

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

LEONARDO SOUZA PEREIRA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING PARA
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – UM ESTUDO
REALIZADO NO HOSPITAL NEUROLÓGICO RITINHA
PRATES**

BAURU/2012

LEONARDO SOUZA PEREIRA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING PARA
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – UM ESTUDO
REALIZADO NO HOSPITAL NEUROLÓGICO RITINHA
PRATES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação como parte dos pré-requisitos para obtenção do título de Especialista em Comunicação nas Organizações, sob a orientação da Prof^a: Dra. Sonia Aparecida Cabestré.

BAURU/2012

LEONARDO SOUZA PEREIRA

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E MARKETING PARA
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR – UM ESTUDO REALIZADO
NO HOSPITAL NEUROLÓGICO RITINHA PRATES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação como parte dos pré-requisitos para obtenção do título de Especialista em Comunicação nas Organizações, sob a orientação da Prof^a: Dra. Sonia Aparecida Cabestré.

Banca examinadora:

Prof^a: Dra. Sonia Aparecida Cabestré
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 10 de maio de 2012.

RESUMO

As constantes mudanças que ocorrem no mundo contemporâneo impulsionam as organizações, sejam estas, com finalidade de lucros ou sem fins lucrativos, a buscarem pelo aperfeiçoamento contínuo, com o objetivo de se manterem competitivas e se projetarem à frente de seus concorrentes. O objetivo deste trabalho consiste em demonstrar a utilização da comunicação e de ferramentas de marketing para dar visibilidade às organizações do terceiro setor, assim como contribuir com algumas ferramentas que podem ser utilizadas como recursos para uma gestão transparente e para a construção de uma imagem institucional sólida, de forma que colabore com a manutenção e ampliação das fontes de captação de recursos junto à comunidade. Este estudo utilizou-se das seguintes metodologias: pesquisa bibliográfica e documental, estudo de caso, pesquisa quantitativa, pesquisa de campo e entrevistas. A pesquisa foi desenvolvida no mês de março de 2012 com a consulta à comunidade de Araçatuba, com o principal foco de descobrir como é visto o trabalho do Hospital Neurológico Ritinha Prates, pelo público-alvo (comunidade) e se as estratégias que vem sendo utilizadas pela Assessoria de Comunicação estão sendo eficazes. Pode-se perceber que dos 220 entrevistados, a maioria, 52%, não conhece o trabalho do Ritinha Prates, enquanto 48% tiveram a oportunidade de verificar as ações e atividades promovidas pela instituição. O presente trabalho realiza alguns apontamentos para um novo modelo de comunicação a ser realizado pela organização. Deve agora a organização avaliar as proposições oferecidas e arquitetar um plano de ação para a continuidade dos avanços que podem ser proveitosos e contribuir para a melhoria da captação de recursos e fortalecimento da imagem institucional.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. Terceiro setor. Marketing e endomarketing. Hospital Neurológico Ritinha Prates

ABSTRACT

The constant changes that occur in the contemporary world driving organizations, whether, for purposes of profit or nonprofit, to seek for continuous improvement, in order to remain competitive and projecting ahead of its competitors. The objective of this study is to demonstrate the use of communication and marketing tools to give visibility to third sector organizations as well as assisting with some tools that can be used as resources to be managed transparently and to build a solid corporate image, so that contributes to the maintenance and expansion of sources of fundraising in the community. This study utilizes the following methodologies: bibliographical and documentary research, case studies, quantitative research, field research and interviews. The research was conducted in March 2012 with community consultation Araçatuba, with the main focus is seen to figure out how the work of Ritinha Prates Neurological Hospital, the target audience (community) and the strategies that have been used by the Office of Communications are being effective. You can see that the 220 respondents, the majority, 52% did not know the work of Ritinha Prates, while 48% had the opportunity to check the actions and activities promoted by the institution. This work makes some notes for a new model of communication to be performed by the organization. You should now evaluate the organization and devise propositions offered an action plan for the continuity of the advances that can be useful and contribute to improved fundraising and strengthening of the institutional image.

Keywords: communication strategy. Third sector. Marketing and internal marketing. Neurological Hospital Ritinha Prates

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado .. Erro! Indicador não definido.	
Figura 02: Modelo de processo de comunicação.....	21
Figura 03: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	28
Figura 04: Diferenciação entre comprometimento x envolvimento.....	31
Figura 05: Implantação do endomarketing.....	33
Figura 06: Definição de público e descritivo.....	44
Figura 07: Análise da concorrência, HNRP, HC e APAE.....	50
Figura 08: Logo Marca.....	77
Figura 09: Fachada do Hospital Neurológico Ritinha Prates.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo.....	62
Gráfico 02: Faixa Etária.....	63
Gráfico 03: Grau de conhecimento sobre o trabalho do Hospital Neurológico Ritinha Prates.....	64
Gráfico 04: Índice de pessoas que tiveram acesso a informações sobre o trabalho realizado.....	65
Gráfico 05: Meio pelos quais os clientes tiveram acesso à informação.....	66
Gráfico 06: Utilização do serviço pela comunicação.....	67
Gráfico 07: Avaliação do trabalho realizado.....	68
Gráfico 08: Doações realizadas.....	69
Gráfico 09: Formas de doações.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise de SWOT.....	73
--------------------------------	----

SUMÁRIO

Introdução	11
1 Fundamentação teórica	13
1.1 Origens do terceiro setor	13
1.2 Finalidade das organizações do terceiro setor	14
1.3 Terceiro setor: O despertar para um novo modelo de gestão	17
1.4 Comunicação – Uma ferramenta estratégica.....	18
1.4.1 A comunicação nas redes sociais.....	23
1.5 Conceitos e o papel do marketing	25
1.6 Marketing interno ou endomarketing: o caminho para a satisfação dos clientes.....	29
1.7 Importância do planejamento de marketing	32
2 Caracterização da Organização estudada	35
2.1 Dados.....	35
2.2 Histórico	35
2.3 Descrição Geral da Organização.....	38
2.3.1 Estratégias gerais	38
2.4 Tecnologia.....	39
2.5 Mercado de atuação.....	39
2.6 Fornecedores	39
2.7 Clientes	39
2.8 Relacionamento com entidades de crédito	39
2.9 Relacionamento com órgãos oficiais	39
2.10 Serviços e beneficiados.....	39
2.11 Imagem Institucional.....	40
2.12 Recursos físicos, humanos e financeiros.....	41
2.12.1 Definição de público.....	43

2.12.2 Recursos Humanos	43
2.12.3 Fontes de Recursos.....	45
2.13 Mercado	47
2.14 Concorrência.....	47
2.15 Doadores atuais e potenciais	49
2.16 Histórico da Comunicação e Marketing da Organização e da concorrência	51
2.16.1 Política de marketing.....	53
2.16.2 Política de produto	Erro! Indicador não definido.
2.16.3 Política de responsabilidade social	56
2.16.4 Posicionamento	57
3 Pesquisa	59
3.1 Objetivos da pesquisa	59
3.2 Metodologia.....	60
3.3 Apresentação e interpretação dos resultados da pesquisa.....	61
3.4 Avaliação geral da pesquisa.....	69
4 Proposta de Marketing.....	70
4.1 Novas proposições.....	72
4.1.1 Acolhimento e visitas monitoradas.....	72
4.1.2 Logomarca.....	74
4.1.3 Fachada (Identificação visual).....	75
4.1.4 Mídia utilizada	76
4.1.5 Acontecimentos e eventos	76
4.1.6 E-mail marketing.....	77
4.1.7 Outras iniciativas.....	78
4.2 Estratégias	78
Considerações finais	79
Referências	81

Introdução

As constantes mudanças que ocorrem no mundo contemporâneo impulsionam as organizações, sejam estas, com finalidade de lucros ou sem fins lucrativos, a buscarem pelo aperfeiçoamento contínuo, com o objetivo de manterem-se competitivas e se projetarem à frente de seus concorrentes.

Com a globalização, as organizações precisam adaptar-se constantemente às mudanças, pois este fato simboliza constantes atualizações e desenvolvimento de diferenciais que visem assegurar a competitividade diante do mercado de atuação.

Um dos principais fatores, que contribuem com as organizações neste novo cenário, são as tecnologias da informação e comunicação que são essenciais para a sustentabilidade das empresas.

O papel da comunicação e da informação nos ambientes organizacionais tem ganhado novos direcionamentos, como uma ferramenta de estratégia e de fundamental importância para o êxito de suas ações junto ao mercado.

A comunicação é um fator importantíssimo para driblar as ações da concorrência. Para isso, é necessário realizar a gestão dos processos comunicacionais, ampliando e integrando as estruturas das organizações. É por este caminho que as organizações devem tomar suas decisões, realizar suas projeções futuras, afunilar seus relacionamentos com parceiros, fornecedores e funcionários.

As informações e a comunicação têm, cada vez mais, assumido um papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado. O chamado campo de estudo da comunicação empresarial tem sido, nas últimas décadas, a área de fundamentação teórico-conceitual e de desenvolvimento de práticas comunicacionais que permite às empresas desenvolverem suas estratégias de negócios. No entanto, as transformações constantes ocorridas no campo sociopolítico e no econômico e o avanço significativo de tecnologias de informações têm colocado em xeque os fundamentos da disciplina comunicação empresarial e permitido a elaboração de novos enfoques teóricos, epistemológicos e técnicos que mudam significativamente a maneira de entendermos a informação e a comunicação na gestão de negócios (CARDOSO,2006, p. 1126).

A mídia continua forte e o seu envolvimento com o processo de globalização da economia e mundialização da cultura colabora para a inserção das organizações do terceiro setor na sociedade contemporânea.

Para iniciarmos, caracterizamos, os distintos setores que serão por diversas vezes citados no decorrer deste trabalho. O primeiro setor, o Estado, segundo setor, o mercado, e por fim, terceiro setor, a sociedade civil organizada.

O objetivo deste trabalho consiste em demonstrar a utilização da comunicação e de ferramentas de marketing para dar visibilidade às organizações do terceiro setor, assim como ajudar com recursos para uma gestão transparente e para a construção de uma imagem institucional sólida, de forma que colabore com a manutenção e ampliação das fontes de captação de recursos junto à comunidade.

Este estudo utiliza-se das seguintes metodologias: pesquisa bibliográfica e documental, estudo de caso, pesquisa quantitativa e entrevistas.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo que o capítulo um consiste de fundamentação teórica, relatando as origens do terceiro setor, bem como sua finalidade, evolução para um novo modelo de gestão de organizações sem fins lucrativos, passando pela contextualização da comunicação, conceitos de marketing interno e externo e finalizando com a importância da elaboração de um planejamento de marketing.

Já no segundo capítulo destaca-se a caracterização da organização estudada, histórico, relato sobre mercado de atuação, relacionamento com fornecedores e clientes, análise da imagem institucional, informações sobre os projetos de captação de recursos e estratégias utilizadas, bem como análise descritiva sobre os concorrentes, formalidades de políticas adotadas, entre outros.

O capítulo três apresenta o resultado da pesquisa realizada com a comunidade.

O quarto e último capítulo refere-se à proposta de marketing. Com base nas informações obtidas com a pesquisa realizada elaborou-se uma proposta de marketing para a instituição, com ações e estratégias que deverão ser adotadas para ampliar os horizontes das atividades realizadas pelo Hospital Neurológico Ritinha Prates.

1 Fundamentação teórica

1.1 Origens do terceiro setor

A origem do terceiro setor na América Latina vem desde o período da colonização dos povos europeus, acontecendo através de atos solidários da igreja católica e outras entidades da época.

Nos EUA, surge na década de 70 para os anos 80, num contexto de associativismo e voluntariado, faz parte da cultura política baseada no individualismo liberal.

O termo terceiro setor surge nos Estados Unidos, e a expressão organizações sem fins lucrativos vem de seu vocabulário sociológico, que a idéia principal gira em torno de um modelo acionário em que o excedente financeiro não pode ser distribuído em forma de lucros aos diretores. Na Europa Continental, tais organizações assumem a conotação de “não-governamentais” destinadas a promover projetos de desenvolvimento social onde houvesse demanda. (OLIVEIRA, 2003, p. 7)

No Brasil, inicia-se a partir da década de 70, com organizações não-governamentais voltadas para movimentos de defesa de meio ambiente, minorias e etc. (JUNQUEIRA, 2002, p. 105. apud OLIVEIRA, 2003, p.7).

Vale recordar, que a colonização do Brasil se dá pelos portugueses, sendo constituída uma das primeiras organizações sociais no país a Santa Casa de Misericórdia, instalada em Olinda, Pernambuco, no ano de 1539. Quatro anos depois, em 1543, Brás Cubas, integrante da expedição de Martim Afonso de Souza, fundou a Irmandade de Santa Casa de Santos, sendo considerado o primeiro hospital do país e o segundo da Américas. No Brasil existem cerca de 460 Santas Casas.

A primeira Casa de Misericórdia tem início em Portugal, exatamente no século XI.

Com a finalidade de praticar a caridade, que mais tarde, em 1838, passa a incorporar aspectos filantrópicos, a Santa Casa prestava assistência aos pobres na doença, no abandono e na morte. Além de assistência à saúde, a entidade dava abrigo aos desamparados, abandonados e marginalizados, velhos e crianças, além dos excluídos do convívio social, como os criminosos doentes e os doentes mentais.

Verônica Dantas Meneses, afirma que o surgimento do terceiro setor no país começou com grupos e movimentos populares, cujos precursores foram os centros de educação popular a partir do golpe militar de 1964.

O início se deu com uma existência clandestina. Ligados a grupos populares e com o apoio da solidariedade internacional, as ONGs se desenvolveram no espaço entre a igreja católica, a universidade e os grupos de esquerda. Sua estrutura administrativa mais informal era basicamente sustentada pelo trabalho voluntário e possuía uma atuação crítica servindo como apoio na organização dos movimentos populares (DOIMO, 1995; GOHN, 1997. apud MENESES, 2006, p.3).

O terceiro setor no Brasil é composto pelas organizações não governamentais, fundações empresariais, filantropia empresarial, empresa cidadã sem fins lucrativos, movimentos sociais, organizações e associações comunitárias, instituições de caridade e religiosas, associação voluntária, instituições privadas de ação social sem fins lucrativos que, neste trabalho, serão denominadas de organizações do terceiro setor.

1.2 Finalidade das organizações do terceiro setor

Como já discorrido, as organizações filantrópicas ou não governamentais, foram criadas para atender as demandas e necessidades sociais que o Governo e as empresas privadas não conseguem suprir.

Desta forma, as organizações sem fins lucrativos existem para alcançar interesses de diferentes fins, com o objetivo de atender as expectativas da sociedade e de seus indivíduos. São formadas por idéias e pessoas que querem fazer coisas capazes de interferir na realidade do interesse coletivo.

As organizações do terceiro setor vêm para preencher as lacunas deixadas pelos setores públicos e privados e visa à promoção do bem-estar social e a busca dos interesses comuns da sociedade.

Nesta formatação o social é posto como responsabilidade exclusiva da sociedade civil organizada, o que não é politicamente correto, afinal a Constituição Federal, de 1988, Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais , Capítulo II – Dos Direitos Sociais, Artigo 6º resguarda: “São direitos sociais a educação, a saúde,

a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”, com modificação em 2010, acrescentando o direito social à alimentação.

As organizações sem fins lucrativos existem para o cumprimento de uma missão, que é fundamental para justificar sua existência. O terceiro setor e suas iniciativas se dão por um grupo organizado que tem sua conjectura privativa, mas com fins públicos e sem fins lucrativos.

Os setores privados têm como finalidade ações privadas como resultado e/ou destino o mercado. Já os setores públicos, devem concentrar-se em necessidades e anseios públicos, ou seja, tem como destinação ações para o Estado. Embora muito recorrente no Brasil, os agentes públicos desenvolvem trabalhos para finalidades privadas, denotando ações de corrupção, não atendem as necessidades do coletivo e sim das particularidades.

Os setores privados, para a finalidade pública, configuram o terceiro setor, tema da construção deste trabalho.

Agentes		Fins		Setor
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	Para	Privados	=	Corrupção

Figura 01: Combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado
Fonte: Fernandes (1994)¹

As instituições privadas existem para atender as necessidades do cliente e dividir os lucros com seus acionistas. A missão de uma organização estatal é garantir as políticas públicas à sociedade e da organização da sociedade civil é

¹ FERNANDES, 1994, apud AGUIAR, Marianne Thann. SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da. Terceiro Setor – Buscando uma Conceituação. Disponível em: <http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/06%20-%20TERCEIRO%20SETOR%20-%20BUSCANDO%20UMA%20CONCEITUA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2012.

atender os anseios da sociedade, criar benefícios coletivos. Desta forma, os diversos setores são diferenciados por sua missão.

O planejamento organizacional estratégico inicia-se pela definição da Missão e Visão. Dele decorrem planejamento de marketing, finanças e de outras áreas. A partir das definições da Missão e Visão e dos objetivos da corporação, a área de Marketing inicia o processo de Diagnóstico, que identifica ameaças e oportunidades para a organização, bem como seus pontos fortes e fracos perante as concorrentes. Fixados os objetivos e metas a serem atingidas, selecionam-se estratégias mercadológicas: de comunicação, de preço, de distribuição e outras, que permitirão que os objetivos sejam atingidos. Os programas de ação, incluindo os de comunicação, definem ações, responsáveis, orçamentos, cronogramas. (PIZZINATTO, 2004, p. 127).

