar-se mais suscetível a questões que promovam a justiça social, levando, então, ao emergir das OSFL (Pereira, 2013).

2.3.4. A segmentação nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

À semelhança do que acontece no Segundo Setor da sociedade, também nas organizações *nonprofit* é relevante segmentar os *stakeholders*, para que se consiga atrair a atenção de cada um deles da forma que lhes é mais indicada. Neste contexto, Rupp *et al.*, (2014) defendem que só com uma política de segmentação é que as OSFL conseguirão ser bem-sucedidas na sua atividade de marketing relacional.

Proporcionar a criação de fortes e duradouros relacionamentos entre as duas partes é o principal objetivo dos gestores de marketing das instituições desta natureza. No entanto, os *stakeholders* devem ser divididos em vários microgrupos, cujos interesses e motivos justificadores das parcerias estabelecidas, se diferem a um nível substancial (Rupp *et al.*, 2014).

A sociedade atual acarreta inúmeros problemas e desafios, que vão desde a desigualdade social e económica até a acontecimentos nefastos relacionados com o meio ambiente, entre outros. É com o intuito de dar resposta e solucionar a situações deste género que surgem as OSFL. Contudo, nenhuma OSFL tem a capacidade de ser tudo para todos, daí a importância em segmentar o mercado em que pretende atuar e que tipo de problema e desafio irá abranger na sua missão. Por esta razão, a definição de públicos-alvo é um requisito imprescindível para que as instituições *nonprofit* tenham

sucesso, tanto nas suas ações de *fundraising* como de marketing relacional (Rupp *et al.*, 2014).

Na visão de Rupp *et al.*, (2014), os públicos-alvo poderão ser divididos em quatro subgrupos, que são: i) doadores, ii) voluntários, iii) consumidores e iv) membros; sendo que, no interior de cada subgrupo, a segmentação continua baseada em critérios económicos, sociais e comportamentais. Após o exercício de segmentação, as entidades do Terceiro Setor estarão aptas para instituir ações de marketing relacional adaptadas a cada segmento, para que o investimento em cada relacionamento seja feito de forma proporcional ao possível retorno obtido com o mesmo.

Assim, também no setor *nonprofit* a concorrência tem sido cada vez maior, levando a que cada OSFL seja obrigada a intensificar a sua qualidade e eficiência, onde a segmentação é um dos principais mecanismos impulsionadores dessa qualidade e eficiência. Estabelecer laços afetivos rentáveis com todos os diferentes *stakeholders* é essencial, o que se consegue através do investimento, personalizado, nas relações existentes com cada um deles (Rupp *et al.*, 2014).

2.4. O Fundraising

O termo *fundraising* surgiu no seio da cultura inglesa, tendo o significado epistemológico de captação de recursos, apesar da inexistência de uma tradução literal (Jorge, 2017). Aliada à inexistência de tradução literal mencionada, o conceito *fundraising* carece igualmente de uma referência cronológica concreta relativa ao seu aparecimento.

Todavia, o neologismo apresentado não levanta grande discussão no momento da sua definição. De facto, é notório o consenso existente nas inúmeras definições conhecidas, como se observa abaixo:

- “*Fundraising* é a forma como as organizações sem fins lucrativos se organizam para obter subsídios e contribuições para a sua organização” (Abreu, 2009, p. 15);
- “*Fundraising* refere-se a ações diretas de angariação de fundos para o desenvolvimento das atividades das organizações (Cannon, 2011; in Jorge, 2017, p. 18).

A conjuntura política e económica vivida mundialmente tem levado o Estado a diminuir as ajudas e os fundos canalizados para as entidades que constituem o Terceiro Setor, exigindo que as mesmas encontrem alternativas de financiamento capazes de as fazer

permanecer inseridas na comunidade. Visto isto, o *fundraising* assume-se como solução à diminuição de apoios recebidos pelas OSFL, através da captação de recursos financeiros, ou não, fundamentais para o seu desenvolvimento (Jorge, 2017).

Para garantir a sua sustentabilidade e autonomia face ao Estado, todas as instituições pertencentes ao Terceiro Setor deverão estabelecer um plano de atuação que define quais as estratégias a utilizar para conseguirem aumentar as suas receitas, tais como a captação de novos parceiros, investimentos e doadores, sendo tudo isto *fundraising*.

Desta forma, o *fundraising* encontra-se intrinsecamente ligado ao conceito de filantropia, refletindo-se na ajuda ao próximo por meio de donativos, com o intuito de minimizar as desigualdades características da sociedade atual e de promover uma maior justiça social (Jorge, 2017).

Aquando a análise do conceito de *fundraising* no contexto português, concluímos que o mesmo não é referido com muita frequência. Neste ponto de vista, Almendra (2014) realça a ausência de estudos empíricos em Portugal sobre esta temática, ao qual se junta a pouca familiarização das organizações com os princípios e práticas de *fundraising*. Contudo, mesmo sem essa conexão assumida com o conceito em estudo, as organizações já adotam, no seu quotidiano, abordagens de *fundraising* como estratégias para aumentarem os seus recursos, que têm vindo a ser reduzidos face à diminuição dos apoios dados por parte do Estado.

Porém, as organizações não devem simplesmente procurar novos donativos/investimentos monetários e materiais. Para que se observe os resultados esperados, é necessário que os doadores estejam emocionalmente ligados à causa para a qual estão a contribuir. É, então, necessário que se identifiquem com a missão da organização.

Nesta ótica de pensamento, Jorge (2017) salienta a relevância das organizações incluírem no seu plano estratégico, técnicas de marketing e comunicação, de modo a alargar a sua missão, visão e valores a um maior número de pessoas, conseguindo, dessa forma, alcançar mais doadores e aumentar a sua receita, o que promove a sustentabilidade das instituições sem cariz lucrativo. Em suma, é necessário incentivar os doadores a fazer doações através do apelo ao sentimento altruístico dos mesmos.

Assim, poder-se-á concluir que o *fundraising*, para se manifestar uma ferramenta de valor para as OSFL, deverá se basear em princípios de coerência e transparência para com as pessoas que fazem os donativos, pois só assim será possível a fidelização dos doadores (Jorge, 2017).

2.4.1. A arte de fazer *Fundraising*

Segundo Melandri (2018), três são as formas de fazer crescer o *fundraising*: i) procurar novos doadores, ii) aumentar a doação média e iii) aumentar a frequência das doações. Observe-se, então, em que consiste cada uma delas:

➤ Procurar novos doadores

Procurar novos doadores consiste em fazer crescer a lista de doadores. Para a sustentabilidade de uma OSFL, angariar novos doadores é uma ação muito importante. No entanto, é essencial ter consciência que o processo de captação de novos doadores é bastante mais complexo e dispendioso do que o processo de fidelizar os doadores já existentes no passado. A esta realidade prende-se o facto de não haver garantias de que as pessoas que se mostram interessadas com a causa irão tornar-se doadores leais e fazer doações regulares (Melandri, 2018).

➤ Aumentar a doação média

Segundo Melandri (2018), com isto pretende-se o incremento do montante dado em cada doação. A nível de custos, esta estratégia é bastante mais rentável do que a apresentada anteriormente. Reitera-se que, os custos associados à tentativa de aumentar a doação média de cada doador são significativamente mais baixos do que atrair novos doadores, consequência da relação já existente entre a organização e o doador, o que minimiza, por exemplo, as despesas com a comunicação. Neste contexto, “pedir um segundo donativo a um doador que já doou, isto é, a um doador adquirido, é muito mais vantajoso do que procurar novos doadores” (Melandri, 2018, p. 13).

➤ Aumentar a frequência das doações

Este modo de fazer crescer o *fundraising* consiste em incentivar o doador fidelizado a doar mais frequentemente. Segundo Melandri (2018), este é o ponto mais esquecido por parte das OSFL, o que, segundo o autor, é uma realidade que deverá ser alterada, pois quando os doadores aumentam a frequência dos seus donativos é previsível que aumentem igualmente o montante doado.

2.4.2. O envolvimento do doador

Partindo dos três modos de fazer *fundraising* analisados no ponto anterior, Melandri (2018) esquematiza o envolvimento do doador através da seguinte pirâmide.

Figura 4: A Pirâmide do Doador



Fonte: Melandri (2018).

A base da pirâmide alude ao primeiro modo de fazer *fundraising*. Na procura de novos doadores, além dos custos serem elevados e as receitas baixas, verifica-se um reduzido envolvimento do doador com a organização, podendo apenas ter feito uma única doação sem continuidade.

À medida que se sobe na pirâmide, os custos vão diminuindo e as receitas vão tendo valores mais positivos. Além disso, o doador encontra-se mais envolvido na missão, o que aumenta a probabilidade de doações, bem como o montante das mesmas. Melandri (2018) chama ainda atenção para o facto de, quanto mais se sobe de nível, mais íntima e intensa fica a relação entre o doador e a organização.

Fazendo a análise da situação atual do Terceiro Setor tendo conta a pirâmide apresentada, conclui-se que a maioria das OSFL encontra-se no nível mais baixo, onde a procura de novos doadores é uma ação constante e as doações recebidas não são as desejadas nem com a frequência pretendida (Melandri, 2018).

2.4.3. *Fundraising* Empresarial

Apesar das empresas do Terceiro Setor em muito se diferenciar das empresas cujo objetivo principal é o lucro, estes dois tipos de instituições podem e devem cooperar entre elas. É, então, que surge o *fundraising* empresarial, que consiste nas parcerias entre as empresas do setor lucrativo e as OSFL.

O *fundraising* empresarial consiste na “angariação de fundos que gera doações de montantes altos por parte de um número baixo de doadores” (Melandri, 2018, p. 296), cuja importância é ressaltada pela necessidade que as OSFL têm em abordar cada empresa do segundo setor de forma individualizada, objetivando-se a conquista da sua confiança e a criação de um vínculo afetivo com as mesmas, sendo a generalização um erro crasso. Note-se que, as empresas lucrativas têm uma maior capacidade monetária para fazer doações de montantes mais elevados do que os cidadãos singulares. Por esta razão, estabelecer um contacto personalizado com as mesmas é fulcral (Melandri, 2018).

Segundo o autor, é cada vez mais frequente as empresas centradas no mercado porem em prática ações de responsabilidade social. Contudo, a decisão de fazer doações a uma OSFL tomada por parte de uma empresa de cariz comercial, não é simplesmente uma decisão puramente altruísta. A essência das empresas do segundo setor é claramente a obtenção de lucro, pelo que a cooperação com as OSFL ocorre quando “o interesse da empresa e o da organização se encontram” (Melandri, 2018, p. 298).

Também Méndez *et al.*, (2014) contribuíram para o estudo do *fundraising* empresarial. Na ótica dos autores, as parcerias entre as OSFL e o Setor Privado são um mecanismo frequentemente adotado para, em conjunto, darem resposta a variadas questões menos positivas que surgem no seio da sociedade e que, sozinhos, não conseguiriam solucionar, face à escassez de recursos e de conhecimento sobre essas mesmas questões. Assim, as alianças realizadas entre o Segundo e o Terceiro Setor gerem valor mútuo, podendo ser definidas como colaborações que abrangem tanto objetivos económicos como objetivos ligados ao bem-estar da sociedade em geral (Berger *et al.*, 2004).

É essencial que as empresas tenham um papel ativo na comunidade, sendo o *fundraising* a estratégia mais exequível para se mostrarem envolvidas em projetos destinados à melhoria da qualidade de vida da comunidade e à diminuição das desigualdades.

As parcerias entre as empresas focadas no lucro e aqueles que se destinam simplesmente à promoção do bem-estar da comunidade podem ser feitas de duas formas diferentes, baseando-se em duas lógicas distintas, a lógica da venda e a lógica da responsabilidade social. Por um lado, quando a parceria é realizada sob a lógica da venda, é natural serem as empresas a procurarem as OSFL, correspondendo a uma colaboração que se poderá dissolver rapidamente, uma vez que se rege por objetivos

meramente promocionais, assumindo-se como uma estratégia de marketing isolada, como por exemplo o patrocínio. Por outro lado, segundo a lógica de responsabilidade social, é provável serem as OSFL a entrar em contacto com as empresas e a procurar donativos junto destas. Quando esta lógica prevalece, a empresa envolve-se mais ativamente com a causa, fazendo parte da cultura da própria organização e estando mais próxima da comunidade (Melandri, 2018).

Em conclusão, com *fundraising* empresarial pretende-se a criação de um relacionamento entre a empresa e a organização baseado na disponibilização de recursos à organização, por parte da empresa do setor lucrativo. Verifique-se que, também nas relações com as empresas do Segundo Setor poderão surgir desafios que ponham em causa a durabilidade da parceria, sendo essencial que se veja o *fundraising* empresarial como um ciclo, cujas etapas deverão ser definidas rigorosamente para que, quando termine uma doação, a organização esteja preparada para fazer outra solicitação (Melandri, 2018).

2.4.4. Estratégias de *Fundraising*

Tal como acontece na gestão de marketing, em que as estratégias a implementar são estudadas e planeadas por um profissional de marketing (*marketeer*), com conhecimentos profundos na área, também no *fundraising* deverá ser assim.

A função de captação de fundos deverá ficar ao encargo de um *fundraiser*, ou seja, alguém cuja função consiste em elaborar um plano estratégico para que as OSFL aumentem o seu volume de receitas, de modo a garantir a sua sustentabilidade, e que fortaleçam as relações com todos os seus parceiros de causa solidária (Jorge, 2017).

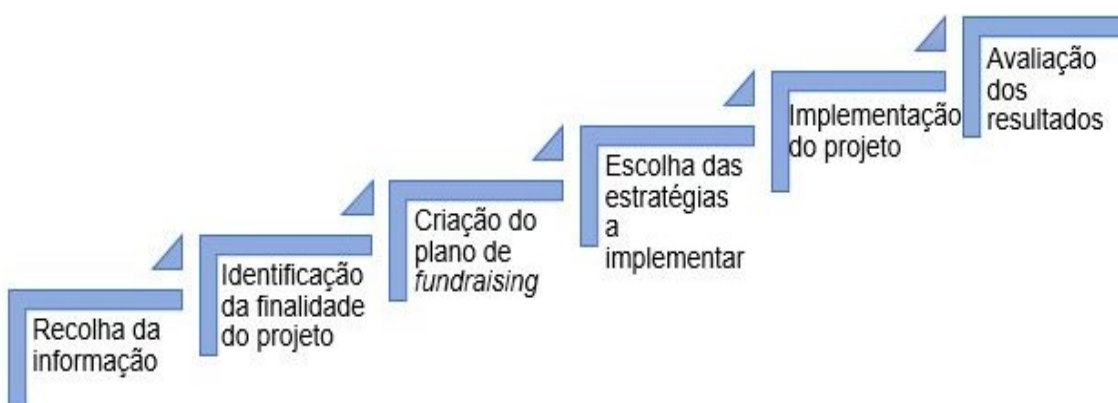
Assim sendo, várias são as estratégias de *fundraising* que podem ser adaptadas. A título exemplificativo, a captação de doadores, a criação de parcerias, a organização de eventos, a venda de *merchandising*, a candidatura a Fundos e Programas e o recurso a técnicas de *Customer Relationship Management* (CRM), podem ser referidas como estratégias de angariação de fundos (Jorge, 2017).

À semelhança das estratégias de marketing, também as estratégias de *fundraising* devem ser analisadas tendo em conta o caso concreto em que são utilizadas, não havendo estratégias mais eficazes e viáveis do que outras. Desta forma, a estratégia deverá ser adotada tendo em conta os objetivos pretendidos e seguindo os moldes da organização e dos princípios da mesma.

Não obstante ao que fora mencionado, é fulcral que se monitorize as estratégias implementadas, de modo a resolver as falhas que possam surgir no momento da sua implementação e fazer incrementar os resultados.

Nessa linha de pensamento, Bray (2013) faz referência às seis etapas existentes no processo de *fundraising*, começando pela fase inicial de planeamento até à implementação e monitorização das medidas adotadas, como se verifica na imagem seguinte.

Figura 5: O Processo de *Fundraising*



Fonte: Adaptado de Bray (2013).

Em conclusão, para que o processo de *fundraising* seja proveitoso, a direção da OSFL deverá investir tempo, dinheiro e recursos humanos, de modo a que as estratégias utilizadas atraem o maior número de doadores e de doações. Além disso, é essencial que todos os doadores tenham total conhecimento da finalidade dos donativos que disponibilizam à organização, evitando assim a desconfiança na organização e o surgimento de rumores sobre a má aplicação dos montantes doados. Note-se, também, a importância das organizações terem consciência de que o impacto das doações apenas se irá fazer sentir numa perspetiva a médio e longo prazo, e que o sucesso de um processo de *fundraising* depende principalmente da capacidade da organização atribuir uma dimensão emocional às doações recebidas, promovendo dessa forma a criação de um vínculo afetivo com os doadores (Almendra, 2014).

Assim, mais do que ter uma causa de cariz social merecedora de doações, é fundamental que as organizações planeiem cuidadosamente a sua ação de *fundraising*, escolhendo as estratégias que mais se adequam à sua missão e que são propícias à chamada de atenção eficaz dos doadores (Jorge, 2017).

2.4.5. Ética no *Fundraising*

Apesar do carácter altruísta facilmente atribuído ao *fundraising*, a questão da ética deverá ser analisada.

É nas organizações sem fins lucrativos que o *fundraising* está mais presente. Contudo, não é a única circunstância em que é utilizado. Anteriormente, o *fundraising* apenas focava-se no apoio nas organizações *nonprofit*, circunstância que se veio alterar nos últimos tempos, passando a dizer também respeito às “pessoas que ponham em práticas projetos capazes de gerar valor social” (Melandri, 2018, p. 331).

O aumento dos níveis de pobreza a nível mundial e a maior consciencialização da sociedade atual face aos problemas do novo século, culminou no emergir de inúmeras causas de cariz social, não apenas no seio das instituições não lucrativas, mas também no seio de indivíduos independentes. Como resultado desta nova realidade, o crescimento de pessoas especializadas em *fundraising*, os chamados *fundraisers*, evidenciou a necessidade de se refletir sobre a ética presente no desempenhar das funções deste novo grupo de profissionais. Assim, Melandri (2018) defende o *fundraiser* como uma verdadeira profissão, detentora de direitos e deveres, dos quais destaca-se a realização das tarefas de forma ética.

Na angariação de fundos, os *fundraisers* têm acesso a um conjunto elevado de informações sobre os doadores, sendo importante definir o limite ético da utilização dessas mesmas informações, que poderá ser feito através de três abordagens possíveis: i) a abordagem funcionalista, ii) a abordagem deontológica e iii) abordagem profissional (Melandri, 2018).

Em primeiro lugar, a abordagem funcionalista centra-se na reputação. Por outras palavras, o profissional de *fundraising* age corretamente com receio de ver a sua reputação posta em causa. Por sua vez, a abordagem deontológica defende que o *fundraiser* desempenha a sua função tendo em conta um código próprio criado no universo de especialistas de *fundraising*, sendo que os dados recebidos dos doadores serão tratados tendo em contas as normas, direitos e deveres deste grupo de profissionais. Para terminar, a ética profissional que concede aos *fundraisers* a perspetiva de que o *fundraising* não é simplesmente uma profissão, mas sim uma vocação, fazendo com que desempenhem as suas funções de forma transparente e motivados para continuarem a trabalhar para uma causa maior (Melandri, 2018).

