

Estratégias de Marketing de Relacionamento: uma análise comparativa em organizações sem fins lucrativos da área de saúde

Arthur Silva Santos
Anderson Soncini Pelissari

RESUMO: Este estudo objetivou identificar e analisar as estratégias de *marketing* de relacionamento desenvolvidas por duas organizações sem fins lucrativos da área de saúde – Associações Benéficas – localizadas na cidade de Vitória, no Estado do Espírito Santo. Realizou-se um estudo comparativo de casos na busca de analisar as práticas de relacionamento presentes no contexto organizacional dessas associações que prestam serviços assistenciais na área da saúde. Por meio da entrevista guiada, identificaram-se as percepções dos gestores sobre o *marketing* de relacionamento, a relevância e as dificuldades de sua aplicação na organização. A análise dos dados revelou que a diferença de experiência de mercado das Associações influenciou a atual capacidade de relacionamento com os clientes. Identificou-se que o *marketing* de relacionamento na organização depende da capacidade institucional em estimular, criar e sustentar relacionamentos.

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

ABSTRACT: This study aimed to analyze relationship marketing strategies developed by two nonprofit health care organizations - Beneficent Associations - located in the city of Vitória, State of Espírito Santo. To develop the research, a comparative case study was carried out, aiming at analyzing the organizational context of these associations providing health care services. Through the guided interview, the managers' perceptions about relationship marketing, the relevance and the difficulties of their application in the organization were identified. The analysis of the data revealed that the difference in market experience of the associations influenced the current customer relationship capacity. It was identified that the organization relationship marketing depends on the institutional capacity on stimulating, creating and sustaining relationships.

Keywords: Relationship marketing strategies. Nonprofit Organizations. Stakeholders.

Recebido em: 16/12/2019
Aprovado em: 28/04/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

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

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

Devido à dependência de apoio financeiro, material e humano, as organizações sem fins lucrativos precisam contar com a colaboração de diferentes *stakeholders*, que são seus grupos de interesse (CONWAY, 1996; HILLEBRAND; DRIESSEN; KOLL, 2015). Assim, segundo esses autores, é importante entender que tais agentes são fundamentais para as organizações sem fins lucrativos, devido à forte relação de dependência. Tal relação pode influenciar o posicionamento da organização e sua sobrevivência no mercado (BRENNAN; BRADY, 1999). Desse modo, pode-se considerar o gerenciamento de relacionamentos em organizações sem fins lucrativos como fundamental para a manutenção do apoio e cooperação e, como resultado de possíveis parcerias e colaborações por meio desses

relacionamentos. Assim, torna-se possível às organizações prestarem serviços de maior qualidade aos seus clientes e, conseqüentemente, demonstrar maior valor perante a sociedade (CONWAY, 1996).

O *marketing* de relacionamento tem sido considerado, na literatura, para as organizações sem fins lucrativos (MCCORT, 1994; CONWAY, 1996; BRENNAN; BRADY, 1999), como estratégico na manutenção de relações essenciais de longo prazo (GRÖNROOS, 1994). O *marketing* de relacionamento pode resultar em benefícios como, por exemplo, a satisfação dos beneficiários, o interesse de investimento por parte do governo e empresas privadas, a atração de apoio das pessoas da sociedade para doações e envolvimento no voluntariado, entre outros (BRENNAN; BRADY, 1999), de maneira que esses resultados são fundamentalmente importantes, pois podem levar à sustentabilidade da organização (VERNIS *et al.*, 2006). Portanto, o desenvolvimento e manutenção de estratégias de *marketing* de relacionamento com os públicos de importância crítica podem ser fator crucial para a sobrevivência da organização (MCCORT, 1994; CONWAY, 1996; BRENNAN; BRADY, 1999).

Observa-se que muitas organizações sem fins lucrativos não têm levado em consideração a importância do desenvolvimento de estratégias de relacionamento, pois faltam-lhes compreensão mais acurada de quem são os seus *stakeholders*, a identificação das expectativas que apresentam e os possíveis meios de atendimento dessas expectativas. Dessa forma, há de se considerar que o *marketing* de relacionamento pode ser utilizado por organizações que desejam aprimorar os relacionamentos, atraindo maior interesse, preferência e apoio dos seus públicos (CONWAY, 1996; BRENNAN; BRADY, 1999). Além disso, a relevância de

se estudar o relacionamento estabelecido por organizações sem fins lucrativos assume conotação específica, cujo sentido está em angariar recursos por uma causa social e coletiva, não se focando em maximização de resultados para acionistas.