Ao contrário do que se pensa, as organizações não-governamentais também geram riquezas que têm por finalidade a sustentabilidade da organização e seus projetos sociais. Na administração desses recursos, cabe a aplicação de ferramentas de gestão, que são de fundamental importância para maximizar a utilização dos recursos, de forma responsável e sustentável.

A característica principal de uma organização do terceiro setor, ou sem fins lucrativos, é a sua finalidade de beneficiar a sociedade. Tais organizações não podem gerar lucros e são obrigadas a reinvestirem seu excedente de capital na própria instituição e nas atividades sociais com os beneficiados, a comunidade. Sendo assim, as instituições sem fins lucrativos não podem acumular riquezas e ter isso como o principal resultado de seus esforços. O objetivo principal das organizações é o de obter bons e positivos resultados junto à comunidade e seus beneficiados.

Com as mudanças do comportamento social e com o acesso à informação o consumidor tornou-se mais crítico, podendo agora selecionar o que irá consumir. Tal atitude obrigou as empresas a mudarem seu posicionamento e imagem frente aos seus consumidores, criando o termo responsabilidade social.

A responsabilidade social tem colaborado de forma considerável com o avanço das questões sociais na comunidade brasileira, uma vez que as empresas do primeiro setor interferem nas questões políticas, econômicas, sociais e ambientais. O empresariado tem compreendido que este é um dos caminhos para o afinamento do canal de comunicação com a sociedade. A imagem de uma

empresa é formada a partir de sua postura diante das questões sociais e ambientais na qual está inserida.

Tornou-se obsoleto o simples fato de geração de emprego e renda. As empresas precisam estar preocupadas com as questões sociais, ou seja, precisam estar preocupadas com a localidade onde estão situadas, e que por ela são afetadas.

1.3 Terceiro setor: O despertar para um novo modelo de gestão

No cenário atual, ou seja, em um mundo globalizado, a competitividade também chega ao terceiro setor, são inúmeras as organizações não governamentais que buscam sua principal fonte de financiamento na sociedade. Assim sendo, elas precisam inovar seus processos de comunicação, pois devem também atender as exigências de seus “consumidores” (que neste trabalho denominaremos como contribuintes, colaboradores ou também como sócios-contribuintes), portanto, requerem relacionamentos diferenciados.

De olho nesta nova conjectura global, as organizações sociais começaram a se preocupar com os desejos e expectativas das pessoas com relação ao papel que as instituições devem desempenhar junto à sociedade. Passaram a redefinir seus serviços/produtos para satisfazer tais exigências.

Um dos caminhos para o sucesso almejado de qualquer organização seja esta do primeiro, segundo ou terceiro setor, é ver seus clientes satisfeitos. Isso significa ter seus demonstrativos financeiros em superávit.

Com a expansão do terceiro setor houve o aumento da demanda de profissionais no aspecto pessoal e administrativo. As estratégias utilizadas têm sido aplicadas através das ferramentas de planejamento; porém, sem a correta seriedade e acompanhamento profissional para os resultados positivos esperados.

Uma das propostas é a aplicação de uma proposta de marketing, que possibilita mostrar à organização como ela poderá obter resultados positivos por meio de ações que contribuirão para sua divulgação no mercado, definindo suas

estratégias de marketing, captando novos contribuintes e otimizando assim seus resultados.

O planejamento consiste em uma forma de pensar, planejar aquilo que se almeja, verificar como está sua atual situação, qual é a sua realidade e de que forma deve atuar. Ou seja, consiste em uma forma de pensar arquitetada e organizada, que vem para atuar sobre a realidade organizacional. É uma ponderação que antecede e orienta para a ação, forçando a entidade a assumir uma atitude pró-ativa e sem improvisações.

O objetivo do planejamento é criar mais visibilidade para a entidade, propor ações táticas para as estratégias de comunicação, que propiciam maior integração com a comunidade e seus possíveis parceiros e contribuintes.

Um dos direcionamentos oferecidos pela comunicação e marketing é a percepção de que todas as ações empresariais ou organizacionais devem girar em torno dos clientes, para a construção de relacionamentos duradouros e fidedignos, a fim de proporcionarem lucratividade, além de fornecerem informações para o planejamento estratégico e dados como oportunidades, ameaças, avaliação de vantagens e desvantagens mercadológicas.

As organizações do terceiro setor passaram a adotar técnicas de comunicação e marketing para atingir, manter e aumentar os públicos a que se destinam. Melhoraram seu relacionamento com os clientes, promoveram mudanças qualitativas na atuação com/e para a sociedade, com o objetivo de maximizar suas receitas (arrecadações).

1.4 Comunicação – Uma ferramenta estratégica

Para iniciar este tópico, destaca-se a citação de Perez e Bairon (2002) que assim se posiciona:

A palavra comunicação vem do latim *cummunis* que traz a idéia de comunhão. Comunhão significa, de maneira bastante restrita, comungar, participar em comum, transmitir, compartilhar, e é nesse sentido que entendemos comunicação: Tornar comum, fazer saber, estabelecer comunhão por meio do intercâmbio de informações. (PEREZ, BAIRON, 2002, p. 14)

A comunicação não é o simples ato de falar, escrever, enviar uma carta, e-mail, desenhos, gestos, é um processo muito mais complexo. A comunicação compreende diversos fatores. Os principais: o emissor, aquele que codifica a mensagem e envia os sinais ao receptor da mensagem. A mensagem, simboliza o conteúdo que deseja ser transmitido ao receptor de diferentes formas e com variados canais. O receptor é quem recebe os sinais emitidos, decodifica a mensagem e pode ou não emitir uma resposta, o feedback. O canal ou meio de comunicação retrata para o caminho o qual será enviada a mensagem e de que forma. O ruído é tudo aquilo que pode prejudicar a integridade e compreensão da mensagem. Para isso, uma das formas é tornar a mensagem mais clara, de fácil entendimento, mais acessível, de forma que possa ser controlada e avaliada sistematicamente.

Para que o processo de comunicação tenha êxito é necessário que a mensagem de um emissor para um receptor seja estabelecida de forma que ambos tenham o mesmo entendimento.

No processo de comunicação, o emissor delimita uma informação, denominada de mensagem. O emissor seleciona um meio para o envio desta informação, que pode ser rádio, TV, jornais, revistas, entre outros, para tornar esta mensagem acessível ao receptor, que a recebe decodifica, compreende a mensagem enviada. Todo e qualquer tipo de interferência no seu resultado pleno é considerado como um ruído que compromete a eficiência do processo.

A comunicação requer esforços, gastos e tempo. A maior parte das mensagens é enviada na expectativa de que gere algum tipo de resposta ou efeito no receptor, ou seja, que tenha um feedback. A resposta pode ser gerada de uma forma simples, ou pode implicar em uma ação.

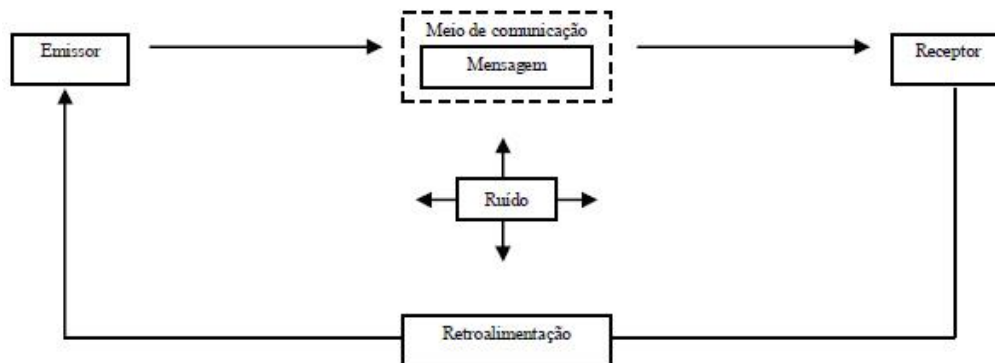


Figura 02: Modelo de processo de comunicação
 Fonte: Cruz, Segatto (2009).²

Verônica Dantas Meneses, em seu estudo – Comunicação social no terceiro setor: a busca de credibilidade na relação com o Estado, retrata bem o uso da comunicação no terceiro setor. Ela afirma que, não apenas no sentido de mobilizar o auto-reconhecimento e a emancipação dos grupos minoritários, buscam, por meio da comunicação, a credibilidade e, conseqüentemente, a adesão popular e recursos.

A comunicação corporativa, empresarial ou organizacional, é fundamental para o crescimento e avanços de qualquer instituição, pois é ela a responsável pelo elo entre comunidade, mercado e organização.

Para trabalhar a comunicação organizacional é necessário a elaboração de um planejamento estratégico, que consiste em ações de marketing, assessoria de imprensa, comunicação interna, produção gráfica, mala direta, realização de ventos, publicidade e propaganda, dentre outros.

Não existe nenhuma organização sem que haja práticas comunicativas, ainda que esse processo não seja regulamentar e instrumentalizado. A prática da comunicação organizacional é essencial para dar sentido à existência da

² **CRUZ**, Érika Mayumi Kato; **SEGATTO**, Andréa Paula. Rev. adm. contemp. vol.13 no.3 Curitiba July/Sept. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552009000300006&script=sci_arttext. Acesso em: 27 mar. 2012.

organização, identificar sua cultura organizacional, sua identidade, se relacionar com seu público interno e externo.

Os processos de comunicação passam pelo centro da revolução e do progresso. O novo modelo de comunicação interna propõe um trabalho conjunto, em equipe, que valorize a participação dos indivíduos. Já na relação externa, requer a gestão de comunicação com ações inovadoras, algo diferente.

O processo comunicacional é um dos principais responsáveis pela criação e fortalecimento da cultura organizacional, responsável por sua projeção externa, ou seja, aquilo que as pessoas vêem de uma empresa ou instituição.

A imagem que é gerada pelas ferramentas de comunicação, devidamente elaboradas pelos especialistas em comunicação e marketing, passou a ser tão importante quanto os produtos e serviços oferecidos aos clientes e parceiros. As organizações querem ser reconhecidas por sua participação cidadã e suas preocupações sociais.

A comunicação permite que seja estabelecida uma integração entre grupos, propiciando uma imagem institucional arraigada em valores éticos e morais, na concepção do mercado, opinião pública e sociedade em geral.

A revolução tecnológica, com o avanço da internet, é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela informação. Em contrapartida, ela pode isolar os seres humanos do convívio profissional e pessoal, modificando as relações de trabalho e familiares, além de transformar a relação dos consumidores.

No formato tradicionalista da comunicação empresarial, ela é utilizada para melhorar seu relacionamento com seu público-alvo, estabelecer contatos além de mudar seu modo de pensar, influenciar na tomada de decisões, anunciar eventos e ações empresariais, vender e extinguir conflitos.

A comunicação social nas diversas áreas tem recebido maior importância como principal instrumento de articulação. A diferença é a forma como os comunicadores e assessores de imprensa vão se organizar de acordo com as especificidades e o desenho do agendamento (corrente do agenda setting no jornalismo). No setor privado, as empresas percebem que divulgar as suas atividades, seus produtos, com profissionalismo e o faro peculiar dos profissionais de comunicação, tem sido essencial para a sobrevivência. (CASTANHO, 2003, p. 197. apud MENESES, 2006, p. 4).

O papel da comunicação é garantir a qualidade das relações estabelecidas entre a organização e seus diversos públicos, integrando os públicos internos, informando os públicos externos e mantendo canais permanentes de comunicação.

O papel dos assessores de imprensa vem avançando a cada dia no terceiro setor, contribuindo para que a mídia tenha em pauta as questões sociais. Com isso, os veículos de comunicação têm demonstrado interesse para cobrir tais assuntos, para isso requer interlocutores capacitados. A imprensa possui vícios na abordagem dos temas sociais, o que pode comprometer a qualidade e credibilidade das matérias.

O papel da comunicação no terceiro setor é essencialmente a inovação dos processos de captação de recursos. O setor está no alinhamento e planejamento estratégico para ampliar os rendimentos e faturamentos das organizações sem fins lucrativos.

Para que isso ocorra, as organizações necessitam criar um ambiente favorável para doações, que mantenha um relacionamento através da comunicação com seus doadores e colaboradores, além de despertar a consciência da importância de suas ações solidárias e generosas.

Outro fator que a comunicação busca fortalecer é a credibilidade por meio das ferramentas de comunicação.

A credibilidade das organizações do Terceiro Setor pesa no momento de se estabelecer parcerias. Nesse sentido, a comunicação vem tendo um papel cada vez mais importante nesse setor. O que antes podia ser considerado com um "luxo" de Ongs e grupos mais organizados, hoje passa a ser considerado um importante vetor de manifestação das organizações da sociedade civil. (MENESES, 2006, p. 9).

O papel da comunicação é fazer com que os projetos e organizações da sociedade civil sejam reconhecidos pelos demais membros da comunidade, com o principal objetivo de transformar as pessoas em seus parceiros e colaboradores, e em conjunto buscarem por melhorias sociais.

A comunicação vem assumindo novas responsabilidades, estabelecendo novas metas e objetivos organizacionais, como a de não se preocupar exclusivamente com a produção de instrumentos de comunicação, mas tudo aquilo

que diz respeito à posição social e o funcionamento das organizações, desde as relações internas ao posicionamento externo.

Um foco de atenção deve ser a comunicação interna, além de usar os recursos tradicionais é importante abusar da criatividade. Para que tenha efeitos satisfatórios, é necessário que tenha transparência, pois é inevitável omitir fatos. Desta forma, é recomendável que as informações venham de fontes oficiais.

Quando um fato muito negativo acontece na empresa, o primeiro passo é admitir que não existe outro caminho a não ser passar um bom nível de informação sobre o assunto para o público interno. O segundo passo é reunir o máximo de informações oficiais, relatando o fato da forma mais clara e transparente possível, preferencialmente utilizando o parecer técnico de profissionais da área, além da posição da empresa em relação ao acontecido (BRUM, 2003, p. 51. apud CARNIELLO e ZULIETTI, 2012, p.12).

A boa comunicação é aquela que consegue por si só gerar notícias, sem gerar custo, o que chama-se de mídia espontânea. Ou seja, a empresa aparece na mídia como forma de comunicação com o público externo. Ultrapassa os limites do espaço comercial, bem como interfere na dinâmica social.

Para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente ela deve ser transparente, uma via de mão dupla, preocupa-se em informar tudo a seu público interno, cria facilidades de comunicação interna, informa seu público interno sobre as mudanças antes do público externo ter acesso. A comunicação interna forma multiplicadores da organização, que dissemina valores, atividades e produtos.

A imagem institucional é a peça fundamental para a sustentação dos negócios de uma empresa ou uma organização, que contribui para o alcance de bons resultados.

1.4.1 A comunicação nas redes sociais

Um dos fatores que contribuiu para a expansão da comunicação é a sua digitalização no final do século XX, que permitiu a massificação da informação e a democratização de sua circulação de veiculação. Tal processo ampliou as possibilidades do emissor e receptor, em um processo global e sem limites e fronteiras e limitações regionais.

Hoje, a internet conecta indivíduos e negócios de todos os tipos uns aos outros e às informações ao redor do mundo. Ela permite que as pessoas tenham acesso a informações, entretenimento e comunicação a qualquer hora e em qualquer lugar. As empresas estão utilizando-a para construir estreitos relacionamentos com seus clientes e parceiros de marketing. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 20)

A digitalização das informações afetou e modificou o processo do conhecimento, as relações sociais e também os processos empresariais. A informação agora é processada em tempo real, além de revolucionar o mercado de compra e venda pela internet, conteúdo, produção, relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores.

Não é mais necessário estar presente para manter um diálogo, hoje é possível estar em qualquer lugar do planeta e estabelecer uma conversa, graças à inovação da internet.

Como já foi dito, a revolução da internet modificou a relação entre receptor e emissor. Esta também, por sua vez, contribui para a mudança nas relações com o consumidor. O consumidor passa a ser crítico, com fácil acesso às informações e à leitura. Com a criação das redes sociais, como o orkut e facebook, o consumidor passa a ser o emissor, e sua insatisfação ou satisfação é facilmente percebida através da criação de movimentos na era de internet. Grandes empresas já compreendem o potencial da mídia digital, podendo ela interferir de forma considerável na desqualificação ou criação de manchas em sua imagem institucional (As manchas são tudo aquilo que pode afetar de forma negativa à imagem institucional).

Em tempos retrocessos, o único canal ou ferramenta que os consumidores detinham era o telefone disponível para o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), ou endereços para correspondências para envio de suas sugestões ou reclamações.

Atualmente ele seleciona aquilo que irá consumir, assistir, com muito mais facilidade.

Apesar da internet não chegar a 100% dos habitantes do planeta terra, a comunicação digital proporcionou a inovação, a quebra de barreiras da informação. Com milhões de internautas, as organizações devem se conectar e procurar

satisfazer os desejos dos consumidores, ampliando o conceito de marketing, integrando as redes sociais e/ou mundo virtual das comunicações.

A comunicação desejada para o ambiente organizacional é a comunicação integrada, que contempla a comunicação mercadológica, institucional, administrativa e a interna. No atual cenário mundial é impossível pensar em uma empresa conectar-se ao mundo fora do conceito de comunicação integrada.

O tempo real muda tudo na comunicação. Muda a forma, o conteúdo, o valor e o negócio da comunicação. Muda a forma porque a ausência de bastidores elimina a possibilidade de correção de defeitos e, portanto, a perfeição só será possível na ficção e não mais na realidade das relações. (GUIMARÃES, 2002, p. 56. apud CARNIELLO, ZULIETTI, 2012, p. 4).

