

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

ELOYSA LOPES DE SOUZA E ANA LUÍZA DANTAS LEITE

**IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) NO TERCEIRO
SETOR: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS PAIS E AMIGOS DOS
LEUCÊMICOS DE ALAGOAS (APALA)**

MACEIÓ
2023

Eloysa Lopes de Souza e Ana Luíza Dantas

**IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) NO TERCEIRO
SETOR: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS PAIS E AMIGOS DOS
LEUCÊMICOS DE ALAGOAS (APALA)**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à
Universidade Federal de Alagoas, como parte
das exigências para a obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas. **Orientador
(a): Profa. Dra. Manuela Callou**

MACEIÓ
2023

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

F837c Souza, Eloysa Lopes de.
Implantação da estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM)
no terceiro setor : o caso da Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos de
Alagoas (APALA) / Eloysa Lopes de Souza, Ana Luíza Dantas. – 2023.
64 f. : il.

Orientadora: Manuela Rau de Almeida Callou.
Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em Relações Públicas) –
Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências, História,
Comunicação e Artes. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 61-63.

1. *Customer Relationship Management*. 2. *Marketing*. 3. Associações
sem fins lucrativos. I. Dantas, Ana Luíza. II. Título.

CDU: 659.4:334.012.46

Eloya Lopes de Souza e Ana Luíza Dantas Leite

**IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) NO TERCEIRO
SETOR: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS PAIS E AMIGOS DOS
LEUCÊMICOS DE ALAGOAS (APALA)**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à
Universidade Federal de Alagoas, como parte
das exigências para a obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas.

Maceió, 23 de Fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Manuela Rau de Almeida Callou
Orientadora

Prof. Manoella Maria Pinto Moreira das Neves
Examinadora

Prof. Nilson Cibério de Araújo Leão
Examinador

MACEIÓ
2023

AGRADECIMENTOS

À nós, grandes amigas, pela insistência e pela não desistência. Conseguimos!

À todas as amigadas que continuaram aqui durante esse ciclo de muitos altos e baixos.

À professora Dra. Manuella Callou, que aceitou o desafio de orientação e nos mostrou os caminhos disponíveis com paciência e resiliência, sempre trazendo à tona nossas potências.

À Gabriella Ferreira, psicóloga de ambas, cujo suporte psicológico foi fundamental durante todo o processo de construção do trabalho.

A todos e todas que participaram, direta ou indiretamente do processo de desenvolvimento deste trabalho. Seja na esfera acadêmica ou pessoal, enriquecendo o nosso processo de aprendizado ou com acolhimento quando estávamos cansadas. O afeto também é contribuição importante.

- Eloysa Lopes de Souza e Ana Luíza Dantas Leite

Dedico ao meu falecido Pai que com certeza esperava esse momento tanto quanto eu, assim como à minha mãe, irmãos, e meus avós que estiveram presentes e sempre me incentivaram durante toda a minha vida de estudos.

- Ana Luíza Dantas Leite

RESUMO

Diversos estudos buscam entender o processo de captação de recursos no terceiro setor e como as estratégias de marketing e de gestão implementadas podem ser primordiais para o sucesso da instituição. Portanto, o objetivo central do trabalho é entender e avaliar o processo de implantação da estratégia de Customer Relationship Management (CRM) implantada junto com uma plataforma de doações digitais na Apala, organização sem fins lucrativos que apoia e presta serviços às crianças com câncer e adultos com leucemia no estado de Alagoas. Através de pesquisa bibliográfica, entrevistas e análises feitas presencialmente, foi possível entender a razão pela qual as expectativas iniciais não foram atingidas, principalmente, porque etapas do processo de implementação das estratégias foram ignoradas, diminuindo a probabilidade de sucesso da estratégia.

Palavras-chave: CRM, Marketing, Terceiro Setor.

ABSTRACT

Several studies seek to understand the fundraising process in the third sector and how integrated marketing and management strategies can be essential for the institution's success. The main objective of this work is to understand and evaluate the implementation process of the Customer Relationship Management (CRM) strategy implemented together with a digital donation platform at Apala, a non-profit organization that supports and provides services to children with cancer and adults with leukemia. in the state of Alagoas. Through bibliographical research, interviews and face-to-face analysis, it was possible to understand that the reason why the initial expectations were not met, mainly because stages of the strategy implementation process were ignored, verified the probability of success of the strategy.