Com base nessa contextualização, identificou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as estratégias de *marketing* de relacionamento que organizações sem fins lucrativos da área da saúde estão desenvolvendo com seus *stakeholders*? Assim, este estudo objetivou analisar as estratégias de *marketing* de relacionamento desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos da área de saúde. Buscou-se, portanto, compreender as características do *marketing* de relacionamento e como ele influencia a organização, os efeitos e resultados gerados por sua aplicação, bem como, identificar as dificuldades e desafios que se apresentam na realização do *marketing* de relacionamento.

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

A estrutura do artigo está dividida em cinco tópicos. Neste primeiro tópico, são apresentados a introdução, o problema de pesquisa, objetivo e justificativa. No seguinte, descreve-se o arcabouço teórico de referência, abordando conceitos relacionados a

organizações sem fins lucrativos e ao marketing de relacionamento. Em seguida, são descritas as escolhas metodológicas e, logo após, apresenta-se a análise dos resultados do estudo e, por fim, as conclusões desta investigação.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 Organizações sem fins lucrativos: características e desafios

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

Em termos conceituais, as organizações sem fins lucrativos estão inseridas ao chamado Terceiro Setor que se relaciona com outros dois setores, o Primeiro Setor (Estado) e o Segundo Setor (Mercado) (TAYLOR, 2010). O Terceiro Setor caracteriza-se por alto nível de complexidade, oriundo da natureza das organizações que dele fazem parte (DRUCKER, 1990), cujas

instituições podem abranger múltiplas características quanto aos aspectos organizacionais e, também, distintas missões (TAYLOR, 2010). As entidades sem fins lucrativos, tradicionalmente, dependem de apoio substancial da sociedade para a realização das suas atividades, são autônomas em sua gestão e possuem a contribuição de algum nível de trabalho voluntário. Tratam-se de organizações que não integram o aparelho governamental e não possuem a finalidade de distribuição de lucros (ANHEIER; SALAMON, 1992).

Dentre uma das especificidades das organizações sem fins lucrativos está o fato de se relacionar com diversos públicos que são os *stakeholders* (TIL, 2005). Devido à heterogeneidade das organizações do Terceiro Setor, os grupos podem se diferenciar em níveis mais acentuados ou mais brandos (TAYLOR, 2010).

Segundo Drucker (1990) e Vernis *et al.* (2006), ainda há de se considerar outros aspectos importantes, como por exemplo: I) a missão que se diferencia de organizações privadas e governamentais; II) os ‘resultados’ no trabalho desenvolvido que não são os mesmos de outras organizações; III) a ausência de inovação e mudança; IV) as carências materiais e de recursos humanos qualificados (profissionalização); V) a estrutura organizacional diferenciada, marcada por maior grau de complexidade; VI) a necessidade de atrair voluntários – desenvolver e gerenciar; VII) a necessidade de atrair recursos para alcançar os objetivos; VIII) a legitimidade e o reconhecimento organizacional e IX) a existência de pressões externas – regulação legal.

Portanto, há de se considerar que as estratégias de gestão desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos se diferenciam de outros tipos de organizações, devido a tais peculiaridades existentes. Tratam-se de contextos e histórias distintas,

caracterizados por missões e visões, também, distintas. Nesse sentido, é preciso reconhecer as especificidades, para maior aderência à realidade das organizações sem fins lucrativos.

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

2.3 Marketing de relacionamento no contexto de organizações sem fins lucrativos

O *marketing* de relacionamento (MR) tem sido um dos maiores paradigmas na literatura de *marketing* nos últimos anos e tem-se observado que seu uso contribui para a geração de grandes impactos nas atividades de *marketing* no setor sem fins lucrativos e tem sido creditado pelo aumento da cooperação dos públicos e redução de suas oposições (MONEY *et al.*, 2008).

Para Conway (1996), o *marketing* de relacionamento é essencialmente relevante para as organizações sem fins lucrativos devido às suas características – a multiplicidade de públicos, são sem fins lucrativos, dividem-se entre atrair e alocar recursos para o exercício social. Tal perspectiva pode possibilitar aqui o estabelecimento de um *marketing* interativo, onde a qualidade das interações com os

clientes é mais importante do que qualquer coisa. Brennan e Brady (1999) comparam o *marketing* transacional e o *marketing* de relacionamento e destacam o último como o mais apropriado por envolver o relacionamento com pessoas essenciais para que as organizações sem fins lucrativos cumpram sua missão. Arnett, German e Hunt (2003) argumentam que o *marketing* de relacionamento é viável para áreas que envolvam troca social, pois, normalmente, o envolvimento das pessoas e empresas com essas organizações sociais ocorre por um conjunto de características motivadoras. Destacam, também, a importância da percepção dos fatores indutores do relacionamento por parte dos gestores de organizações sem fins lucrativos.