A comunicação em rede, podemos dizer que é uma recém-nascida, pois ganhou proporção e força no Brasil a partir de 1996. Porém, sua ascensão deu-se de uma forma avassaladora. No princípio, a internet limitava-se a um site institucional, hoje a presença no mundo virtual é inquestionável.

Novas criações aconteceram com o marketing digital, um deles o marketing viral, que surge a partir de uma mensagem que é disparada por uma determinada organização, fazendo com que os próprios indivíduos interessados no tema, se encarreguem de disseminar e proliferar a informação, se espalhando e tomando proporções inimagináveis.

1.5 Conceitos e o papel do marketing

Ao analisar os tempos retrocessos, a história está recheada de processos de marketing; porém, de uma forma mais complexa nos dias atuais, mas que consiste na mesma finalidade.

O ser humano desenvolve atividades habituais e rotineiras como escovar os dentes, preparar-se para ir ao trabalho, alimentar-se, utilizar de transporte para locomoção, todos esses processos são considerados como processos de troca, ou seja, marketing.

Quando o indivíduo opta por utilizar um serviço ou um produto, estão envolvidos a divulgação, propaganda, estratégias utilizadas pela área de marketing,

que o leva a optar por um produto “A” ou pelo “B”. Isso é resultado da sedução de estratégias de marketing.

O marketing foi introduzido no Brasil por volta de 1954 e foi traduzido como mercadologia; entretanto, o termo em inglês significa ação no mercado.

[...] o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valores para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. (KOTLER, 2007, p. 4).

A função do marketing está, sobretudo, em lidar com os clientes, bem como entender, criar, cultivar, comunicar e proporcionar a eles valor e satisfação, que constituem o ponto fundamental da prática do marketing moderno.

O marketing estratégico, utilizado usualmente pelas organizações, deve promover a consciência, ou seja, estar presente na memória do cliente; construir imagens favoráveis; identificar clientes potenciais; formar e intensificar relacionamentos, aproximar consumidores e empresa, reconhecendo as necessidades de seus clientes e sempre na busca de saciá-los; reter clientes, torná-los fiéis e vender, levar o cliente ao ato da compra de produtos ou serviços.

Consiste também em estimular a geração de trocas entre os indivíduos, agindo de forma espontânea, dando e recebendo com a finalidade de satisfazer suas necessidades.

As necessidades humanas, conforme apontadas por Kotler, são necessidades físicas básicas, como: alimentação, vestuário, abrigo e segurança. Existem também as necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades individuais de conhecimento e expressão das próprias idéias e sentimentos. Tais necessidades não são criadas pelos estudiosos e pesquisadores, mas sim constituídas pela própria condição humana.

Segundo Honorato (2004), os consumidores precisam estar motivados para que comprem ou façam o uso de um determinado serviço. A motivação é a percepção dos consumidores gerada por impulsos internos, que orientam suas ações para a satisfação de seus desejos ou necessidades.

A motivação pode ser aliada à Hierarquia das Necessidades de Maslow, criada por Abraham Maslow. Ele classificou as necessidades, como: básicas, de segurança – biogênicas, sociais, de status e auto-realização – psicogênicas.



Figura 03: Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Corrêa (2012)³

Com base nessas necessidades, os indivíduos irão selecionar quais produtos deverão comprar para satisfação das mesmas. Sendo assim, os consumidores criam suas expectativas em determinado produto, caso haja uma frustração de suas necessidades, os indivíduos migram para os concorrentes. Com a satisfação ocorre a permanência do consumo da marca e a fidelização do cliente.

³ CORRÊA, Rafael Murilo. A informação como fator motivacional de equipes. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/600. Acesso em: 27 mar.2012.

Clientes fiéis contribuem para melhorar a qualidade da empresa com sugestões, críticas e reclamações. Esses não são atraídos pelas ofertas dos concorrentes.

Sendo assim, a função do marketing é a construção e manutenção de sólidas relações de trocas, entre empresas e consumidores, sejam de produtos, serviços, ideias ou relacionamentos. O maior desafio do marketing é manter boas e duradouras relações com os clientes, retê-los e saciá-los antes mesmo de captar novos clientes.

Uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento do cliente. Por sua vez, clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos. Estudos mostram grandes diferenças entre a fidelidade de clientes que estão menos satisfeitos, relativamente satisfeitos e completamente satisfeitos. Mesmo uma pequena queda da plena satisfação pode criar uma enorme queda na fidelidade. Assim, o objetivo da gestão de relacionamento com o cliente é criar não apenas satisfação do cliente, mas encantamento do cliente. (KOTLER, 2007, p. 16).

Com o atual cenário competitivo, não basta oferecer produtos com alta qualidade e preços baixos, é necessário estabelecer diálogo com os clientes atuais e potenciais, mas também com fornecedores, colaboradores, entidades de classes, instituições financeiras, governos, sociedade, ou seja com o público em geral.

Uma organização só conseguirá despontar-se no mercado competitivo, caso saiba as necessidades de seus clientes, seus desejos e ainda antecipar-se diante da concorrência. Isso também vale para o terceiro setor, pois comercializa-se os serviços e produtos. Para isso, é necessário satisfazer os desejos dos seus clientes, levando em consideração o meio ambiente e os impactos que nele poderá causar.

Os consumidores não compram coisas, mas sim soluções para seus problemas. O marketing busca atender os desejos e anseios dos consumidores. Para ampliar a eficácia das ações de marketing, de forma que possam influenciar em tudo aquilo que demanda de seus produtos e serviços, as organizações utilizam-se do que é chamado de composto de marketing também conhecido como mix de marketing. O mix é utilizado para saber onde deve ser explorado, o valor adequado para sua comercialização, exposição de marca, empresa e produto. Os elementos básicos são: produto, preço, ponto e promoção. Em outras traduções são: propaganda, merchandising, promoção, relações públicas e marketing direto. Este

processo pode ser aplicado tanto para organizações com fins lucrativos como as que não têm como finalidade a acumulação de capital.

Na maioria das organizações sem fins lucrativos, sua principal fonte de troca são os serviços, pois lidam diretamente com a prestação de serviços em áreas, como: saúde, educação, social, esporte, entre outras. O seu maior potencial para encantar e fidelizar os clientes é o atendimento, de uma forma diferenciada e humana. A linha de frente, como é chamada, deve ser realizada com eficácia, por isso, a empresa deve estar atenta na qualidade técnica e profissional do funcionário, que será o principal responsável pela imagem da organização.

Aos poucos, contudo, as Organizações Sem Fins Lucrativos foram percebendo que o próprio motivo de sua existência, a pregação ideológica, podia ser tratada mercadologicamente como um produto. O produto “idéia”. Percebem que o mercado simbólico em que atuam, e no qual a retórica é a atividade dominante, opera uma troca simbólica que é consumada quando uma idéia, divulgada junto a uma pessoa ou comunidade, desperta nesta um determinado interesse sobre a ideologia proposta. O contexto de atuação das instituições não econômicas, dentro de suas características próprias, não prescinde de um sistema de trocas. A diferença é que, enquanto as empresas realizam trocas materiais (bens economicamente mensuráveis), as demais instituições realizam trocas de bens intelectuais (ideais). (KAUFFMANN, 2009, p. 18).

Para que os clientes estejam satisfeitos com os serviços oferecidos, o principal foco deve estar nos funcionários, pois são estes os grandes responsáveis pela satisfação dos usuários.

1.6 Marketing interno ou endomarketing: o caminho para a satisfação dos clientes

O endomarketing ou marketing interno é uma ferramenta que busca a satisfação dos clientes internos – funcionários. Este deve ser adotado por todos os setores da organização e ser compreendido que, antes de exercer o marketing externo vem o marketing interno, pois não há satisfação de clientes sem funcionários satisfeitos. É o primeiro passo para o enraizamento da cultura do comprometimento em função da satisfação dos clientes externos.

Marketing interno significa que a empresa prestadora de serviços deve orientar e motivar efetivamente seus funcionários que entram em contato com os clientes, bem como todo o pessoal de serviços de apoio, para que trabalhem em equipe para fornecer satisfação aos clientes. A empresa deve conseguir que todos que nela trabalham pratiquem a orientação ao cliente.

Na realidade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. (KOTLER, 2007, p. 218).

O endomarketing proporciona aos funcionários uma condição de aplicação dos valores, como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e, conseqüentemente, em aumento de produtividade e ganhos financeiros.

São objetivos do endomarketing a melhoria da condição de vida dos funcionários, como nível de escolaridade, redução do *turnover* (giro, rotatividade de entrada e saída de funcionários de uma empresa), promover melhorias na comunicação interna e externa, incentivar os funcionários a produzir trabalhos que reduzem custos e ainda mantê-los satisfeitos. Mas este processo deve abranger todos da empresa, desde a diretoria até os mais baixos escalões. Necessita da participação e cooperação de todos os departamentos da organização. É necessário comprometimento de todos com a produtividade, a qualidade e com os resultados.

Conforme Honorato (2004), as organizações necessitam de funcionários comprometidos não envolvidos, conforme quadro abaixo.

COMPROMETIMENTO	ENVOLVIMENTO
Predisposição psicológica pela aceitação interna	Falta de predisposição psicológica pela falta de aceitação interna
Sintomas: Um por si e todos por um. (Trabalho integrado, com sinergia). Não delegam responsabilidade para os superiores, assumem a solução dos problemas. São autogerenciáveis. Chefias exemplares. Chefias dinâmicas, motivadoras e que valorizam os resultados.	Sintomas: Cada um por si e Deus por todos. Alegram-se com o erro dos outros. Limitam-se ao cumprimento de ordens. Delegação para cima. Falta de exemplo das chefias. Chefias estáticas, só observam os erros, não motivam.

Figura 04: Diferenciação entre comprometimento x envolvimento
Fonte: Honorato (2004)⁴

⁴ HONORATO, Gilson. Conhecendo o marketing. Barueri, SP: Manole, 2004.

Quando o marketing interno é bem feito, o externo será um reflexo fortalecido, pois, funcionário motivado torna-se um agente multiplicador da boa imagem da empresa.

Para satisfazer as necessidades dos clientes, é necessário a capacitação dos profissionais que atuam diretamente com o público-alvo. A busca por satisfazer os clientes deve começar pelo planejamento do local de trabalho, pois funcionários contentes são funcionários produtivos.

O endomarketing é extremamente importante nas organizações. Ainda que, diante da revolução tecnológica, onde grande parte dos processos industriais foram informatizados, refrigerando as relações humanas, é necessário buscar a humanização dos processos. Vale lembrar, que quem opera as máquinas são seres humanos que precisam de atenção, respeito e ter suas emoções saciadas.

O bem mais precioso das empresas continua e sempre será o capital humano. Se existe uma falha na satisfação das necessidades dos funcionários isso afetará diretamente a satisfação do cliente, seja na sua auto-estima, material, reconhecimento, entre outras.

A proximidade com o público interno pode colaborar de forma avassaladora, pois esse segmento detêm informações por baixos custos e dados que podem contribuir para a melhoria dos produtos e serviços.

A implantação do marketing interno exige um planejamento e persistência para a transformação cultural, requer constantes monitoramentos do setor responsável pelo funcionamento.

O processo de implantação, conforme Honorato (2004) passa por três fases: difusão da cultura do comprometimento, desenvolvimento da cultura do comprometimento e a manutenção da cultura do comprometimento.

FASES	DESCRIÇÃO	AÇÕES
1. Difusão da cultura	Visa a estabelecer a prática inicial	Reunião com a direção geral.

do comprometimento	dos valores essenciais que a empresa escolher para nortear as pessoas para o comprometimento.	Sessão de brainstorming com as demais chefias. Pesquisa de clima organizacional benchmarking.
2. Desenvolvimento da cultura do comprometimento.	Auxilia na consolidação da base cultural estabelecida e acelera qualitativamente a sinergia do comprometimento, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano.	Formação de teamworks. Reuniões semanais com as chefias. Reuniões semanais com os teamworks. Palestras e treinamentos.
3. Manutenção da cultura do comprometimento.	Garante o desenvolvimento da base cultural estabelecida, sobretudo pelos níveis de chefia, identificando muitas vezes as chefias apenas envolvidas e não comprometidas.	Divulgação das melhores práticas. Implantação das melhorias. Reunião de avaliação do sistema. Avaliação de desempenho.

Figura 05: Implantação do endomarketing

Fonte: Honorato (2004, p. 31)

1.7 Importância do planejamento de marketing

Nenhuma empresa consegue obter sucesso se não souber onde está, para onde quer ir, e como vai chegar lá. Para que tenha clareza na busca dessas informações, faz-se necessário a elaboração e execução de um planejamento estratégico, que delimita seus objetivos e estratégias para alcançar o sucesso almejado.

O planejamento reduz as chances de fracasso, pois este deverá analisar cuidadosamente como chegar ao sucesso, analisar suas forças, fraquezas, olhar quem são seus concorrentes. Para isso, é necessário a análise situacional, definição da missão da organização, definição dos objetivos organizacionais, estratégias de marketing, implementação e monitoramento.

PLANEJAMENTO é o processo de antecipar o futuro determinado um norte para o alcance dos objetivos organizacionais. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO são as atividades que levam a empresa, a partir da análise de um cenário, a definir missão, objetivos e estratégias para o alcance desses objetivos. (HONORATO, 2004, 57 - 58).

Desta forma, o primeiro passo para a elaboração do planejamento é a análise situacional, ou seja, é necessário a avaliação dos ambientes (micro e macro). Para isso é utilizado a análise de SWOT (Strengths - Forças, Weaknesses - Fraquezas, Opportunities - Oportunidades e Threats - Ameaças), ou seja, é a ferramenta

utilizada para realizar análise de ambiente, apropriada para gestão e planejamento estratégico de uma organização, onde pode-se verificar os pontos fortes e fracos da organização, criando oportunidades, coibindo as ameaças, visualizando as vantagens ou minimizando as desvantagens.

Conforme destaca Honorato (2004), o microambiente refere-se aos agentes que são afetados diretamente pela empresa e que podem ser controlados pelas ações de marketing, como é o caso dos clientes, fornecedores, funcionários e os stakeholders.

Já o macroambiente são fatores que afetam diretamente a empresa; porém, não podem ser controlados pelas ações de marketing, como é o caso da economia, política, ambiente natural, tecnológico e o competitivo.

Neste contexto a organização deve associar os pontos fortes com suas oportunidades de mercado para criar e fortalecer suas desvantagens ou ameaças e seus pontos fracos, criando oportunidades competitivas de mercado atendendo as necessidades dos clientes.

O segundo passo é a definição da missão organização, que vem responder a pergunta: qual é o nosso negócio? Por que existimos? A resposta destas perguntas permite a reflexão do cenário atual e as perspectivas e projeções futuras. A missão organizacional não é engessada, ela deve ser flexível para um possível reajuste de acordo com a mutação e mudança do mercado.

O terceiro passo é a formulação dos objetivos organizacionais. Estes, devem ser claros (linguagem simples, de fácil compreensão), escritos (forçar a administração a refletir sobre eles e ordená-los por ordens de prioridade), específicos (estabelecer o que deve ser feito e quem deve fazer), mensuráveis (permite a avaliação e o cumprimento dos objetivos traçados) e desafiadores (desafiadores, porém alcançáveis, possíveis de serem cumpridos e atingidos).

O quarto passo é a estratégia de marketing. É chegada a hora de selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores por meio do mix de marketing.

O quinto passo, a implantação. É hora de implantar o planejamento. Antes disto, devem-se levar em conta as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas.

O sexto e último passo é o monitoramento. Para alcançar os resultados almejados, deve-se analisar cotidianamente o planejamento de marketing e supervisionar sua implementação e ações que estão sendo realizadas. O sucesso dependerá exclusivamente do controle realizado na execução.

Acompanha o planejamento de marketing a pesquisa de marketing. Ela é a responsável por fornecer informações confiáveis com relação ao norte que deve ser seguido e qual rumo tomar com as ações estratégicas da empresa. Sem esta ferramenta, todo e qualquer esforço são meras deduções sem fundamentos confiáveis.

A pesquisa de marketing pode contribuir com melhorias de todos os departamentos de uma organização. Ela serve para diagnosticar os problemas, potencialidades de mercado, participação, tendências e previsões, além de poder apurar quais as estratégias mais está obtendo êxito e atingindo de forma eficaz os clientes.

Por meio da pesquisa de marketing é possível identificar as ameaças e oportunidades que são requeridas no planejamento de marketing por meio da análise de SWOT.

PESQUISA DE MARKETING compreende o projeto, a coleta, a análise, a interpretação e o relatório das informações utilizadas pelo profissional de marketing para resolver problemas de marketing. (HONORATO, 2004, p. 86)

Para realizar uma pesquisa de marketing, alguns procedimentos devem ser seguidos. Inicialmente é necessário identificar e definir o problema que se pretende resolver com a pesquisa, seguido da definição dos objetivos: geral e específico, fundamentação teórica, concepção da pesquisa, escolher o procedimento de coleta, assim como o processamento dos dados, realizar a análise e interpretação de resultados e, por fim, preparar e apresentar o relatório conclusivo.

Isto posto, apresenta-se na sequência a caracterização da organização estudada.

2 Caracterização da Organização estudada

Neste capítulo estão descritas todas as informações sobre o Hospital Neurológico Ritinha Prates, sua história, dados importantes, implementação da assessoria de comunicação, imprensa e marketing, assim como análise sobre sua imagem institucional, posicionamento e os serviços oferecidos pela organização foco deste estudo.