Keywords: CRM, Marketing, Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Gráfico representativo de públicos do facebook da Apala	40
FIGURA 2 - Gráfico representativo de públicos do Instagram da Apala.....	41
FIGURA 3 - Passo 1 da jornada de doações - Página de conversão	54
FIGURA 4 - Passo 2 da jornada de doação.....	55
FIGURA 5 - Página do Google ao pesquisar “Apala”.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro de movimentos sociais e organizações do terceiro setor no Brasil numa perspectiva histórica.....	19
Quadro 2- Modelo proposto por Barretto.....	25
Quadro 3- Quadro representativo das análises que forma a análise Organizacional	27
Quadro 4- Pilares organizacionais da Apala.....	38
Quadro 5- Análise SWOT	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. TERCEIRO SETOR, MARKETING E CRM.....	12
1.1 Paradigmas do terceiro setor.....	17
1.2 Marketing e captação de recursos no terceiro setor.....	20
1.3 Customer Relationship Management, definições e aplicação.....	21
1.3.1 Tipos de CRM.....	22
1.3.2 Implantação de CRM a partir de referências bibliográficas.....	23
2. SOBRE O OBJETO DE ESTUDO: APALA	34
2.1 Dados cadastrais da instituição.....	34
2.2 História da Organização.....	35
2.3 Públicos de interesse.....	38
2.3.1 Observações acerca dos públicos da Apala.....	39
3. PESQUISA E ANÁLISE SOBRE A APALA	42
3.1 Análise Swot - Apala.....	42
3.2 Processos metodológicos.....	45
3.3 Pesquisas sobre públicos e processo de implantação da plataforma de doações digitais e CRM.....	47
3.3.1 Pesquisa 1	47
3.3.8 Análise e interpretação dos resultados	49
3.4 Pesquisa 2	51
3.4.7 Análise e interpretação dos resultados	52
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS	62

INTRODUÇÃO

Como uma instituição sem fins lucrativos há 28 anos e com a missão de promover a defesa dos direitos das crianças e adolescentes com câncer e adultos com leucemia, foi longo o caminho até chegar onde encontramos a Associação dos pais e amigos dos leucêmicos de Alagoas (Apala), uma organização não governamental com necessidades cada vez mais voltadas ao acompanhamento das transformações do mercado e do ambiente social. A Organização de terceiro setor funciona como casa de apoio e presta a assistência necessária às crianças com câncer e qualquer pessoa em tratamento de leucemia no estado de Alagoas desde o ano de 1993.

O estudo tem como início uma breve introdução sobre o terceiro setor e como ele surge para amenizar ou tentar solucionar problemas sociais que até o momento não são cobertos pelo Estado. Entender a necessidade da captação de recursos foi o ponto de partida para que fosse possível entender as reais necessidades da ONG Apala.

Em 2021, com a crise sanitária ocasionada pela pandemia mundial de Covid-19, houve uma queda de aproximadamente 30% nas doações na Apala, o que preocupou a gestão, que como estratégia para reverter o déficit, decidiu adicionar uma nova forma de doação para a casa: doações 100% digitais em uma plataforma com tecnologia de *Customer Relationship Management*¹ (CRM) inclusa, tornando-se a primeira organização sem fins lucrativos a implementar a tecnologia no estado de Alagoas.

A partir de estudos sobre o terceiro setor, marketing, captação de recursos e sobre a estratégia de CRM, conseguimos ter um panorama de como poderíamos avaliar o processo de implementação da estratégia escolhida para aumentar as doações direcionadas à instituição. A Apala foi escolhida como objeto de estudo pois é a primeira, e até então a única instituição não governamental (ONG) no estado de Alagoas a implementar uma plataforma de doações 100% digitais e utilizar um sistema de CRM voltado para doações, se mostrando uma instituição preocupada com os avanços de mercado e disposta a incorporar novas tecnologias e estratégias de comunicação e marketing em seus processos.

Sendo um trabalho para conclusão de curso de graduação, tivemos como base principal a pesquisa bibliográfica. É a partir desta que foi baseado todo o estudo, que procura as soluções mais seguras possíveis, tanto do ponto de vista da academia quanto do mercado. Para isso, intensificamos estudos sobre o terceiro setor e implantação de CRM, de formas independentes para correlacionarmos no trabalho.

¹ Gestão de Relacionamento com o Cliente

Com isto, alguns autores e autoras fizeram parte desse processo de pesquisas e análises. Para entendermos o terceiro setor e seus paradigmas, utilizamos de diversos pensamentos, penso que se destacando os estudos de Maiara Sobral e Adriana Santos (2012), Gryzbovski et. al (2015) e Moura et. al (2013).

Assim como Margarida Kunsch guia nossa discussão sobre relações públicas, comunicação no terceiro setor e seus processos, nos referenciamos em Phillip Kotler e seus escritos para tratarmos de marketing, marketing digital e marketing no terceiro setor, pois é reconhecido que é a principal referência quando se trata dos assuntos. Temos no trabalho Maria Isabel Barreto como principal referência para análise do processo de implantação do CRM, foram utilizadas a dissertação de mestrado e a tese de doutoramento da autora como referência para compreensão e análise do processo estudado.

Seguimos então a análise do contexto da comunicação da instituição a partir do setor de marketing, optando pela análise *Swot* (Fofa) como uma ferramenta para analisar o funcionamento do setor de comunicação pois acreditamos que seja a forma mais eficaz e eficiente acessíveis para conseguir-se uma análise de forma organizada e sistemática. A análise é expressada em uma matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e foi feita a partir de tópicos baseados nas necessidades da matriz.