A estratégia de *marketing* de relacionamento tem como atribuição apoiar no gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* da organização, a fim de aprimorar o valor percebido e obter vantagem diante de outras organizações (GRÖNROOS, 1994). Dentre alguns requisitos táticos de uma estratégia de relacionamento, estão: i) adotar uma perspectiva gerencial de processos e não funcional, para que seja duradoura a relação com os *stakeholders*, buscando-se a criação de valor; e ii) Estabelecer colaboração e parcerias para que os serviços sejam entregues com a maior qualidade possível.

Para Kotler e Keller (2012), a qualidade ocorre quando um serviço atende ou excede às expectativas do cliente, garantindo a satisfação e a criação de valor para ele, de maneira que a qualidade pode ser considerada um diferencial para a organização. Grönroos (2003) destaca que sistemas de gerenciamento de relacionamento são importantes para que se registrem as necessidades e interesses dos clientes em bancos de dados, para que a organização

atenda às expectativas e mantenha a qualidade nos relacionamentos. Baron, Conway e Warnaby (2010) apresentam dois argumentos que justificam os benefícios do *marketing* de relacionamento: é mais caro ganhar um novo cliente do que reter um que já existe e quanto mais longa for a associação ao cliente, mais rentável o relacionamento poderá ser para a organização. Além disso, o *marketing* de relacionamento deve enfatizar três elementos-chave – a lealdade, a retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo.

E se tratando do *marketing* de relacionamento em organizações sem fins lucrativos, a definição feita por Helmig, Michalski e Thaler (2009) reúne os distintos *stakeholders*, separando-os em clientes diretos (pacientes de um hospital), clientes indiretos (familiares de um paciente), clientes internos (voluntários) e os doadores (aqueles que doam recurso financeiro ou material, no caso, podem ser empresas ou pessoas físicas). Apresenta-se, a seguir, o que na literatura se considera os principais *stakeholders* de organizações sem fins lucrativos.

Considerando o **público de gerador de recursos** – doadores –, organizações sem fins lucrativos assim como tem se dedicado para obter financiadores, também há um esforço para assegurá-los, pois se torna muito menos dispendioso para a organização manter uma relação, do que ter que buscar outras parcerias (CONWAY, 1996). A literatura tem tratado tal relacionamento usando o termo *relationship fundraising* (SARGEANT, 2001). Conway (1996) destaca que para vencer os desafios na atração dos doadores, fazer com que percebam o valor da organização, pode ser importante considerar o *In-kind philanthropy*, uma espécie de filantropia feita por agências de propaganda que, devido à boa ação, possui como recompensa o reconhecimento da sociedade pelo envolvimento com as causas sociais

(CONWAY, 1996). Sargeant (2001) ressalta a importância da qualidade dos serviços prestados e reforça que os doadores se sentem mais motivados a doar quando percebem que suas doações geram resultados nas causas defendidas.

Em se tratando dos **clientes diretos**, as organizações sem fins lucrativos deveriam identificar, antecipar e encontrar as suas necessidades, ou seja, refere-se a um *marketing* orientado às necessidades, concretizado por meio do comprometimento na construção de relacionamentos (CONWAY, 1996). Grönroos (1994) destaca algumas formas de se alcançar a satisfação dos clientes: buscar a qualidade das interações com os clientes, sistemas de resposta ao cliente em tempo real e banco de dados dos clientes, são elementos que ajudam a construir um relacionamento de longo prazo que garanta a satisfação e a criação de valor para a organização.

Considerando os **reguladores**, as organizações sem fins lucrativos têm particular interesse nos órgãos governamentais, devido ao apoio que poderá ser fornecido, seja ele financeiro, material, humano, entre outros. Além disso, esses órgãos podem exercer influência sobre como a organização funcionará, por meio de leis estabelecidas, de maneira que os regulamentos devem ser identificados e antecipados, a fim de serem cumpridos (CONWAY, 1996). Existem outros *stakeholders*, como os **competidores** (organizações do mesmo ramo de atuação, que podem estabelecer relações competitivas no mercado ou parcerias laterais a fim de compartilhar esforços) e os **membros internos** (funcionários e voluntários) da organização.