2.5. Marketing Relacional nas Organizações Sem Fins Lucrativos

2.5.1. Estratégias de marketing nas OSFL

As OSFL financiam-se, quer através de incentivos dados pelo Estado, quer de donativos dados pelas organizações do Setor Privado ou pelos cidadãos particulares. Posto isto, é necessário cativar constantemente a atenção de todos aqueles que contribuem para a sobrevivência destas organizações, de modo a manterem ou reforçarem o número de dádivas recebidas.

Sendo a essência do marketing a captação de clientes ou, de uma forma mais genérica, a captação de públicos, o mesmo pode ser definido como uma estratégia a ter em consideração no momento da criação de parcerias realizadas em contexto das OSFL e nas ações de angariação de fundos das mesmas.

À semelhança do que acontece em todas as circunstâncias em que se recorre ao marketing, também nas OSFL existem estratégias que são usadas mais frequentemente, graças à sua maior rentabilidade, por outras palavras, à sua maior capacidade de maximizar a adesão a uma causa e a adoção de uma ideia ou comportamento (Andreasen e Kotler, 1982).

As estratégias de marketing aplicadas neste contexto deverão focar-se essencialmente no tratamento das pessoas de forma individualizada, através de uma comunicação mais personalizada e dirigida, que se revela um chamariz para que os indivíduos estejam mais propícios ajudar uma determinada causa (Andreasen e Kotler, 1982).

Neste contexto, sai destacado o contributo que o marketing relacional poderá ter na angariação de fundos, na captação de parceiros, bem como na fidelização de doadores.

As OSFL não têm como intuito a obtenção de lucro. Contudo, existem sempre despesas associadas à sua existência, que poderão ser amenizadas através do estabelecimento de relações fortes com os seus públicos, daí a importância de, também as instituições do Terceiro Setor, fidelizarem os seus clientes, princípio primordial no marketing relacional.

Na perspetiva de Manzione (2006), as organizações do Terceiro Setor têm vindo a tornarem-se amplamente focadas nas atividades de marketing numa dimensão mais profissional do que nas décadas anteriores. Paralelamente, as OSFL têm também evoluindo as suas técnicas de angariação de fundos, o que resulta dos conhecimentos cada vez mais profundos que têm acerca da área de *fundraising*. No entanto, a autora

esclarece que o marketing nas instituições não lucrativas não se restringe simplesmente às ações de *fundraising*, que se revelam insuficientes para atraírem os investimentos necessários, já que não são o mecanismo mais indicado para dar a conhecer a finalidade dos donativos, para comunicar os objetivos e os planos de organização. Em contrapartida, é reconhecida a superioridade do marketing nesse sentido. De facto, a utilização de estratégias de marketing no Terceiro Setor, que neste caso não se destina a vender algo, mas sim a conhecer o mercado em que as organizações atuam, é oportuna para que adaptem o contacto que estabelecem com os *stakeholders*.

Apesar da crescente importância dada ao marketing no Terceiro Setor, a sua gestão e planeamento enfrentam vários problemas que comprometem os bons resultados das estratégias de marketing utilizadas. Dos desafios que os gestores de marketing vivenciam nas OSFL, Tenório (2015) destaca a inexistência, na maioria dos casos, de uma missão clara e conhecida por todo o universo da organização, o que dificulta a definição de objetivos e ações a pôr em prática, bem como a avaliação dos resultados. Não obstante ao que fora mencionado, o autor assume como um entrave à aplicação de marketing nas OSFL, a carência de profissionais e de recursos financeiros necessários para o investimento nesta área.

2.5.2. A importância da Comunicação e do Marketing Relacional nas OSFL

A área do marketing assume-se como uma área deveras abrangente, razão pela qual se subdivide em dimensões múltiplas, destinadas a um determinado público e com diferentes objetivos, surgindo, assim, um variado número de tipologias de marketing, como por exemplo, o marketing industrial, o marketing cultural, o marketing social, o marketing relacional, entre outros. Note-se que, muitos autores realçam o papel de destaque que o marketing relacional assume no dia-a-dia das organizações não lucrativas, defendendo a sua aplicação neste contexto (Manzione, 2006).

As OSFL, apesar de possuírem características que as fazem distanciar das restantes organizações do Segundo Setor da sociedade, ou seja, do setor orientado para o mercado e para as trocas comerciais, também utilizam estratégias de marketing para atingir, da forma desejada, a atenção dos seus *stakeholders*, como por exemplo, estratégias de marketing relacional e de comunicação.

Relativamente à ferramenta da comunicação, a mesma é primordial para uma OSFL conseguir criar relacionamentos próximos com todos os *stakeholders*. Como é perceptível, é através da comunicação que as entidades do Setor Social conseguem dar

a conhecer a sua missão, visão, valores e objetivos à comunidade envolvente, englobando naturalmente os seus públicos internos e externos. Contudo, comunicar de forma eficaz exige um planeamento estratégico bem executado, nomeadamente a definição da mensagem a transmitir aos públicos-alvo, a verba disponível para o investimento em ações de comunicação, bem como os mecanismos de avaliação dos resultados.

Segundo Santos (2018), também nas organizações não lucrativas, a Reputação, Identidade e Imagem possuem uma relevância indiscutível na proposta de valor das mesmas, sendo através destes três conceitos, dados a conhecer através da comunicação, que uma OSFL adota uma posição de credibilidade junto dos *stakeholders*. Note-se que, quando a comunicação é estrategicamente elaborada, as OSFL têm uma maior facilidade de manter a sua reputação, transmitindo uma imagem enquadrada na própria identidade das OSFL, o que atrair um *feedback* positivo dos *stakeholders* e, conseqüentemente, impulsiona a criação de relações mais fortes e centradas na confiança com os mesmos, a partilha de valores entre si, aumentando, assim, as oportunidades de parcerias.

Adicionalmente, o mesmo autor alude à incapacidade que a maioria das OSFL têm em fazer grandes investimentos na comunicação. Estabelecer uma política de comunicação poderá culminar no aumento considerável dos custos fixos e variáveis de uma organização. No entanto, várias são as estratégias de comunicação que se podem por em prática, cujos custos financeiros associados são baixos, necessitando apenas de tempo e planeamento, como por exemplo, as relações públicas, a comunicação institucional e a comunicação por via digital. Visto isto, para que a comunicação seja eficaz não é unicamente necessário investir grandes quantias monetárias, o mais importante é promover uma estratégia de comunicação integrada e adequada a todos os *stakeholders*, já que “a utilização de uma comunicação e marketing estratégico e planeado, permite que as OSFL garantam a sua sustentabilidade e compromisso para com os seus *stakeholders*, oferecendo uma proposta de valor para toda a sociedade civil” (Santos, 2018, p. 6). Tal como já foi mencionado, a comunicação nas OSFL, tal como ocorre nas empresas orientadas para a obtenção de lucro, é uma fundamental para dar a conhecer a visão, missão e valores. Como é perceptível, a existência das OSFL está inseparavelmente relacionada com a missão de cada uma delas, que é o que ajuda as organizações a definir os seus objetivos e os mecanismos precisos para os alcançar. No entanto, não basta ter uma missão, é necessário dá-la a conhecer, e comunicá-la a todo o universo da organização, por outras palavras, a todos os

stakeholders. É através da comunicação da missão que as organizações conseguem atrair a atenção e a simpatia da comunidade onde estão inseridas, facilitando o processo de angariação de fundos e de promoção de parcerias (Santos, 2018).

As estratégias de comunicação deverão ser escolhidas tendo em conta os objetivos da organização, não havendo estratégias melhores ou piores que outras, já que o impacto das mesmas depende, consideravelmente, do contexto em que são aplicadas. Contudo, Santos (2018) faz menção à assessoria de imprensa, às relações públicas e à presença nos média e nos meios digitais, como as estratégias mais eficazes de comunicação a aplicar nas OSFL. Porém, a mensagem transmitida em todos os meios deverá ser uniforme e adaptada a cada segmento do público, de modo a não causar reflexões dúbias sobre a organização e a sua missão de cariz social. De facto, a transmissão de uma mensagem impercetível poderá comprometer negativamente as parcerias estabelecidas entre as OSFL e outros organismos, podendo ainda ter um impacto negativo nas doações das quais as organizações são beneficiárias.

Por fim, a adoção de estratégias de marketing relacional deverá visar o exceder das expectativas dos seus públicos, no que diz respeito à natureza da causa defendida por determinada OSFL, de modo a que se sintam interessados a fazer, também eles, parte dessa causa e a cooperarem no alcance dos resultados desejados, numa perspetiva a longo prazo (Pimenta, 2018).

No que diz respeito ao marketing relacional, a sua importância prende-se com a necessidade que as OSFL têm em fidelizar os seus clientes, que neste caso não são puramente clientes, mas sim parceiros. À semelhança do que acontece com as empresas do Segundo Setor, também existe cada vez mais organizações de cariz social a competir entre si, apesar de o termo competitividade não ser o mais indicado neste contexto, sendo utilizado para realçar a realidade de que até os doadores têm um grande leque de instituições que podem escolher para fazerem donativos, o que obriga as instituições a desenvolverem estratégias para manterem relações duradouras com os seus mecenas e não verem as suas parcerias dissolvidas (Manzione, 2006).

Neste contexto, Manzione (2006) assegura ainda que, quando se mantém um relacionamento próximo com os *stakeholders*, estar-se-á a atraí-los para mais perto da organização, aumentando as hipóteses de os fidelizar. Para isso, a organização deverá ser capaz de encantar emocionalmente os seus parceiros, o que se consegue através da adoção de estratégias de marketing relacional.

Além disso, a autora chama atenção para a dificuldade de medir o nível de fidelização dos clientes, tanto no Segundo como no Terceiro Setor. Contudo, as novas tecnologias, mais concretamente os sistemas de CRM, vieram dar um grande auxílio na mediação da fidelidade, facilitando um relacionamento mais efetivo entre as organizações e todos os seus públicos.

No entanto, as estratégias de marketing relacional, que devem ser uma prioridade nas OSFL, não necessitam obrigatoriamente de estar dependentes da tecnologia. É certo que as TIC dão um contributo considerável, mas muitas outras técnicas podem ser aplicadas e que gerem resultados também bastantes positivos, como por exemplo, sessões de *network*. O importante é tratar cada segmento do público de forma individualizada, personalizando as relações criadas com cada um deles (Manziona, 2006).

Adicionalmente, Manziona (2006) faz sobressair a relevância de manter todos os *stakeholders* o mais próximo possível, para que se sintam fortemente ligados à organização e a toda a sua cultura envolvente.

A maioria dos autores defende a aplicação do marketing relacional nas organizações *nonprofit*, garantindo ser um mecanismo primordial para a aquisição de donativos e para a criação de uma boa reputação junto da sociedade. Contudo, a adoção de estratégias de marketing relacional nem sempre é vista como uma ação positiva. Vários autores afirmam que o recurso a essa vertente do marketing no Terceiro Setor poderá colocar em causa a boa dinâmica da sociedade civil, argumentando ainda que, apesar do marketing relacional ter como finalidade o estabelecimento de relações duradouras com os seus *stakeholders*, estará sempre ligado a questões financeiras, comprometendo a missão social das OSFL (Kamau, 2016).

Este não contributo poderá ser justificado pela não profissionalização das pessoas que gerem as ações de marketing nas instituições não lucrativas, ou então pela falta de conhecimentos sobre os princípios de marketing, já que as ações realizadas centram-se simplesmente em técnicas de promoção e vendas, e não propriamente em técnicas de marketing (Kamau, 2016).

Adicionalmente, um estudo levado a cabo por Hussain *et al.*, (2014) demonstra que o marketing relacional é benéfico para a comunicação da visão, missão e valores de qualquer organização pertencente ao Terceiro Setor, ajudando a persuadir os doadores, fazendo-os acreditar que os objetivos da organização só serão alcançados se eles contribuírem financeiramente através de donativos, garantindo dessa forma a

viabilidade e sustentabilidade da organização. Na perspetiva dos autores, o marketing de relacionamento não serve simplesmente para fazer durar no tempo relações fortes entre as organizações e os seus públicos, mas também para fazer aumentar a vantagem competitiva face às restantes OSFL.

Na visão de Feuk (2011), quando as OSFL aplicam no seu quotidiano estratégias de marketing relacional, vêm as probabilidades de atraírem mais doadores e financiamento a aumentarem.

Neste contexto, Arnett *et al.*, (2003) evidenciam que a prática de marketing relacional nas OSFL, tal como se verifica no setor comercial, propõe a comunicação de benefícios bilaterais. Todavia, nas empresas com a finalidade da obtenção de lucro, os benefícios comunicados são essencialmente económicos, o que se revela contraproducente nas organizações do Terceiro Setor.

Segundo Feuk (2011) é perceptível que nem sempre os doadores queiram estabelecer relações duráveis com as organizações, já que é frequente que as doações feitas sejam apenas para dar resposta ao sentimento de responsabilidade social e não propriamente para estabelecer vínculos afetivos com as organizações.

Naturalmente, para se adotar ações de marketing relacional, deverá existir uma relação entre a organização não lucrativa e os *stakeholders*, sendo que, para existir essa relação, a organização e os doadores deverão concordar em relacionar-se com a outra parte e esforçarem-se, equiparavelmente, para que a mesma perdure no tempo (Grönroos, 2007). Grönroos (2007) afirma ainda que, para haver relação entre a OSFL e o seu doador não basta haver a transação de donativos. Pelo contrário, é necessário que, na base da doação, esteja fatores independentes da transição, como por exemplo, fatores emocionais e de benefícios mútuos.

Em conclusão, a comunicação e o marketing relacional são, efetivamente, aspetos importantes a ter em conta no momento em que as OSFL planeiam a sua atividade, já que são mecanismos chave para o estreitamento das parcerias entre as organizações e os seus doadores, o que, consequentemente, impulsiona o aumento das doações recebidas (Manziona, 2006). No entanto, para que os resultados da aplicação das estratégias de marketing relacional e de comunicação sejam os esperados, é fulcral que as OSFL contratem profissionais dessas áreas para a gestão de todo o processo de implementação do plano de marketing e comunicação (Kamau, 2016).

2.5.3. O impacto do Marketing Relacional no *fundraising* nas OSFL

Čačija (2014) conclui que, no setor *nonprofit*, os resultados das estratégias de marketing aplicadas não são observados de forma completa, nem tão pouco numa perspetiva dinâmica, o que se justifica pela complexidade do próprio setor.

Na visão da autora supracitada, o sucesso das ações de *fundraising* é o propulsor direto do sucesso global de cada OSFL. Contudo, para que o *fundraising* seja um sucesso, o mesmo terá de se apoiar na implementação de um plano de marketing totalmente clarificador dos trâmites da relação entre a OSFL e cada um dos seus públicos-alvo.

No contexto das organizações não lucrativas, as estratégias de marketing relacional arcam com a responsabilidade de unir a organização e os *stakeholders* de modo a atingirem, conjuntamente, os objetivos delineados e a cumprirem a missão previamente definida.

A autora expõe ainda como particularidade da prática da atividade de marketing, a complexidade do Terceiro Setor, já que os *stakeholders* apresentam características muito distintas entre si, o que dificulta a escolha de estratégias a adotar, culminando na complexidade da medição dos resultados conseguidos, que se acentua com a inexistência de mecanismos próprios para monitorizar e avaliar o desempenho de todas as OSFL, numa perspetiva global. Por outras palavras, cada instituição faz a avaliação dos seus resultados baseada no seu próprio método, o que é um entrave para a reflexão de quais as ações de marketing que têm, ou não, um contributo importante.

Adicionalmente, Čačija (2014) chama a atenção para o recorrente recurso ao montante dos donativos conseguidos, como instrumento de avaliação da performance das OSFL. Na perspetiva dos autores, este comportamento não é correto, já que pode desatentar indicadores realmente importantes para a captação de recursos fulcrais para a sustentabilidade da organização, tais como a lealdade e a satisfação dos doadores atuais e potenciais.

Também na prática de *fundraising*, o estabelecimento de relacionamentos a longo prazo deverá ser uma prioridade. É importante que a captação de recursos seja realizada sob a orientação de marketing para os doadores, para que a satisfação e a lealdade dos mesmos seja incontestável (Čačija, 2014).

Vários autores, tais como Sargeant *et al.*, (2004), apontam o marketing relacional como uma das principais estratégias para atrair e manter doadores, ou seja, para prolongar a vida útil dos mesmos. Contudo, para que as ações de marketing relacional tenham o

sucesso esperado, a necessidade de possuir medidas de avaliação do desempenho é evidente. Além disso, é fundamental que a organização não lucrativa tenha consciência do seu posicionamento, para que adote as estratégias mais adequadas a cada segmento do público e em cada mercado que atua. A existência de um plano de marketing relacional cuidadosamente elaborado, aliada a um conjunto de medidas de controlo e avaliação dos resultados, contribui para que as OSFL consigam realizar as suas missões mais rapidamente e num patamar de excelência (Čačija, 2014).

Neste capítulo, procurou-se aprofundar conhecimentos sobre os conceitos de marketing relacional e de *fundraising*, e sobre a forma como ambos interagem quando são aplicados em entidades do Terceiro Setor. Em jeito de conclusão, é de ressaltar a escassez de bibliografia relativa às temáticas abordadas neste capítulo e que compõem o tema da presente dissertação, em virtude de serem conceitos cujo estudo é relativamente recente.

3. METODOLOGIA/DESIGN DA PESQUISA

O presente capítulo visa a apresentação da metodologia e técnicas de investigação adotadas, bem como da OSFL escolhida como objeto de estudo de caso. Ainda neste capítulo, é dado a conhecer todo o procedimento referente à elaboração do estudo de caso.

3.1. Metodologia

De modo a alcançar uma resposta para os objetivos definidos na presente dissertação, é essencial estabelecer a metodologia a utilizar, que deverá ser aquela que mais se adequa à natureza do trabalho de pesquisa.

Quando é referido o *design* de uma investigação, três são as classificações a que se recorre frequentemente, sendo elas a classificação descritiva, explicativa e exploratória. No presente trabalho, a pesquisa efetuada é exploratória, estando o recurso a este tipo de investigação relacionado com a pretensão da análise de um objeto de estudo que carece de informações sobre o mesmo (Vieira, 2002).

Uma outra forma de caracterizar as pesquisas é através da faculdade da sua aplicação. Neste contexto, surge as abordagens quantitativas e qualitativas. Primeiramente, a metodologia quantitativa distingue-se pelo recurso a uma escala numérica no modelo de recolha e análise de dados e destaca-se pelo reduzido risco que acarreta para a interpretação e análise dos dados recolhidos. Relativamente à metodologia qualitativa, a característica mais evidente é a não empregabilidade do universo estatístico, já que o objetivo das pesquisas com enfoque qualitativo não consiste na medição ou enumeração de dados, mas sim na descrição e reflexão profunda de um determinado problema (Richardson, 1989).

Perante a informação apresentada, poder-se-á afirmar que o presente estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.

Minayo (2012) assevera que um dos principais desafios da pesquisa qualitativa consiste na dificuldade de se peracionar com clareza a validade e eficiência das informações recolhidas e analisadas, devendo o processo metodológico de natureza qualitativa basear-se na consciente interpretação e compreensão dos dados face à inexistência de um total conhecimento dos contextos e realidades existências sobre o determinado fenómeno objeto de estudo.