Seguimos um processo onde buscamos entender o marketing e a captação de recursos no terceiro setor e como as estratégias de comunicação podem ser de grande importância para chegar onde a instituição deseja. Entendemos que uma melhor gestão desse setor pode impactar nos recursos financeiros da organização. Com as frequentes mudanças no mercado atual, a Apala encontra-se em um momento onde entender o que acontece na organização é essencial para seguir com uma comunicação eficiente de acordo com os objetivos desejados.

Buscamos então compreender a estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM), que funciona a partir de ferramentas, técnicas e *softwares* que capturam e armazenam dados estratégicos para construção de um relacionamento personalizado, auxiliando na estratégia de negócios. Essa estratégia vem com a promessa de melhorar a estratégia organizacional, principalmente no cenário de competitividade atual no mercado. Vimos que há mais de um tipo de CRM e, portanto, é possível uma identificação e análise dos modelos para chegar a uma melhor compreensão do que seria necessário para a Apala.

Com a implementação de uma nova forma de doação e de relacionamento, um estudo de caso se faz relevante para contribuirmos tanto com a academia, quanto com qualquer pessoa

interessada em entender melhor o uso de ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) em instituições do terceiro setor, tendo em vista que é uma tecnologia em ascensão.

Através da pesquisa realizada, foi possível detectar quais seriam as melhores formas de implantação da estratégia de forma técnica, a partir de um modelo de implantação de acompanhamento de resultados, e avaliar o processo realizado, possibilitando uma visão estratégica do que poderia ser feito para que os objetivos pudessem ser atingidos ou, até mesmo, planejados com mais assertividade.

Para construirmos este estudo de caso, utilizamos alguns instrumentos de pesquisa em diferentes fases. Como primeira parte da pesquisa, fizemos uma análise da ferramenta em questão (CRM), que de acordo com uma análise *swot*, nos apresenta o contexto de mudança de organograma e comunicação onde vimos então a necessidade de entendermos com mais detalhes o contexto na qual a organização estava inserida, do ponto de vista da gestão.

Partindo para a segunda parte da pesquisa, foi possível entender que a decisão de implantar uma plataforma de doações digitais era necessária. Portanto surgiu de uma demanda interna que buscava resolver uma baixa de doações em um momento de crise sanitária mundial. Conseguimos ver que em comum acordo entre o setor de comunicação e a alta gestão, essa seria uma solução, pois com a implantação da nova modalidade de doações de forma digital, em um momento de isolamento social devido à pandemia da Covid-19, ajudaria no déficit de doações.

Na terceira fase, seguimos com a análise dos resultados de busca digital para diagnóstico da estratégia utilizada pela instituição, finalizando então este estudo de caso com as informações coletadas e análises realizadas a partir do cumprimento dos objetivos anteriores, a fim tanto de contribuir com a organização em questão, quanto como possível referência para outras instituições do terceiro setor que cogitem utilizar a estratégia e estejam em busca de aprofundamento sobre o tema.

A partir de referências bibliográficas, tentamos chegar até a melhor orientação possível para a organização, procurando soluções seguras, buscando a correlação do trabalho com as ferramentas e os meios de comunicação já utilizados.

1 - TERCEIRO SETOR, MARKETING E CRM

1.1 Paradigmas do terceiro setor

Por terceiro setor, entendemos organizações que cumpram os cinco pré-requisitos utilizados por Salomon e Anheir (1997), na definição estrutural-operacional: ser organizada, privada, não fazer distribuição de lucros, ser auto governável e ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor.

Em diversos lugares do mundo, o terceiro setor surge como uma necessidade da sociedade civil se organizar e suprir necessidades que não são supridas pelo Estado ou pela economia privada. Para Fígaro (2006, p. 62), o terceiro setor é constituído por entidades civis instituídas juridicamente sem fins lucrativos e que atuam suprimindo o papel que seria do Estado.

Neste cenário, Moura et al. (2013), apontam o cumprimento de demandas pelo terceiro setor enquanto uma alternativa para problemas que antes era de responsabilidade do Estado, e que o segundo setor, a iniciativa privada, não pode ofertar sem uma contrapartida:

Associações, fundações e ONGs, dentre outros, assumem um papel que antes era do Estado (primeiro setor) e que a iniciativa privada (segundo setor) não pode ofertar sem uma contrapartida, ou seja, sem receber nada em troca. A sociedade civil organizada, então, preencheria uma lacuna deixada pelos dois outros setores, na oferta de direitos sociais e na busca da “cidadania”, pregando-a como solução para a eliminação dos problemas sociais. (MOURA et. al, 2013, p. 8)

O Terceiro Setor veio para o Brasil importado dos Estados Unidos da América, onde a sociedade precede o Estado e em que as atividades voluntárias e baseadas em associações fazem parte de um pensamento fundamentado no estado natural do individualismo liberal (OLIVEIRA et. al, 2015).

Inicialmente não havia uma oficialização jurídica para que essas instituições pudessem funcionar em sua totalidade no país, a primeira vez que as Organizações da Sociedade Civil (OSC) que foi anunciada como pessoa jurídica no Brasil foi a partir de 1916 mas só a partir de 1935 que realmente são reconhecidas como uma utilidade pública e passam a poder ter acesso a recursos por meio de um Termo de Parceria entre elas e o Poder Público para suas finalidades, assumindo obrigações de transparência administrativa (OLIVEIRA et. al, 2015).