Tratar de *marketing* de relacionamento no contexto de organizações sem fins lucrativos abrange uma variedade de *stakeholders*, não se limitando apenas aos

clientes diretos. Por haver relação de dependência, torna-se essencial destacar o interesse na manutenção do relacionamento com esses diversos públicos em longo prazo, conforme Grönroos (1994) destacou. No próximo tópico, serão abordados os aspectos metodológicos da investigação para o alcance dos objetivos propostos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

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

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

Neste artigo, o foco de análise concentrou-se nas estratégias de *marketing* de relacionamento praticadas por duas associações de saúde sem fins lucrativos,

cujas principais características são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das Organizações Investigadas

Característica	Associação 1	Associação 2
Tipo	Beneficente	Beneficente
Fundação	1988	2008
Especialidade	Apoio e Combate ao Câncer	Apoio e Combate ao Câncer
Serviço	Assistência	Assistência
Atendidos	Crianças e adolescentes com câncer	Pessoas com câncer

Fonte: Dados da pesquisa.

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

3.1 Fonte e coleta de dados

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

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

Voluntariado. Na Associação 2, foram entrevistados o Gerente Administrativo e a Gerente de Assistência Social. O tempo médio das entrevistas foi de 40 minutos e aconteceram entre os meses de julho e agosto de 2015, e foram transcritas para posterior análise, somando o total de 62 páginas.

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

A observação não participante assistemática caracterizou-se pelo reconhecimento visual dos setores das associações e apreciação dos atendimentos realizados – oficinas de recreação e dinâmicas de grupo, sendo feita no mesmo período das

entrevistas. Os documentos analisados foram: o relatório anual de atividades, jornais e informativos elaborados pelas próprias associações.

O Quadro 2 contém as informações sobre os sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 – Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

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

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados primários foram tratados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Apoiando-se nas orientações de Bardin (2006), primeiro realizou-se a pré-análise e a seleção do material (entrevistas transcritas, documentos e notas de observação). Posteriormente, conduziu-se o estudo do material e seleção dos temas importantes para exame e a identificação das categorias de análise dos dados coletados, apoiando-se no referencial teórico, utilizando-se, portanto, a grade de análise aberta. Finalmente, conduziu-se o tratamento dos dados, fase em que foram feitas as interpretações que resultaram em inferências e conclusões.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O *marketing* de relacionamento em organizações sem fins lucrativos assume significados diferentes das organizações que visam lucro. Nesse sentido, a discussão que segue, está relacionada às estratégias de construção de relacionamento entre as Associações e seus *Stakeholders*. Tal análise não se limitou a verificar a relevância no aspecto econômico, mas, principalmente, a relevância na troca social que é efetivada no serviço prestado e nos efeitos que foram gerados nas organizações como um todo.

Serão apresentadas, portanto, as principais estratégias de relacionamento desenvolvidas e as principais contribuições, desafios e dificuldades nesse processo.

4.1 Caracterização do marketing de relacionamento das associações

Inicialmente, ressalta-se que ambas as associações desenvolvem atividades de *marketing*, pois estão constantemente se relacionando com diversos grupos da sociedade. Também, ambas as instituições não possuem departamento específico de *marketing*, assim, essas atividades são descentralizadas e realizadas por suas diferentes unidades.

Os principais grupos de interesse das associações e as ações de relacionamento por elas desenvolvidas são mostradas no Quadro 3. Nele, pode-se observar que ambas as organizações estudadas se preocupam em relacionar-se com *stakeholders* e, portanto, esforços de *marketing* de relacionamento foram identificados. Tal categorização dos Grupos de Clientes e Ações de Relacionamento foi feita com base nas entrevistas, observação não participante e documentos.

Quadro 3 – Grupos de Clientes e Ações de Relacionamento

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a prestação de serviços para pacientes – chamados clientes diretos nos termos de Helmig, Michalski e Thaler (2009) –, a lógica de relacionamento de longo prazo é tratada de forma diferenciada. Assim, as Associações, por realizarem a assistência de pacientes de risco, têm como objetivo do relacionamento a recuperação do paciente da doença e, nesse sentido, a assistência tem como finalidade primordial garantir a minimização dos danos causados pelo câncer e a reabilitação do paciente. Na Associação 1, durante o período de tratamento ambulatorial, são desenvolvidas ações recreativas para que crianças e adolescentes retirem o foco da doença e possam ser amparados. Em casos de pacientes que moram em outros Estados brasileiros, ou em regiões distantes, são disponibilizados quartos para que a criança e o familiar acompanhante possam se hospedar durante todo o período de assistência. O entrevistado A2 destacou que a “[...] Associação 1 conta com a norma ISO, para a

garantia da qualidade dos serviços prestados nas assistências aos pacientes” (relato de entrevista). Ou seja, o fragmento 1 sugere que a associação se utiliza das normas para garantir as especificações de qualidade do serviço prestado. Na Associação 2, a dinâmica de assistência ocorre de forma distinta, pois não tem, ainda, a possibilidade de hospedar e auxiliar pacientes em sua unidade. Dessa forma, a assistência prestada está relacionada ao apoio psicossocial para pessoas com câncer e seus familiares. O fragmento 2 apresenta esses aspectos sobre a dinâmica de relacionamento com pacientes: *“Nós atendemos pessoas com câncer que tiveram a doença ou que estão em tratamento ou iniciaram o tratamento agora e necessitam de trabalho psicológico, social e econômico e o emocional principalmente”* (relato de entrevista – entrevistado B2).