Como métodos de investigação qualitativos, foram aplicados neste trabalho a revisão da literatura e o estudo de caso. Em primeiro lugar, a revisão da literatura consistiu na leitura de artigos científicos, livros e documentos académicos como dissertações de mestrado e teses de doutoramento, onde são abordados os conceitos de marketing, comunicação, *fundraising* e de Terceiro Setor. Com a revisão da literatura pretende-se o enquadramento da investigação numa determinada cultura interdisciplinar e dar a conhecer os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento da mesma (Santos, 2006). Já o estudo de caso resultou da intenção de obter resultados mais próximos da realidade, tendo sido realizado à Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro.

3.2. Estudo de caso

“O estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular” (Merriam, 1988; in Godoy e Forte, 2007, p. 62), que procura dar resposta às perguntas “como” e “porquê” ocorrem determinados acontecimentos, cujo controle dos mesmos, mesmo de forma não absoluta, apenas será possível se o investigador estiver consciente da necessidade de dar a conhecer a existência de dimensões múltiplas visíveis numa determinada situação.

Vários autores reconhecem a abrangente dimensão aplicacional da técnica de estudo de caso, podendo ser adotada por investigadores que tencionam analisar de forma profunda, e num curto espaço de tempo, apenas uma parte de um problema, ou então para pesquisas onde é pressuposta a variedade de fatores na qual a mesma é sustentada (Ventura, 2007).

Segundo Ventura (2007), o estudo de caso é frequentemente associado a investigações de carácter exploratório, sendo-lhe atribuídas diversas vantagens, tais como a sua maior flexibilidade de planeamento, consentir a profundidade da análise dos fenómenos, dar a conhecer as múltiplas dimensões de um determinado problema, além de contribuir para novas descobertas e não apenas para a confirmação de fenómenos anteriormente estudados. No entanto, também lhe são associadas algumas desvantagens, como por exemplo, a complexidade de generalizar os resultados conseguidos e a grande probabilidade dos mesmos serem contrariados, a dificuldade em se verificar a fidedignidade dos dados recolhidos e em os interpretar correta e imparcialmente.

Na visão de Yin (2001), para adquirir informações a serem analisadas, o estudo de caso pode recorrer a diferentes fontes como a observação direta e as entrevistas. No caso

concreto desta dissertação, para a recolha e administração da informação, foi utilizado o método da entrevista.

Na perspetiva de Quivy e Campenhoudt (2008), existem vários tipos de entrevistas, dos quais destacam os seguintes:

- Entrevista Estruturada: composta por questões fechadas, previamente definidas no guião, que serve de eixo orientador ao entrevistador;
- Entrevista Semiestruturada: onde o entrevistador recorre a um conjunto de perguntas pré-estabelecidas no guião, relativamente abertas, com o intuito de obter informações enquadradas nas temáticas em estudo;
- Entrevista Centrada: consiste na análise do impacto de um determinado acontecimento, cujas perguntas realizadas destinam-se a pessoas que experienciaram esse acontecimento. Com o recurso a entrevistas centradas objetiva-se a reflexão sobre os efeitos negativos e positivos do acontecimento.

Atendendo ao que foi exposto, o estudo de caso realizado abrange entrevistas destes três tipos, nomeadamente, uma entrevista estruturada, uma entrevista semiestruturada, e ainda três entrevistas centradas.

Assim, a metodologia escolhida deverá ser realizada tendo em consideração a natureza da investigação, bem como os objetivos da mesma.

3.3. A instituição Acreditar

A Acreditar - Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro é simultaneamente, pelos estatutos que lhe são atribuídos, uma OSFL e uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) tendo sido criada no ano de 1994.

A Acreditar tem como principal objetivo amenizar o impacto que o diagnóstico de cancro infantil tem nas próprias crianças e jovens e no seu seio familiar, através da criação de soluções que proporcionam a qualidade de vida da criança ou jovem doente e da sua família e que promovam a esperança perante uma realidade dura.

Conscientes de que a união é um pilar essencial para ultrapassar os momentos menos fáceis, a Acreditar dá-se a conhecer através da seguinte missão, visão e valores:

Missão: “Tratar a criança ou o jovem com cancro e não só o cancro na criança ou jovem” (Acreditar, 2018, p.4);

Visão: “Ser a Associação de referência nacional na garantia dos direitos e na promoção da qualidade de vida na área da oncologia pediátrica” (Acreditar, 2018, p.4);

Valores: “Solidariedade, respeito, privacidade, cooperação, espírito inovador e transparência” (Acreditar, 2018, p.4).

A área de atuação da Acreditar estende-se por quatro regiões: Porto, Coimbra, Lisboa e Funchal, que corresponde aos lugares onde se encontram os centros hospitalares de oncologia pediátrica.

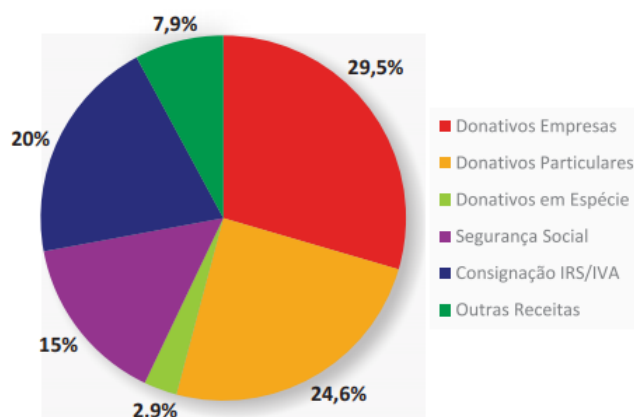
A atividade de maior destaque da Acreditar são as Casas, que nasceram para acolher as famílias que moram longe dos hospitais onde as suas crianças e jovens são acompanhados e onde se encontram a realizar os tratamentos, sendo a localização destas Casas nas proximidades dos hospitais de oncologia pediátrica de Portugal Continental. A primeira Casa a ser inaugurada foi em Lisboa, no ano de 2003, onde já foram ajudadas mais de mil famílias. A segunda Casa da instituição viu as suas portas abrirem-se passado seis anos da primeira, em 2009, tendo recebido mais de 700 famílias durante este período. A última Casa Acreditar a ser contruída, em 2017, foi a do Porto.

Para além das Casas, que são totalmente gratuitas para as famílias de crianças e jovens com patologias oncológicas e que, por se localizarem junto aos hospitais, facilita toda a fase de tratamentos evitando custos e perdas de tempo em deslocações e permitindo às famílias poderem manter a sua rotina, a Acreditar também disponibiliza apoio de muitas outras formas. Simultaneamente, a Acreditar atua através das equipas de voluntários que visitam as crianças e jovens internados, com o objetivo de lhes trazer alegria e fazê-los esquecer o momento em que estão a passar e através das equipas de apoio emocional compostas por pais e sobreviventes de cancro infantil, que fomentam a esperança naqueles que estão a passar por esta doença. Além disso, dispõem de uma equipa de professores inserida no projeto Aprender Mais, que dão auxílio escolar às crianças e jovens em tratamento, prestam apoio económico e material às famílias com necessidades financeiras, atribuem Bolsas de Estudo aos jovens sobreviventes carenciados, entre outras atividades.

De acordo com o Relatório de Atividades de 2018, a Acreditar teve, nesse ano, uma receita total de mais de um milhão de euros (1 384 833,55€), sendo quase oitocentos mil euros fruto de ações de angariação de fundos provenientes de organismos do Estado, de particulares e de empresas.

Para uma melhor compreensão, verifique-se o gráfico nº1,

Gráfico 1: Receita Total

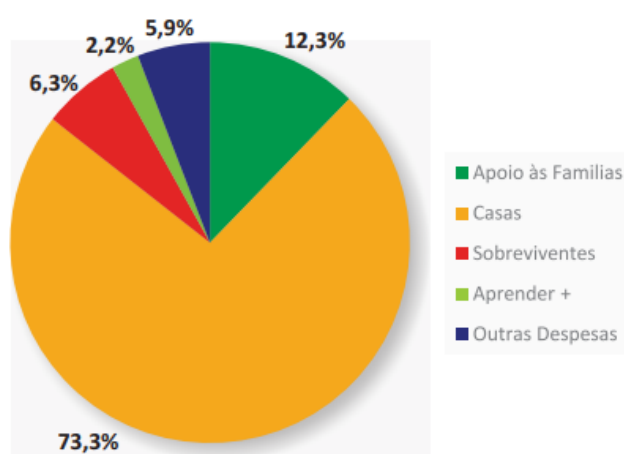


Fonte: Relatório de Atividades da Acreditar (2018).

Através do gráfico pode-se concluir que a maior fonte de receita corresponde aos donativos das empresas (29,50%), seguindo-se dos donativos de particulares (24,60%) e da consignação do IRS e IVA (20%). Numa percentagem mais reduzida surgem os apoios concedidos pela Segurança Social (15%) e os donativos em espécie (2,90%), que diz respeito aos bens materiais doados.

Estes diferentes tipos de donativos permitem a sustentabilidade financeira da instituição e a liquidação de todas as despesas, que no ano de 2018 ultrapassaram um milhão de euros (1 078 607,13€).

Gráfico 2: Despesa Total



Fonte: Relatório de Atividades da Acreditar (2018).

Relativamente aos custos associados à atividade da Acreditar, as Casas representam a maior despesa (73,30%), seguindo-se do apoio monetário e/ou material concedido às famílias (12,30%) e do apoio fornecido aos sobreviventes (6,30%), cujo custos advém dos vários projetos implementados com o intuito de promover a melhoria de vida e a garantia de oportunidades de empregabilidade dos sobreviventes de cancro infantil.

Posto isto, a Acreditar, que conta com 25 anos de existência, é uma OSFL de âmbito nacional que se foca na promoção da qualidade de vida das crianças e jovens com cancro, bem como das suas famílias e amigos, fornecendo soluções que os permita lutar com dignidade e esperança contra esta doença, contando com a ajuda do Estado, das Empresas e dos Particulares para continuar a sua atividade e assegurar a sua sustentabilidade.

3.3.1. Justificação da escolha da instituição

O Terceiro Setor está a sofrer um crescimento enorme e a proliferação de instituições de cariz social é evidente. Hoje em dia, é muito frequente as pessoas estarem ligadas às organizações não lucrativas, fazendo parte delas, tanto na função de voluntários como de doadores, de mecenas.

Depois de alguma pesquisa, conclui-se que uma parte considerável das OSFL portuguesas partilham um objetivo comum, que consiste no apoio monetário, material e emocional, bem como no apelo da melhoria da qualidade de vida de pessoas que sofrem determinada patologia. Tendo consciência dessa realidade, considerou-se a Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro para a realização do estudo de caso desta dissertação.

A doença oncológica é considerada a doença do século, sendo cada vez mais os casos de pessoas que sofrem com ela ou que têm algum familiar, amigo ou conhecido que já se deparou com esta doença. Os avanços tecnológicos e medicinais são imensos, mas nenhuma cura foi descoberta para este mal. A associação Acreditar, apesar de não fornecer a cura a crianças e jovens com cancro, dá-lhes mecanismos para viverem a doença de uma forma mais digna e com esperança, minimizando o impacto negativo que a mesma tem para quem está em contacto com esta realidade complexa.

Assim, por considerar a causa social da Acreditar bastante nobre, por reconhecer a sua notoriedade em Portugal, e por ser visível a importância do *fundraising* para a continuidade desta OSFL, a mesma foi escolhida para a investigação.

3.4. Procedimento do Estudo de caso

Em primeiro lugar, para a elaboração do estudo de caso foram recolhidas informações disponíveis nos meios digitais acerca da OSFL escolhida, de forma a ter um conhecimento mais amplo sobre a mesma e sobre os seus parceiros. Neste sentido, foram ainda realizadas duas entrevistas, uma semiestruturada e outra estruturada, sendo a primeira concretizada presencialmente e a segunda via *e-mail*, devido à falta de agenda da entrevistada e à distância existente entre as duas partes envolvidas. A primeira entrevista foi feita à responsável pelas ações de angariação de fundos, no dia 14 de novembro de 2019 na Casa Acreditar de Coimbra, e a segunda feita à responsável pela comunicação, cujas perguntas foram enviadas por *e-mail* e as respostas dadas neste mesmo formato. O segundo passo consistiu na elaboração de três entrevistas centradas, aplicadas à distância e via *e-mail*, a três empresas mecenas da Acreditar.

Note-se que, para a participação neste estudo de caso foi obtido o consentimento verbal de todos participantes, para salvaguarda das questões éticas.

Para uma melhor compreensão dos objetivos da realização das entrevistas e da ligação das perguntas das mesmas às questões da investigação, atente-se na tabela nº2.

Tabela 2: Procedimento do Estudo de caso

HIPÓTESES		ENTREVISTAS		
		Ao Universo Acreditar		Às Empresas Mecenas
		Entrevista nº1	Entrevista nº2	
Q1	O <i>fundraising</i> será uma ferramenta efetivamente importante para o financiamento das OSFL?	Perguntas 5, 9 e 10		
Q2	As OSFL reconhecem a importância do marketing relacional na angariação de fundos?		Perguntas 4 e 5	
Q3	Existe compromisso/lealdade existe entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?		Perguntas 7, 8 e 9	Perguntas 10
Q4	As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?	Pergunta 8	Pergunta 6	Pergunta 9

Fonte: Elaboração Própria.

4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE

Neste capítulo serão dadas a conhecer as questões de investigação que serviram de ponto de partida para a elaboração desta dissertação e apresentado o modelo de análise de dados adotado.

4.1. Questões de Investigação

Perante a revisão da literatura realizada, definiu-se as seguintes questões de investigação a serem respondidas:

- Q1: O *fundraising* será uma ferramenta efetivamente importante para o financiamento das OSFL?
- Q2: As OSFL reconhecem a importância do marketing relacional na angariação de fundos?
- Q3: Existe compromisso/lealdade entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?
- Q4: As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?

4.2. Modelo de análise de dados

Como mencionado no capítulo anterior, para dar resposta às questões de investigação foram realizadas entrevistas. Concluído todo o processo de realização de entrevistas, o passo que se sucedeu foi a transcrição das respostas dadas e a consequente análise de conteúdo das mesmas.

A análise de conteúdo reporta a um “conjunto de técnicas de análise de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p. 38), com a finalidade de conseguir fazer deduções sobre determinado problema de investigação.

Todavia, para que a análise de conteúdos seja eximamente realizada, é importante que o investigador tenha previamente definido o seu plano de pesquisa, onde constem os objetivos do estudo e o problema a que pretende dar resposta. De seguida, deverá organizar todo o material coletado, podendo essa organização ser feita através da categorização da informação obtida (Franco, 2018). Assim sendo, com a análise de conteúdo realizada pretendeu-se dar respostas às questões de investigação.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo de caso, enquadrado na pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, foi realizado com recurso a entrevistas a dois universos distintos: i) universo da Acreditar e ii) universo de empresas parceiras; podendo os guiões das respetivas entrevistas ser encontrados nos anexos 1, 2, 3, 4 e 5 desta dissertação.

No primeiro caso foram realizadas duas entrevistas, com guiões diferentes, a duas colaboradoras da Acreditar:

1. Dra. Paula Andrade, responsável pelas ações de *fundraising*;
2. Dra. Filipa Carvalho, responsável pelo planeamento da comunicação.

No segundo caso, e com o mesmo guião, foram concretizadas três entrevistas às seguintes empresas/pessoas:

1. Super Bock Group – Dra. Joana Queirós, Manager de Inovação no Departamento de Marketing;
2. Opertec – Dra. Raquel Ribeiro, Diretora de Negócio;
3. Plural- Serviços Multipharma – Dr. Paulo Fonseca. Diretor Geral.

De modo a facilitar a interpretação dos resultados do estudo, considera-se fundamental apresentar uma síntese introdutória onde é evidenciado o tipo de entrevista e o seu meio de realização, além das questões de investigação a serem respondidas e das principais conclusões retiradas. Atente-se, então, nas seguintes tabelas:

Tabela 3: Síntese das entrevistas à Acreditar

UNIVERSO DA ACREDITAR				
	Tipo de Entrevista	Meio de Realização	Questões de investigação a serem respondidas	Principais conclusões retiradas
Entrevista nº 1	Semiestruturada	Pessoalmente	Q1: O <i>fundraising</i> será uma ferramenta efetivamente importante para o financiamento das OSFL?	1: O <i>fundraising</i> é a maior fonte de receita da Acreditar; 2: Comprovada a regularidade das ações de <i>fundraising</i> da Acreditar;

Entrevista nº 1				3: Os resultados das campanhas de <i>fundraising</i> são geralmente positivos.
			Q4: As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?	1: A Acreditar esforça-se por personalizar a comunicação; 2: O nível de personalização da comunicação varia em função dos montantes doados e da longevidade da relação com os parceiros.
Entrevista nº 2	Estruturada	Via e-mail	Q2: As OSFL reconhecem a importância do marketing relacional na angariação de fundos?	1: A Acreditar carece de um plano de marketing; 2: Ausência de monitorização e avaliação dos resultados obtidos com as ações de marketing e de marketing relacional; 3: Não é visível o reconhecimento, por parte da Acreditar, do contributo dado pelo marketing relacional no processo de <i>fundraising</i>.
			Q3: Existe compromisso/lealdade entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?	1. A Acreditar assume que a maior parte dos parceiros são leais e comprometidos com a organização.

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4: Síntese das entrevistas às empresas parceiras

UNIVERSO DE EMPRESAS PARCEIRAS				
	Tipo de Entrevista	Meio de Realização	Questões de investigação a serem respondidas	Principais conclusões retiradas
Entrevista nº1	Centrada	Via e-mail	Q3: Que tipo de compromisso/lealdade existe entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?	1. Compromisso e lealdade relacionados com a natureza da causa defendida; 2. É demonstrada a intenção de manter a parceria com a Acreditar.
			Q4: As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?	1. É afirmado que a Acreditar não os trata de forma individualizada, nem estabelece uma comunicação personalizada e dirigida.
Entrevista nº2	Centrada	Via e-mail	Q3: Que tipo de compromisso/lealdade existe entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?	1. Compromisso e lealdade resulta do bom trabalho realizado pela Acreditar. 2. É demonstrada a intenção de manter a parceria com a Acreditar.
			Q4: As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?	1. A entrevistada considera que a Acreditar os trata de forma individual e personalizada.
Entrevista nº3			Q3: Que tipo de compromisso/lealdade existe entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?	1. Não é visível compromisso e lealdade por parte do entrevistado; 2. É demonstrada a intenção de dissolver momentaneamente a relação com a Acreditar.

	Centrada	Via e-mail	Q4: As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?	1. O entrevistado não deu a conhecer a sua opinião.
--	----------	------------	---	---

Fonte: Elaboração Própria.

Após a observação das tabelas 3 e 4 com as conclusões sintetizadas, segue-se a análise detalhada das entrevistas realizadas.

5.1. Entrevistas ao Universo Acreditar

5.1.1. Entrevista nº1, à responsável pelas ações de *fundraising*

- Pergunta 1: Considera a Acreditar como uma instituição sem fins lucrativos? Se sim, porquê?

A entrevistada afirmou naturalmente que a Acreditar é, pelos estatutos que lhe foram atribuídos, uma instituição que não tem fins lucrativos. Contudo, foi também referido que a designação mais frequentemente atribuída à Acreditar é a de IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social.

A revisão da literatura sustenta que as OSFL não se destinam à obtenção de lucro, mas sim a dar voz a ações de cariz solidário, através do apoio fornecido a causas coletivas (Göhn, 1997). Apesar da Acreditar dar-se a mais a conhecer como uma IPSS, enquadra-se totalmente na definição de OSFL, tendo todas as características que são associadas às organizações desta natureza.