Um considerável tempo depois, em 1959, a partir da Lei 3.577 - as OSCs começam a ter Certificação de Entidade de fins Filantrópicos, tendo a Isenção da Contribuição Patronal Previdenciária, Lei essa que passou a ser conhecida como a Lei do Terceiro setor. Com um

reconhecimento jurídico e com melhores maneiras de arrecadar e administrar os fundos de arrecadações recebidos, essas organizações passaram a ganhar também novas nomenclaturas, essas dividindo-as de acordo com a sua atuação social. Podemos seguir a linha do tempo no Brasil de acordo com o aparecimento de cada uma delas (OLIVEIRA et. al, 2015):

- a) Organizações da Sociedade Civil e Interesse Público (OSCIP) - reconhecimento advindo da criação da lei 9.790/99 em 1998 onde tornou-se uma qualificação para todas as pessoas jurídicas de direito privado que realizassem atividades sem fins lucrativos gerando também um termo de parceria, que é um instrumento jurídico de cooperação entre Estado e OSCIP para conseguir a realização de projetos, onde se tornou um dos primeiros reconhecimentos como organização sem fins lucrativos. (FERRAREZI, 2007).
- b) Organizações não governamentais (ONG's), como a Apala, objeto deste estudo, são consideradas como de utilidade pública Municipal, Estadual ou Federal. A partir dessa formalidade, os doadores têm a segurança de que sua contribuição é utilizada de forma correta e há um comprometimento com o que são empregados os fundos arrecadados.

Após a redemocratização do país, as organizações da sociedade civil brasileiras iniciaram um processo de articulação, cuja consequência foi a formação do cenário em que se encontra o Terceiro Setor hoje e, também, a criação, em 1991, da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), sendo essa a responsável por manter a formalidade dessas organizações. (OLIVEIRA et. al, 2015)

- c) A partir de 1995 foi criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), esse, de acordo com Oliveira et. al (2015) reúne organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Esse grupo se define como:

[...] uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo assim para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados. Além disso, o GIFE também organiza cursos, publicações, pesquisas, congressos, Grupos de Afinidade, Painéis Temáticos, Debates e outros eventos. (OLIVEIRA et. al, 2015, P. 188)

d) Dois anos após, em 1997, foi criado o Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), que de acordo com Oliveira et. al (2015), com o apoio do Programa Comunidade Solidária, que se define como uma OSCIP autônoma política, administrativa e financeiramente e sem finalidade lucrativa que tem a missão de ser uma rede virtual de informações, notadamente pela internet, para compartilhamento de conhecimento e recursos técnicos com as organizações da sociedade civil.

Assim, a sociedade passa a se organizar, principalmente, em meio a crises econômicas ou políticas, por esta razão, precisamos contextualizar brevemente os paradigmas do terceiro setor. Existem três principais correntes que podem atravessar nossos estudos: a corrente europeia, a corrente norte-americana e a corrente latino-americana (SOBRAL. e SANTOS, 2012).

Podemos dizer que a corrente europeia é plural, tendo três principais linhas de pensamentos diferentes, mas que se encontram nas lutas sociais, na cultura e na ideologia, seja de coletividade, como defende a corrente francesa, marcada por Alain Touraine e sua preocupação com classe, nação e modernização, seja na ação individual, como defende Alberto Melucci na corrente Italiana. Ainda na Europa, temos a corrente neomarxista de Claus Offe, marcada pela escola de Frankfurt, que enfatiza a análise política e a luta contra grupos hegemônicos (SOBRAL e SANTOS, 2012).

No Brasil, os registros sobre as primeiras atuações do terceiro setor são através da filantropia, com ações realizadas principalmente pela igreja católica com ações de assistência social, como as Santas Casas de Misericórdia, que são as primeiras organizações do terceiro setor reconhecidas no Brasil. O fortalecimento do setor se deu nos anos 70, durante o regime militar, com o crescimento das organizações civis na luta pela democracia e também pelas entidades da classe trabalhadora. Para Motter (2006), era uma época de restrições e censuras impostas pelo Estado, o que pode ter dado forças para o surgimento de organizações civis.

O terceiro setor como conhecemos hoje e da forma que entendemos se enquadrar no caso do nosso estudo, movido pelo movimento de captação de recursos, vem de um afastamento de organizações internacionais da América Latina pós redemocratização, nos anos 90, como pontuam Maiara Sobral e Adriana Omena (2012). Segundo Gohn (1997, apud SOBRAL e SANTOS, 2012) as instituições internacionais não priorizavam mais os projetos desta região por acreditarem que a transição democrática já estava concluída e mudaram o foco para o Leste europeu.

Podemos dizer, que, a nível de registro, a movimentação do terceiro setor no Brasil chega com o surgimento da Santa Casa de Misericórdia, que teve sua primeira filial surgindo ainda no período colonial, em 1543. Em 1908 temos a chegada do Comitê Internacional da Cruz Vermelha, surgido na Itália, seguida da chegada da organização também de origem europeia dos Escoteiros. Entre 1900 e 1950, podemos notar um surgimento de organizações a fim de sanar deficiências deixadas pelo Estado, como a fome, a falta de assistência social para pessoas com necessidades especiais, a educação e etc (GONÇALVES et. al, 2015).