Nos fragmentos 1 e 2, anteriores, pode-se observar que, conforme Grönroos (1994), as associações se esforçam para

garantir a satisfação dos clientes, em termos da estruturação do ambiente em que os pacientes utilizarão e no apoio psicossocial. A Associação 1 demonstrou gerenciar o relacionamento com os pacientes, com o uso de sistemas gerenciais e de bancos de dados de todos os atendidos – reflexo das normas de qualidade adotadas. A Associação 2 não conta com o uso da tecnologia para o registro dos atendidos, cujos controles são feitos por preenchimento manual de documentos, de maneira que o trato pessoal possibilita que os profissionais conheçam melhor os pacientes.

Com relação à assistência prestada aos familiares – chamados clientes indiretos nos termos de Helmig, Michalski e Thaler (2009) –, as Associações 1 e 2 oferecem apoio psicossocial e capacitação. Durante os atendimentos assistenciais realizados pelas associações, identificou-se que o familiar acompanhante pode participar de oficinas, nas quais são ensinadas diversas atividades, ligadas ao artesanato, beleza, pinturas, costuras, culinária, entre outras. Tais oficinas são extremamente importantes, pois, além de distrair os familiares do fardo da doença, possibilita que complementem o seu orçamento, onde o resultado do que é produzido na oficina pode ser convertido em renda através da posterior venda. Isso demonstra a preocupação das Associações em garantir a satisfação, também, para os familiares, pois eles sofrem com a enfermidade. Dessa forma, pode-se considerar tal ação uma estratégia de relacionamento para minimizar o impacto psicossocial e econômico que a doença traz aos pacientes e familiares assistidos. Conforme Grönroos (1994), estratégias de relacionamento podem criar valor para organização e essa forma de relacionar com os familiares se constitui em importante alternativa de valorização que, ao mesmo tempo, pode trazer retornos para a associação em termos de responsabilidade social.

Outro grupo que apresenta papel essencial para ambas as associações são os doadores (HELMIG; MICHALSKI; THALER, 2009). Em especial, nesse grupo de *stakeholders*, a lógica de manutenção de relacionamento (BARON; CONWAY; WARNABY, 2010) está fortemente presente, pois é deles a maior fonte de recursos necessários para se garantir a sustentabilidade da organização. Nos termos de Sargeant (2001), esse relacionamento é classificado como *relationship fundraising* – relacionamento para angariação de recursos.

A Associação 1 possui diversas ‘portas de entrada’ de recursos advindos das doações. Destacam-se o *telemarketing* feito tanto internamente, quanto externamente – por outra organização. Nesse último, o chamado *in-kind philanthropy* (CONWAY, 1996), ocorre quando outras empresas se relacionam para apoiar uma causa e, assim, também, serem reconhecidas por seu envolvimento. A realização de eventos, também, é uma prática consolidada na organização, pois todo início de ano há uma programação já definida das comemorações, cujos eventos são realizados por meio de articulação com outras empresas e são importantes para atrair a atenção das pessoas da comunidade em geral para a causa e busca de recursos. A organização ainda conta com um selo de compromisso que pode ser utilizado pelas empresas privadas e públicas que apoiam a causa do combate ao câncer, estratégia de relacionamento essa que torna os apoiadores reconhecidos. Por último, existem as chamadas seleções públicas, quando empresas públicas e privadas abrem editais para seleção de projetos de cunho social. A Associação 1 costuma se engajar nessas oportunidades de apoio e a desenvolver projetos associados à sua missão.

Observou-se que na Associação 2 há menos fontes de recursos. Ela também desenvolve o *telemarketing* interno, com

ligações diretas para solicitar o apoio da população, assim como são realizados eventos com o intuito de angariar recursos e, também, conta com o bazar de produtos construídos pelos pacientes nas oficinas e objetos doados. Em especial, os doadores são tidos, para essa organização, como essenciais, pois se constituem em seu meio principal da sobrevivência e manutenção. Na fala do entrevistado B2 destacou que “[...] a instituição é mantida somente através de doações” (relato de entrevista). Dessa forma, conforme o fragmento 3, a colaboração por meio de doações é vista como fator crítico na sustentabilidade e sobrevivência da organização.