- Pergunta 2: Como é que surgiu a Acreditar? Quais foram as principais motivações que levaram à criação desta instituição?

Com esta pergunta tencionava-se conhecer as razões que justificaram o nascimento da organização em estudo, tendo a resposta permitido uma melhor compreensão da atividade da Acreditar, facilitando a dinâmica da restante entrevista e a posterior análise da mesma.

A Acreditar surgiu do desejo de proporcionar às crianças diagnosticadas com a doença, um tratamento personalizado tendo em conta a sua faixa etária, pois tal como relatou a

entrevistada “os pais sentiam muito a necessidade de que as crianças continuassem a ser tratadas como crianças, e isso foi uma das principais motivações para fundar a Acreditar”. Há 25 anos atrás, quando surgiu esta OSFL, nos hospitais e áreas pediátricas, onde as crianças realizavam os seus tratamentos, não havia qualquer diferenciação entre os doentes com idades mais avançadas e as crianças, isto é, não havia brinquedos, nem qualquer tipo de decoração que apelasse à idade infantil, o que levou os pais destas crianças a reunirem-se e a lutar pela criação de um ambiente mais apropriado para a idade infantil dentro dos hospitais.

Todavia, à medida que os anos foram passando, a OSFL alargou as suas áreas de atuação, resultado da vontade de criarem soluções aos problemas que foram surgindo. Neste sentido, uma das principais motivações atuais da Acreditar é lutar pela igualdade de oportunidades de empregabilidade e educação dos sobreviventes de cancro infantil (advocacia social) e pela qualidade de vida das crianças e jovens doentes, bem como das suas famílias.

Como é defendido na revisão da literatura, a razão que leva ao nascimento de qualquer organização do Terceiro Setor prende-se com o desejo de reduzir situações de pobreza e exclusão social, assumindo-se como a alternativa mais eficaz para atenuar as desigualdades e fazer sobressair os princípios de solidariedade e filantropia (Jorge, 2017), estando as motivações da criação da Acreditar assentes também nestes princípios.

- Pergunta 3: Qual é a principal missão, visão e valores desta OSFL?

À semelhança da pergunta nº2, esta serviu de igual forma para aumentar o conhecimento sobre a organização escolhida para o estudo de caso. Além disso, também teve como finalidade compreender se a Acreditar se esforça em definir o posicionamento que quer ter no mercado em que atua e dá-lo a conhecer aos seus *stakeholders* e à comunidade em geral.

Segundo a entrevistada, a missão da Acreditar reside em “tratar a criança ou jovem com cancro e não só o cancro da criança, promovendo a sua qualidade de vida e a da sua família”. Na opinião da entrevistada, as palavras escolhidas para relatar a missão desta organização “não têm uma sonoridade muito feliz”, mas que adveio da tentativa de opor a ideia de que o foco da Acreditar era apenas tratar o cancro, não havendo qualquer preocupação com as sequelas que esta doença traz para a vida da criança e da sua família.

Já a visão da Acreditar é afirmarem-se como “ a Associação de referência nacional na garantia dos direitos e na promoção da qualidade de vida na área da oncologia pediátrica”, tal como relatou a entrevistada.

Por último, os valores nos quais se regem são a solidariedade, o respeito, a privacidade, a cooperação, o espírito inovador e a transparência.

Como foi exposto na literatura, uma parte considerável das instituições de cariz não lucrativo não tem definida a sua missão, visão e os valores, e aqueles que têm não os dão a conhecer aos seus públicos e à comunidade em geral (Tenório, 2015). A ausência de uma missão, visão e valores do conhecimento de todos assume-se como um entrave ao concreto esclarecimento dos objetivos de atuação e da finalidade das campanhas de angariação de fundos realizadas, incapacitando a criação de mecanismos de medição dos resultados, fundamental para o crescimento das OSFL.

Assim, perante a resposta dada, conclui-se que a Acreditar trabalha no sentido de contrariar esta realidade.

- Pergunta 4: Pode-nos dizer quantos colaboradores, voluntários e famílias ajudadas possui esta organização?

O universo da Acreditar é composto por 18 colaboradores, 700 voluntários, que em conjunto prestam auxílio a cerca de 230 famílias todos os anos.

Através da resposta dada, conclui-se que uma parte considerável do universo da Acreditar é formada por voluntários, que são um importante segmento do público-alvo da Acreditar e que, como foi evidenciado na revisão da literatura, detêm um importante impacto na sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor (Rupp *et al.*, 2014).

- Pergunta 5: Sendo o Acreditar uma OSFL e IPSS, de onde vêm as receitas? Considera que os parceiros empresariais são importantes para a sustentabilidade da organização? Porquê?

Revelado pela entrevistada, as receitas da Acreditar resultam grande parte de donativos de empresas, cerca de 30%, o que comprova a importância dos parceiros e dos donativos desta natureza para a saúde financeira da organização em estudo. Seguem-se os donativos dos particulares, que refletem aproximadamente 25% das receitas. Por sua vez, os donativos que resultam da consignação do IRS e do Iva representam 20% do total das receitas, sendo na quarta posição que surgem os apoios da segurança social, que retratam 15% das receitas, realidade que a entrevistada mencionou ser atípica numa organização com os estatutos da Acreditar, que normalmente têm o seu

financiamento muito centrado nos apoios estatais. Com uma percentagem de 8%, surgem os donativos categorizados como outro tipo de receitas, que a entrevistadora mencionou serem, por exemplo, bens que são deixados à Acreditar em testamentos. Para terminar, 3% da receita total consiste em donativos em espécie, ou seja, donativos materiais, como por exemplo, alimentos, colchões para casas, roupa, móveis, entre outros.

A literatura expõe que a conjuntura política e económica atual não é muito promissora, levando à diminuição dos apoios atribuídos às organizações do Terceiro Setor, e que, perante esta realidade, vêm-se obrigadas a procurarem alternativas para verem aumentadas as suas receitas, sendo o *fundraising* apontado como uma estratégia bastante eficaz para diminuir a dependência de ajudas e fundos concedidos pelo Estado (Jorge, 2017)

Não obstante, é também referido na revisão da literatura que os parceiros empresariais são realmente importantes para sustentabilidade das OSFL, devido à maior capacidade que têm em fazer doações de montantes mais elevados, fenómeno que a entrevistada confirmou com a resposta dada a esta questão (Melandri, 2018).

Em conclusão, a Acreditar define no seu plano de atuação ações de angariação de fundos, que se revelam fundamentais para a receita da Acreditar e que têm grande impacto na saúde financeira da instituição do que os apoios que o Estado canaliza para a mesma.

- Pergunta 6: Passando agora à análise das dificuldades, consegue dizer-me uma ou várias dificuldades que a Acreditar passa e que ache que o mesmo ocorre nas outras instituições não lucrativas?

“Temos dificuldade de chegar a quem de direito, ou até chegamos, ao Parlamento, aos deputados, ao Governo; mas depois conseguir que eles façam ou realizem as mudanças que são necessárias é difícil”, foi a resposta dada a esta questão. Além disso, foi também mencionada a dificuldade a nível do financiamento, uma vez que, para além de todas as atividades que os colaboradores e voluntários têm que desenvolver, ainda têm que planear e realizar ações de *fundraising*, o que requer muito tempo e trabalho, mas que sem elas não conseguem garantir a sustentabilidade da Acreditar.

Note-se que as dificuldades apresentadas não são centradas na causa defendida da Acreditar, mas sim em questões de burocracia e financiamento. Por essa razão, podem ser enquadradas na maioria das instituições não lucrativas.

De facto, a revisão da literatura alude para a existência de inúmeros desafios com que as OSFL se deparam, acentuando dessa forma a necessidade de se investir na melhoria contínua, à semelhança do que acontece nas entidades do Segundo Setor (Melandri, 2018).

- Pergunta 7: Pode enumerar algumas empresas que colaboram com esta instituição?

A lista de empresas que colaboram com a Acreditar através de donativos é extensa. Várias são as empresas de pequena, média e grande dimensão que contribuem para o continuar da atividade da organização em análise, tais como por exemplo, o Grupo Mota-Engil, o Grupo Jerónimo Martins, o Novo Banco, a TAP, a CEPSA, a Ascendi, a Lusitânia e o Grupo Casais.

A revisão da literatura apresenta a premissa de que, apesar das diferenças visíveis entre as empresas focadas no mercado e as instituições do Terceiro Setor, é essencial que se promova a cooperação entre estas entidades, que poderá ser concretizada através do *fundraising* empresarial, que consiste na angariação de fundos efetuada pelas OSFL junto das empresas (Melandri, 2018).

A literatura expõe ainda a inegabilidade da importância das empresas terem um papel ativo na comunidade, sendo a realização de doações a OSFL a estratégia mais viável para se mostrarem envolvidas em projetos reservados à melhoria da qualidade de vida e à diminuição das desigualdades (Melandri, 2018).

Com esta questão pretendeu-se descobrir empresas do segundo setor que são anunciadas como mecenas da Acreditar, para o posterior contacto com as mesmas com a finalidade de lhes realizar entrevistas para completar o estudo de caso. Após dar a conhecer algumas empresas doadoras, a entrevistada aconselhou a verificação da lista de mecenas que consta no Relatório de Atividades de 2018, para que fosse perceptível a enorme proporção dos doadores empresariais e para que a entrevistadora pudesse optar por contactar aqueles que considerasse mais apropriados para dar continuidade à recolha de informação.

- Pergunta 8: De que forma é que comunicam com estas empresas parceiras, como é estabelecida a comunicação com eles?

“Com as empresas que nos dão donativos temos uma comunicação personalizada, que passa pela comunicação direta, seja por *e-mail*, por telefone, por carta, e que ao longo

do ano vamos mantendo, não de uma forma excessiva, porque também não queremos cansar os nossos doadores”, foi a resposta dada pela entrevistada.

Além disso, a entrevistada afirma o seguinte: “de acordo com cada tipo de segmento de doadores, comunicamos de diferentes formas, sendo que o nível de personalização de comunicação vai diminuindo à medida que o montante dos donativos diminuem também, mas não é só o montante dos donativos, temos doadores que nos dão donativos há mais de dez anos e com esses também temos uma relação diferente do que temos com os que deu no mês passado um donativo, são relações diferentes e que nós tentamos ter comunicações diferentes”. Posto isto, pode-se concluir que a Acreditar trabalha no sentido de estabelecer uma comunicação dirigida e personalizada também com os parceiros empresariais, através das mais variadas formas, tendo como linha orientadora o montante dos donativos e a durabilidade da relação estabelecida com eles.

Note-se ainda que, apesar de haver uma pessoa responsável pela definição de um plano de comunicação global e de âmbito nacional existe, em cada uma das quatro regiões onde a Acreditar atua, um responsável por estabelecer uma comunicação com os parceiros empresariais dessa mesma região, com o propósito de manter uma relação mais próxima com eles.

Na literatura é salvaguardada a relevância das OSFL comunicarem com todos os seus públicos de forma dirigida e personalizada, de modo a conquistarem a sua confiança e a criarem laços afetivos com os mesmos. Quando é mencionado o público-alvo Empresas, esta necessidade é ressaltada. De facto, as entidades do Segundo Setor têm uma maior capacidade de fazerem doações de montantes mais elevados e, por essa razão, é imprescindível lutar para que as alianças estabelecidas com as mesmas não se dissolvam no tempo, o que poderá ser efetivamente conseguido através do estabelecimento de um contacto individualizado com as mesmas (Rupp *et al.*, 2014).

Em suma, pelo que foi relatado, a Acreditar preocupa-se em adaptar a comunicação a cada segmento do seu público- alvo, e dentro de cada segmento tenta também comunicar através dos meios e métodos adequados a cada parte singular que compõe esse mesmo segmento, mantendo sempre a coerência da mensagem partilhada.

- Pergunta 9: Focando-nos agora na sustentabilidade da instituição, comente o impacto do *fundraising*. Quais são as estratégias de *fundraising* (angariação de fundos) que adotam no dia-a-dia? Com que frequência realizam ações de *fundraising*?

Em resposta a esta questão, a entrevistada confirma a importância do *fundraising* para a sustentabilidade da Acreditar, já que os apoios vindo do Estado e dos seus organismos apenas representam perto de 15%, levando-a a afirmar que as ajudas estatais “já não são assim tão garantidas como eram há dez, vinte anos atrás, quando as associações sabiam que podiam contar todos os anos com aquela receita, subsídio; neste momento, já não é bem assim, cada vez mais o Estado dá menos subsídios.”

Relativamente às ações de angariação de fundos, a Acreditar usufrui de um programa bastante completo, havendo durante todo o ano ações realizadas neste âmbito, apesar de em determinadas alturas do ano, como por exemplo no Natal, haver uma maior concentração das mesmas, como faz menção a entrevistada: “contactamos empresas durante o ano todo, organizamos eventos, organizam eventos em nosso nome para ajudarem a Acreditar; acabamos por ter sempre atividades de angariação de fundos ao longo de todo o ano. Mas concentramos normalmente as campanhas de angariação de fundos no Natal.”

O quadro literário afirma que as OSFL não podem dispensar a definição do plano estratégico a seguir no âmbito das ações de *fundraising*, estratégias que vão desde a captação de novos parceiros, de pequenos ou grandes doadores, a organização de eventos, a venda de produtos de *merchandising*, entre outras. Para que a receita total seja incrementada, deve-se manter a regularidade na elaboração de ações de angariação de fundos, devendo as mesmas serem adaptadas ao contexto onde são aplicadas e à altura do ano em que são concretizadas. Não há melhores ou piores estratégias de *fundraising*, todas terão os resultados expectáveis se forem aplicadas nas ocasiões corretas e se seguirem os moldes e os princípios da organização a que se destinam os fundos angariados (Jorge, 2017).

Conclui-se, então, que a Acreditar está consciente da necessidade de manter a regularidade da sua estratégia de *fundraising*, tal como é defendido na literatura.

- Pergunta 10: Essas campanhas de angariações de fundos têm os resultados esperados ou ficam aquém dos resultados?

Segundo a entrevistada, os resultados normalmente ficam acima do esperado. Contudo, existem campanhas que ficam aquém das expectativas, o que segundo a entrevistada é justificável pela falta de eficácia na organização das mesmas, tendo dado o exemplo da campanha que realizaram em 2019 no âmbito dos 25 anos da Acreditar, cujos resultados não foram os desejados por falta de planeamento estratégico.

No entanto, a entrevistada considera que, na globalidade, os resultados revelam-se bastantes positivos, como se vê na seguinte declaração: “de uma forma geral não ficam aquém das expectativas, correspondem às nossas expectativas ou até são melhores do que aquilo que estávamos à espera”.

A literatura defende que as OSFL devem monitorizar as estratégias de marketing e *fundraising* implementadas e, naturalmente, as campanhas realizadas nesses âmbitos. O controlo e avaliação das estratégias adotadas são um contributo crucial para que os resultados obtidos sejam os esperados, ou superiores a estes (Čačija, 2014).

Posto isto, é de grande interesse da Acreditar a continuação da avaliação dos resultados conseguidos com as campanhas de *fundraising* que realizam e a reflexão sobre as razões que levaram ao insucesso de determinadas campanhas, para que o mesmo não se volte a repetir.

- Pergunta 11: Que pessoas é que trabalham nessas ações de *fundraising*? Qual é o nível de formação dessas pessoas?

A entrevistada revelou que apenas há dois anos é que identificaram a necessidade de existir alguém focado no planeamento e na coordenação das atividades de angariação de fundos, sendo a entrevistada a pessoa destinada para essa função, que é formada em economia e que, como referiu, já fez várias formações na área específica do *fundraising*, inclusive formações internacionais.

Para responder concretamente à questão relacionada com as pessoas que trabalham nas ações de angariações de fundos, a entrevistada afirmou o seguinte: “as execuções das próprias atividades dependem, se forem nacionais, são da minha responsabilidade, mas depois há pessoas específicas que desenvolvem as atividades nas regiões em que estamos presentes. Quase todas as pessoas que estão responsáveis por executar determinadas atividades de angariação de fundos têm essa formação”.

Tal como é mencionado na literatura, as organizações não lucrativas têm vindo a caminhar no sentido de aperfeiçoarem as suas técnicas de angariação de fundos, aperfeiçoamento que apenas é conseguido se possuírem colaboradores com profundos conhecimentos na área de *fundraising* (Pereira, 2013).

Através da resposta dada, conclui-se que a instituição em estudo é um bom exemplo disso, já que se esforça por ter na sua estrutura, pessoas com conhecimentos em *fundraising*.

- Pergunta 12: Acha fundamental essa formação para o sucesso das angariações?

“Sim, considero que é importante”, foi a resposta dada a esta questão.

De acordo com o quadro literário, a profissionalização, aliada à transparência e à qualidade dos serviços prestados pelas organizações do Terceiro Setor, é essencial para garantir a subsistência das mesmas (Pereira, 2013).

Posto isto, é perceptível a consciência que o corpo diretivo da Acreditar tem face às vantagens de possuir uma equipa amplamente qualificada e especializada nas áreas onde desempenham funções.

5.1.2. Entrevista nº2, à responsável pelo planeamento da comunicação

- Pergunta 1: Pode-nos dizer se segmentam os vossos *stakeholders* (públicos-alvo)? Em que grupos os mesmos se encontram divididos?

“Voluntários, famílias, barnabés (jovens a viver a doença ou já sobreviventes), sócios, parceiros e mecenas”, foram os *stakeholders* referidos pela entrevistada.

De acordo com a revisão da literatura, a segmentação dos *stakeholders* deverá ser uma realidade, tanto nas entidades do Segundo Setor como nas do Terceiro Setor, para que se consiga atrair a atenção de cada público da forma mais adequada e para que as ações de *fundraising*, bem como as de marketing, tenham o sucesso desejado (Rupp *et al.*, 2014).

Assim sendo, a resposta dada pela entrevista demonstra a importância que a Acreditar dá à segmentação dos seus públicos.

- Pergunta 2: Que estratégias de marketing são adotadas pela organização? E para que públicos são destinadas? Põem em prática técnicas de marketing diferentes para cada segmento, ou adotam as mesmas estratégias para todos os públicos?

Apesar do conjunto de estratégias de marketing adotadas pela Acreditar não ter sido dado totalmente a conhecer à entrevistadora aquando a colocação desta pergunta, a entrevistada assegurou que adaptam a forma como interagem e a própria forma de comunicar consoante o segmento do público-alvo a que se destinam. Ainda neste contexto, a entrevistada afirma o seguinte: “preocupamo-nos em mostrar como, na condição específica em que o *stakeholder* se relaciona connosco, tem um importante impacto no nosso trabalho e consequentemente no bem-estar das pessoas que

apoiamos. Tentamos sempre que possível concretizar esse impacto”. Por outras palavras, a instituição em estudo segmenta os seus públicos e adapta as estratégias de marketing a cada um deles, sendo que o investimento nas estratégias de marketing vai aumentando à medida que a importância dos *stakeholders*, aos quais se destinam essas estratégias, também aumenta.

A literatura argumenta que o marketing é um aliado essencial das OSFL, existindo estratégias de marketing que se revelam mais promissoras que outras e que, por essa razão, são frequentemente aplicadas nas instituições sem fins lucrativos (Andreasen and Kotler, 1982). Neste sentido, é defendido pelo mesmo autor que o marketing praticado nas OSFL deverá adotar uma posição relacional, cujo tratamento individualizado de todos os segmentos do seu público deverá ser uma prioridade, bem como o estabelecimento de uma comunicação personalizada com os mesmos.