2.1 Dados

Associação de Amparo ao Excepcional Ritinha Prates

Nome Fantasia: Hospital Neurológico Ritinha Prates

CNPJ.: 49.572.688/0001-73

Rua Wandenkolk, 2606 – Jardim Rosele – Araçatuba/SP

Telefone: (18) 3117-3627

Site: www.ritinhaprates.org.br

2.2 Histórico

De acordo, com pesquisas realizadas no site da instituição, a Associação de Amparo ao Excepcional “Ritinha Prates”, foi fundada em 23 de outubro de 1977 por um grupo de cidadãos araçatubenses preocupados com a problemática das pessoas com Deficiências Neurológicas Crônicas fora de possibilidade terapêutica.

Um dos idealizadores dessa entidade foi José Américo do Nascimento, na época, recém eleito vereador municipal de Araçatuba. Como homem público, recebeu a visita de Elpídio Pedroso, pai de um garoto com lesão cerebral.

Pedroso sabia que Américo tinha um filho com o mesmo problema e o procurou para falar da idéia de montarem uma casa de amparo, no intuito de proporcionar bem-estar futuro aos seus filhos.

José Américo não teve dúvidas em desenvolver a idéia e logo começaram a procurar um local para iniciarem os trabalhos. Após se organizarem como instituição, consolidando a primeira diretoria, iniciando os primeiros atendimentos.

Na busca de novos parceiros, encontraram a professora aposentada Alice Prates, que sem filhos e herdeiros, depois de conhecer a seriedade e brilhantismo do trabalho realizado, prometeu doar todos os seus bens para a Associação de Amparo, caso homenageassem sua mãe, Ritinha Prates, dando seu nome à entidade.

Na década de 80 houve a necessidade de mudar a filosofia da instituição. Foram contratados profissionais de diversas áreas, formando uma equipe técnica que veio contribuir com as mudanças e melhorias das condições e prevenir o agravamento do quadro clínico dos pacientes, dando atendimento de assistência biopsicosocial.

Em 1996, após ampliação e adequação do ambiente físico, tecnológico e de recursos humanos, a instituição foi classificada como Hospital, para atendimento e qualificado pelo Ministério da Saúde.

Diante da demanda de internações o hospital ampliou ainda mais as instalações físicas, aumentando sua capacidade de atendimento que era de 40 leitos para 60 leitos.

Em 1999 após a adequação e contratação de outros profissionais técnicos foi classificado para atendimento a pacientes sob cuidados prolongados por enfermidades neurológicas.

No ano de 2000 foi implantado o departamento de captação de recursos, sistema de autogestão através de campanhas de doações.

Em 2001 foi construída a unidade hospitalar feminina, com recursos provenientes do sistema de captação de recursos e conclusão das Salas do Lactário com recursos da Secretaria da Saúde e Higiene Pública.

Nos anos seguintes o Programa Gerenciando Mudanças possibilitou desenvolver um trabalho de qualificação e adequações, dando ênfase na organização, modernização gerencial e humanização.

O hospital passou por várias mudanças neste período com um único objetivo: atender bem os 60 pacientes internados, grande parte deles sem familiares ou sem vínculos familiares por maus tratos.

O Hospital Neurológico Ritinha Prates atende 41 municípios da Região de Araçatuba e é referencia no Estado de São Paulo.

A instituição conta, desde o ano de 2004, com médicos plantonistas 24 horas, para dar assistência médica efetiva. O trabalho é ininterrupto.

A organização possui aproximadamente 200 funcionários, que se dedicam ao tratamento de pacientes com problemas neurológicos e ou deficiências múltiplas de ambos os sexos.

O Ritinha Prates tem buscado meios de ser beneficiado com verbas nas três esferas governamentais, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários do sistema público de saúde.

De 2005 a 2007 a Associação de Amparo ao Excepcional "Ritinha Prates" desenvolveu o Projeto de Reinserção Social em parceria com a FEBEM (Fundação de Bem Estar do Menor), atendendo 135 adolescentes em conflito com a lei. O projeto tinha como objetivo atender adolescentes de 12 a 18 anos que estejam cumprindo, medidas socioeducativas de Liberdade Assistida ou Prestação de Serviço à Comunidade.

No final do ano 2008 a Associação foi convidada, juntamente com mais oito hospitais da região, a fazer parte do Programa de Revitalização dos Hospitais Filantrópicos em parceria com a CEALAG/CPFL (Centro de Estudos Augusto Leopoldo Ayrosa Galvão / Companhia Paulista de Força e Luz), sendo a Santa Casa de Misericórdia de Araçatuba o hospital sede e ficando a secretaria deste Comitê Regional a cargo da Associação de Amparo ao Excepcional Ritinha Prates.

No início de 2009 o Programa de Revitalização da CEALAG/CPFL proporcionou ao hospital uma mudança de cultura organizacional, oportunidades em que foram elaboradas, junto com todos os colaboradores, a Missão, Visão e Valores. O programa proporcionou a elaboração do planejamento estratégico que engloba os principais eixos, sendo: Gestão Administrativa, Gestão de Cuidados, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas.

Ainda em 2009, o hospital realizou o 1º Grande Leilão Beneficente com o objetivo de angariar fundos para a ampliação dos leitos do hospital de 60 (sessenta) para 80 (oitenta) e também outros eventos foram efetivados com o mesmo objetivo.

A organização reestruturou sua página na Internet e lançou um programa de televisão na TV Birigui, além de um programa radiofônico, veiculado pela Rádio Excelsior FM, ambos coordenados pela assessoria de imprensa com o intuito de disponibilizar informações à comunidade.

O Hospital mantém parceria com a Fundação Liliane Fonds da Holanda. Este elo proporciona o patrocínio financeiro para compra de medicamentos, dieta enteral, cadeiras de rodas e sondas para os usuários internados, como também aos que são assistidos na comunidade.

Todo o trabalho que é realizado pela entidade, requer qualidade e profissionalismo, que é mantido devido à ajuda que recebe de doações de pessoas dos municípios vizinhos, inclusive de Araçatuba.

2.3 Descrição Geral da Organização

2.3.1 Estratégias gerais

a) Missão

Prestar serviço de qualidade na área de saúde às pessoas com deficiências neurológicas, promovendo ações preventivas e sociais.

b) Visão

Ampliar a oferta de serviços de alta complexidade e oferecer atendimento integral às pessoas com deficiências neurológicas e auditivas, tornado-se referência estadual em assistência especializada.

c) Valores

Proporcionar atendimento humanizado. Respeitar os conceitos éticos, morais ambientais e filantrópicos. Comprometimento, motivação e valorização profissional. Atuar com honestidade, legalidade e transparência na administração dos recursos.

2.4 Tecnologia

No início de 2010 o Hospital Neurológico Ritinha Prates iniciou um investimento na área tecnológica, comprando máquinas novas e, também um novo sistema integrado de informações, investiu também em capacitação de profissionais.

Houve a contratação de um profissional responsável pela qualidade do funcionamento de todos os equipamentos do Hospital para garantia da segurança digital e eficiência do trabalho tecnológico.

2.5 Área de atuação

Atua na área da saúde, no segmento hospitalar filantrópico.

2.6 Fornecedores

A organização possui 400 fornecedores cadastrados; há um processo em andamento que visa a padronização de fornecedores, para que haja no sistema somente 3 de cada produto.

Dá-se a preferência aos fornecedores com menor prazo de entrega para manter um estoque mínimo e, pelo menos uma vez ao ano, é solicitado o alvará de licença e da vigilância sanitária ANVISA aos fornecedores.

2.7 Clientes

Hoje o Hospital possui 60 pacientes, que é a sua capacidade máxima.

2.8 Relacionamento com organização de crédito

O Hospital se relaciona muito bem com as organizações de crédito. Possui conta na maioria dos bancos e realiza toda transação de pagamento de pessoal pela internet bank.

2.9 Relacionamento com órgãos oficiais

O Hospital possui todas as certidões que são exigidas pelos órgãos competentes em fiscalizar a entidade. Com isso, seu relacionamento com os órgãos oficiais é amigável e mantém a entidade nos padrões exigidos.

2.10 Serviços e beneficiados

O Hospital Neurológico Ritinha Prates oferece atendimento 24 horas para 60 usuários com deficiências neurológicas e/ou múltiplas. Para garantir a qualidade de vida dos pacientes, é necessária uma equipe multidisciplinar, que conta com médicos, fisioterapia motora e respiratória, fonoaudiologia, nutrição, enfermagem, psicologia, terapia ocupacional, odontologia e serviço social.

Os atendimentos são realizados de forma individual e coletivamente, com o objetivo de proporcionar melhoras no quadro dos pacientes e a não evolução da situação já debilitada do usuário.

Todo o serviço oferecido pelo Ritinha Prates é gratuito, já que a unidade mantém convênio com o Ministério da Saúde. O usuário chega até o hospital sendo encaminhado pela Direção Regional de Saúde (Central de Vagas). Após sua chegada, o paciente passa por investigação clínica para verificar se é caso de atendimento pela unidade. O diferencial, é que este tipo de internação é chamada de longa duração, não havendo possibilidade de alta. Desta forma, existem pacientes que estão internados há 34 anos, desde a fundação.

2.11 Imagem Institucional

Em 2009 a direção da instituição viu-se obrigada a evoluir na comunicação institucional, uma vez que depende de donativos angariados junto à comunidade. Desta forma, é necessário um trabalho para construção e fortalecimento da imagem institucional, aliado à utilização de ferramentas de comunicação e marketing para divulgação das informações referentes às atividades desenvolvidas.

Cria-se em janeiro de 2009 a Assessoria de Comunicação, Imprensa e Marketing. Desde então são investidos anualmente recursos financeiros para divulgação, fortalecimento da imagem institucional, bem como ferramentas de comunicação, descritas mais abaixo.

O atual cenário da instituição encontra-se da seguinte forma: grande parte da população conhece por ouvir falar da instituição, através dos meios de comunicação, já que a instituição existe há 34 anos. Porém, não sabem onde se localiza ou que

tipo de serviço oferece. Este é o grande desafio que tange a assessoria de comunicação.

A instituição passou por avaliação de 2009 a 2011 pelo programa de Revitalização dos Hospitais Filantrópicos do Estado de São Paulo, projeto patrocinado pela CPFL Energia com o apoio da CEALAG (Centro de Estudos Augusto Leopoldo Ayrosa Galvão). Foram avaliados quesitos de atendimento, humanização, gerenciamento de recursos e pessoal, bem como imagem institucional, comunicação e marketing.

Ao final do programa o hospital obteve nota máxima, sendo Certificado Ouro em gestão hospitalar. O título contribuiu para o fortalecimento da marca institucional, bem como facilitou a busca de recursos para a instituição.

Ainda sobre a imagem institucional, vale nos apropriarmos do estudo realizado pelo departamento de Gestão de Pessoas da organização. A pesquisa de clima foi aplicada com 200 colaboradores internos diretos, em janeiro de 2011, e apresenta a relação da organização com a mídia regional, sob o ponto de vista dos funcionários.

De acordo com a pesquisa, 30% dos entrevistados afirmam que existe um ótimo relacionamento com os órgãos de imprensa local e regional, 46% consideram bom, enquanto, 16% regular e 5% ruim.

O relacionamento entre o hospital e a sociedade, no que se refere ao conhecimento das ações e atividades realizadas pelo Ritinha Prates, como visitas de grupos de empresários, visitantes em geral, sócios-contribuintes e grupos estudantis, são intermediados pela assessoria de comunicação com o intuito de padronizar a visitação e criar uma linguagem única, fortalecendo a imagem institucional.

2.12 Recursos físicos, humanos e financeiros

A arquitetura predial da instituição mistura-se entre instalações antigas e novas, com áreas administrativas construídas desde a fundação da instituição, e

alas de acomodações de pacientes recém-construídas em 2011. Percebe-se nitidamente a constante reforma exigida para manter os padrões de atendimento.

O prédio construído de forma horizontal divide-se em dois prédios administrativos, três alas de internação de usuários, sendo ala feminina, ala masculina e ala de sondados (pacientes que são alimentados exclusivamente por sonda enteral), prédio de manutenção, gerenciamento de resíduos, restaurante para funcionários, lavanderia e um amplo estacionamento para funcionários.

O hospital dispõe de tecnologia satisfatória para atender seus usuários, com aparelhos necessários para urgência e emergência. Em 2011 foi implantado o sistema de prontuário eletrônico que favorece a evolução do quadro do paciente, dispensando o uso contínuo de papel.

A fachada do hospital não demonstra atratividade: possui apenas algumas árvores e um painel sinalizando o nome da instituição. A cor oficial da instituição é azul marinho. Nas paredes internas existem pinturas com desenhos infantis, que lembram escola primária, reforçando a existência de um ambiente infantil, uma vez que todos os usuários são pessoas altamente dependentes de atividades simples, como comer, alimentar e tomar banho.

Nos corredores dutos de iluminação realçam a luz interna. Na parte mais antiga, uma das deficiências é a luz natural, já as alas mais novas são bem arejadas e iluminadas.

A primeira impressão é um lugar com bastante tranquilidade, sem presença constante de barulhos e ruídos. Um dos problemas que podemos apontar é o cheiro, misturado à comida e necessidades fisiológicas humana, talvez impossíveis decifrar em palavras.

Já os profissionais do local, vestidos de branco contrastam com o azul do local. Os corredores e portas atendem as necessidades de todos os tipos de deficiência, garantindo a acessibilidade. Espaço sempre muito bem limpo, com equipes de limpeza distribuídas por toda a instituição.

A instituição funciona todos os dias, de segunda a domingo com atendimento 24 horas. Porém, as visitas são restritas aos horários das 09h30 às 10h30 e das 14h30 às 16h30, devido à rotina realizada com os pacientes.

2.12.1 Definição de público

GEOGRÁFICOS	Pessoas com deficiências neurológicas e ou múltiplas da região de Araçatuba que compreende 42 municípios na região noroeste do Estado de São Paulo.
DEMOGRÁFICOS	Pessoas acima de 07 anos de idade, salva exceção, encaminhado por ordem judicial.
PSICOGRÁFICOS	Pessoas preocupadas com as questões voltadas à saúde, prevenção de doenças neurológicas e qualidade de vida.
COMPORTAMENTAIS	Os benefícios procurados com o atendimento são circunstanciais do agravamento do quadro clínico do deficiente. Pessoas com pouco grau de informação, sem acesso ao sistema de saúde preventivo.

Figura 06: Definição de público e descritivo
Fonte: Elaborado pelo autor

2.12.2 Recursos Humanos

A equipe é formada por multi-profissionais:

Área Administrativa

Contator
Administrador
Jornalista
Analista de Gestão de Pessoas
Serviço Social
Captador de Recursos
Assistentes administrativos

Área Técnica

Médicos
Fonoaudiólogos
Enfermeiros
Psicólogos
Terapeuta Ocupacional
Fisioterapeuta
Cirurgião Dentista
Nutricionista

Cada profissional tem uma rotina a ser seguida. A área administrativa é responsável por responsabilidades legais, como folhas de pagamento, pagamento de compromissos financeiros, assuntos envolvendo questões sociais da instituição e dos funcionários, bem como a promoção de atividades internas e externas com foco na divulgação da organização.

Já a área técnica compreende as responsabilidades com os usuários do serviço, destacando-se rotina de banho, alimentação, cuidados, bem-estar, saúde, prevenção, ou seja, tudo que envolve qualidade de vida. Atendimentos terapêuticos e de entretenimento.

A equipe técnica, cotidianamente, passa por treinamentos e aperfeiçoamentos, visando à melhoria da qualidade do atendimento oferecido. Semanalmente realizam reuniões de estudos de casos, para troca de idéias e compartilhamento de dúvidas e opiniões com relação à melhor conduta a ser adotada por todos.

Diferentemente de um hospital geral, onde os funcionários não criam vínculos afetivos / emocionais com os clientes, em um hospital especializado tal conduta torna-se quase inevitável. Esse fato atribui-se pela longa permanência sob os cuidados de um mesmo profissional por longos anos.

Com base na pesquisa de clima (2011), a ocupação/função, 60% dos 200 colaboradores da organização trabalham no nível operacional, ou seja, em contato direto com os usuários do serviço, sendo que 37% em nível técnico e apenas 7% são encarregados ou líderes de setores, conforme tabela abaixo.

Ainda com relação aos recursos humanos da instituição, dos 200 colaboradores da instituição cerca de 60% são do gênero feminino e 40% são

homens. Vale ressaltar que a pesquisa de clima realizada em 2011 pelo hospital, não considerou 100% de seus colaboradores, apenas uma amostra de seu público interno, 144 funcionários.

2.12.3 Fontes de Recursos

O Hospital Neurológico Ritinha Prates oferece todo serviço de forma gratuita à população de Araçatuba e região. Para a manutenção do hospital são gastos por mês aproximadamente R\$ 300 mil.

Porém, apenas parte deste recurso é advindo do convênio com o Ministério da Saúde que atende apenas 50% dos gastos do hospital, que corresponde à R\$ 148 mil. Os outros 50% são arrecadados através de ações de captação de recursos, como eventos, bazares, jantares e leilões.

Para que a instituição não feche o mês em déficit financeiro conta, desde 2000, com o departamento de captação de recursos via telemarketing. O setor possui 20 operadoras que ligam para residências de 80 municípios em busca de contribuições em espécie. Em seu banco de dados, o hospital possui aproximadamente 20 mil sócios contribuintes que ajudam a manter o hospital.

Para manter bem informado o sócio-contribuinte, algumas ferramentas são estritamente importantes. São lembradas datas de aniversário com uma telemensagem, envio de cartões em datas festivas, como dias dos pais, mães, natal, além de informativo com matérias divulgando as atividades e ações da instituição relatando sobre a aplicação dos recursos.