Outro grupo fundamental são os voluntários – clientes internos nos termos de Helmig, Michalski e Thaler (2009) – que, segundo as Associações, são eles quem fazem a ‘roda girar’, de forma que, para manter a estrutura da organização em funcionamento, torna-se imprescindível o envolvimento de voluntários nas atividades internas. Notou-se que a necessidade desse envolvimento foi crítica para a Associação 1, devido à sua estrutura, pois são diversas as frentes de ação e unidades internas que contam com o apoio extra, cujo relacionamento com seus voluntários se dá através do programa de voluntariado. Devido ao grande reconhecimento que a organização possui na sociedade local, o número de voluntários ultrapassa a quantidade de pessoas necessárias para funcionamento da Associação. Os voluntários são essenciais, pois agilizam os serviços prestados, além de agregarem valores e conhecimentos profissionais – voluntariado profissional (CONWAY, 1996). Eles atuam na humanização dos pacientes, conforto espiritual, atividades administrativas, angariação de recursos, organização de eventos, entre outros. São trabalhadores não

remunerados que podem agregar muita qualidade nos serviços prestados (CONWAY, 1996).

Na Associação 2, o voluntariado atua com funções recreativas aos atendidos, com o intuito de amenizar os anseios e preocupações com a doença. Não existe um programa de voluntariado, eles entram na organização de maneira informal, através do boca-a-boca, ou por indicação dos próprios atendidos pela Associação. O entrevistado B2 destacou que os “[...] voluntários geralmente chegam através delas (pacientes) que vêm para conhecer a instituição e acabam gostando e se propondo a estar ajudando. Às vezes é um vizinho que fica sabendo [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 4, observa-se que o voluntariado da associação é formado por pessoas recomendadas pelos próprios pacientes.

A interação com o governo encontra-se estruturada pela Associação 1 que tem buscado se inserir nas políticas públicas de defesa da criança e do adolescente. Dessa forma, busca também ser reconhecida como importante agente local de fomento à articulação de interesses e cuidados para com crianças e adolescentes, conforme constatado no fragmento 5: “A gente não pode ficar solto nesse meio (políticas públicas), então precisamos ter participação no conselho dos direitos das crianças e do adolescente, que é o CONCAV, né, que são os conselhos municipais” (Relato de entrevista – Entrevistado A1).

Na Associação 2, por sua vez, não foi evidenciado vínculo com as políticas públicas, apesar de se envolver publicamente em defesa ao combate ao câncer. No entanto, a entrevistada B2 destacou que pode ser importante lidar com pessoas envolvidas na política: “[...] é um dos caminhos para se chegar até o governo, uma hora o governo vai abrir a porta para nós. E eles abrindo essa

porta para estar enviando uma verba para a Associação, quantos mais pacientes nós poderíamos estar atendendo hoje [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 6, apesar de não existir relacionamento com o governo ou políticas públicas, o entrevistado reconhece os políticos como potencial grupo de apoio à instituição.

Til (2005) e Conway (1996) destacam que a relação com o Governo é de grande importância, pois ao mesmo tempo que pode ser parceiro, também pode gerar uma série de restrições às atividades de uma organização sem fins lucrativos. Nesse sentido, A Associação 1 possui a política de relacionamento com o Governo por meio das políticas públicas, mais consolidada, enquanto a Associação 2 está, ainda, buscando por iniciar e construir o relacionamento com as instâncias do governo, apesar de se encontrar em estágio incipiente.

4.2 Contribuições e desafios do marketing de relacionamento

A Associação 1, devido ao longo período de existência, já vivenciou muitos desafios e dificuldades, o que permitiu que ela aprendesse muito durante o caminho percorrido. Ainda, por contar com a participação de pessoas influentes no âmbito empresarial e político do Estado, conseguiu aumentar a sua capacidade de articulação para a obtenção de apoio e a profissionalização da gestão. Já a Associação 2, por ter menor tempo de funcionamento, está vivenciando os desafios que a Associação 1 enfrentou em seu período inicial de funcionamento.

Drucker (1990) e Vernis *et al.* (2006) destacam que a questão da profissionalização é um dos desafios das organizações sem fins lucrativos. Por meio da valorização dos esforços de *marketing de relacionamento*, tais instituições têm garantido maior captação de recursos e alcançado reconhecimento (CONWAY, 1996). Pode-se considerar que a Associação 1 trilhou esse percurso, enquanto a Associação 2 está vivenciando, ainda, as dificuldades na consolidação da profissionalização, devido à sua inexperience no mercado.

O Quadro 4 mostra, de forma categorizada, as contribuições do *marketing de relacionamento* para as associações participantes deste estudo. Tal categorização foi elaborada com base nas entrevistas.