Assim, apesar do esforço demonstrado pela Acreditar em tratar cada segmento de forma individualizada e personalizada, ainda é bastante visível a aplicação, por parte da instituição, de ações de marketing de massas, que deveriam ser substituídas por estratégias de marketing relacional.

- Pergunta 3: Como comunicam a vossa reputação, identidade e imagem?

Segundo a entrevistada, os suportes digitais, tais como as redes sociais e o *site* institucional, e a presença em ações de sensibilização em locais como escolas e empresas, assumem uma considerável relevância no plano comunicacional da Acreditar.

Não obstante ao que fora mencionado, a entrevistada afirma que o *merchandising* vendido, além de ser uma forma de angariar fundos, também é utilizado para comunicar a reputação, identidade e imagem da Acreditar, tal como os relatórios de atividade e as *newsletters* semestrais que distribuem aos atuais e potenciais *stakeholders*.

O trabalho de advocacia social que a OSFL realiza, bem como a organização de eventos para sensibilizar a comunidade para oncologia pediátrica, são também instrumentos utilizados para a Acreditar comunicar a sua reputação, identidade e imagem.

Além disso, a entrevistada faz ainda menção à preocupação que possuem relativamente à forma como são apresentados “em todas as (inúmeras) ações a favor da Acreditar organizadas por terceiros”, para que não lhes sejam associadas imagens negativas e que comprometam a reputação da instituição.

Tal como é referido na literatura, a credibilidade que as entidades do Terceiro Setor detêm junto dos seus *stakeholders* é influenciada pela reputação da mesma. Para que a reputação de determinada OSFL não seja danosa é fundamental que a imagem transmitida pelos diversos meios de comunicação esteja sempre enquadrada na própria identidade da organização. Quando existe uma estratégia de comunicação corretamente planeada, a imagem da OSFL irá refletir a sua verdadeira identidade, contribuindo para a boa reputação da mesma e para atrair, junto dos seus *stakeholders*, opiniões benéficas. Não obstante, quando os públicos-alvo têm uma boa imagem de determinada OSFL e a vêm com uma reputação favorável, é provável que mantenham as relações estabelecidas com a própria, aumentando assim as oportunidades de parceria (Santos, 2018).

Posto isto, conclui-se que a Acreditar trabalha no sentido de manter a sua credibilidade, sendo os mecanismos de comunicação pensados para que a imagem e a reputação espelhem a verdadeira identidade desta OSFL.

- Pergunta 4: Qual considera ser o impacto que as ações de marketing têm no sucesso da organização? Quando colocam em prática ações de marketing relacional vêm as probabilidades de atraírem mais doadores e financiamento a aumentarem?

Com a resposta dada a esta pergunta percebeu-se que a Acreditar não tem qualquer ferramenta de medição dos resultados obtidos com as ações de marketing que realizam, uma vez que não tem sido algo que, na perspetiva da organização, justifique um grande investimento.

Contudo, a entrevistada refere que uma forma utilizada para avaliar o impacto das ações de marketing é através dos montantes doados anualmente com a consignação do IRS e IVA, montantes esses que são naturalmente comparados com os dos anos anteriores.

Segundo a revisão da literatura Čačija (2014), não é correto avaliar os resultados das estratégias de marketing e de *fundraising* somente através dos donativos conseguidos, pois quando se está a fazê-lo, outros indicadores estarão a ser postos de parte, como por exemplo, a lealdade e o compromisso dos doadores.

É simultaneamente referido na literatura que, apesar das OSFL atribuírem cada vez mais um papel de destaque ao marketing, continuam a depararem-se com situações menos positivas e que comprometem o sucesso das técnicas adotadas, das quais é

destacada a carência de um sistema de monitorização e avaliação dos resultados obtidos com a implementação das estratégias de marketing (Čačija, 2014).

Assim, conclui-se que a Acreditar não tem medidas implementadas no sentido de avaliar o impacto que o marketing, principalmente o marketing relacional, tem na angariação de novos doadores, na manutenção do contacto com doadores já existentes, e nos montantes que são doados. Esta é uma situação que deverá ser repensada.

- Pergunta 5: Adotam uma posição relacional com o vosso público? Quais as estratégias de marketing relacional que utilizam para atrair a atenção dos *stakeholders* (públicos-alvo)?

A resposta dada a esta pergunta foi positiva, tendo a entrevistada afirmado que, apesar de não definirem uma estratégia de marketing relacional propriamente dita, têm como prioridade a proximidade com os seus públicos-alvo, criando com eles vários momentos focados no estabelecimento de uma relação forte entre as duas partes.

A entrevistada referiu as atividades lúdicas e as sessões de esclarecimento sobre a legislação relacionada com a oncologia pediátrica, como exemplos de estratégias utilizadas para atrair a atenção e criar laços com os o segmento do público que abrange as famílias e as crianças e jovens com cancro. Por sua vez, as reuniões de acompanhamento e sessões de formação contínua são estratégias adotadas para assegurar uma relação forte e duradoura com os voluntários, que são também um *stakeholder* de grande importância para a Acreditar.

No entanto, a responsável da comunicação da Acreditar menciona que “o desafio maior está nos mecenas – empresas ou particulares que apoiam financeiramente ou com bens e que o fazem apenas pontualmente”, o que dificulta a definição concreta de uma estratégia relacional. Perante este desafio, a instituição esforça-se para manter contacto com os públicos referidos de várias formas, como refere a entrevistada: “temos uma série de momentos de comunicação mais formal para que a ligação não seja perdida (desde o agradecimento do donativo, até aos votos de boas festas e feliz aniversário, passando pela divulgação de campanhas nacionais).”

O quadro literário refere que o principal objetivo da aplicação de estratégias e princípios de marketing relacional em entidades do Terceiro Setor prende-se com a necessidade de fidelizar os doadores e de exceder as expectativas dos seus públicos-alvo, no sentido de manterem uma relação de longo prazo (Pimenta, 2018). A literatura defende que, quando as instituições não lucrativas adotam uma posição relacional com os seus

públicos, estão a atraí-los para as causas que são defendidas, o que aumenta as hipóteses de os fidelizar (Hussain *et al.*, 2014). Estabelecer uma posição relacional com o público pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva para as OSFL. Nesta perspetiva, a literatura relembra que também nas instituições sem fins lucrativos existe competitividade, uma vez que os doadores têm à sua disponibilidade um variado conjunto de organizações a quem podem fazer donativos, obrigando a que as entidades do Terceiro Setor trabalhem no sentido de manter relações duradouras com os seus mecenas, com o intuito de fazerem perdurar as parcerias estabelecidas com os mesmos (Manziona, 2006).

Desta forma, seria importante que a Acreditar criasse um plano de marketing relacional, de modo a otimizar o sucesso que têm no que diz respeito aos vínculos afetivos estabelecidos com os seus públicos. Uma estratégia relacional bem definida iria assegurar a continuidade das relações numa perspetiva a longo prazo, até mesmo com os mecenas empresariais e particulares.

- Pergunta 6: De que forma e com que frequência interage com os parceiros empresariais? Como caracteriza a comunicação que estabelece com eles? São utilizadas estratégias como as relações públicas, a comunicação digital, assessoria de imprensa, etc.?

“A Acreditar tem duas pessoas que acompanham a comunicação – a coordenadora e uma outra pessoa mais dedicada às questões de assessoria de imprensa. A comunicação digital é feita por estes recursos e não temos acompanhamento de relações públicas”, relatou a entrevistada, acrescentando ainda os momentos do ano em que interagem com os parceiros do Segundo Setor.

A primeira grande interação ocorre no mês de fevereiro, no âmbito do Dia Internacional da Criança com Cancro (dia 15), com o divulgar de informações sobre a doença e a instituição Acreditar. No mês que se segue, em março, é escrita e dada a conhecer a primeira *newsletter*. Em abril, a interação é realizada através da divulgação da campanha de consignação do IRS e no mês de maio através do envio de relatório de atividades. Já no segundo semestre do ano, em setembro, o contacto com os parceiros assenta na divulgação de informações sobre o Mês de Sensibilização para o cancro infantil. Em outubro, é apresentada a segunda *newsletter* e, em novembro, divulgado o *merchandising* da Acreditar. Para terminar, em dezembro, são dados os votos de boas festas a todos os parceiros, através dos meios digitais e do envio de cartas. Além destes momentos de interação, a Acreditar entra em contacto com os parceiros sempre que se

justifique, com o objetivo de transmitir informações sobre as atividades que vão sendo realizadas.

É mencionado na literatura que a comunicação é fundamental para as OSFL estarem próximas dos seus *stakeholders*, para partilharem a sua missão e os valores intrínsecos à natureza de cada uma delas. É constatado, ainda, que a proximidade entre as OSFL e o seu público interno e externo depende da capacidade das mesmas em manterem uma estratégia comunicacional continuada (Santos, 2018).

Adicionalmente, o mesmo autor alude à frequente utilização de determinadas estratégias de comunicação em detrimento de outras quando se está perante instituições do Terceiro Setor, das quais são destacadas a assessoria de imprensa, as relações públicas e a presença nos meios digitais. Apesar do reconhecimento do impacto positivo que o recurso a mais que uma técnica de comunicação tem, é fulcral que as OSFL definam e transmitam, em todos os meios utilizados, uma mensagem coerente e sem lugar para interpretações dúbias.

Visto isto, conclui-se que a Acreditar esforça-se por interagir de variadas formas com os parceiros, mantendo sempre a coerência da mensagem partilhada, tal como é defendido pela literatura.

- Pergunta 7: Considera os parceiros desta instituição leais e comprometidos com a missão da mesma? Que tipo de compromisso/lealdade existe entre vocês e os vossos parceiros?

Em resposta a esta questão, a entrevistada confirma que os parceiros da Acreditar demonstram lealdade e compromisso com a mesma, sendo esta realidade mais visível nos parceiros como os hospitais, instituições de ensino, câmaras municipais e não tanto nos parceiros empresariais. Além disso, a entrevistada conta que a relação que estabelece com estes parceiros é tão forte, leal e baseada no compromisso mútuo, que os leva a realizarem eventos em conjunto, como referiu: “ fazemos ações de sensibilização e trabalhamos em equipa (...) organizamos ações desde uma festa para o dia da criança até um seminário sobre investigação em oncologia pediátrica.”

O quadro literário expõe o compromisso e a lealdade como fatores essenciais para o sucesso das organizações, no que diz respeito ao estabelecimento de relações perduráveis com os seus públicos, e podem ser comprovados atendendo aos investimentos realizados entre as duas partes (Egan, 2008). Sempre que se investe numa relação, quer seja em forma de dinheiro, de bens, ou até mesmo de tempo, estar-

se-á a aumentar o custo da dissolução dessa mesma relação, o que naturalmente faz incrementar o compromisso e a lealdade dos clientes e/ou parceiros.

Assim sendo, embora a entrevistada assevere que uma parte considerável dos parceiros sejam leais e comprometidos com a organização, é visível a necessidade de assegurarem também a lealdade e o compromisso dos parceiros empresariais, para que as relações com estes não sejam dissolvidas.

- Pergunta 8: Se tivesse de caracterizar os sentimentos que os parceiros empresariais têm face à vossa organização como o faria?

As relações entre a Acreditar e as empresas doadoras não são homogéneas, o que resulta na existência de sentimentos distintos entre a instituição e as empresas. Por esta razão, a entrevistada responde à questão tendo como base a existência de duas realidades diferentes, como se pode compreender com a seguinte afirmação: “A relação com as empresas que patrocina quartos das Casas Acreditar ou financiam regularmente, por exemplo, campos de férias, é mais próxima pois é bastante focada na continuidade. Existem uma série de outras organizações com quem temos uma relação pontual. Em qualquer dos casos julgo que o sentimento é positivo e julgo que em grande medida se prende com a transparência.”

Atente-se na literatura que constata que o compromisso existente entre as organizações e os *stakeholders* é baseado na existência de um sentimento geral positivo, no que diz respeito à relação estabelecida. Assim, só existirá compromisso de nível afetivo, quando os públicos detiverem um sentimento favorável face à organização com que se relacionam (Marques, 2014).

Perante a resposta dada pela entrevistada, pode-se afirmar que os parceiros têm um sentimento positivo face à Acreditar.

- Pergunta 9: Considera que a Acreditar tem um relacionamento forte com os parceiros e que durará numa perspetiva a longo prazo? Porquê?

Com já fora mencionado na resposta dada anteriormente, a Acreditar pretende o estabelecimento de relações com os seus parceiros focadas na continuidade, o que nem sempre acontece. Posto isto, a entrevistada faz menção à facilidade de criar relações fortes com determinados parceiros, ao contrário do que se sucede com outros: “com os parceiros: hospitais, voluntários, famílias, Barnabés e alguns sócios (que têm uma relação direta com a doença) é forte e prevê-se duradoura. Com as outras organizações da área acontece o mesmo. Quanto a organismos da sociedade civil talvez seja mais

difícil alimentar as relações porque, parece-me, existe muito a lógica por parte destes de diversificarem as instituições apoiadas”.

A investigação constata que as empresas do Segundo Setor aliam-se a entidades não lucrativas sobretudo por razões de responsabilidade social e não por simples altruísmo, havendo cooperação entre estes dois setores quando os interesses na mesma são mútuos.

Com a pirâmide do doador apresentada na revisão literária conclui-se que, à medida que os parceiros se encontram mais envolvidos com determinada OSFL e com a sua missão, maior será a probabilidade de criarem um relacionamento forte e contínuo com a mesma, o que se revela deveras vantajoso, pois contribui para o aumento da frequência das doações e parcerias e do montante doado, o que tem um impacto evidente nos custos gerais e na receita total da OSFL (os custos baixam e a receita aumenta) (Melandri, 2018). Não obstante, o corpo científico aponta o marketing relacional como o mecanismo mais eficaz para aumentar a vida útil dos parceiros (Čačija, 2014).

Assim, conclui-se que a Acreditar deverá esforçar-se mais em manter as relações com os seus parceiros, sobretudo os que acarretam mais benefícios, dando-lhes motivos para quererem a continuidade da parceria e envolvendo-os diretamente na organização, o que se consegue, como é mencionado na literatura, através de técnicas de marketing relacional (Čačija, 2014).

5.2. Entrevistas às Empresas Parceiras/ Mecenias

- Pergunta 1: Quais são as principais razões que justificam a parceria entre a Empresa que representa e a Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro?

No seguimento desta pergunta, a entrevistada da empresa nº1 menciona a credibilidade da Acreditar como uma das principais razões que os levou a estabelecer parceria com a esta instituição, bem como o papel crítico que têm no suporte a famílias de crianças e jovens com cancro. Adicionalmente, a entrevistada conta que a parceria resultou de uma atividade de *teambuilding*, momento em que tiveram o primeiro contacto com a associação Acreditar e que ficaram a conhecer a sua missão. Por sua vez, a entrevistada da empresa nº2 refere que o principal motivo foi “ajudar a comunidade e fazer um bocadinho pelos outros”, tendo visto na Acreditar uma boa forma de

alcançarem este objetivo. Já o entrevistado da empresa nº3 declara que a parceria com a instituição em estudo surgiu por “razão de natureza social.”

Em suma, cada uma das empresas tem razões distintas que asseguram a parceria criada com a Acreditar.

- Pergunta 2: Consideram-se ligados emocionalmente à missão da Acreditar, bem como à causa social defendida por esta instituição? Porquê?

“A ligação à causa e à missão é muito forte” referiu a entrevistada da empresa nº1, tendo justificado essa ligação com o facto de todos conhecerem ou terem contacto com famílias com esta doença e por valorizarem o importante trabalho desempenhado pela Acreditar, no sentido de fornecer apoio às famílias de crianças e jovens com cancro. Relativamente à empresa nº2, a entrevistada garante que se encontram ligados emocionalmente à Acreditar em razão desta ser um excelente exemplo “em toda a sua forma de estar e trabalhar”. No que concerne à empresa 3, o entrevistador afirmou simplesmente que a empresa que representa se encontra ligada à missão da Acreditar “pelo seu peso emocional”.

Assim, conclui-se que as empresas entrevistadas sentem-se emocionalmente ligadas à Acreditar, pelos mais variadas motivos.

- Pergunta 3: Acredita que há valores partilhados pela vossa empresa e por esta OSFL? Se sim, quais?

A realização desta questão teve o objetivo de perceber se as empresas entrevistadas tinham conhecimento dos valores defendidos pela Acreditar, que constam nos Relatórios de Atividades da instituição anualmente enviados a todos os parceiros e mecenas, e que foram apresentados no ponto 2.5. do presente trabalho.

Posto isto, a entrevistada da empresa nº1 assevera que partilham “os valores de confiança nas pessoas, superação e excelência”, que apesar de serem valores que se enquadram na atividade desta OSFL, não são com os quais a mesma se dá a conhecer. A entrevistada da empresa nº2 dá uma resposta diferente, afirmando que não tem conhecimento dos valores da Acreditar, pelo que não consegue assegurar se a empresa que representa partilha ou não valores com a organização em estudo. Por último, e em semelhança à resposta dada pela entrevistada nº1, o entrevistado da empresa nº 3 afirma também que partilham valores com a Acreditar, por serem uma “empresa cooperativa onde os valores de equidade e solidariedade são mais realçados”. Note-se que, destes dois valores mencionados, apenas a solidariedade faz parte do leque de

valores promovidos e divulgados pela Acreditar, apesar de o de equidade também condizer com o trabalho levado a cabo por esta instituição.

Assim, conclui-se que, independentemente da Acreditar ter definido os seus valores, os mesmos não são totalmente do conhecimento dos seus *stakeholders*, o que evidencia a necessidade de repensar a sua estratégia de comunicação, para que todos os parceiros, mecenas e comunidade em geral, não tenham uma interpretação equivocada do verdadeiro trabalho desta instituição e dos valores com que se regem.

- Pergunta 4: Confiam na Acreditar? Porquê?

A entrevistada da empresa nº1 admite que existe confiança nesta instituição, graças à equipa de colaboradores da Acreditar ser “uma equipa competente, séria e focada na sua causa”. Por sua vez, a entrevistada da empresa nº 2 reconhece o importante trabalho que esta OSFL faz na sociedade em geral como motivo suficiente para que a empresa que representa confie na Acreditar. O entrevistado da empresa nº3 reduz-se a afirmar que a Acreditar transmite confiança, sendo razão suficiente para não desconfiar do trabalho levado a cabo pela mesma.

Em suma, as respostas dadas revelam a confiança que as empresas entrevistadas têm na instituição objeto de estudo.

- Pergunta 5: Como vêm a reputação e a imagem da Acreditar?

No que se refere à reputação, a entrevistada da empresa nº 1 tem a opinião de que “é muito positiva e credível, além de sentir que “há responsabilidade nas atividades que desenvolvem”. A entrevistada da empresa nº2 responde em conformidade, afirmando que a reputação da Acreditar é muito boa, sendo “muito conceituada”, o que lhes agrada imenso, uma vez que gostam de se ligar a “marcas de verdade e com verdade”. Ainda relacionado com a reputação da Acreditar, o entrevistado da empresa nº3 confirma-a, vendo-a “sem mácula”.

No que concerne à imagem da OSFL em estudo, apenas a entrevistada da empresa nº 1 mostrou o seu ponto de vista, com a seguinte afirmação: “têm uma imagem de alguma forma pouco moderna e são pouco ativos na comunicação; há reconhecimento da Acreditar, mas há pouca partilha do trabalho desenvolvido.”