Outra forma de angariar recursos é através de contatos com deputados estaduais e federais, com a finalidade de destinarem emendas parlamentares para contribuir nas reformas, ampliações e nos déficits mensais para pagamento de funcionários e fornecedores.

O grupo de voluntários realiza sistematicamente eventos para complementar a renda, como bazares de roupas e calçados novos e usados, jantares e almoços, além do leilão de gados e outros animais.

O leilão, que é denominado Leilão da Felicidade, tem uma grande estratégia de marketing, por meio da parceria firmada com o Sistema Brasileiro do Agronegócio (SBA) e Canal do Boi. O evento é transmitido para todo o Brasil e parte da América Latina, difundindo o trabalho realizado, além de angariar recursos financeiros.

Desde 2009, criou-se o departamento de Nota Fiscal Paulista, incentivo do Governo do Estado para emissão de Notas Fiscais aos consumidores pelos estabelecimentos. Desta forma, é realizada campanha de conscientização junto ao empresariado da região com distribuição de urnas para coletas dos cupons fiscais que são rejeitados pelos consumidores. Após, a coleta é feita e todo o material arrecadado é processado por estagiários diretamente no hospital. Com pouco tempo de existência o projeto já rende bons resultados à instituição.

Parte das estratégias de captação de recursos são administradas pela Assessoria de Comunicação, Imprensa e Marketing: os eventos, ações junto a deputados, elaboração de cartas e ofícios solicitando doações e o departamento de Nota Fiscal Paulista.

A instituição recebe todos os tipos de doações, desde em espécie, roupas, sapatos, eletrodomésticos, cestas básicas, fraldas, produtos de higiene pessoal, entre várias outras. Aqueles que não são consumidos pelo hospital são convertidos em dinheiro para a instituição.

Vale destacar, para uma simples análise, a relação que viabiliza toda e qualquer contribuição. As doações devem ser analisadas pelo ponto de vista da motivação das necessidades sociais, que despertam o status dos contribuintes do Hospital Neurológico Ritinha Prates, assim como a auto-realização de poder contribuir com as necessidades do outro.

No âmbito social, só obterá êxito na relação com o doador (cliente) caso exista uma identificação com o reconhecimento da necessidade em doar, baseada nas informações que o cliente tiver da organização. Caso contrário, será inviabilizada toda e qualquer chance de levar o cliente ao estágio final, ou seja, efetuar a doação.

2.13 Mercado

O Ritinha Prates, como já foi dito no decorrer deste trabalho, atua com o atendimento a 42 municípios da região noroeste do Estado de São Paulo. Porém, para as ações de captação de recursos este foco de abrangência é ampliado, passa a ser 80 municípios, uma vez que é trabalhada a cidade foco e as vizinhas.

Uma das grandes vantagens, frente às demais instituições da cidade, é o seu trabalho regionalizado, podendo explorar outras cidades, criando assim possibilidades de captação de recursos.

Desde o início de suas atividades foi descoberto este grande potencial de regionalização, sendo explorado cada vez mais. A instituição conta assim com uma sede, Araçatuba e outros pólos de captação de recursos, em Andradina, Tupã e Adamantina. Existem propostas e possibilidades de expansão destas áreas.

2.14 Concorrência

Assim como estabelecimentos do primeiro setor, o terceiro setor sofre com a concorrência das outras instituições do segmento.

O grande concorrente da instituição, foco deste trabalho, é o Hospital de Câncer de Barretos, que leva grande parte das doações, uma vez que é um hospital que recebe demanda nacional. Investe muito em mídia e divulgação e conta com a colaboração de grandes artistas midiáticos.

Em segundo lugar destaca-se a escola de educação especial APAE. Com tradição de 40 anos, com filiais espalhadas por todo o Brasil, e favorecida por ser muito conhecida e com repercussão nacional.

O que diverge o trabalho do hospital é que não existem muitas unidades de saúde que desenvolvem o mesmo trabalho, sendo um pouco desconhecida a especialidade de neurologia, comumente confundindo com hospitais psiquiátricos/sanatórios.

No caso do Hospital de Câncer de Barretos, acreditamos que seja mais fácil o trabalho com a marca, uma vez que a doença está em grande evidência com altas

taxas de incidências. Outra grande estratégia, que é utilizada pela unidade, é o marketing realizado com artistas televisivos e também da música. É comum ver artistas doando cachês de shows ao hospital.

Em 2011 foi feita parceria com a Rede TV para realização de campanha para captação de recursos com a ajuda da emissora.

Porém, o Hospital de Câncer não localiza-se na região de Araçatuba e leva boa parte dos recursos, ainda mais no que tange à Nota Fiscal Paulista, captando notas em todo o Estado.

Já o trabalho realizado pela APAE é de forma mais tímida, sem grandes repercussões midiáticas, estando em evidência apenas na Semana Nacional do Excepcional, realizada pela APAE nacional, e esporadicamente nos eventos beneficentes. Fora esses casos, pouco se houve falar. Porém, tem um ponto em comum, a instituição também desenvolve atividades com bazar, eventos e telemarketing.

Atributos	Organização Estudada	Hospital de Câncer de Barretos	APAE
Características dos serviços	Saúde com foco em deficientes neurológicos e/ou múltiplas	Saúde foca em tratamento e combate ao câncer	Educação especial, voltada a pessoas com deficiência intelectual
Imagem Institucional	Tradicional, que realiza um trabalho sério com deficientes	Trabalho de referência em atendimento especializado. Busca contribuição social para desenvolver suas atividades a favor da vida. Salva vidas.	Trabalho sério, porém mal administrado, pelo excesso de eventos e ações de captação de recursos. Pouca transparência na aplicação dos recursos.
Preço	Atendimento pelo SUS	Atendimento pelo SUS	Atendimento público com convênio com Governo do Estado de SP.
Local Infraestrutura	Moderna, em constante mudança e ampliação para melhorias	Ótima estrutura de atendimento, com espaços elaborados e pensados no bem-estar e comodidade do paciente e familiares.	Antigo, sem inovação arquitetônica. Aspecto de velho, desuso, mal cuidado.
Participação no mercado de	Detém grande número de doadores na	Detém grande parcela de contribuintes locais. Pessoas contribuem	Explora de forma explicita o mercado de eventos, não

doações	região, tem imagem positiva.	pela causa.	doações pontuais.
Temas de campanhas	Alimentação, fraldas geriátricas, prevenção, reformas e construção para ampliação predial.	Exploram aspectos afetivos emocionais, não tem temática ou objetivo explícito.	Pagamento de folha de pagamento e reforma predial.
Posicionamento	Confiável, transparente, paciente diferente, assim como os cuidados, oferece informações para precaução e prevenção, bom atendimento de saúde	Trabalho exemplar, cuidados indispensáveis, referência em saúde especializada, campanhas de prevenção ao câncer, identificação de causa.	Trabalho tradicional, combate exclusão social. Sem apelo emocional.
Diferenciais	Equipe qualificada, Multiprofissional, humanização do trabalho de saúde.	Equipe profissional completa e qualificada, trabalho humanizado, preocupação com o ser humano.	Equipe multiprofissional Eventos inovadores
Tempo de existência	34 anos	Não foi possível apurar	40 anos

Figura 07: Análise da concorrência, HNRP, HC e APAE.

Fonte: Elaborado pelo autor

2.15 Doadores atuais e potenciais

O Hospital Neurológico Ritinha Prates detém diversos programas para captação de recursos. Para identificar os doadores atuais e seus potenciais doadores faz-se necessário elencar por setor:

Telemarketing

Detém 38.466 mil sócios-contribuintes cadastrados; porém, fidelizados são apenas 22 mil cadastrados, que recebem ligação solicitando suas colaborações. Estes estão localizados em 80 municípios da região de Araçatuba. Não existe perfil pré-determinado, são escolhidos de formas aleatórias, através de lista telefônica. O grande percentual de colaboradores é composto por pessoas acima dos 60 anos. São pessoas que contribuem em média de R\$ 10,00 por mês.

Nota Fiscal Paulista

O programa conta com 400 pontos de coleta e captação de cupons fiscais em estabelecimentos comerciais nas cidades de Araçatuba, Guararapes, Promissão, Birigui, São Paulo e Osvaldo Cruz. O perfil do público são potenciais consumidores, que não são adeptos ao programa Nota Fiscal Paulista, programa do Governo do Estado de São Paulo. Em média são coletados 120 mil cupons fiscais. O maior parceiro para a captação são operadores de caixas e empacotadores, uma vez que os próprios consumidores não sabem da importância da doação do cupom, ou não fazem questão de contribuir com a campanha.

Eventos

Os eventos são focados na captação de recursos, destinado para classes A e B, em média são 3 mil participantes anual. São pessoas da cidade de Araçatuba e municípios vizinhos, não é definida faixa etária, mas são pessoas que buscam qualidade em evento e entretenimento.

Para a realização dos eventos são fechadas parcerias com empresas patrocinadoras para pagamento dos custos operacionais e de divulgação. Em média são 20 empresas por evento.

Empresa Amiga

O programa é destinado para captação de recursos junto à empresas da região. O programa conta com doações pontuais nos valores de R\$80 a R\$300 mensais.

O foco é o empresariado que busca o posicionamento de responsabilidade social junto à opinião pública e angariar benefícios junto à prefeitura municipal e isenção de impostos.

Em média, conta com a colaboração de 200 empresas mensais. Não são estabelecidos parâmetros: de micro, pequena ou grande empresas, todas são consultadas e convidadas a contribuir.

Doações esporádicas

Várias pessoas, empresas, instituições de ensino, buscam a entidade diariamente para realizar doações esporádicas, como eletrodomésticos em desuso, alimentos, doações em espécie, roupas, medicamentos, entre vários outros.

Não há mensuração ou diagnóstico de como essas pessoas chegam ao hospital ou por qual razão o fazem.

Potenciais

O trabalho da Assessoria de Comunicação consiste em desenvolver atividades pontuais com a finalidade de divulgar o hospital e suas atividades a fim de contribuir de forma direta na captação de recursos de todos os projetos acima discriminados. Considera-se que apenas o contribuinte conhecendo a atividade da organização que ela colabora de forma sistemática é confiável. Sendo assim, são desenvolvidas campanhas nos referidos setores para aumentar o número de contribuintes e colaboradores diretos com a organização.

O telemarketing desenvolve atividade contínua de novas ligações, com novos contribuintes, apresentando o hospital, convidando-os para conhecer a atividade realizada pela instituição e solicitando contribuições para suprir as necessidades da organização.

O programa Nota Fiscal Paulista, constantemente passa por reformulação de campanha, assim como o material de apoio e gráfico, além de contar com campanhas midiáticas para fortalecer o setor. São realizados encontros com empresariado local, com a finalidade de expor o trabalho realizado e verificação em loco da aplicação do recurso angariado com os cupons fiscais. Mas existe um grande trabalho a ser desenvolvido com os doadores (consumidores).

Poderá ser desenvolvido um melhor trabalho junto às instituições de ensino para divulgar o trabalho da instituição, focando em crianças ou adolescentes para que tenham conhecimento do trabalho realizado e da necessidade de contribuição da sociedade. Busca-se sensibilizar o estudante para atingir os pais.

2.16 Histórico da Comunicação e Marketing da Organização e da concorrência

A revolução na comunicação da organização é recente. Para ser mais exato ela foi criada no início do ano de 2009, com a visualização da diretoria da necessidade de afunilar seu relacionamento com a mídia e população em geral.

No princípio, a assessoria de comunicação funcionava apenas 6 horas diárias, com atividades como: atendimento à imprensa, produção de releases e alimentação de home Page (website).

A partir de 2010, a Assessoria de Imprensa e Comunicação passou a funcionar em período integral, 8 horas, ampliando seu foco de atuação e de atividades desenvolvidas. Passa, então, a fazer a coordenação das atividades de marketing da organização caracterizando-se como Assessoria de Imprensa, Comunicação e Marketing.

Entretanto, mesmo sem uma equipe formada na instituição, o hospital sempre realizou publicação de informativos, propagandas televisivas, anúncios em jornais, com profissionais contratados de forma temporária ou terceirizados. Vale ressaltar que sempre primou pelo contato com a imprensa regional.

A assessoria de comunicação e imprensa do Hospital Neurológico Ritinha Prates é responsável por todas as publicações e serviços, além da relação com a imprensa e publicidade veiculada nos meios de comunicação de massa.

Cabe ao departamento realizar a assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade, comunicação digital, clippagem de impressos e eletrônicos, jornalismo institucional (redação e edição de jornal), análise de resultados, organização de eventos, planejamentos (estratégicos, gerenciamento de crise de imagem), planos de divulgação, acompanhamento da exposição da marca, folders e outros.

A assessoria de comunicação e imprensa desenvolve atividades que englobam as áreas de jornalismo, relações públicas e publicidade. São realizadas as seguintes atividades: elaboração e distribuição de releases sobre as atividades e serviços da instituição – para que possam ser divulgados amplamente, as atividades, projetos e ações da organização; elaboração, negociação e distribuição de sugestões de pauta sobre as atividades e serviços da instituição; redação e edição de boletins informativos; elaboração de kit imprensa; agendamento de entrevistas; elaboração de nova carta-padrão de agradecimento e outras

correspondências para os doadores da instituição, elaboração de jornal-mural e cartazes, acompanhamento de eventos, pesquisa de imagem da instituição; acompanhamento e elaboração de peças publicitárias e campanhas em consonância com os objetivos de comunicação, desenvolvimento de projetos; atualização do portal na internet, manutenção de correio eletrônico, treinamentos de comunicação e atendimento telefônico.

No caso do Hospital Neurológico Ritinha Prates, este processo é utilizado para tornar a organização conhecida pela população, com foco em ampliar sua arrecadação de donativos junto à comunidade. “É preciso informar, persuadir e lembrar os consumidores por meio de mensagens que despertem a atenção, sejam claras, que estimulem o desejo, a necessidade e motive-os a comprar seus produtos ou serviços” (HONORATO,2007 p. 270). Neste caso, que colabore com a organização.

O departamento de comunicação da organização estudada desenvolve atividades de propaganda. A propaganda institucional é realizada com o intuito de promover o nome da instituição, criar uma boa imagem, divulgar suas ideias e as atividades desenvolvidas.

Já a publicidade é vista como impessoal, não requer gastos financeiros, são utilizadas algumas mídias, como reportagens, entrevistas, coletivas de imprensa, press-releases, atividades e eventos. A publicidade pode ser vista como comunicação interna ou externa da organização, relações com a imprensa e governamentais.

É necessário deixar claro, que o marketing praticado pela organização configura-se como marketing social, pois não utiliza-se de promoção e sim de estratégias de comunicação.

2.16.1 Política de marketing

A Política de Marketing e Comunicação da Associação de Amparo ao Excepcional Ritinha Prates é essencial para que suas atividades e objetivos sejam adequadamente compreendidos e apoiados pelos colaboradores, clientes e demais segmentos sob sua influência.

A comunicação é, portanto, parte estratégica da instituição. Deve ser definida em nível estratégico e estar a serviço dos objetivos da organização. A comunicação do Ritinha Prates é baseada na verdade e realizada de forma clara e adequada aos públicos a que se destina.

A divulgação de informações do Ritinha Prates obedece às normas éticas, à legislação e às exigências de confidencialidade institucional, composto pelas áreas administrativas, diretoria, voluntariado e comunicação, que agem influenciando diretamente a imagem institucional.

A comunicação contribui para a transmissão de informações e mensagens de interesse da organização e, também, para a sua recepção, para o monitoramento do ambiente interno e externo e para a realimentação dos sistemas de informação e gestão. Assim, a comunicação identifica oportunidades e temas sensíveis, deficiências e ameaças à Associação, indicando linhas de ação e a necessidade de iniciativas preventivas e corretivas.

O processo de comunicação compreende também as iniciativas destinadas a ouvir os públicos da instituição, através de pesquisas e análises que propiciem dados objetivos e confiáveis para o seu planejamento e execução.

Os benefícios da comunicação passam necessariamente pela harmonia das ações internas e externas. Não é possível sustentar uma imagem externa que não corresponda à que existe dentro da empresa.

A comunicação externa influencia poderosamente o público interno. Por isso, todo e qualquer fato relevante que mereça ampla divulgação deve ter o conhecimento e a anuência da Assessoria de Comunicação e ser divulgado preliminarmente ou simultaneamente para o público interno.

A comunicação deve defender, preservar e fortalecer a imagem da instituição, dando destaque à visão, à missão e aos seus valores, os quais devem estar presentes e serem reforçados em mensagens do Ritinha Prates.

A marca é um dos maiores patrimônios da empresa e deve ser tratada como tal. A marca é a identidade visual da organização. Portanto, é a síntese de como a sociedade percebe a empresa. Sua utilização, seguindo as normas estabelecidas, deverá merecer sempre uma posição de destaque e leitura privilegiada.

Seu uso e aplicações devem ser objetos do maior rigor por parte de todos os colaboradores. Na medida em que ocorre qualquer desvio resulta em algum tipo de ruído ao conteúdo desejado para a marca Ritinha Prates. A marca da instituição

deve ser acompanhada de mensagem conceitual, definida e aprovada em nível estratégico.

A aplicação da marca da instituição em anúncios, cartazes e outros elementos de comunicação obedecem à norma específica estabelecida pelo Manual de Comunicação.