A partir da década de 1960, em um período que se deu até a década de 1990 houve uma movimentação maior acerca de necessidades sociais e em prol da garantia de direitos sociais e políticos. Começando com o surgimento do projeto Rondon, em 1967 e tendo como marca os anos 90, onde, pós redemocratização, ganharam forças os movimentos de mulheres e de pessoas LGBTQIAPN². Nesta década, o terceiro setor era tido como uma aposta de humanizar o capitalismo, renovar o espaço público e até mesmo superar a pobreza.

O estudo sobre os movimentos históricos do terceiro setor de Gryzbovski et. al (2015) traz um quadro ilustrativo da linha do tempo do terceiro setor no Brasil:

Quadro 1 - Quadro de movimentos sociais e organizações do terceiro setor no Brasil numa perspectiva histórica

Ano de Fundação no Brasil	Movimentos e organizações
1543	Santa Casa de Misericórdia
1908	Comitê Internacional Cruz Vermelha
1910	Movimento do Escoteirismo
1923	Rotary Club
1942	Legião Brasileira de Assistência
1945	Fundação Dorina Nowill- Cegos
1953	Lions Club International
1954	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE
1962	Centro de Valorização da Vida
1967	Projeto Rondon
1981	IBASE
1983	Pastoral da Criança
1990	Movimentos feministas, homossexuais, indígenas, funcionários públicos e ecologistas.
1993	Ação da cidadania
1999	Comunitas – Comunidade Solitária
2000	Declaração do Milênio

Fonte: Gryzbovski et. al (2015)

² Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais/transgêneros/travestis, queer, intersexuais, assexuais, panssexuais e não binaries.

Com o movimento de redemocratização do Brasil e a orientação das ONGs para a captação de recursos, vem um movimento de aliança entre o terceiro setor e o primeiro setor na década de 1990, por conta da crescente das demandas sociais, como aponta Rodrigues (1998). Ora, com a crise financeira do país, crescem as demandas sociais de diversas frentes, principalmente nas áreas de educação, saúde e assistência social, e as organizações começam a surgir, a fim de remediar uma necessidade provocada pela insuficiência de serviço do estado (GONÇALVES et. al, 2015).

O que podemos observar dentro desta linha do tempo, é que no Brasil, a partir dos anos 90, o terceiro setor veio a ser reconhecido pelo estado como uma faceta para gestão social. Quando, em 1995, com o processo de reforma do Estado (Presidência da República, 1995)³, se admitiu que o estado não era o suficiente para sanar as necessidades e resolver as demandas sociais que cresciam, principalmente nas áreas de educação, saúde e assistência social (GONÇALVES et. al, 2015).

O que pode ser tratado como ineficiência do estado por alguns, é lido como movimentação política neoliberal para outros, como para Thiago Albes Moreira Nascimento e Renata Leite Moura (2013), que defendem que o papel do terceiro setor é justificar e legitimar o processo de desestruturação da Seguridade Social e desresponsabilização do Estado na intervenção social, ou seja, a existência de organizações do terceiro setor em um sistema capitalista, onde o estado não supre as necessidades da sociedade como forma de manutenção de poder, faz com que a sociedade seja mais passiva à ausência do estado na resolução de tais necessidades, independente da área de atuação da organização.

Neste trabalho, temos enquanto perspectiva o terceiro setor como algo afastado das demandas políticas tradicionais, como a luta pela democracia, e focado na assistência social com esforços voltados à captação de recursos. Essa perspectiva ganhou força no Brasil nos anos 90, após a redemocratização, como pontuam Maiara Sobral e Adriana Omena (2012). Através da necessidade de captação de recursos, o marketing se aproxima do terceiro setor, trazendo estratégias voltadas à captação de recursos, como buscamos apresentar no tópico seguinte.

³ Maiores informações em: [“Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil”](#) de Maria Cecília Prates Rodrigues, página 8.

1.2 Marketing e captação de recursos no terceiro setor

Diversos estudos de autores como Salvatore (2004), McCarthy (2008) e Kotler (2016), buscam entender o processo de captação de recursos no terceiro setor e como as estratégias de marketing e de gestão implementadas podem ser primordiais para o sucesso da instituição. É consenso que a gestão do terceiro setor é feita para administrar os recursos financeiros e pessoais de uma organização (KOTLER, 2016).

Salvatore (2004) responsabiliza a gestão pelo sucesso ou fracasso de uma organização e problematiza ainda a ideia de que tais organizações precisam agir como empresas de interesse privado. McCarthy (2008) e Marcovitch (1997), por sua vez, ressaltam em seus trabalhos a importância da profissionalização dos profissionais que trabalham nas gestões destas organizações como garantia de sucesso, tanto dos processos de gestão, quanto à captação de recursos.