Em conclusão, todos os entrevistados confirmam a boa reputação da Acreditar, não tendo sido referidas situações que a torne questionável. No entanto, no que diz respeito à imagem desta OSFL, dois dos entrevistados não deram opinião, o que pode ser justificado pela não compreensão da pergunta, por acreditarem que a reputação e

imagem são conceitos sinónimos ou por não se deslumbrarem com a imagem da Acreditar e terem receio de o afirmar.

- Pergunta 6: Na sua visão, quais os custos e benefícios que adquirem com a continuação do relacionamento com a instituição Acreditar?

Perante esta pergunta, a entrevistada da empresa nº1 revela vários benefícios obtidos com a parceria estabelecida com a Acreditar, não mencionando qualquer custo com a mesma. Como benefícios refere, então, a partilha de contactos, bem como o contributo que esta parceria lhes concede no aumento da confiança dos seus públicos, por a verem associada a causas tão nobres, como se verifica pelas palavras da entrevistada: “um dos nossos valores mais fortes é a confiança nas pessoas e a atividade com a Acreditar reforça este valor”. Por outro lado, a entrevistada da empresa nº2 também não refere custos com a continuação do relacionamento com a Acreditar, apenas benefícios que consistem em se sentirem úteis para a comunidade e por saberem que a sua ajuda pode ter um impacto considerável na vida das famílias e crianças que estão a passar por um momento bastante difícil : “o benefício é tudo pelo pouco bem que fazemos... é uma gota num oceano, mas é mais um bocadinho para os envolvidos e pode significar muito”. No entanto, a resposta dada pelo entrevistado da empresa 3 é menos positiva do que as apresentadas anteriormente, já que afirma que a continuação do relacionamento com a instituição não tem custos nem benefícios. Atente-se que o mesmo entrevistado afirma que a razão que levou a empresa que representa a estabelecer parceria com a Acreditar foi a responsabilidade social, e não a própria causa defendida pela instituição, o que dificulta a crença de que podem obter mais benefícios com esta relação de parceria, do que simplesmente benefícios fiscais que o Estado atribui a quem realiza donativos a Entidades do Terceiro Setor.

Assim, conclui-se que, de uma forma geral, as relações estabelecidas com a Acreditar são vistas como benéficas.

- Pergunta 7: Com que frequência costumam fazer doações, monetárias ou não, à organização?

Em primeiro lugar, a entrevistada da empresa nº1 revelou que fazem doações anualmente, mais concretamente na altura do Natal. As doações realizadas pela empresa nº1 são de cariz não monetário, estando enquadradas em projetos que a mesma desenvolve em conjunto com várias instituições de cariz social. Adicionalmente, a entrevistada menciona que as doações realizadas pela empresa nº1 fazem parte de um leque de atividades que realizam regularmente e que sustentam o pilar de

responsabilidade social da própria, que se foca em “áreas como o empreendedorismo e o consumo responsável”. Contrariamente, a empresa nº2 faz donativos monetários, realizados também anualmente, não tendo a entrevistada revelado em que momento do ano é efetivado o donativo. Para terminar, o entrevistado da empresa nº3 afirma que apenas fez um único donativo à Acreditar, sendo, portanto, um caso isolado e sem continuidade.

Em suma, as respostas dadas revelam que as doações realizadas pelas empresas não são homogêneas, dependendo da própria dinâmica e objetivos de atuação das mesmas.

- Pergunta 8: Como caracteriza o *Network* com a Acreditar? Como caracteriza o relacionamento que estabelecem com ela?

“Muito positivo e profissional” foram as palavras utilizadas pela entrevistada da empresa nº1 para caracterizar o *network* e o relacionamento com a Acreditar. Relativamente à empresa nº 2, a entrevistada qualifica o *network* “muito bem implementado” e o relacionamento “acessível”. Finalmente o entrevistado da empresa nº3 usufrui do adjetivo “normal” para caracterizar o *network* e o relacionamento que possui com a Acreditar, revelando, assim, a não tão próxima relação com a instituição em análise.

Em conclusão, cada parceiro empresarial entrevistado tem uma opinião diferente no que diz respeito ao *network* e ao relacionamento estabelecido com a Acreditar, o que pode ser resultado do contacto diferenciado que a instituição tem com cada um deles.

- Pergunta 9: Considera que a organização vos trata de forma individualizada, isto é, estabelece uma comunicação personalizada e dirigida? Porquê?

Perante esta pergunta, as respostas foram bastante heterogêneas. Enquanto que a entrevistada da empresa nº1 assevera que a Acreditar não os trata de forma individualizada, nem estabelece uma comunicação personalizada e dirigida, a entrevistada da empresa nº2 defende que esta OSFL os trata de forma individual e personalizada, através de “pequenos gestos que significam muito”. Já o entrevistado da empresa nº3 revela não ter opinião para esta pergunta, o que exclui a existência de um tratamento personalizado por parte da Acreditar.

À semelhança do que se conclui com a pergunta anterior, as respostas dadas a esta questão podem também estar relacionadas com o tratamento distinto que a instituição estabelece com os seus parceiros.

- Pergunta 10: Tenciona manter a parceria com a Acreditar numa perspetiva a longo prazo? Porquê?

As entrevistadas das empresa nº1 e nº2 afirmaram a intenção de manter a parceria da Acreditar numa perspetiva a longo prazo. No que diz respeito à empresa nº1, a entrevistada justifica essa vontade por terem ficado a Acreditar na causa defendida por esta OSFL. Por sua vez, a entrevistada da empresa nº2 expõe o excelente trabalho realizado pela Acreditar, o impacto que a sua atividade tem na comunidade, como as razões que os levam a desejar manterem a parceria numa perspetiva a longo prazo. Em oposição, o entrevistado da empresa nº3 afirma que a sua empresa não tem, de momento, intenção de prolongar a parceria, opinião que justifica pela vontade em apoiar outras instituições de cariz social que não a Acreditar, como se compreende com a seguinte expressão: “a vocação da Plural tem sido de apoiar outras IPSS, contudo isto não significa que não voltemos a apoiar a instituição”.

Em suma, a maioria confirma a vontade de manter a relação com a Acreditar, numa perspetiva de longo prazo, em consequência da ligação emocional à causa e ao trabalho realizado pela OSFL objeto de estudo.

- Pergunta 11: Pode dar algumas sugestões que considera serem relevantes para a melhoria da relação que têm com a instituição Acreditar?

A última questão do guião teve o propósito de perceber em que circunstâncias é que a os parceiros empresariais entrevistados consideram que deveria haver melhorias para as relações criadas com a Acreditar fosse cada vez mais promissora e assente na continuidade. No entanto, esta pergunta não teve o efeito esperado, pois apenas a entrevistada da empresa nº1 é que deu sugestões de melhoramento, nomeadamente um “maior dinamismo e comunicação das iniciativas”. Tanto a entrevistada na empresa nº2 como o entrevistado da empresa nº3, revelaram-se “sem sugestões”.

A ausência de sugestões pode ser sinal de receio, por parte das empresas parceiras, em apontar erros cometidos pela Acreditar ou situações não tão positivas.

5.3. Reflexão sobre as hipóteses da investigação

No seguimento da apresentação das informações conseguidas através das realização das entrevistas, seguem-se as conclusões retiradas.

- Q1: O *fundraising* será uma ferramenta efetivamente importante para o financiamento das OSFL?

Tendo em conta a informação obtida nas entrevistas, consegue-se afirmar que o *fundraising* é considerado crucial para o financiamento das OSFL representando-se como a alternativa mais eficaz aos apoios dados pelo Estado.

Esta conclusão foi conseguida através da primeira entrevista realizada ao universo da Acreditar, onde a entrevistada vincou o positivo impacto que o *fundraising* tem na sustentabilidade financeira da Acreditar, já que representa a maior fonte de receitas desta instituição. Quanto colocadas as questões: i) “sendo o Acreditar uma OSFL e IPSS, de onde vêm as receitas? Considera que os parceiros empresariais são importantes para a sustentabilidade da organização? Porquê?”, ii) “focando-nos agora na sustentabilidade da instituição, comente o impacto do *fundraising*. Quais são as estratégias de *fundraising* (angariação de fundos) que adotam no dia-a-dia? Com que frequência realizam ações de *fundraising*?”, e iii) “essas campanhas de angariações de fundos têm os resultados esperados ou ficam aquém dos resultados?”, a entrevistada confirmou que o *fundraising* é realmente uma ferramenta primordial para a OSFL em estudo, sendo a sua principal fonte de receita, daí a regularidade da realização de ações de angariação de fundos, cujos resultados se revelam satisfatórios.

Atualmente, ao contrário do que acontecia nas décadas passadas, as instituições do Terceiro Setor não sobrevivem simplesmente com os fundos atribuídos pelo Estado. É preciso encontrar novas fontes de receitas e não depender apenas da Segurança Social. Neste sentido, as ações de *fundraising* ganham destaque pelo contributo que dão na saúde financeira das OSFL.

- Q2: As OSFL reconhecem a importância do marketing relacional na angariação de fundos?

Considerando a investigação realizada, mais concretamente a entrevista feita à responsável pela comunicação da Acreditar, a resposta a esta questão é negativa.

Apesar da Acreditar adotar estratégias que se enquadram nos princípios desta vertente do marketing, a pesquisa evidencia a falta de conhecimento desta instituição sobre o conceito de marketing relacional, já que não tem definido um plano de atuação focado no estabelecimento de vínculos afetivos com os seus *stakeholders*.

Através das respostas dadas às questões: ii) “qual considera ser o impacto que as ações de marketing têm no sucesso da organização? Quando colocam em prática ações de marketing relacional vêm as probabilidades de atraírem mais doadores e financiamento a aumentarem?” e ii) “adotam uma posição relacional com o vosso público? Quais as

estratégias de marketing relacional que utilizam para atrair a atenção dos *stakeholders* (públicos-alvo)?”, conclui-se que a Acreditar, para além de não ter um plano de marketing concretamente definido, também não tem meios de medição dos resultados obtidos com as ações de marketing relacional que realizam, o que demonstra claramente a ausência de reconhecimento do importante contributo dado por esta vertente do marketing no processo de angariação de fundos.

- Q3: Que tipo de compromisso/lealdade existe entre os parceiros de uma OSFL e a organização em si?

Perante os dados obtidos através das entrevistas, conclui-se que nem todos os parceiros se sentem comprometidos e leais à Acreditar.

Com as questões “considera os parceiros desta instituição leais e comprometidos com a missão da mesma? Que tipo de compromisso/lealdade existe entre vocês e os vossos parceiros?”, “se tivesse de caracterizar os sentimentos que os parceiros empresariais têm face à vossa organização como o faria?” e “considera que a Acreditar tem um relacionamento forte com os parceiros e que durará numa perspetiva a longo prazo? Porquê?” colocadas à responsável pela comunicação da instituição em assunto, conclui-se que a própria caracteriza a maior parte dos seus parceiros como leais e comprometidos com a organização, sendo visível o sentimento positivo que têm face à relação estabelecida com a Acreditar.

No entanto, a questão “tenciona manter a parceria com a Acreditar numa perspetiva a longo prazo? Porquê?” colocada às empresas mecenas entrevistadas, permite aprofundar as conclusões retiradas acerca desta questão de investigação, uma vez que realça a não generalidade do compromisso e lealdade dos parceiros, nem confirma a unanimidade no que concerne o desígnio de manterem relações duradouras com a Acreditar. Note-se que, apesar da representante do Super Bock Group e a representante da Opertec afirmarem a intenção de manter a parceria com a Acreditar, o representante da Plural- Serviços Multipharma dá a conhecer a sua intenção de dissolver a relação com a mesma.

Em suma, a existência de compromisso e do sentimento de lealdade depende das razões que sustentam a parceria, sendo mais frequente nos parceiros que demonstram a vontade de manter a relação a longo do prazo por razões emocionais e não meramente por questões de responsabilidade social.

- Q4: As OSFL estabelecem uma comunicação personalizada com os parceiros da OSFL que impacte positivamente o nível de compromisso e lealdade?

Atendendo ao estudo de caso elaborado, nomeadamente através das questões “de que forma é que comunicam com estas empresas parceiras, como é estabelecida a comunicação com eles?” e “de que forma e com que frequência interage com os parceiros empresariais? Como caracteriza a comunicação que estabelece com eles? São utilizadas estratégias como as relações públicas, a comunicação digital, assessoria de imprensa, etc.?”, as duas entrevistadas mostraram a intenção da Acreditar em comunicar regularmente através de vários canais e de forma personalizada, sendo o nível de personalização de acordo com os montantes doados pelos parceiros e da durabilidade da relação com estes.

Contudo, quando colocada a questão “considera que a organização vos trata de forma individualizada, isto é, estabelece uma comunicação personalizada e dirigida? Porquê?” aos mecenas, apenas a entrevistada da Opertec confirmou que sim, o que revela que o esforço da Acreditar em comunicar de forma personalizada não tem sido suficiente.

Assim sendo, as respostas dadas pelos entrevistados não evidenciaram o impacto positivo de uma comunicação regular no nível de compromisso e lealdade dos parceiros. A este facto pode-se relacionar a ausência de uma estratégia de comunicação, por parte da Acreditar, definida no sentido de manter uma ligação constante com os parceiros. Embora a Acreditar afirme que estabelece uma comunicação dirigida, personalizada e regular com os parceiros, a maioria dos parceiros empresariais entrevistados não tem a mesma opinião, não achando que a Acreditar comunica com eles de forma diferente da qual comunica com os restantes.

6. CONCLUSÃO

A presente dissertação de mestrado debruçou-se principalmente no estudo dos conceitos de marketing relacional e de *fundraising*, com o intuito de analisar o impacto que o marketing relacional, em particular, a comunicação entre a organização e os seus parceiros, tem ao nível do *fundraising* das OSFL.

De modo a dar resposta à pergunta de partida, recorreu-se à revisão da literatura para que fossem aprofundados os conhecimentos sobre os conceitos referidos anteriormente, seguindo-se da realização de um estudo de caso, enquadrado na metodologia qualitativa.

No que concerne o problema de investigação:

- De que forma a comunicação com os parceiros das OSFL, numa lógica relacional, ajuda na fidelização dos mesmos e influencia o seu compromisso com o *fundraising*?

O quadro literário assevera a importância das OSFL estabelecerem com os seus *stakeholders* uma comunicação dirigida e personalizada (Andreasen e Kotler, 1982). Para que o *fundraising* das OSFL tenha sucesso, é necessário assegurar a lealdade e o compromisso dos *stakeholders*, conseguido através do tratamento individualizado de cada segmento do público. Uma vez que o Terceiro Setor também tem que promover a continuidade das relações criadas com os seus públicos, a revisão da literatura chama a atenção para o contributo dado pelo marketing relacional neste contexto (Sargeant *et al.*, 2004). Contudo, o estudo de caso realizado revelou o longo caminho a percorrer pela Acreditar, no sentido de ter um relacionamento mais forte com os seus *stakeholders*, baseado numa comunicação personalizada com os mesmos. Apesar de não praticarem uma comunicação totalmente massificada, de promoverem a segmentação dos seus públicos, e de se esforçarem por comunicar com os seus *stakeholders* de forma dirigida, ainda há muito que fazer no sentido de se afirmarem como uma organização sem fins lucrativas que adota uma posição relacional junto dos seus públicos e comunidade em geral. A verdade é que nem todos os parceiros sentem que recebem um tratamento diferenciado, não sendo esse o motivo que os leva a efetuarem donativos e a manterem uma relação duradoura com a instituição em estudo. A investigação realizada permitiu perceber ainda a falta de conhecimento, por parte da Acreditar, sobre o marketing relacional, não conseguindo por isso medir o impacto que as estratégias de marketing relacional têm na fidelização dos parceiros e no seu compromisso, no que diz respeito às ações de *fundraising* desta OSFL.

Em termos gerais, a presente dissertação alertou a conveniência das entidades do Terceiro Setor repensarem a sua estratégia. É imprescindível a adaptação destas organizações ao mundo atual, de modo a ultrapassar da melhor forma os desafios que vão surgindo, não apenas a nível económico e financeiro, mas sobretudo aos que se encontram associados aos laços que o Terceiro Setor estabelece com os seus públicos e comunidade em geral. Por esta razão, sugere-se o despertar das OSFL para a importância da aplicação de estratégias de marketing relacional, do estabelecimento de uma política comunicacional dirigida e personalizada e para incremento da qualidade das ações de *fundraising* realizadas, que poderá ser conseguido com recurso, por exemplo, à realização de ações de formação e sensibilização dos responsáveis das OSFL para estas temáticas. Desta forma, estar-se-á a criar mecanismos de promoção das relações numa perspetiva a longo prazo com os *stakeholders*, que culminaria no aumento das doações obtidas e do nível de compromisso e lealdade dos mesmos.

As sugestões apresentadas são sustentadas na consciência de que a passividade das OSFL no que alude às áreas do marketing, do *fundraising*, bem como das relações afetivas com os seus públicos, culminará no surgimento de complexos desafios difíceis de ultrapassar, dos quais é importante destacar a dissolução dos relacionamentos existentes com os parceiros, a falta de coerência entre a identidade das OSFL e a imagem que a comunidade tem sobre as mesmas, a diminuição dos donativos conseguidos e o conseqüente aumento das despesas gerais das OSFL, que poderá levar à suspensão da atividade destas organizações.

Para terminar, o número de entidades do Terceiro Setor cresce significativamente. Para que as OSFL assegurem o sucesso das angariações de fundos, têm que melhorar as suas estratégias de marketing e de comunicação, adaptando-as a esta nova realidade. Os doadores para se fidelizarem e se tornarem leais e comprometidos com determinada instituição, têm que se sentir tratados de forma especial e envolvidos com a causa, e o Terceiro Setor não pode descurar esta necessidade.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização desta dissertação de mestrado e toda a investigação que lhe esteve subjacente permitiu aprofundar os conhecimentos sobre as entidades do Terceiro Setor, e perceber qual o impacto que a aplicação de estratégias de marketing relacional e de *fundraising* tem na sustentabilidade das OSFL e na fidelização dos seus públicos-alvo.

Contudo, no decorrer da pesquisa foram surgindo alguns desafios que obrigaram à reconsideração dos objetivos do estudo e a mudança da estratégia para que fossem alcançáveis em tempo útil.

A primeira contrariedade manifestou-se logo na parte inicial da investigação e consistiu na escassez de bibliografia sobre o *fundraising* e o marketing relacional aplicado ao Terceiro Setor.

Apesar da plena consciência das limitações dos métodos adotados, bem como dos procedimentos utilizados, nomeadamente as entrevistas, a própria natureza da investigação foi também uma limitação, devido à impossibilidade de se generalizar os resultados conseguidos com o estudo qualitativo realizado.

A sensibilidade da causa associada à Acreditar manifestou-se também uma contrariedade, uma vez que o receio em ferir suscetibilidades com as conclusões retiradas das entrevistas foi uma constante durante toda a investigação.

Uma outra limitação foi a falta de cooperação das empresas, que era justificada pela obrigação das mesmas fazerem cumprir a política de confidencialidade estipulada, levando-os a dar respostas pouco desenvolvidas no momento da realização das entrevistas. Ainda associado ao contacto realizado com as empresas, o facto de alguns entrevistados não serem potencialmente as melhores pessoas para responderem a perguntas acerca do tema em estudo, revelou-se também uma contrariedade.