A atividade de comunicação deve cumprir as seguintes funções:

- Informação pública - manter os diversos públicos-alvo suficientemente informados sobre a instituição e suas operações;
- Valorização e defesa da imagem institucional - agregar valor à marca e à imagem da instituição e defendê-las em situações sensíveis e em emergências;
- Apoio à gestão - disponibilizar recursos de comunicação para as demais áreas da organização.

São públicos-alvo do Ritinha Prates:

- Clientes;
- Comunidades sob influência;
- Público interno (colaboradores);
- Fornecedores
- Voluntários
- Órgãos reguladores de serviço público, autoridades e classe política;
- Imprensa e formadores de opinião em geral;
- A população do Estado de São Paulo e a opinião pública nacional.

Os instrumentos de comunicação deverão ser operados de forma articulada para produzir os efeitos desejados junto aos públicos-alvo da organização, visando à potencialização de resultados e à geração de sinergias. São instrumentos de comunicação do Ritinha Prates:

- Campanhas de publicidade;
- Campanhas internas;
- Ações de assessoria de imprensa;
- Publicações periódicas e avulsas;
- Internet;
- Eventos internos e externos;
- Projetos de cunho social e cultural;

- Ações de relações públicas;
- Outros.

A comunicação do Ritinha Prates é de responsabilidade de cada dirigente, colaborador e voluntário da instituição. Suas atitudes, manifestações e pronunciamentos repercutem necessariamente na formação da imagem corporativa. A unidade responsável pela formulação, planejamento e execução da comunicação é da Assessoria de Comunicação.

A categoria de pessoas envolvidas com a Política de Marketing e de Comunicação são os dirigentes, líderes de setores, assessor de comunicação e imprensa, voluntários, equipe técnica, entre outros.

O principal objetivo da Associação para a implementação da Política de Marketing e de Comunicação é aprimorar o atendimento ao cliente/consumidor e surpreendê-lo com ações positivas de atuação na sociedade.

2.16.2 Política de responsabilidade social

Para a instituição, responsabilidade social é a forma de gestão integrada, ética e transparente, resultado das ações e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos e a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social, ou seja:

a. Assegurar que a Diretoria Administrativa da Hospital Neurológico Ritinha Prates esteja comprometida com a ética e transparência na relação com os públicos de interesse.

b. Respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, pautando as ações do Ritinha Prates a partir da promoção dos princípios do trabalho decente e da não discriminação.

c. Preservar o meio ambiente e promover a qualidade de vida, contribuindo para a sustentabilidade do planeta.

d. Estar sempre atentos e abertos ao diálogo, contribuindo com nosso conhecimento para a construção de uma sociedade mais justa.

e. Repudiar qualquer ação que fira a ética e os direitos universais.

f. Promover a igualdade de direitos e oportunidades, sem distinção de etnia, credo ou gênero.

g. Incentivar e valorizar as práticas de voluntariado.

h. Aplicação dos recursos públicos e privados de forma sustentável que proporcione qualidade de vida aos pacientes que recebem atendimentos pela unidade.

Diretrizes para Atuação em Responsabilidade Social:

a. Promover o desenvolvimento social sustentado, englobando a conciliação entre eficiência econômica, equidade social e equilíbrio ecológico.

b. Promover valores de Responsabilidade Social que elevem a reputação da instituição e programar ações capazes de gerar valor para as pessoas, para o meio ambiente e para a sociedade.

Premissas para a Atuação Social:

a. Atuar em Responsabilidade Social construindo e compartilhando conhecimento com todos os públicos relacionados à atividade da Associação (colaboradores, diretores, comunidades, clientes, fornecedores e governo);

b. Identificar as necessidades da comunidade;

c. Estabelecer parcerias estratégicas que promovam a interação entre terceiro setor, iniciativa privada, governo, sociedade civil.

Focos de Atuação:

a. Educação preventiva para a saúde;

b. Educação voltada para cidadania;

c. Educação para o meio ambiente;

d. Educação para a cultura.

2.16.3 Posicionamento

O posicionamento é a definição da imagem e da oferta de valor para os clientes do mercado-alvo, ou seja como a instituição está presente na mente do público-alvo.

Como pontos de paridade em relação a serviços do mesmo segmento, terceiro setor, destacam-se as relações que demonstram ter confiança, transparência, credibilidade, acesso às informações, sempre prestar esclarecimentos, nunca permitir que o cliente, no caso o contribuinte, fique na dúvida com relação à integridade da instituição, bem como, ao gerenciamento dos recursos aplicados, sejam por órgão governamentais, sejam sociais.

Entre os pontos de diferenciação dos demais órgãos do terceiro setor regional, pode-se propor:

- Administração participativa e cidadã.
- Espaços para a comunidade manifestar suas dúvidas e sugestões.
- Imparcialidade na apuração de reclamações e denúncias.
- Equipe competente, qualificada e capacitada.
- Atividades destinadas à comunidade, como exemplo, realização da Semana da Prevenção, possibilitando sair dos muros da organização e promover atividades na própria comunidade.

Ao visualizar o posicionamento é possível perceber a confiabilidade junto a sociedade, formadores de opinião, autoridades, órgãos reguladores e comunidade em geral.

3 Pesquisa

A pesquisa foi realizada com base na necessidade de compreender como os clientes vêem a organização, pois muitas vezes a administração adota caminhos e ações apenas por falsas deduções, sem bases teóricas e fontes seguras que expressam a veracidade das informações.

3.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo da pesquisa desenvolvida para este trabalho tem como base ter uma ferramenta confiável e metodológica aceita para mensurar o grau de reconhecimento do Hospital Neurológico Ritinha Prates por parte da comunidade de Araçatuba. Visto que as pesquisas que foram realizadas por equipes organizacionais, tendem a ser persuasivas e tendenciosas, deixando-se levar por presunções e falsos conceitos, já enraizados na cultura organizacional.

Outro quesito que deve ser analisado refere-se a qual meio de comunicação vem sendo mais eficaz para o trabalho de divulgação acerca dos assuntos envolvendo a organização estudada.

A pesquisa servirá para nortear as atividades que deverão, a partir de então, fazer parte da assessoria de comunicação, imprensa e marketing e quais outros meios deverão ser melhores explorados, com a finalidade de ampliar o reconhecimento institucional e proporcionar maior retorno financeiro, uma vez que apenas através do conhecimento é possível alguém colaborar com algo.

Resumindo:

- Avaliar como está a imagem institucional diante da comunidade / público-alvo.
- Destacar quais benefícios podem ser proporcionados ao Ritinha Prates a partir de um trabalho de fortalecimento de imagem institucional.
- Verificar junto ao público-alvo qual o grau de importância atribuída à Comunicação

- Identificar quais as principais ferramentas de comunicação utilizadas pela organização vem apresentando afetivos resultados.

3.2 Metodologia

Para cumprir os objetivos mencionados, foram desenvolvidas as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, quantitativa de identificação por percentual de amostragem, com o foco na avaliação mercadológica, pesquisa descritiva e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, busca explicar o problema a partir de referências teóricas já publicadas em livro e documentos.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Ela pode descrever as características, propriedades ou relações existentes na comunidade ou grupo pesquisado.

A pesquisa quantitativa procura traduzir em números as opiniões, informações para assim ser possível classificá-las e analisá-las. Desta forma serão utilizadas técnicas de estatísticas como percentual.

O processo da pesquisa compreendeu a capacitação dos entrevistadores, que foram devidamente treinados com o objetivo de ter a máxima transparência nas respostas e resultados sem a interferência ou persuasão do entrevistador.

Após este estágio, os entrevistadores tiveram contato com a população de Araçatuba, pessoalmente e por meio de contato telefônico, selecionados aleatoriamente, sem nenhuma conduta pré-determinada.

Foram entrevistadas 233 pessoas, dos gêneros femininos e masculinos. A pesquisa durou dois dias, sendo que no primeiro dia as entrevistas foram realizadas no Calçadão de Araçatuba, no face-a-face. A seleção dos participantes foi de forma espontânea e quando o entrevistado sujeitava-se a contribuir com a pesquisa.

No segundo dia, o processo foi realizado via telefone, com a seleção aleatória por meio de lista telefônica.

Percebemos que, no segundo dia, houve maior adesão para participar da pesquisa quantitativa, uma vez que não haveria o comprometimento ou identificação do indivíduo, fato que não ocorreu no primeiro dia.

3.3 Apresentação e interpretação dos resultados da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida no mês de março de 2012 com consulta à comunidade de Araçatuba, com o principal foco de descobrir como é visto o trabalho do Hospital Neurológico Ritinha Prates, pelo público-alvo (comunidade) e se as estratégias que vem sendo utilizadas pela Assessoria de Comunicação estão sendo eficazes.

Vale informar que foram consultadas 253 pessoas, porém por incongruência nos dados e informações coletadas, 33 (trinta e três) entrevistas foram canceladas, sendo válidas para a aplicação metodológica a amostragem de 220 pessoas, sendo essas homens e mulheres.

A tabulação dos dados foi realizada na ferramenta Excel e os depoimentos foram organizados de conformidade com os objetivos da pesquisa, de forma a dar respaldo necessário para a elaboração da proposta de marketing.

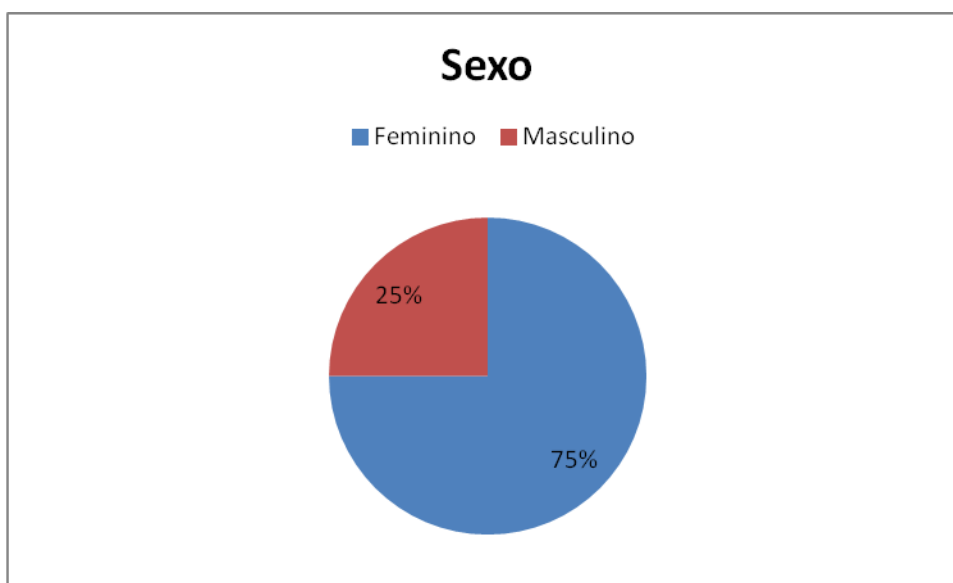


Gráfico 01: Sexo
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

75% dos participantes da pesquisa, uma grande maioria, corresponde ao sexo feminino. Dois fatores devem ser levados em conta, parte da pesquisa foi realizada via telefone, sendo que as atividades diárias do lar são realizadas por grande parte de mulheres, embora em alguns casos, foram homens que atenderam o telefone e responderam a pesquisa. Já no face-a-face, houve grande resistência por parte da figura masculina em responder o questionário, com diversos

argumentos para não contribuir. Desta forma, fica claro que o sexo feminino é mais solidário e contribui de forma exemplar com nossas entrevistas.

De acordo com a administração da instituição, dos mais de 38 mil contribuintes, 22.445 mil são do gênero masculino e apenas 16.046 mil são mulheres, que contribuem para manutenção da instituição.

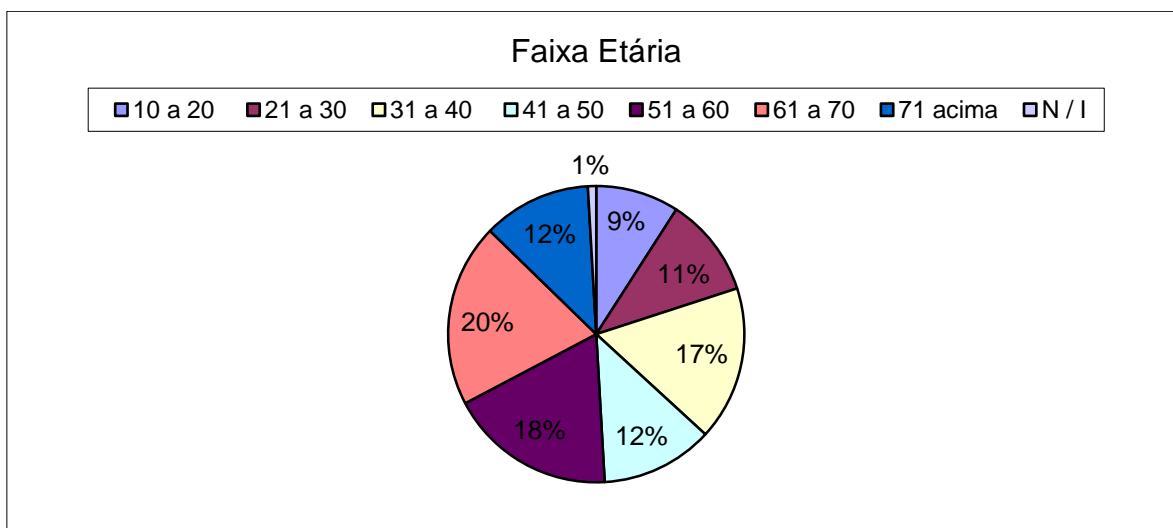


Gráfico 02: Faixa Etária
Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Foi levantada a faixa etária, com o objetivo de verificar se entre todas as idades, haveria reconhecimento da atividade da organização. Com base nessas informações será possível selecionar o público que mais requer atenção e árduo trabalho de divulgação. Há grande diversificação de idades; porém, vale destacar que o hospital é mais conhecido pela população mais adulta, digamos pela maturidade, em especial pessoas acima de 51 anos, conforme gráfico abaixo.

Também, é importante dizer que os entrevistados foram selecionados aleatoriamente. Para identificar o grau de reconhecimento por faixa etária, faz-se necessário selecionar amostragens similares, ou seja, entrevistar o mesmo número de pessoas de diferentes idades.

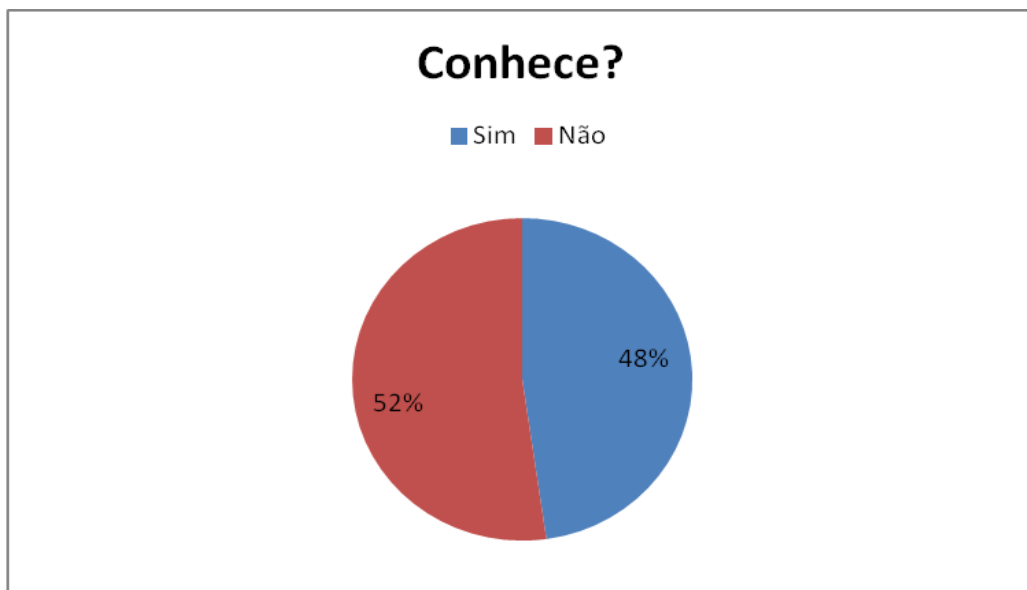


Gráfico 03: Grau de conhecimento sobre o trabalho do Hospital Neurológico Ritinha Prates
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

O segundo item avaliado pela pesquisa refere-se ao seguinte: se os entrevistados, em algum estágio de sua vida, tiveram a oportunidade de conhecer o trabalho realizado pela organização. Do montante, a maioria, 52% não conhecem o trabalho do Ritinha Prates, enquanto 48% conhecem as ações e atividades promovidas pela instituição.

Vale registrar que este resultado surpreendeu, pois por nossos pré-julgamentos acreditava-se que seria um percentual bem mais considerável de pessoas que não conhecessem o trabalho da instituição. Várias pessoas relataram durante a pesquisa, que já tiveram diversos convites para visitar a organização, porém, nunca foram motivados a visitar a instituição. Este pode ser um dos quesitos a ser trabalhado pela proposta de marketing à instituição – levar a comunidade para dentro da organização, realizar eventos internos, visitas monitoradas, contato com clubes de serviços, organizações estudantis e de educação.