De acordo com Kotler (2016, p 28) “Do ponto de vista da comunicação de marketing, os consumidores não são mais alvos passivos; estão se tornando mídias ativas da comunicação”, sendo assim, quando falamos de marketing no terceiro setor, é imprescindível que façamos a discussão a partir da ótica do Marketing social, que ainda segundo Kotler (1978), é modificador de atitudes ou comportamentos, atendendo a interesses do mercado ou sociedade.

Outro autor que discute o tema, Rodrigues (2006), sinaliza que há três clientes principais que o marketing, atuando no terceiro setor, deve atender. São eles o público-alvo, ou seja, o beneficiário da instituição, o grupo de entidades, pessoas físicas ou jurídicas que são provedoras de recursos para esta instituição e a sociedade em geral, para quem a organização deve constantemente prestar contas das suas atividades.

Kotler (1978), em seu trabalho em Marketing para organizações que não visam lucros, renomeia os 4 P's típicos do marketing, que são produto, preço, ponto de distribuição e promoção, para uma lógica que se adequasse ao terceiro setor, sendo essas: atividade, colaboração, abrangência de trabalho e relações públicas. Seguindo essa lógica, troca-se a variedade do produto pela atividade exercida, as condições e formas de pagamento pelo tempo de disponibilidade ou valor da doação, os pontos de distribuição deixam de ter o teor mercadológico e tornam-se a abrangência conquistada do trabalho realizado e a promoção, que está ligada aos esforços de comunicação, toma forma de relações públicas.

É bastante clara a importância de um setor de marketing especializado para captação de recursos nas organizações de terceiro setor, tanto na profissionalização, quanto na especialização do conhecimento do profissional, tendo em vista que os processos para

doações, colaborações e parcerias divergem bastante do marketing convencional de mercado, focado nas vendas, enquanto o marketing social, trabalha com a mudança de comportamento. É primordial que nesta perspectiva, o profissional responsável pelas estratégias executadas leve em consideração todos os fatos levantados nesta discussão (KOTLER, 2016).

Kotler (2016) segue a ideia de que os profissionais devem embarcar na mudança em um cenário mais horizontal, inclusivo e social já que as barreiras sociais e geográficas estão constantemente em mudança. Fomenta que o futuro será uma mescla contínua de experiências *on-line e off-line* (p.39), portanto é preciso uma boa estratégia para a captação de públicos. Para pensar essa estratégia, o autor ressalta a importância da segmentação de públicos, quando defende que “tradicionalmente, o marketing sempre começa pela segmentação – a prática de dividir o mercado em grupos homogêneos com base em seus perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. (KOTLER, 2016, p.64)

São várias as formas que podemos analisar o marketing de uma organização, mas com a mudança rápida e constante das tecnologias, é preciso verificar como funciona o setor de comunicação e como tem sido o desempenho recente com a ampliação para o Customer Relationship Management (CRM). De acordo com Kotler (2016, p.66) “Com as tecnologias disruptivas, ciclos de vida mais curtos dos produtos e tendências que mudam com rapidez, a marca precisa ser dinâmica o bastante para se comportar de determinadas formas em situações específicas.”, mas sempre deixando claro que o marketing digital não veio para ser uma substituição, mas sim, trabalhar para que seja uma forma de engajamento e um portal de oportunidades de negócio para os que consomem o conteúdo.

1.3 Customer Relationship Management: definições e aplicação

Quando falamos de *Customer Relationship Management* (CRM), podemos estar falando tanto de um software de captura e armazenamento de dados quanto de uma de uma estratégia de negócios. Nos estudos e atividades da Tecnologia da informação (T.I), é uma solução sistêmica que captura, trata e distribui informações, enquanto na aplicação nos negócios, é uma estratégia filosófica de gestão, onde o cliente é o centro de toda a estratégia de comunicação direta e vendas.

Para Barretto (2004), o CRM surge como uma estratégia organizacional em um cenário de alta competitividade no mercado e a partir do grande desenvolvimento da tecnologia da Informação (TI), mas que essa tecnologia é apenas a infraestrutura que coloca em prática essa solução filosófica:

Segundo Greenberg (2001), o CRM é uma estratégia de negócio que seleciona e administra o relacionamento com os clientes, visando sempre ao valor em longo prazo. O autor reforça que o CRM não é somente tecnologia, pois é uma estratégia que requer uma filosofia empresarial centrada no cliente. Os aplicativos de CRM servem como infraestrutura, porém será necessário que a organização tenha uma liderança apropriada e uma cultura compatível com o CRM (GREENBERG, 2001 apud. BARRETTO, 2004, p. 2)

Bretzke (2000) apud. Barretto (2004), defende que CRM é a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação, para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer o cliente e cuidar dele em tempo real. Para Jenkins (1999), a estratégia de CRM é pensada para prever e influenciar o cliente a partir de seu comportamento:

O conceito da solução de Customer Relationship Management ou Gerenciamento de Relacionamento de clientes é bastante simples: CRM é o processo de prever como se comporta o cliente e determinar ações da empresa, visando influenciar o comportamento que beneficiem a empresa. (JENKINS, 1999, p. 88-92)

Levando em consideração que o ponto de partida da estratégia CRM é a comunicação personalizada, a partir de todas as informações e permissões de contato previamente sugeridas pelos clientes e *leads*, entendemos que não se pode falhar na identificação dos clientes e ou usuários, muito menos na segmentação dentro da base de dados coletados. Em seguida, iremos explicar os tipos de CRM que podem ser implantados nas organizações.