Quadro 4 – Contribuições estratégicas do relacionamento

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as contribuições do *marketing* de relacionamento, destaca-se, para a Associação 1, a possibilidade de permear a credibilidade e o reconhecimento na sociedade. O relacionamento com os órgãos públicos e empresas privadas ajudou a legitimar a missão social da organização, ou seja, promover a vida combatendo o câncer. Dessa forma, a credibilidade e o reconhecimento (VERNIS *et al.*, 2006) abriram portas para a captação de recursos – financeiro, material e humano. Assim, para a Associação 1, o desafio da sustentabilidade já não é fator de preocupação ou inquietação, pois ela já desenvolveu e organizou uma estrutura de relacionamentos que possibilita obter o apoio dos *stakeholders*.

Para a Associação 2, esse relacionamento com os públicos tem sido imprescindível, em face da necessidade de

apoio por meio de doações que se constitui na sua única fonte de renda e garantia de sobrevivência, de forma que o desafio da sustentabilidade financeira é uma questão real a ser considerada. Para o entrevistado B1 “[...] a captação de recursos é fundamental para a sustentação da associação, ela funciona basicamente dos recursos e doações obtidas das pessoas, se não houvesse essas doações poderíamos ter muitos mais problemas e desafios [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 7, há o reconhecimento de que a associação depende fortemente de seus doadores.

Quanto aos desafios e dificuldades para a aplicação do *marketing* de relacionamento para as Associações estudadas, o Quadro 5 apresenta a sumarização categorizada das falas obtidas nas entrevistas.

Quadro 5 – Desafios no estabelecimento de relacionamento.

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as dificuldades para a Associação 1, identificou-se a influência do cenário econômico do país que, também, considera como desafio vivenciado, por ela e por outras organizações sem fins lucrativos, assegurar a credibilidade, por meio da transparência. Assim, para que a organização seja reconhecida na sociedade, torna-se fundamental a transparência de suas ações e esses esforços não podem ser ignorados.

A Associação 2 enfrenta o desafio da sustentabilidade financeira, conforme pode ser observado na fala do entrevistado B2 ao destacar que a associação faz parte de “[...] um grupo do terceiro setor para captação de recursos. Mas eles falam captação de recursos, é uma palavra bonita né, mas que no funcionamento não é tudo isso. Infelizmente, às vezes não funciona” (relato de entrevista). Analisando o fragmento 8, verifica-se o desafio da função de captação de recursos que, muitas vezes, não se desenvolve conforme o esperado. Além disso, a

organização encontra dificuldades na articulação de interesses com outras empresas privadas e organizações públicas, mesmo com esforços para captação de apoio, parece haver certo desinteresse por parte de outras organizações.

Sobre os desafios enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos, Sargeant (2001) ressalta que o *marketing* e suas atividades nessas organizações poderiam trazer vantagens significativas para lidar com tais dificuldades. Assim, verifica-se que ambas as organizações estudadas poderiam considerar a criação de um departamento de *marketing* para que o processo de interação e relacionamento com os públicos fosse formalizado e mais bem estruturado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como tema e investigação identificar e analisar as estratégias de *marketing* de relacionamento

desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos ao se relacionarem com os seus diversos públicos. Para isso, buscou-se entender as ações de relacionamento desenvolvidas por duas associações prestadoras de serviços assistenciais na área da saúde, ao interagirem com seus clientes e, além disso, analisar as contribuições e os desafios gerados pelo desenvolvimento de relacionamentos duradouros nesses tipos de instituições.

A classificação dos grupos de interesse das associações e as características do *marketing* de relacionamento desenvolvidas podem ser identificadas como importantes, pois permitem a visualização de como esse segmento institucional tem atuado, ou seja, a maneira em que tem alocado os seus esforços de relacionamento.

Com o uso de entrevistas e observações diretas, identificou-se que as associações estudadas desenvolvem ações de *marketing* de relacionamento com os seus públicos, mas que inexistem o reconhecimento, por parte dos profissionais, sobre os conceitos associados ao ‘*marketing* de relacionamento’, ou seja, as associações praticam o *marketing* de relacionamento, mas não o compreendem em termos teóricos.

Em ambas as associações se destacaram três grupos de interesse: pacientes, doadores e voluntários. Para a Associação 1, as principais ações de relacionamento com pacientes constituem-se de uma diversidade de iniciativas sociais e serviços de alta qualidade prestados aos atendidos. Durante a estadia dos pacientes na associação, eles têm acesso a diversos trabalhos que têm por finalidade a minimização dos danos causados pelo câncer. Destacam-se o apoio psicossocial, oficinas de recreação, brinquedoteca, rodas de leitura, bibliotecas, assistência espiritual e escola para continuidade dos estudos das crianças.