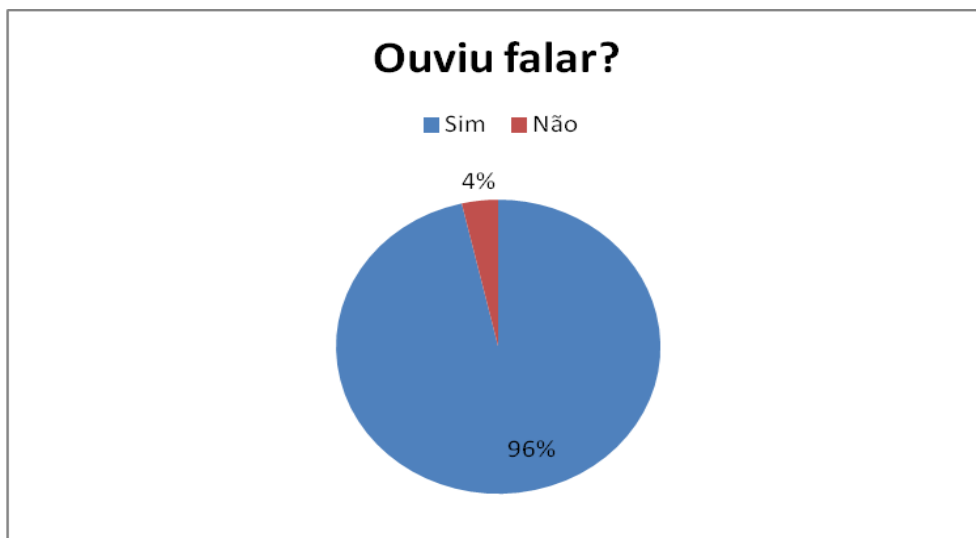


Gráfico 04: Índice de pessoas que tiveram acesso a informações sobre a instituição
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Após detectar se a comunidade de Araçatuba reconhecia a organização, após 34 anos de existência, e verificar o quanto o nome Ritinha Prates é consolidado na mente das pessoas, parte-se para o pressuposto de que muitos poderiam não conhecer, ou seja, não ter visitado a organização, estando presente na estrutura, mas seria quase impossível nunca ter ouvido falar da instituição. O gráfico abaixo (número 5), retrata o resultado da pesquisa, e comprova a suspeita, de que a imagem está enraizada na mente dos clientes que, ao menos uma vez em sua trajetória de vida, já teve acesso a alguma informação sobre a instituição.

Assim sendo, dos 220 entrevistados, 212 já ouviram falar da organização, em contrapartida, oito pessoas nunca tiveram acesso a informações do hospital, que corresponde a 4% dos consultados.

Tal evidência reforça que o caminho percorrido pela assessoria de comunicação para consolidar a imagem institucional junto à comunidade, ou seja, enraizar a marca Ritinha Prates na mente dos clientes tem surtido efeitos positivos.

Diante do reconhecimento e a verificação de como está a imagem institucional, confirmamos que a grande maioria, em algum momento, já ouviu falar do hospital. Precisamos, então, identificar como as pessoas obtêm informações a respeito da organização.

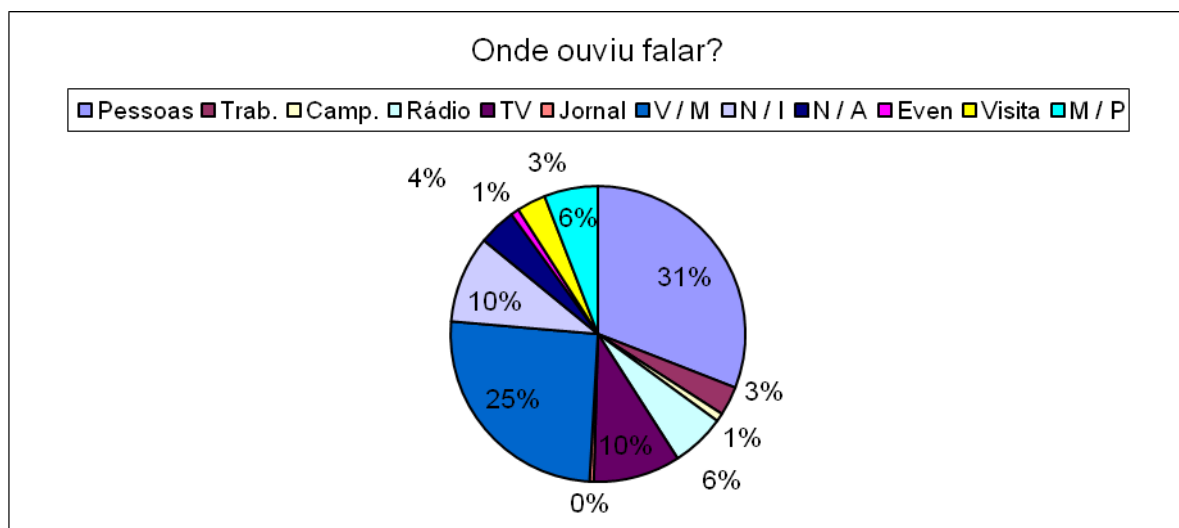


Gráfico 05: Meio pelos quais os clientes tiveram acesso a informação
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A maioria, 31%, tiveram acesso a informações por meio de círculos de amizades, conhecidos, familiares, ou seja, pessoas de sua convivência. Enquanto, 25% obteve informações de vários meios, ou seja, considerou-se como vários meios, os casos em que os entrevistados informaram mais de uma fonte de informação, em especial quando se referem a amigos e meios de comunicação.

Apesar de muitos investimentos realizados com as mídias de massa, como televisão, rádio e jornal, os entrevistados não as elencaram, sendo esta uma das principais fontes de informação. Sendo assim, a assessoria de comunicação deve redobrar as atividades de relações públicas para fortalecer a opinião pública sobre a instituição, uma vez que os maiores multiplicadores de comunicação do Ritinha Prates são as próprias pessoas.

Apesar da instituição possuir um departamento de captação de recursos em atividade desde 2000, apenas 1% informaram ter acesso às informações por meio das campanhas realizadas via telefone, 3% já realizaram visita monitorada. Já 6% dos entrevistados conhecem o trabalho da instituição, pois residem ou já residiram perto da instituição.

Apesar do Hospital Neurológico Ritinha Prates, ser um hospital de longa permanência, ou seja, que seus pacientes apenas têm data de entrada para internação, não havendo alta médica, foi necessário incluir na pesquisa a seguinte pergunta – Você ou algum de seus familiares já utilizou os serviços oferecidos pelo

Ritinha Prates? – Considerou-se ser importante acrescentar esta pergunta, pois desde fevereiro de 2010 a entidade atende também em sistema ambulatorial pacientes com deficiência auditiva, onde é feito atendimento médico, exames complementares e protetização de amplificadores auditivos, já somando mais de 2 mil atendimentos de Araçatuba é região.

É importante mencionar que este serviço, no decorrer de nosso estudo, não foi mencionado. O Ambulatório de Saúde Auditiva Ritinha Prates, é o único serviço credenciado pelo Ministério da Saúde para o atendimento de média e alta complexidade no serviço auditivo na região, que compreende 40 municípios. Quando identificada a perda auditiva, o paciente recebe gratuitamente o aparelho auditivo e é realizado todo o acompanhamento de adaptação para voltar a ouvir.

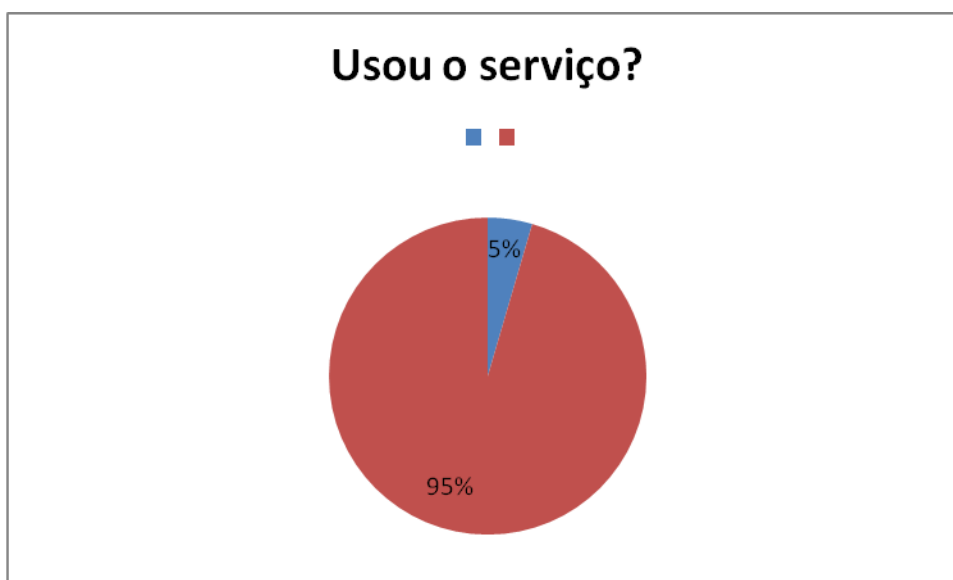


Gráfico 06: Utilização dos serviços do hospital
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Nesta pergunta, que questiona sobre a utilização do serviço, 95% dos entrevistados nunca utilizaram dos serviços prestados pela instituição, contra 5% que já foram atendidos pela equipe da organização. Em nossa entrevista não foi questionado que tipo de serviço foi utilizado, se este se refere ao hospital neurológico ou ao ambulatório auditivo. Desta forma não será possível determinar como chegaram até o nosso serviço.

Mesmo a grande maioria não conhecendo "in loco" o trabalho realizado pela organização, foi questionado sobre como avaliam o trabalho do hospital, a fim de

obter uma fonte confiável acerca da credibilidade do serviço e como as pessoas avaliam as ações do hospital, mesmo que à distância ou pelas informações colhidas através das estratégias de comunicação.

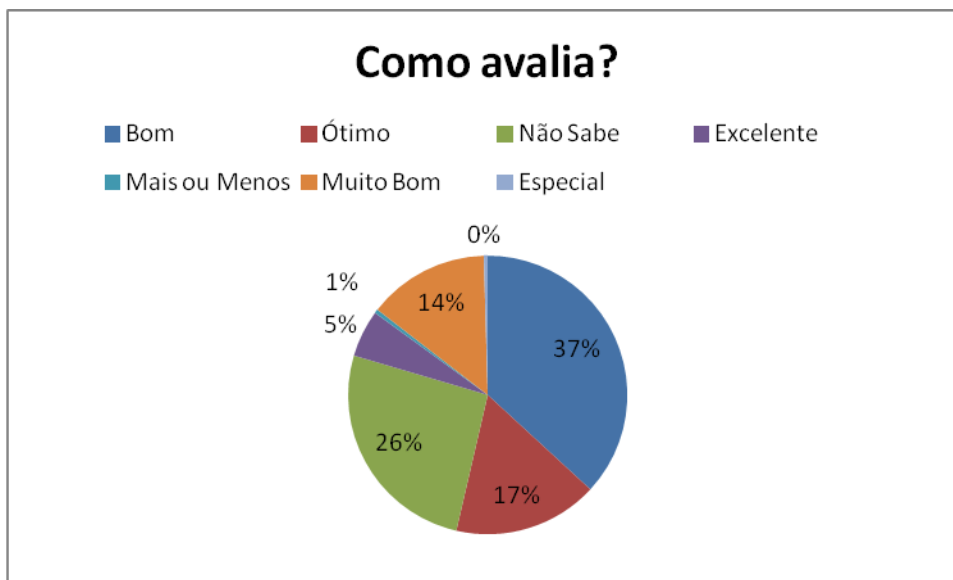


Gráfico 07: Avaliação do trabalho realizado
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A grande maioria, 37% dos entrevistados, avaliaram o trabalho realizado pela instituição como bom, seguido de 26% que não se julgaram aptos a avaliar o trabalho do hospital afirmando não saber avaliar. 17% dos pesquisados disseram ser ótimo a atuação da instituição no âmbito regional. Fato importante a ser ressaltado é o baixo índice de reprova do serviço, apenas 1% dos entrevistados disseram mais ou menos, e não tendo ninguém que criticou o serviço ou qualificou-o como ruim.

É importante ressaltar que a pesquisa foi realizada com questionamentos abertos, sem opção de múltiplas escolhas, para que os entrevistadores não interferissem no resultado e na veracidade dos fatos. Desta forma, as perguntas abertas contribuem de forma mais satisfatória para a proximidade da realidade das coisas tal como são.

Algo que é fato, mesmo não conhecendo o trabalho realizado pelo Hospital Neurológico Ritinha Prates, a grande maioria contribui com as ações da entidade. Isto é comprovado pelo trabalho realizado via telemarketing, com sede apenas em Araçatuba. A central de doações abrange aproximadamente 80 municípios, com mais de 22 mil sócios-contribuintes efetivos e com doações sistemáticas e

fidelizadas. Só é possível tão ação através da confiança e credibilidade criada com anos de trabalho e ações estratégicas.



Gráfico 08: Doações realizadas
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Dos entrevistados consultados, 53% já contribuíram com o trabalho da instituição, e 47% não. As contribuições vão desde doações de mantimentos, roupas, produtos de limpeza e higiene, em dinheiro, trabalho voluntário, bem como as contribuições mensais, que são doadas por contribuintes fidelizados. Suas doações giram de R\$ 5,00 a R\$ 500,00, em média.

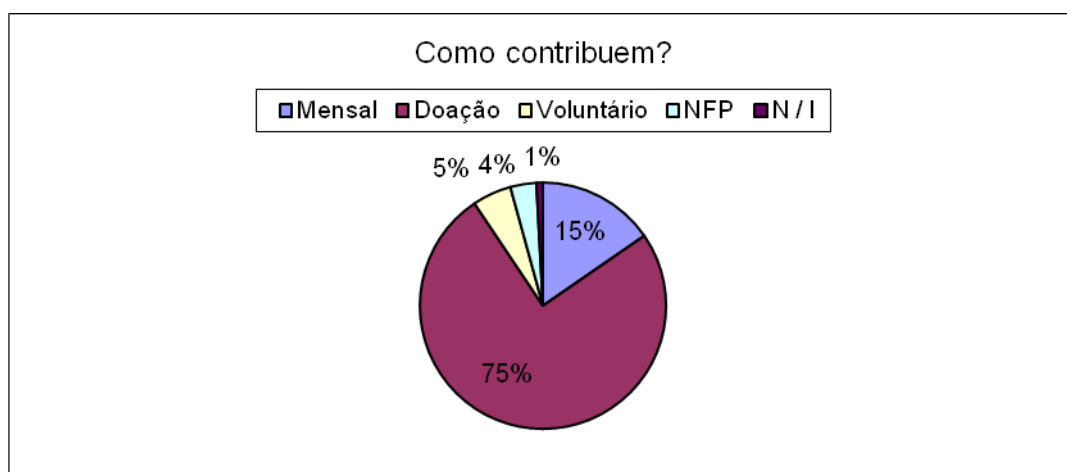


Gráfico 09: Formas de doações
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conforme mencionado, existem diversos tipos de doações que podem ser realizadas para a instituição. Porém, vale relatar que um dos focos de atenção da instituição está na ampliação do trabalho voluntário, que aparece no gráfico com 5% e através das contribuições da Nota Fiscal Paulista, uma forma de contribuir sem colocar a mão no bolso, apenas doando cupons e notas fiscais que são emitidos por estabelecimentos comerciais.

3.4 Avaliação geral da pesquisa

Com base nas informações obtidas é possível trabalhar com dados reais a satisfação do cliente, bem como detectar como as informações chegam até os contribuintes. A obrigatoriedade da comunicação é trabalhar de forma integral, para divulgar as ações da instituição e facilitar o serviço realizado pelos departamentos de captação de recursos, além de criar situações e eventos para deixar o Ritinha Prates em evidência.

Uma das grandes limitações para o desenvolvimento mais amplo do trabalho é o baixo recurso destinado pela instituição para as ações de comunicação e marketing. Em sua grande maioria as ações da assessoria de comunicação são estabelecidas com base na doação de materiais gráficos, inclusão de propagandas no espaço de responsabilidade social dos veículos de comunicação, como rádio e televisão. No entanto, nem sempre os espaços destinados conseguem atingir o público-alvo, muito menos o número de inserções é satisfatório para gerar algum estímulo de resposta.

Outra grande limitação é a redução do quadro operacional da assessoria de comunicação, sendo realizado o trabalho por apenas um assessor de imprensa e um assistente de comunicação, para ocupar-se de todas as atividades desenvolvidas pelo setor.

Pode-se dizer que um dos grandes desafios é encontrar um ponto de convergência entre os interesses do hospital com os da sociedade. Para ser mais explícito, como já relatado nesta pesquisa, muitos conhecem o trabalho do Ritinha Prates, apenas de ouvir falar, sendo necessário transpor esta barreira e levá-los para dentro da instituição, pois os artifícios promovidos pelas sensações, como

amor, piedade, solidariedade, impacto emocional só são possíveis com os indivíduos dentro da organização.

Um dos fatos que cria a resistência por parte da sociedade em visitar a organização, refere-se ao quadro clínico dos pacientes atendidos pela unidade, pois estes apresentam deformidades físicas, anatômicas, ou seja, são pessoas que, na sua grande maioria, são segregadas da sociedade. Porém, um movimento criado em 2009, estimula o rompimento das barreiras e propõe a humanização do atendimento hospitalar e a socialização dos indivíduos, com visitas esporádicas a feiras agropecuárias, shopping, igrejas, áreas de lazer, parques, cinema etc. Tal fator tem contribuído consideravelmente para divulgação do trabalho, além da desconstrução do pré-conceito aos usuários do serviço.