1.3.1 Tipos de CRM

Concordamos com Barretto (2004), quando ela coloca que cada contexto organizacional é singular, sendo assim, se faz necessária a identificação da necessidade da estratégia de CRM a ser utilizada e, sobretudo, personalizar cada estratégia conforme a realidade empresarial da organização. Sendo tantas as formas de ver e aplicar o *Customer Relationship Management*, é viável diferenciar os tipos de CRM existentes nos estudos e no mercado, sendo estes, principalmente o CRM Analítico, Operacional e o Colaborativo.

Para Teo, Devadoss e Pan (2006), apud Barretto (2007) o CRM analítico compreende as informações relativas aos clientes, suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, as quais são utilizadas para minerar (garimpar) as respectivas informações. Assim como lembra Barretto (2007), o CRM analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o usuário do programa. Após a captação e armazenagem de dados, em um banco de dados dos

clientes, realiza-se a análise e a interpretação desses dados de acordo com a necessidade da empresa.

Enquanto o CRM analítico compreende às informações, ao garimpo destas, o CRM Operacional refere-se à aplicação de TI para melhorar a eficiência das operações de Marketing (SORDI, 2003), é a aplicação que pode centralizar o contato e à gerência de contato com o cliente/usuário. Parte do universo do CRM operacional pode incluir os *call centers*, por exemplo.

Já o CRM Colaborativo, trata-se de um centro de comunicações, englobando todos os pontos de contato onde ocorre a interação entre os clientes e a empresa (BARRETTO, 2007). Sendo assim, é um ponto de interação entre o canal de comunicação e o usuário consumidor, ou até mesmo, se de forma estendida, pode incluir também o ponto de contato para funcionários, parceiros e fornecedores.

1.3.2 Implantação de CRM a partir de referências bibliográficas

A implantação de uma plataforma de CRM deve ir muito além da escolha e aplicação de uma ferramenta no seu processo de negócios e vendas, deve ser pensada de forma estratégica e levando em consideração a cultura organizacional e os processos de cada empresa, organização ou instituição. Para Mendoza et. al (2007), os processos, as pessoas e a tecnologia representam aspectos-chave na estratégia de CRM, sendo necessário um equilíbrio entre esses pontos.

Gummerson (2004) apud. Barreto (2007) diz que a estratégia de marketing e os aspectos técnicos relacionados à escolha de softwares são fundamentais para o projeto de CRM. Isso porque são os pilares de funcionamento do sistema, mas, sem a colaboração da alta administração e do departamento pessoal, por exemplo, a probabilidade de falha tende a crescer.

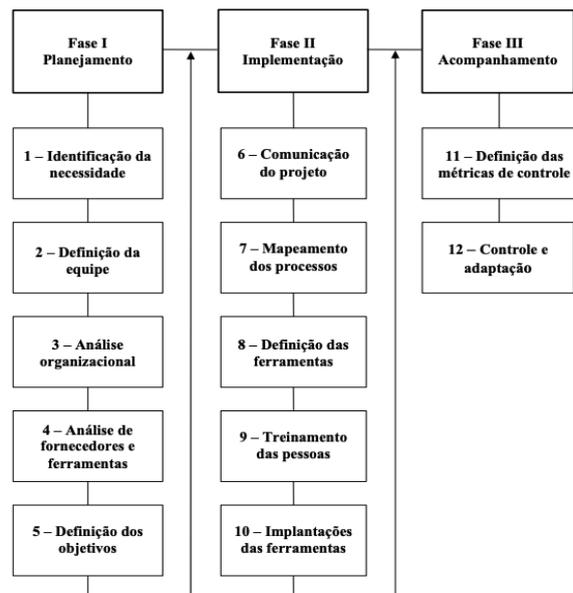
Em sua tese, na qual propõe um modelo para planejar, implementar e gerir a estratégia de CRM, Barretto (2007) reúne pensamentos e métodos de diversos autores que mapeiam e discutem o sucesso da implantação de ferramentas CRM. A partir desta leitura, é possível notar que é majoritária entre os autores que, para o sucesso da implantação da estratégia, se faz necessário um trabalho multidisciplinar de cultura organizacional voltado à implantação. Isso porque, como defende Kotorov (2003) apud. Barretto (2007), a formação de uma equipe multidisciplinar responsável pelo projeto facilitará a realização das mudanças necessárias nas diferentes áreas ou unidades do negócio.