Contudo, apesar das limitações apresentadas, acredita-se que o estudo realizado concedeu importantes contributos em várias dimensões. Em primeiro lugar, e considerando a perspetiva académica e científica, esta dissertação poderá ser o vista como pioneira no aprofundamento do estudo dos conceitos de *fundraising* e do marketing relacional aplicados ao Terceiro Setor, combatendo assim a escassez de bibliografia apresentada como uma limitação. Em segundo lugar, a investigação é igualmente benéfica para a instituição escolhida para o estudo de caso, tendo-lhe fornecido conclusões importantes no que concerne as estratégias de marketing, de

angariação de fundos e de comunicação adotadas pela mesma, bem como as relações vinculadas com os seus parceiros.

Para terminar, seria interessante em trabalhos futuros apurar-se mais profundamente as razões que levam as empresas a cooperarem com as OSFL e quais os critérios que utilizam na escolha de determinada instituição, onde efetivam os donativos, em detrimento de outras. Além disso, seria também pertinente comparar o impacto das mesmas estratégias de marketing relacional e de *fundraising* em OSFL diferentes. Por último, seria também oportuno estudar mais detalhadamente as técnicas de comunicação interna e externa adotadas pelas entidades do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- Aker, D. & Jacobson, R. (2001) 'The value relevance of brand attitude in high technology markets.', *Journal of Marketing Research*. SAGE Publications, 38(4), pp. 485–493. doi: 10.1509/jmkr.38.4.485.18905.
- Almendra, T. (2014) *A prática de Fundraising nas IPSS: (estudo do caso " Unidos, Une-te a Nós!")*. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Andreasen, A. & Kotler, P. (1982) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 2ª ed. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Arnett, D., German, S., & Hunt, S. (2003) 'The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing.', *Journal of Marketing*. SAGE Publications, 67(2), pp. 89-105. doi: 10.1509/jmkg.67.2.89.18614.
- Ávila, R. & Campos, J. (2018) 'La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria.', *Revista de economía pública, social y cooperativa*. CIRIEC-España, 93, pp. 5-50. doi: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.
- Bansal, H., Irving, P. & Taylor, S. (2004) 'A three-component model of customer commitment to service providers.', *Journal of the Academy of Marketing Science*. Springer Nature B.V, 32(3), pp. 234-250. doi: 10.1177/0092070304263332.
- Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, A. & Honorato, C. (1999) *Manual de sobrevivência na selva acadêmica*. Rio de Janeiro: Objeto Direto.
- Barroso, L. (2009) *Curso de direito constitucional contemporâneo*. São Paulo: Saraiva.
- Blanchard, K. (2009) *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Bray, I. (2013) *Effective Fundraising for Nonprofits: real-world strategies that work*. 5ªed. Berkeley: Nolo.
- Brito, C. & Lencastre, P. (2014) *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Cannon, C. (2011) *An Executive's Guide to Fundraising Operations: Principles, Tools, and Trends*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Casaló, L., Flavián, C. & Guinalíu, M. (2007) 'The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website.', *CA Journal of Marketing Communications*. Routledge, 13(1), pp. 1-17. doi: 10.1080/13527260600951633.

Čačija, L. (2014) 'Preliminary empirical analysis of the relationship dynamics between marketing activities and fundraising success in nonprofit Organizations.', *Management: journal of contemporary management issues*. Sveuciliste u Splitu, 19(2), pp. 137-155.

Costa, R. (2019) *Plano de Marketing: um estudo de caso no Blue Tree Premium Florianópolis*. Universidade do Sul de Santa Catarina.

Egan, J. (2008) *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. 4^aed. England: Pearson education.

Ferreira, J. (2020) *A lealdade do consumidor: determinantes da lealdade do consumidor a uma agência de viagens em contexto offline*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.

Feuk, J. (2011) *A Relationship with benefits: Relationship Marketing in Non-profit Organisations in South Africa*. Academy of Sustainable Society and Technology Development Mälardalen University.

Franco, M. (2018) 'Análise de conteúdo.', *Campinas: Autores Associados*. Dialogia, 5(32), pp. 338-342. doi: 10.5585/dialogia.N32.13247.

Franco, R., Sokolowsk, S., Hairel, E. & Salamon, L. (2005) *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

Fullerton, G. (2011) 'Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment.', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 18, pp. 92-100. doi: 10.1016/j.jretconser.2010.10.003.

Garvin, D. (1987) 'Competing on the Eight Dimensions of Quality.', *Harvard Business Review*. Adi Ignatius, 65 (6), pp. 101-109.

Godoy, A. & Forte, D. (2007) 'Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso

de administração de empresas.’, *Gestão & regionalidade*. RCA Revista de Ciências da Administração, 23(68), pp. 56-69. doi: 10.13037/gr.vol23n68.80.

Göhn, M. (1997) *Os sem terras, ONGs e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização*. São Paulo: Cortez Editora.

Gomes, M. & Kury, G. (2013) *A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: o Marketing de Causa*. Universidade de Fortaleza.

Grönroos, C. (2000) ‘Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value.’, *The marketing review*. Westburn Publishers Ltd, 1(1), pp. 5-14. doi: 10.1362/1469347002523428.

Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3ª ed. Chichester: Wiley.

Gummesson, E. (2002) ‘Relationship marketing in the new economy.’, *Journal of relationship marketing*. Taylor & Francis LLC, 1(1), pp. 37-57. doi: 10.1300/J366v01n01_04.

Guimarães, M. & Brisola, M. (2002) ‘O ECR como ferramenta contemporânea de Marketing: da era da produção à era do valor ao cliente.’, *Revista de Administração e Contabilidade*. Estácio FAP, 3(3), pp. 22-26.

Hussain, S., Rawjee, V. & Penceliah, S. (2014) ‘The applicability of relationship marketing at non-profit organizations: A developing country perspective.’, *Problems and Perspectives in Management*. Business Perspectives, 12(4), pp. 155-160.

Islam, J., Hollebeek, L. Rahman, Z., Khan, I. & Rasool, A. (2019) ‘Customer engagement in the service context: an empirical investigation of the construct, its antecedents and consequences.’, *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier. 50, pp. 277-285. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.05.018.

Jorge, H. (2017) *Estratégias de fundraising para a sustentabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos: a experiência da Operação Nariz Vermelho*. Escola de Ciências Sociais e Humanas do Instituto Universitário de Lisboa.

Kamau, J. (2016) ‘Relationship marketing and financial viability of NonGovernmental Organization: A case of NGOs in Nairobi City County, Kenya.’, *International Journal of Business and Management Invention*. IJBMI publishes, 5(9), pp. 89-94.

Kotler, P., Kartajava, H. & Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Kotler, P. (1999) *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 7ªed. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) *Princípios de Marketing*. 12ªed. São Paulo: Pearson Pretice-Hall.
- Marques, A. (2014) *Marketing Relacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Manziane, S. (2006) *Marketing para o terceiro setor*. São Paulo: Novatec Editora.
- Melandri, V. (2018) *Manual de Fundraising: tudo o que precisa de saber sobre uma angariação de fundos*. Bolonha: Principia.
- Mendes, I. (2015) *Marketing Experiencial A lealdade do consumidor em cadeias de fast food*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Minayo, M. (2012) 'Análise qualitativa : teoria, passos e fidedignidade.', *Ciência e Saúde Coletiva*. Associação Brasileira de Saúde Coletiva/Abrasco, 17(3), pp. 621–626. doi: 10.1590/S1413-81232012000300007.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992) 'Relationships between providers and users of market research: the Dynamics of trust within and between Organizations.', *Journal of marketing research*. SAGE Publications, 29(3), pp. 314-328. doi: 10.1177/002224379202900303.
- Morgen, R. & Hunt, S. (1994) 'The commitment-trust theory of relationship marketing.', *Journal of marketing*. SAGE Publications, 58(3), pp. 20-38. doi: 10.2307/1252308.
- Oliveira G. (2018) *A relação de parceria entre Estado e Terceiro Setor*. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Pereira, T. (2013) *As novas formas de capital nas organizações sem fins lucrativos: um estudo de caso na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa*. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Pires, R. (2019) *A segurança de informação percebida pelos consumidores na qualidade de serviço e no marketing relacional*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Reichheld, F. (1993) 'Loyalty-based management.', *Harvard business review*. Adi Ignatius, 71(2), pp. 64-73.
- Richardson, R. (1989) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Roberts, K., Varki, S. & Brodie, R. (2003) 'Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study.', *European Journal of Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 37(1/2), pp.169 – 196. doi: 10.1108/03090560310454037.
- Rupp, C., Kern, S. & Helmig, B. (2014) 'Segmenting nonprofit stakeholders to enable successful relationship marketing: A review.', *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Wiley Subscription Services, Inc., 19(2), pp. 76-91. doi: 10.1002/nvsm.1492.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008) *Manual de pesquisa em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, B. (1999) 'A reinvenção solidária e participativa do Estado.', in *Congresso sobre a Sociedade e a Reforma do Estado*. Coimbra: Congresso sobre a Sociedade e a Reforma do Estado, pp. 1-54.
- Santos, F. (2018) *A comunicação estratégica em organizações sem fins lucrativos: A Liga Portuguesa Contra o Cancro como estudo de caso*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Santos, L. (2006). *Apostila metodologia da pesquisa científica II*. Faculdade Metodista de Itapeva.
- Sargeant, A. & Jay, E. (2004) *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Oxon: Routledge.
- Schreiner, T., Rese, A. & Baier, D. (2019) 'Multichannel personalization: Identifying consumer preferences for product recommendations in advertisements across different media channels.', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 48, pp. 87–99. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.02.010.
- Shoemaker, S. & Lewis, R. C. (1999) 'Customer loyalty: the future of hospitality marketing.', *International journal of hospitality management*. Elsevier, 18(4), pp. 345-370. doi: 10.1016/S0278-4319(99)00042-0.
- Silva, S. (2019) *A influência dos valores e crenças pessoais na avaliação da experiência e compromisso do cliente: indústria hoteleira*. ISCTE Business School.
- Song, H., Wang, J. & Han, H. (2019) 'Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops.', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier, 79, pp. 50–59. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.12.011.

Tenório, F. (2015) *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Ventura, M. (2007) 'O estudo de caso como modalidade de pesquisa.', *Revista SoCERJ*. I J M & P, 20(5), pp. 383-386.

Vieira, V. (2002) 'As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing.', *Revista da FAE*. FAE Centro Universitário, 5(1), pp. 61-70.

Yin, R. (2001) *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Webgrafia

Abreu, M. (2009) *Glossário de Fundraising, Call to Action: Consultoria em Fundraising [online]*. Available at: <http://www.iscac.pt/files/paginassimples/biblioteca/5361328264830.pdf> (Accessed: 25 June 2019).

Acreditar (2018) *Relatório de Atividades 2018 [online]*. Available at: <https://www.acreditar.org.pt/pt> (Accessed: 02 November 2019).

Namorado, R. (2017) *O que é a economia social? [online]*. Available at: https://cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf (Accessed: 25 June 2019).

Pimenta, L. (2018) *Invista no marketing de relacionamento e aumente a retenção de doadores de sua ONG [online]*. Available at: <https://blog.risu.com.br/marketing-de-relacionamento/> (Accessed: 13 September 2019).

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA Nº 1 À RESPONSÁVEL PELO *FUNDRAISING* DA ACREDITAR

Pedido de autorização

No âmbito da frequência do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, ministrado pelo ISAG-European Business School, estou a desenvolver a dissertação de mestrado intitulada “Marketing Relacional e o *Fundraising* nas Organizações Sem Fins Lucrativos”.

De modo a que se proceda a uma adequada avaliação das respostas dadas, venho por este meio solicitar-lhe autorização para que sejam realizadas gravações de voz da entrevista desenvolvida, gravações essas que não serão divulgadas e que servirão apenas de instrumento de recolha de dados para a investigação e cujas respostas serão transcritas no documento final da dissertação.

Assinatura:

Secções:

A entrevista encontra-se dividida em quatro secções, que são:

- I. História e universo da Instituição;
- II. Relação com os parceiros;
- III. *Fundraising* e sustentabilidade da Instituição;
- IV. Conclusão

Questões:

I. História e universo da Instituição

1. **Considera a Acreditar como uma instituição sem fins lucrativos? Se sim, porquê?**

“Sim, somos uma associação que pelos seus estatutos é uma organização que não tem fins lucrativos. E temos também o estatuto, para além do de OSFL, também de IPSS,

que é Instituição Particular de Solidariedade Social, que normalmente o mundo das associações usa muito essa designação em Portugal.”

2. Como é que surgiu a Acreditar? Quais foram as principais motivações que levaram à criação desta instituição?

“A Acreditar surgiu há vinte e cinco anos, logo no início a nível nacional, quando foi constituída com pais de crianças com cancro que estavam a ser seguidas nos vários hospitais que têm pediatria oncológica, que continua ainda hoje a serem os mesmos: Lisboa (o IPO), Coimbra (o Hospital Pediátrico), Porto (o IPO e o Hospital do São João) e também na Madeira, no Funchal, no Hospital Nélcio Mendonça.

Estes pais juntaram-se porque, de facto, o que acontecia nessa altura (há 25 anos) nos IPO, é que não havia, na sala de espera, brinquedos; na decoração não havia qualquer tipo de cuidado, não havia qualquer diferenciação se fossem crianças ou se fossem adultos. Portanto, os pais sentiam muito a necessidade de que as crianças continuassem a ser tratadas como crianças, e isso foi uma das principais motivações para fundar a Acreditar.

Obviamente que, à medida que a associação foi crescendo, foi alargando o seu âmbito. Começou muito por apoiar os hospitais, remodelando as salas de tratamento, as salas de espera, todos os espaços da ala pediátrica, sendo no início este o seu foco. Depois foi alargando as suas respostas à medida que foi crescendo e alargando a sua estrutura.

Em 2003 a Acreditar abriu a Casa de Lisboa, que serve para, tal como a de Coimbra e do Porto, acolher as crianças que são de longe, porque como só existe quatro pontos do país onde existe pediatria oncológica. (...) é muito tempo que as famílias e as crianças estão longe de casa; então criamos estas casas onde as pessoas têm todas as condições que têm em sua casa, fazem as rotinas que fazem em sua casa, cozinham, vão às compras (...), tendo aqui (nas casas) o seu porto de abrigo quando estão longe de casa. Depois também têm a grande vantagem de poderem receber os irmãos, os familiares próximos, para que possam estar todos juntos.

Então, temos vindo sempre a crescer, alargando as nossas atividades. Nos últimos anos temos também apostado na advocacia social, em dar voz às necessidades das crianças com cancro e das suas famílias e lutar pelos seus direitos junto da Assembleia da República e dos órgãos que têm esse poder (...) também se começa a perceber que há muitas sequelas a longo prazo que ainda não são conhecidas, e então há um grupo de sobreviventes de cancro infantil que querem lutar pelos seus direitos e a Acreditar está

ajuda-los a tentar perceber o que é que podem fazer para garantir que têm uma sobrevivência de qualidade e com os mesmos direitos que as outras crianças e jovens.”

3. Qual é a principal missão, visão e valores desta OSFL?

“A nossa missão é: tratar a criança ou jovem com cancro e não só o cancro da criança, promovendo a sua qualidade de vida e a da sua família; porque quando surgiu a Acreditar o foco era muito tratar o cancro e não se pensava no resto da vida da criança e da sua família, porque quando uma criança adoece com um cancro tem um impacto brutal na dinâmica familiar de todos, dos irmãos, dos pais, há um dos pais que se tem que deslocar para o hospital onde o filho está a ser acompanhado e deixa de trabalhar e passa a estar 24 horas com este filho doente e não há outra alternativa e portanto tem um impacto muito grande não só na criança como nos seus pais e nos seus irmãos, que muitas vezes ficam em casa com o outro cuidador ou avós e que, portanto, se sentem muito postos de parte, porque deixam de ver os pais com a regularidade a que estavam habituados. Portanto o objetivo da Acreditar é, em todas as dimensões, ajudar a que de facto esta doença tenha o menor impacto possível na qualidade de vida da criança e da sua família e que possam ter a maior qualidade de vida possível dentro da realidade que é dura.

Como visão e o que gostaríamos de ser era a Associação de referência nacional na garantia dos direitos e na promoção da qualidade de vida na área da oncologia pediátrica.

Temos como valores a solidariedade, o respeito, a privacidade (que é cada vez mais obrigatória por lei e que nós na Acreditar vamos mais além da lei e, de facto, temos um grande respeito pela privacidade de cada criança e de cada pai, de cada mãe, de cada avó, seja de quem for, e na nossa comunicação tentamos não expor estas crianças e então tentamos não usar fotografias de uma criança sem cabelo onde só se vê isso; na nossa comunicação usamos fotografias daquilo que nós fazemos e as crianças estão lá (muitas vezes sem cabelo) mas tentamos que não seja esse o foco nas fotografias em que usamos, porque de facto entendemos que devemos respeitar e proteger as crianças e as famílias que estão a passar esta experiência tão dura, e resguardá-las ao máximo. Depois temos outros valores, a cooperação, o espírito inovador e a transparência.”

II. Relação com os parceiros

4. Pode enumerar algumas empresas que colaboram com esta instituição?

“Sim, por exemplo, o Grupo Mota&Gil, o Grupo Jerónimo Martins, o Novo Banco, a TAP, a CEPSA, a Ascendi, a Lusitânia e o Grupo Casais.”

5. De que forma é que comunicam com estas empresas parceiras, como é estabelecida a comunicação com eles?

“Com estas empresas que nos dão donativos temos uma comunicação personalizada, que passa pela comunicação direta, seja por *e-mail*, por telefone, por carta, e que ao longo do ano vamos mantendo, não de uma forma excessiva, porque também não queremos cansar os nossos doadores, mas as vezes que achamos necessárias.

Mas para além disto, sentimos também que as pessoas acabam por sentir falta de qualquer coisa palpável. Por exemplo, aos grandes doadores empresariais enviamos todos os anos o relatório de atividades por carta e mandamos também alguns miminhos, como molduras com desenhos feitos por crianças, cartas de agradecimento feitas pelas famílias, usamos vários tipos de estratégias. Também convidamos para os eventos que realizamos.

De acordo com cada tipo de segmento de doadores, comunicamos de diferentes formas, sendo que o nível de personalização de comunicação vai diminuindo à medida que o montante dos donativos vai diminuindo, mas não é só o montante dos donativos, por exemplo, temos doadores que nos dão donativos há mais de dez anos e com esses também temos uma relação diferente do que temos com os que deu no mês passado um donativo, são relações diferentes e que nós tentamos ter comunicações diferentes.

Como nós estamos em 4 regiões diferentes (Lisboa-Região Sul, Coimbra-Região Centro, Porto-Região Norte e no Funchal- Região da Madeira), em cada uma destas regiões temos uma pessoa responsável por manter a relação mais próxima com os doadores dessa região. Ou seja, o tipo de comunicação está centralizado numa pessoa, que depois é sugerido para todas as regiões, sendo o contacto com os doadores feitos pela pessoa responsável por cada região.”

III. *Fundraising* e sustentabilidade da Instituição

6. Pode-nos dizer quantos colaboradores, voluntários e famílias ajudadas possui esta organização?

“Temos três casas e recebemos em média 230 famílias por ano nas três casas. A nível nacional temos cerca de 700 voluntários que nos ajudam nos vários projetos que temos. A nível nacional somos 18 colaboradores, somos muito poucos, por isso é que os voluntários são essenciais.”