A comunicação deve contribuir para o fortalecimento da imagem institucional, desconstrução de pré-conceitos e estereótipos, aproximação da comunidade, manter os contribuintes informados, para assim facilitar o acesso da comunidade à organização e refletir sucessivamente na ampliação da captação de recursos. Este foi o objetivo do desenvolvimento da pesquisa de imagem utilizada neste trabalho de conclusão de curso.

E, considerando os resultados e o propósito deste estudo, elaborou-se uma proposta de marketing apresentada a seguir.

4 Proposta de Marketing

Com 35 anos de existência a organização passou a requerer uma comunicação mercadológica, ou seja, que esteja voltada para a manutenção de recursos para divulgação dos serviços que são prestados à comunidade de Araçatuba e região na área de saúde especializada.

O que vinha sendo desenvolvido pela instituição era um modelo simplista que alimentava os meios de comunicação de massa, sem nenhuma ação específica dirigida ao seu público-alvo, mantendo uma relação bilateral: informador - informado. Sem mensurar a eficácia da mensagem, o modelo antigo não permitia um processo de comunicação social, de troca de informações, simplesmente um ato de informar e ser informado.

Com base na pesquisa realizada, com os resultados obtidos, conhecendo a realidade interna e externa, a análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), pode contribuir de forma considerável para a elaboração de uma proposta de marketing para a instituição. Sendo assim, coletamos os pontos fracos, fortes, bem como analisamos as ameaças e visualizamos as oportunidades para maior sucesso da proposta de trabalho sistematizado entre comunicação, marketing, técnicas de relações públicas e de publicidade.

Para evidenciar a importância da análise de SWOT, torna-se necessário esclarecer que trata-se de uma ferramenta onde se analisa o ambiente macro e micro em que a organização está inserida. Ela é utilizada para representar de forma clara e simplificada, conforme quadro abaixo:

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconhecimento - Comunicação falha - Poucos recursos investidos em comunicação - Falta de plano de investimentos - Dependência social - Equipe reduzida - Não investe em pesquisas formais 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade - Transparência em Gestão e recursos - Tradição - Afinidade com a mídia - Trabalho social - Trabalho regional - Bom relacionamento com os órgãos de imprensa
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Entidades filantrópicas - Campanhas paralelas de outras organizações - Falta de interesse dos sócios contribuintes pela causa - Falta de recursos - Existência de organizações com maior porte e capital para investimentos em comunicação. - Destacar-se em seu mercado exige investimentos em pessoal, comunicação, tecnologia. - Falta de interesse da comunidade local em conhecer a instituição. - Não existe, por parte da comunidade, interesse de envolvimento com a causa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho com 41 municípios - Exploração de pautas com a mídia - Ampliação do setor de comunicação - Parcerias com organizações privadas - Exploração da responsabilidade social - Participação da comunidade dentro da organização

Quadro 1: Análise de SWOT

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Esse método é utilizado para eliminar os pontos fracos nas áreas em que as empresas enfrentam ameaças graves de seus concorrentes. Compreender também oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes, que possibilita corrigir os pontos fracos vislumbrando as oportunidades potenciais. Além de monitorar áreas onde a organização detém pontos fortes a fim de evitar surpresas desfavoráveis futuramente.

Para a formação do quadro acima é necessário a análise do ambiente externo, que é composto pelas forças macroambientais (econômico-demográfico, sociocultural, modificações tecnológicas) e de agentes econômicos importantes para a organização (clientes, competidores, fornecedores, doadores e distribuidores).

Já a análise do ambiente interno refere-se a fatores controláveis pela organização, seus competidores diretos, como produtividade da mão-de-obra, inovação tecnológica, capacidade de autofinanciamento, imagem, ampliação de produção, localização, entre outros.

Após a elaboração do quadro da SWOT, deve-se criar um plano de marketing, levando em consideração a orientação estratégica a ser tomada, seja a de aproveitar as oportunidades ou de reverter suas fraquezas para se proteger das ameaças dos concorrentes.

Um dos grandes desafios da organização é criar vínculos de relacionamento com seus diversos públicos-alvo.

A nova proposta de comunicação mercadológica mantém suas atividades, como a alimentação dos meios de comunicação de massa; porém, com inovações da mídia digital e as novas tecnologias de informação e comunicação, com fortalecimento da assessoria de comunicação e imprensa, aliadas às técnicas de relações públicas.

4.1 Novas proposições

4.1.1 Acolhimento e visitas monitoradas

Receber a comunidade nas dependências da instituição requer preparo de todos os agentes envolvidos neste processo. Todos devem estar alinhados estrategicamente para receber a comunidade, de forma que as pessoas cheguem e permaneçam.

Para isso, faz-se necessário um atendimento de qualidade e diferenciado por parte da equipe de frente. A recepção deve deter todas as informações necessárias para informar e contribuir de forma satisfatória à comunidade (cliente).

Caso necessário devem capacitar algumas pessoas que deverão ficar responsáveis pela acolhida dos visitantes, para que todos tenham uma linguagem semelhante, com interesse em receber, explicando e demonstrando *in loco* as ações da instituição, suas dependências e todos os recursos que são oferecidos por ela, sempre ressaltando a importância do envolvimento com a comunidade, bem como, as doações que são realizadas pela sociedade civil.

Outro fator que deve ser trabalhado de forma efetiva e incessante é o estereótipo de que o Hospital Neurológico Ritinha Prates é um ambiente triste, com indivíduos que apresentam riscos aos visitantes, comumente confundindo com organizações de saúde mental (sanatórios).

A grande verdade é que boa parte dos pacientes são cadeirantes, sem nenhuma condição de locomoção individual, e apresentam deformidades físicas e anatômicas profundas.

Diante disto, é necessária a elaboração de um manual de procedimentos e condutas para acolhida de visitantes, formadores de opiniões, grupos escolares, religiosos, entre outros, pois, como ficou evidenciado em nossa pesquisa, grande parte dos multiplicadores de informações da organização estudada são pessoas, e não veículos de comunicação de massa.

Outro fator pertinente é a criação de um programa sistemático de visitas monitoradas, estimulando grupos escolares, religiosos, empresariais, a integrarem-se com a organização. Esta atividade pode ser uma simples visita, como também um trabalho voluntário desenvolvido pelo grupo.

Vale ressaltar, que 80% dos pacientes que encontram-se sob os cuidados da instituição sofrem com o abandono familiar. Dessa maneira, uma política para o incentivo de visitas pode colaborar de forma acentuada com a manutenção do bem-estar dos usuários.

4.1.2 Logomarca

Com mais de 10 anos de uso a logomarca da instituição foi elaborada de uma forma simplista e não houve grandes mudanças com o decorrer dos anos.

Constituída por três bonecos, com suas bordas delineadas em azul, em destaque o nome da instituição abaixo, busca retratar os usuários do serviço, representando as três gerações de atendimento: crianças, adultos e idosos excepcionais, não tendo uma formação perfeita física. As figuras apresentam-se lado a lado, dando a idéia de amparo.

A logomarca é utilizada em todo material gráfico do hospital, envelopes, papel timbrado, informativos, comunicações oficiais etc.



Figura 08: Logomarca
Fonte: Assessoria de Comunicação da organização

A logomarca utilizada representa apenas o serviço oferecido pelo hospital de longa permanência, não faz menção à ação desenvolvida pelo ambulatório de Saúde Auditiva. Desta forma, faz-se necessário a reformulação do material que expresse na sua integralidade as ações desenvolvidas pela organização.

4.1.3 Fachada (Identificação visual)

Um hospital de referência em atendimento especializado necessita de uma revitalização na fachada da organização. Composta apenas por um luminoso e placas de identificação de atendimento SUS (Sistema Único de Saúde), a entrada do hospital não expressa a magnitude das ações desenvolvidas pela unidade.

Com muitas árvores na frente, dificulta a compreensão e identificação da organização. A infraestrutura arquitetônica é a mesma desde 1974, deixando o ambiente arcaico o obsoleto.



Figura 09: Fachada do Hospital Neurológico Ritinha Prates
Fonte: Banco de dados fotográfico da organização

4.1.4 Mídia utilizada

Em relação às novas ferramentas midiáticas, como Facebook, Orkut, Twitter, Youtube, dentre várias outras, o hospital detém todos esses recursos, porém são utilizadas de forma tímida, sem periodicidade, não explorando todos os recursos disponibilizados pelas ferramentas.

As redes sociais devem ser utilizadas como um recurso de estratégia de marketing e divulgação, devendo ser previsto o tempo necessário para a alimentação com frequência e buscar a aproximação da instituição com a comunidade, via internet.

Um dos caminhos que podem ser percorridos, com a utilização das redes sociais, é a divulgação segmentada, exclusiva para o público virtual. Elas podem ser eficazes e é uma alternativa para abranger o público jovial, pouco atingido pelas estratégias de marketing e comunicação atualmente utilizadas.

4.1.5 Acontecimentos e eventos

A organização de eventos e outras ações destinadas para a comunidade em geral, pode ser uma das ferramentas de aproximação com a comunidade.

Rompendo os limites e as barreiras arquitetônicas, o hospital deve desenvolver ações para a comunidade, um exemplo é a realização de campanhas temáticas, sem finalidade financeira, como a Semana da Saúde.

Cabe à organização, levar seus profissionais para pontos estratégicos da cidade para aferição de pressão arterial, teste de glicemia, orientações sobre prevenção de doenças neurológicas, atividades sistemáticas nas escolas para prevenção de problemas de surdez, testes em crianças da rede pública de educação, orientação para educadores sobre como diagnosticar precocemente problemas neurológicos e de audição.

Todas essas ações proporcionam resultados consideráveis para a imagem institucional, assim como promove o reconhecimento da organização por sua utilidade pública, ampliando seus usuários e, automaticamente, promovendo a divulgação das ações do hospital.

4.1.6 E-mail marketing

Com a revolução tecnológica, as informações passaram a ser instantâneas, chegam a todo e qualquer momento via e-mail.

Faz-se necessário a estimulação da criação de um banco de dados, com e-mail de pessoas ligadas ao setor da saúde, que tenham interesses em receber informações da organização, de suas campanhas e eventos.

Para iniciar esta ação é necessário delimitar quem são os públicos e a quem se destinam, como: sócios-contribuintes, fornecedores, colaboradores, funcionários, diretores, gestores municipais, clubes de serviços, organizações parceiras, instituições de ensino e de créditos etc.

O e-mail marketing pode ser utilizado para envio de informativos, prestação de contas, comunicados importantes, pedidos de doações, divulgação de novas

campanhas, divulgação dos resultados das campanhas, bem como todo tipo de informação que envolva a organização.

4.1.7 Outras iniciativas

A título de promoção, propõe-se que o departamento de captação de recursos, telemarketing, com mais de 22 mil contribuintes fidelizados, ou seja, que contribuem sistematicamente, realize sorteios para estimular a continuidade da doação. Essa ação servirá de chamariz para novos contribuintes podendo aumentar o número de pessoas interessadas nos sorteios que passarão a doar à instituição.

4.2 Estratégias

a) Buscar parcerias com instituições públicas e privadas para conseguir penetrar no mercado segmentado, com a finalidade de captar novos contribuintes e promover de forma sistemática a divulgação da organização.

b) Realizar palestras, cursos, mini-cursos, visitas técnicas, idealizar um trabalho específico para projetos acadêmicos ligados à área de saúde, administração, serviço social, entre outros temas correlacionados, com a finalidade de aproximar a comunidade acadêmica da organização.

c) Elaborar cronograma com datas festivas, comemorativas, eventos focados na área da saúde, eventos em geral, campanhas e distribuir para o público ligado ao hospital. Promover nas datas selecionadas movimentos com a finalidade de deixar o hospital em evidência. Gerar conteúdo para mídia.

d) Elaborar encontro com a imprensa. Aproximar veículos de comunicação e agencias de publicidade e propaganda da organização. Promovendo uma imagem positiva junto aos formadores de opinião.

Considerações finais

Ao desenvolver este trabalho pode-se perceber que o terceiro setor vem evoluindo de forma considerável e compreendendo a importância dos processos de comunicação, marketing, relações públicas e publicidade e propaganda para o desenvolvimento e avanços das organizações sociais.

Para elaboração de um planejamento estratégico, que apresente resultados satisfatórios e positivos, as organizações não podem partir apenas de pressupostos. É necessário estar embasadas em pesquisas e conceitos teóricos para darem sustentação às ações elaboradas.

Com base na pesquisa, vários quesitos puderam ser desmistificados e com fontes confiáveis (a comunidade, sendo o cliente da organização), planejar de forma precisa as estratégias e os rumos que deverão ser seguidos com a finalidade de melhorar o relacionamento com os diversos públicos da organização. Sendo assim, promover um marketing de relacionamento e melhoria da qualidade de atendimento realizado pela instituição.

Por meio do planejamento de marketing será possível às organizações do terceiro setor ampliarem suas fontes de captação de recursos, assim como visualizar quais segmentos necessitam ser melhores explorados pela organização, com o foco em apresentar resultados.

A análise das potencialidades, pontos fracos e fortes, assim como a análise da concorrência, permitirão verificar quais são as melhores estratégias a serem adotadas para driblar os concorrentes. Vale ressaltar, que a concorrência faz parte do processo natural do mundo globalizado e requer das organizações adaptações instantâneas para saírem à frente de seus concorrentes e dominarem o mercado de atuação.

Sugere-se que cotidianamente, a coordenação da assessoria de comunicação, imprensa e marketing realize uma reavaliação das ações e atividades que estão em andamento, a fim de ser possível mudar as estratégias e fazer novas deliberações antes do término do plano de ação, evitando assim conclusões desastrosas e que não atendam os objetivos propostos, maximizando as oportunidades e chances de sucesso.

O estudo proporcionou, além de um contato direto com a comunidade de Araçatuba, a oportunidade de avaliar e comparar as ações realizadas por outras organizações do terceiro setor, que são dadas como concorrentes.

Cabe-nos o apontamento para um novo modelo de comunicação a ser realizado pela organização. Deve agora a organização realizar avaliação das proposições oferecidas e arquitetar um plano de ação para a continuidade dos avanços que podem ser proveitosos para o seu contexto.

Referências

AGUIAR, Marianne Thann. **SILVA**, Eduardo Marcondes Filinto da. Terceiro Setor – Buscando uma Conceituação. Disponível em: <http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/06%20-%20TERCEIRO%20SETOR%20-%20BUSCANDO%20UMA%20CONCEITUA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2012.

AMARAL, Clarissa. **CARVALHAL**, Márcia. **CHAMUSCA**, Marcello. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 29 de agosto a 2 de setembro de 2007, Santos/SP. Um modelo de assessoria de comunicação do terceiro setor: O caso da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae Salvador). Salvador/BA, 2007. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/332/295>. Acesso em: 12 fev. 2012.

CARDOSO, Onésio de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. RAP Rio de Janeiro, 40 (6): 1123-44, Nov/Dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2012.

CARNIELLO, Monica Franchi. **ZULIETTI**, Luis Fernando. Ferramentas de comunicação organizacional na era das mídias digitais. Disponível em: http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt3/gt3_carniello.pdf. Acesso em 28 fev. 2012.

CRUZ, Érika Mayumi Kato; **SEGATTO**, Andréa Paula. Rev. adm. contemp. vol.13 no.3 Curitiba July/Sept. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552009000300006&script=sci_arttext. Acesso em: 27 mar. 2012.

HONORATO, Gilson. Conhecendo o marketing. Barueri, SP: Manole, 2004.

KAUFFMANN, José Neto. Marketing Institucional. 2009.

KOTLHER, Philip. **ARMSTRONG**, Gary. Princípios de marketing. 12. Ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2007.

MCDONALD, Malcolm. Planos de Marketing: como criar e implementar planos eficazes. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MENESES, Verônica Dantas. Comunicação social no terceiro setor: a busca de credibilidade na relação com o Estado. UNIrevista, Tocantins, vol.1, nº3: julho 2006. Disponível em: http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Meneses.PDF. Acesso em: 12 fev. 2012.

MUNDIM, Rodrigo; **WOSNIAK**, Camila. Elaboração de um plano de marketing para KF3 Ltda. Revista Interdisciplinas Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p. 61-82, Sem II 2009. Temática TCC. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/332/295>. Acesso em: 12 fev. 2012.

NEIVA, Eduardo Junior. Comunicação Teoria e prática social. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes de. Análise da gestão de organizações sem fins lucrativos, e estudo de caso. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.maternatura.org.br/servicos/biblioteca/An%C3%A1lise%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20ONGs,%20Estudo%20de%20Caso.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2012.

PEREZ, Clotilde; **BAIRON**, Sergio. *Comunicação & Marketing*. São Paulo: Futura, 2002.

PESSOA, Sônia. Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2012.

PINTO, Thalita Bellieny. Terceiro setor e serviço social: questões para o debate. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.ess.ufrj.br/monografias/104062843.pdf>. Disponível em: 12 fev. 2012.

PITOMBO, Teresa Dias de Toledo Pitombo; **PIZZINATTO**, Nadia Kassouf. In: IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa de Intercom. Planejamento de comunicação e marketing no terceiro setor: estudo de caso na entidade assistencial ABAMAC – Campinas. Piracicaba. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/novosite/pdfs/73270245078867513103187861235053425607>. Acesso em: 12 fev. 2012.

PIZZINATTO, N.K., Planejamento Municipal a partir do Planejamento estratégico e de marketing: um estudo de caso; in SIQUEIRA & SPERS, Gestão e Negócios- entre o social e o administrativo. São Paulo: edições O.L.M, 2004, p. 127-139

SANDHUSEN, Richard. Marketing básico. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

URDAN, Flavio Torres; **URDAN**, André Torres. Gestão do Composto de Marketing. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.