Portanto, pode-se considerar que o ambiente estruturado e a atuação de profissionais especializados e voluntários são fundamentais para o alcance da qualidade dos atendimentos realizados. A Associação 2, por sua vez, está focada no apoio psicossocial, por meio de oficinas recreativas com os pacientes. Destaca-se, como elemento marcante na satisfação dos atendidos, a alegria e disposição do grupo de profissionais e voluntários para ajudar as pessoas atendidas. Nesse sentido, a qualidade se relaciona, muito mais, à afabilidade dos profissionais e voluntários do que à estrutura da associação. Esse é um fator que motiva alguns dos pacientes a continuarem participando das oficinas ofertadas pela associação, mesmo quando a doença já foi curada. Torna-se importante salientar que a lógica de relacionamento com esses clientes é distinta, pois o objetivo primordial não é prolongar o atendimento, tendo em vista que as associações buscam a recuperação do paciente.

A lógica existente no *marketing* de relacionamento de se assegurar a lealdade do cliente no longo prazo está mais presente no grupo dos doadores. Na Associação 1, o relacionamento com os doadores acontece de diferentes maneiras, por meio do engajamento de diversos funcionários da associação na busca de variadas fontes de recursos. Os elementos importantes para se garantir o apoio das pessoas, empresas e governo, estão relacionados ao *feedback* e transparência das ações desenvolvidas que, de certa forma, acabam por legitimar a relevância da atuação no combate ao câncer. A Associação 2, por sua vez, apresenta dificuldades no relacionamento com os doadores como empresas e governo, de forma que sua fonte principal de renda é viabilizada pela colaboração das pessoas da sociedade. A ausência de maior profissionalização da

gestão é um dos motivos que reduzem o apoio de outros setores da sociedade.

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

Identificou-se que o marketing de relacionamento pode ser estratégico para a sustentabilidade das Associações Beneficentes da área da saúde, pela legitimidade e credibilidade gerada diante dos *stakeholders*, o que cria oportunidades para a melhoria contínua na qualidade do serviço assistencial. Por outro lado, desenvolver o marketing de relacionamento caracteriza-se como desafiador, pois depende diretamente da capacidade institucional no estímulo, criação e manutenção dos relacionamentos.

Esta pesquisa apresentou limitações por considerar apenas a percepção dos gestores das associações sobre as estratégias de *marketing* de relacionamento. Por se tratar da interação com os *stakeholders*, seria interessante conhecer, de forma aprofundada, as percepções dos próprios *stakeholders* para verificar se tais estratégias condizem com o discurso dos gestores.

A partir dos resultados obtidos, sugere-se, para pesquisas futuras, estudo mais

aprofundado sobre o *marketing* de relacionamento em grupos específicos de clientes de organizações sem fins lucrativos (clientes diretos, doadores, voluntários, Governo), para que se tenha, também, compreensão mais aprofundada sobre a temática em ambientes dessa categoria de instituições.

REFERÊNCIAS

- ANHEIER, H.; SALAMON, L. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, v. 3, n. 2, p. 125–151, 1992.
- ARNETT, D.; GERMAN, S.; HUNT, S. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *The Journal of Marketing*, v. 67, n. 2, p. 89-105, 2003.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARON, S.; CONWAY, T.; WARNABY, G. *Relationship Marketing: a consumer experience approach*. London: Sage Publications, 2010.
- BRENNAN, L.; BRADY, E. Relating to marketing? Why relationship marketing works for not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 4, n. 4, p. 327–337, 1999.
- BULGACOV, S. Estudos Comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias. *Organizações & Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 53–76, 1998.
- CONWAY, T. Relationship marketing within the not-for-profit sector. In: BUTTLE, F. (Org.). *Relationship Marketing: theory and*

practice. Paul Chapman Publishing: London, 1996. p. 170-187.

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

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

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

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

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

HILLEBRAND, B.; DRIESSEN, P.H.; KOLL, O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 4, p. 411-428, 2015.

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

MCCORT, J. A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing

strategy: the case of nonprofit organizations. *Journal of Direct Marketing*, v. 8, n. 2, p. 53-65, 1994.

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

POWELL, W.; STEINBERG, R. *The nonprofit sector: a research handbook*. 2nd. ed. NewHaven: Yale University Press, 2006.

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

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

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

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

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

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

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

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

SOBRE OS AUTORES

Arthur Silva Santos

Mestre e graduado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Contato: Arthur.crss@gmail.com

Anderson Soncini Pelissari

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE), Departamento de Administração. Contato: asoncinipelissari@gmail.com