7. Sendo o Acreditar uma OSFL e IPSS, de onde vêm as receitas? Considera que os parceiros empresariais são importantes para a sustentabilidade da organização? Porquê?

“As nossas receitas vêm de grande parte de donativos de empresas, quase 30 %. 25 % são de donativos de particulares, o apoio da segurança social representa 15% das nossas receitas, que é uma situação atípica para as IPSS, que normalmente têm o seu financiamento muito centrado nos apoios estatais, que não é o caso da Acreditar. 20 % das nossas receitas são através da consignação do IRS e do IVA. 3% de donativos em espécie, quer dizer que nos dão bens invés de donativos monetários, que podem ser alimentos, colchões para casas, roupa, móveis etc. Depois temos quase 8% de outro tipo de receitas, temos, por exemplo, pessoas que nos deixaram em testamento casas, e depois temos outro tipos de rendimentos, mas que não são representativos no total das receitas.”

8. Passando agora à análise das dificuldades, consegue dizer-me uma ou várias dificuldades que a Acreditar passa e que ache que o mesmo ocorre nas outras instituições não lucrativas?

“Nós temos vindo a fazer o caminho de sermos porta-vozes das crianças e jovens com cancro, bem como dos seus pais e familiares, mas às vezes temos dificuldade de chegar a quem de direito, ou até chegamos, ao Parlamento, aos deputados, ao Governo, mas depois conseguir que eles façam ou realizem as mudanças que são necessárias é difícil.

No financiamento, é uma dificuldade angariar os fundos necessários para conseguirmos realizar a nossa atividade e é uma dificuldade porque acaba por ser mais uma coisa que temos que fazer para além de todas as nossas atividades recorrentes, de ajudar diretamente as crianças e jovens com cancro e as suas famílias.”

9. Focando-nos agora na sustentabilidade da instituição, comente o impacto do *fundraising*. Quais são as estratégias de *fundraising* (angariação de fundos) que adotam no dia-a-dia? Com que frequência realizam ações de *fundraising*?

“A angariação de fundos é fundamental para a sustentabilidade da Acreditar, até porque na Acreditar, apenas 15% das nossas receitas são garantidas pelo Estado e mesmo as próprias receitas do Estado já não são assim tão garantidas como eram há 10, 20 anos atrás, quando as Associações sabiam que podiam contar todos os anos com aquela receita, subsídio. Neste momento, já não é bem assim, cada vez mais o Estado dá menos subsídios (...).”

“Temos momentos específicos de campanhas de organização de fundos a nível nacional, no Natal normalmente. Mas depois temos campanhas de angariação de fundos ao longo de todo o ano. Contactamos empresas durante o ano todo, organizamos eventos, organizam eventos em nosso nome para ajudarem a Acreditar; acabamos por ter sempre atividades de angariação de fundos ao longo de todo o ano. Mas concentramos normalmente as campanhas de angariação de fundos no Natal.”

10. Essas campanhas de angariações de fundos têm os resultados esperados ou ficam aquém dos resultados?

“Normalmente, ficam acima do esperado. Mas nem sempre. Neste momento estamos a fazer uma no âmbito dos nossos 25 anos, que também não foi muito bem organizada e que está muito aquém das nossas expectativas, mas de uma forma geral não ficam aquém das expectativas, correspondem às nossas expectativas ou até são melhores do que aquilo que estamos à espera.”

11. Que pessoas é que trabalham nessas ações de *fundraising*? Qual é o nível de formação dessas pessoas?

“Há cerca de dois anos identificamos essa necessidade de haver alguém responsável (que sou eu) por planear e coordenar as atividades de angariação de fundos, que sou economista e que já fiz várias formações nesta área específica do *fundraising*, inclusive até formações internacionais. As execuções das próprias atividades dependem, se forem nacionais, são da minha responsabilidade, mas depois há pessoas específicas que desenvolvem as atividades nas regiões em que estamos presentes. Quase todas as pessoas que estão responsáveis por executar determinadas atividades de angariação de fundos têm essa formação.”

12. Acha fundamental essa formação para o sucesso das angariações?

“Sim, considero que é importante.”

IV. Conclusão

Agradeço a sua contribuição e o tempo dispensado para responder a esta entrevista importante relevo para a minha dissertação de mestrado.

Se for do seu interesse, poderei enviar uma cópia da mesma assim que estiver concluído. Gostaria de receber a cópia?

☐

Sim!

☐

Não!

Muito obrigada!

Joana Catarina Maia Macedo

ANEXO 2: ENTREVISTA Nº 2 À RESPONSÁVEL PELO PLANEAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA ACREDITAR

Nota introdutória

No âmbito da frequência do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, ministrado pelo ISAG-European Business School, estou a desenvolver a dissertação de mestrado intitulada “Marketing Relacional e o *Fundraising* nas Organizações Sem Fins Lucrativos”.

A presente entrevista é essencial para a investigação, sendo as informações transmitidas confidenciais.

Assim, agradeço a sua disponibilidade e interesse em ser entrevistado (a).

Secções:

A entrevista encontra-se dividida em quatro secções, que são:

- I. Segmentação dos *stakeholders*
- II. Estratégias de marketing e comunicação
- III. Lealdade e compromisso das relações com os parceiros
- IV. Conclusão

Questões:

I. Segmentação dos stakeholders

- 1. Pode-nos dizer se segmentam os vossos stakeholders (públicos-alvo)? Em que grupos os mesmos se encontram divididos?**

“ Voluntários, Famílias, Barnabés (jovens a viver a doença ou já sobreviventes), Sócios, Parceiros e Mecenias.”

II. Estratégias de marketing e comunicação

- 2. Que estratégias de marketing são adotadas pela organização? E para que públicos são destinadas? Põem em prática técnicas de marketing**

diferentes para cada segmento, ou adotam as mesmas estratégias para todos os públicos?

“A forma como comunicamos é adaptada aos públicos-alvo, sobretudo para dois grandes grupos – os acima mencionados (*stakeholders*) e a população em geral a quem dirigimos campanhas de sensibilização e angariação.

Preocupamo-nos em mostrar como, na condição específica em que o *stakeholder* se relaciona connosco, tem um importante impacto no nosso trabalho e consequentemente no bem-estar das pessoas que apoiamos. Tentamos sempre que possível concretizar esse impacto. “

3. Como comunicam a vossa reputação, identidade e imagem?

“Em tudo o que fazemos.

- Desde os nossos próprios suportes digitais: site e redes sociais, plataformas do 3º sector a que pertencemos.
- Presença por exemplo com ações de sensibilização em organizações como escolas, empresas, etc.
- Nosso merchandising que visa não só angariar fundos, mas comunicar a reputação, identidade e imagem.
- No relatório de atividades que distribuímos (versão longa e resumida) aos diversos stakeholders e potenciais stakeholders.
- Nas newsletters semestrais que têm uma distribuição semelhante à do relatório de atividades.
- Também existe preocupação na forma como nos apresentamos em todas as (inúmeras) ações a favor da Acreditar organizadas por terceiros.
- Datas simbólicas em que damos conta do nosso trabalho e sensibilizamos para a oncologia pediátrica, em particular junto da sociedade civil e órgãos de comunicação social – Dia Internacional da Criança com Cancro (15 de Fevereiro) e Setembro – Mês de Sensibilização para o cancro infantil.
- Trabalho de advocacia que pais e sobreviventes fazem junto do poder político – executivo ou legislativo.”

4. Qual considera ser o impacto que as ações de marketing têm no sucesso da organização? Quando colocam em prática ações de marketing

relacional vêm as probabilidades de atraírem mais doadores e financiamento a aumentarem?

“Não temos definida uma estratégia de marketing relacional propriamente dita.

Não temos investido em formas de medir o impacto das ações. Em ações como a campanha anual de consignação do IRS podemos avaliar, e ver a variação anual, pelo valor que nos é entregue.”

5. Adotam uma posição relacional com o vosso público? Quais as estratégias de marketing relacional que utilizam para atrair a atenção dos *stakeholders* (públicos-alvo)?

“Enquanto associação de pais e amigos, a Acreditar está por natureza muito próxima dos grupos Famílias e Barnabés, também dos Voluntários que têm uma relação próxima connosco. Com estes grupos existem vários momentos de comunicação – de atividades lúdicas a informações sobre legislação no caso dos primeiros e, no último, reuniões de acompanhamento e sessões de formação contínua.

O desafio maior está nos mecenas – empresas ou particulares que apoiam financeiramente ou com bens e que o fazem apenas pontualmente. Temos uma série de momentos de comunicação mais formal para que a ligação não seja perdida (desde o agradecimento do donativo, até aos votos de boas festas e feliz aniversário, passando pela divulgação de campanhas nacionais, como a construção de uma casa Acreditar).”

6. De que forma e com que frequência interage com os parceiros empresarias? Como caracteriza a comunicação que estabelece com eles? São utilizadas estratégias como as relações públicas, a comunicação digital, assessoria de imprensa, etc.?

“A Acreditar tem duas pessoas que acompanham a comunicação – a coordenadora e uma outra pessoa mais dedicada às questões de assessoria de imprensa. A comunicação digital é feita por estes recursos e não temos acompanhamento de relações públicas.

Fevereiro – Informação sobre o Dia Internacional da Criança com Cancro (dia 15)

Março – Newsletter A

Abril – divulgação da campanha de consignação do IRS

Maior – envio de relatório de atividades

Setembro – informação sobre o Mês de Sensibilização para o cancro infantil

Outubro – Newsletter B

Novembro - divulgação de merchandising

Dezembro – votos de boas festas

Sempre que se justifique – informação sobre campanhas nacionais.”

III. Lealdade e compromisso das relações com os parceiros

7. Considera os parceiros desta instituição leais e comprometidos com a missão da mesma? Que tipo de compromisso/lealdade existe entre vocês e os vossos parceiros?

“Existem vários tipos de parceiros – dos hospitais com quem trabalhamos em equipa – total compromisso e lealdade, até estabelecimentos de ensino, câmaras municipais e juntas de freguesia, onde fazemos ações de sensibilização e trabalhamos em equipa nas redes sociais de cada região onde estamos implementados. Passando por organizações que trabalham na área e com quem organizamos ações desde uma festa para o dia da criança até um seminário sobre investigação em oncologia pediátrica.”

8. Se tivesse de caracterizar os sentimentos que os parceiros empresariais têm face à vossa organização como o faria?

“A relação com as empresas que patrocinam quartos das Casas Acreditar ou financiam regularmente por exemplo campos de férias é mais próxima pois é bastante focada na continuidade.

Existem uma série de outras organizações com quem temos uma relação pontual – exº decidiram no Natal apoiar a Acreditar recolhendo bens entre os colaboradores.

Em qualquer dos casos julgo que o sentimento é positivo e julgo que em grande medida se prende com a transparência. As nossas contas (auditadas por uma entidade externa) são acessíveis a todos bem como os nossos espaços.”

9. Considera que a Acreditar tem um relacionamento forte com os parceiros e que durará numa perspetiva a longo prazo? Porquê?

“Com os parceiros: hospitais, voluntários, famílias, Barnabés e alguns sócios (que têm uma relação direta com a doença) é forte e prevê-se que duradoura. Com as outras organizações da área acontece o mesmo. Quanto a organismos da sociedade civil talvez seja mais difícil alimentar as relações porque, parece-me, existe muito a lógica por parte destes de diversificarem as instituições apoiadas.”

IV. Conclusão

Agradeço a sua contribuição e o tempo dispensado para responder a esta entrevista importante relevo para a minha dissertação de mestrado.

Se for do seu interesse, poderei enviar uma cópia da mesma assim que estiver concluído. Gostaria de receber a cópia?

☐

Sim!

☐

Não!

Muito obrigada!

Joana Catarina Maia Macedo

ANEXO 3: ENTREVISTA Nº 3 À MANAGER DE INOVAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING DO SUPER BOCK GROUP

Nota introdutória

No âmbito da frequência do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, ministrado pelo ISAG-European Business School, estou a desenvolver a dissertação de mestrado intitulada “Marketing Relacional e o *Fundraising* nas Organizações Sem Fins Lucrativos”.

A presente entrevista é essencial para a investigação, sendo as informações transmitidas confidenciais.

Assim, agradeço a sua disponibilidade e interesse em ser entrevistado (a).

Questões:

- 1. Quais são as principais razões que justifica a parceria entre o Super Bock Group e a Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro?**

“Tivemos contacto com a associação numa atividade de *teambuilding* com a nossa equipa e ficamos a conhecer a atividade e missão.

Sentimos que são uma instituição credível e que tem um papel crítico de suporte a famílias de crianças com cancro.”

- 2. Consideram-se ligados emocionalmente à missão da Acreditar, bem como à causa social defendida por esta instituição? Porquê?**

“A ligação à causa e à missão é muito forte. Todos conhecemos ou tivemos contacto com famílias que sofrem com cancro. Além disso, o tipo de suporte que providenciam é ainda mais relevante em famílias que não tem condições e suporte tendo, por isso, um papel dos dias de hoje.”

- 3. Acredita que há valores partilhados pela vossa empresa e por esta OSFL? Se sim, quais?**

“Sim, na nossa empresa partilhamos os valores de confiança nas pessoas, superação e excelência.”

- 4. Confiam na Acreditar? Porquê?**

“A equipa acreditar é uma equipa competente, séria e focada na sua causa.”

5. Como vêm a reputação e a imagem da Acreditar?

“A reputação é muito positiva, e credível. Sente-se que há responsabilidade nas atividades que desenvolvem. Têm uma imagem de alguma forma pouco moderna e são pouco ativos na comunicação. Há reconhecimento da Acreditar, mas há pouca partilha do trabalho desenvolvido.”

6. Na sua visão, quais os custos e benefícios que o Super Bock Group adquire com a continuação do relacionamento com a instituição Acreditar?

“Um dos nossos valores mais fortes é a Confiança nas pessoas e a atividade com a acreditar reforça este valor. Acreditamos que podemos transferir algum do nosso *know-how* na gestão das nossas marcas, mas também pela partilha de contactos.”

7. Com que frequência costumam fazer doações, monetárias ou não, à organização?

“Temos algumas atividades regulares no nosso pilar da responsabilidade social que trabalham áreas como empreendedorismo e consumo responsável.

Todos os anos dedicamos um projeto de natal a uma instituição de cariz social.”

8. Como caracteriza o Network com a Acreditar? Como caracteriza o relacionamento que estabelecem com ela?

“Muito positivo e profissional.”

9. Considera que a organização vos trata de forma individualizada, isto é, estabelece uma comunicação personalizada e dirigida? Porquê?

“Não.”

10. Tenciona manter a parceria com a Acreditar numa perspetiva a longo prazo? Porquê?

“Sim, ficamos a Acreditar na Causa.”

11. Pode dar algumas sugestões que considera serem relevantes para a melhoria da relação que têm com a instituição Acreditar?

“Maior dinamismo e comunicação de iniciativas.”

ANEXO 4: ENTREVISTA Nº 4 À DIRETORA DE NEGÓCIO DA OPERTEC

Nota introdutória

No âmbito da frequência do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, ministrado pelo ISAG-European Business School, estou a desenvolver a dissertação de mestrado intitulada “Marketing Relacional e o *Fundraising* nas Organizações Sem Fins Lucrativos”.

A presente entrevista é essencial para a investigação, sendo as informações transmitidas confidenciais.

Assim, agradeço a sua disponibilidade e interesse em ser entrevistado (a).

Questões:

- 1. Quais são as principais razões que justifica a parceria entre a Opertec e a Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro?**

“A principal razão é ajudar a comunidade e fazer um bocadinho mais pelos outros... a Casa Acreditar é um exemplo em toda a sua forma de estar e trabalhar... e nós quisemos estar associados dessa forma.”

- 2. Consideram-se ligados emocionalmente à missão da Acreditar, bem como à causa social defendida por esta instituição? Porquê?**

“Sim, pelas razões acima descritas.”

- 3. Acredita que há valores partilhados pela vossa empresa e por esta OSFL? Se sim, quais?**

“Não tenho conhecimento.”

- 4. Confiam na Acreditar? Porquê?**

“Sim, pelo trabalho que fazem na sociedade em geral.”

- 5. Como vêm a reputação e a imagem da Acreditar?**

“Muito bem e muito conceituada e gostamos de nos ligar a marcas de verdade e com verdade.”

- 6. Na sua visão, quais os custos e benefícios que a Opertec adquire com a continuação do relacionamento com a instituição Acreditar?**

“O benefício é tudo pelo “pouco” bem que fazemos... é uma gota num oceano, mas é mais um bocadinho para os envolvidos e pode significar muito.”

7. Com que frequência costumam fazer doações, monetárias ou não, à organização?

“Anual, referente ao contrato de manutenção anual.”

8. Como caracteriza o Network com a Acreditar? Como caracteriza o relacionamento que estabelecem com ela?

“Muito bem implementado e acessível.”

9. Considera que a organização vos trata de forma individualizada, isto é, estabelece uma comunicação personalizada e dirigida? Porquê?

“Sim, têm pequenos gestos que significam muito.”

10. Tenciona manter a parceria com a Acreditar numa perspetiva a longo prazo? Porquê?

“Sim, por todas as razões acima identificadas.”

11. Pode dar algumas sugestões que considera serem relevantes para a melhoria da relação que têm com a instituição Acreditar?

“Não tenho sugestões.”

ANEXO 5: ENTREVISTA Nº 5 AO DIRETOR GERAL DA PLURAL- SERVIÇOS MULTIPHARMA

Nota introdutória

No âmbito da frequência do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, ministrado pelo ISAG-European Business School, estou a desenvolver a dissertação de mestrado intitulada “Marketing Relacional e o *Fundraising* nas Organizações Sem Fins Lucrativos”.

A presente entrevista é essencial para a investigação, sendo as informações transmitidas confidenciais.

Assim, agradeço a sua disponibilidade e interesse em ser entrevistado (a).

Questões:

1. **Quais são as principais razões que justifica a parceria entre a Plural-Serviços Multipharma e a Acreditar- Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro?**

“Razão de natureza social.”

2. **Consideram-se ligados emocionalmente à missão da Acreditar, bem como à causa social defendida por esta instituição? Porquê?**

“Sim, pelo seu peso emocional.”

3. **Acredita que há valores partilhados pela vossa empresa e por esta OSFL? Se sim, quais?**

“Acreditamos que sim, por sermos uma empresa cooperativa onde os valores de equidade e solidariedade são mais realçados.”

4. **Confiam na Acreditar? Porquê?**

“Sim, pela confiança que transmite.”

5. **Como vêm a reputação e a imagem da Acreditar?**

“Sem mácula.”

6. **Na sua visão, quais os custos e benefícios que a Plural- Serviços Multipharma adquire com a continuação do relacionamento com a instituição Acreditar?**

“Sem custos nem benefícios.”

7. Com que frequência costumam fazer doações, monetárias ou não, à organização?

“Fizemos uma vez.”

8. Como caracteriza o Network com a Acreditar? Como caracteriza o relacionamento que estabelecem com ela?

“Normal”

9. Considera que a organização vos trata de forma individualizada, isto é, estabelece uma comunicação personalizada e dirigida? Porquê?

“Sem opinião.”

10. Tenciona manter a parceria com a Acreditar numa perspetiva a longo prazo? Porquê?

“Não, dado que a vocação da Plural tem sido de apoiar outras IPSS, contudo isto não significa que não voltemos a apoiar a instituição.”

11. Pode dar algumas sugestões que considera serem relevantes para a melhoria da relação que têm com a instituição Acreditar?

“Sem sugestões.”