O modelo proposto pela autora foi pensado para que contemplasse as fases de planejamento, de implementação e de acompanhamento de um projeto de CRM, os quais ela separou em 12 etapas do processo, sendo estas:

1. Identificação da necessidade
2. Definição da equipe
3. Análise organizacional
4. Análise de fornecedores e ferramentas
5. Definição dos objetivos
6. Comunicação do projeto
7. Mapeamento dos processos
8. Definição das ferramentas
9. Treinamento das pessoas
10. Implantação das ferramentas
11. Definição das métricas de controle
12. Controle e adaptação

Barreto identifica em uma jornada de 3 fases, dividida em 12 etapas, como ilustra no quadro:

Quadro 2 - Modelo proposto por Barretto



Fonte: Barretto (2007)

Fase I - Planejamento

Podemos afirmar a pertinência da fase do planejamento como sendo a primeira grande fase para a adoção da estratégia de CRM (BARRETO, 2007). A autora, em seu modelo baseado em diversos autores, divide em 5 etapas a fase de planejamento, colocando-a como uma das principais e primordiais de um projeto de implantação, a seguir, detalharemos, resumidamente, as etapas.

Etapa 1 - Identificação da Necessidade

Identificar a necessidade do CRM na organização é o primeiro passo para o sucesso de implantação e não pode ser deixado de lado ou feito às pressas. Barreto (2007) indica que algumas perguntas devem ser respondidas para a identificação dessa necessidade, tais perguntas procuram entender se o cliente quer ter um relacionamento personalizado, se há de fato uma necessidade de uma atenção maior à segmentações, se existem problemas operacionais que são gerados pela falta dessa estratégia e se há uma oportunidade de mercado que pode ser atendida com a adoção do relacionamento personalizado.

Entendida a necessidade e a demanda da organização, deve-se atentar para a capacidade da organização para implantar e gerir esse projeto, neste momento, deve-se avaliar a infra-estrutura de tecnologia da informação disponível, entender o nível de capacitação da equipe, entender qual cultura organizacional em relação ao cliente que é vigente na organização, basicamente, entender se a organização comporta a estrutura em sua implantação e operação. Tendo entendido a necessidade e a capacidade que a organização tem para gestão, pode-se partir para a segunda etapa do planejamento, que seria a definição da equipe responsável.

Etapa 2 - Definição da equipe

Após entender a necessidade e a capacidade técnica e cultural da instituição para sustentar a implementação da estratégia, se faz necessária a definição da equipe responsável pelo andamento do projeto. É nesse momento que deve-se atentar para as áreas da organização que podem estar envolvidas nas próximas ações, se existem membros da organização com experiência com CRM, qual área, setor ou profissional terá a direção do projeto, como detalha Barreto (2007) em seu modelo.

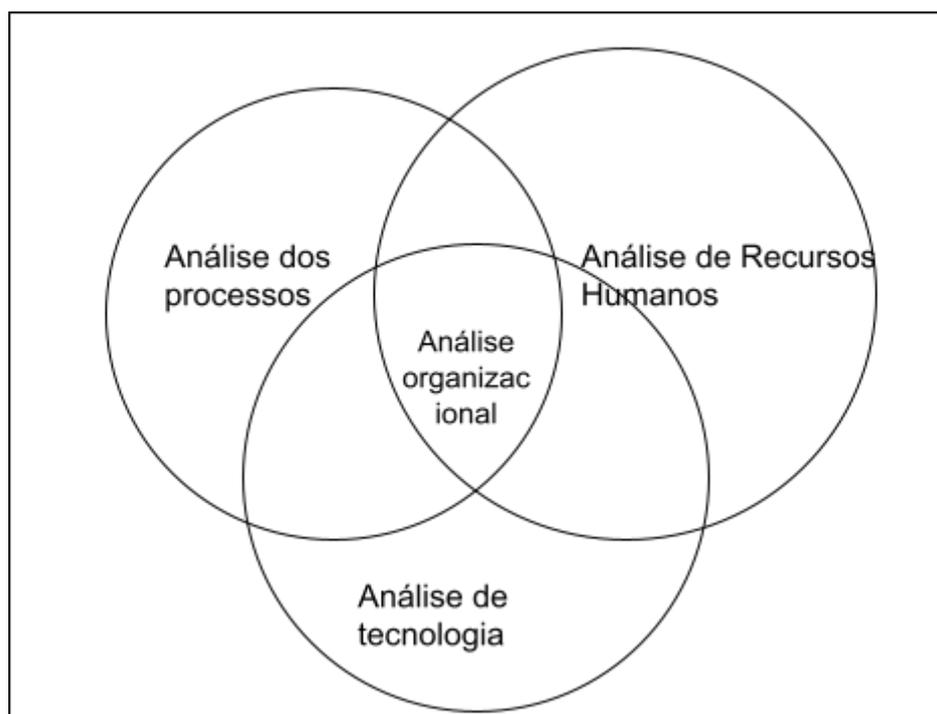
Entendemos que essa etapa é totalmente dependente da cultura organizacional da empresa ou instituição trabalhada, tal como de seu porte e quantidade de recursos disponíveis,

assim, será também uma etapa onde os aspectos organizacionais mais críticos ficarão esclarecidos, como aponta Barreto (2007).

Etapa 3 - Análise Organizacional

Tendo as etapas de análise da necessidade da estratégia e a equipe definida, se faz necessário um aprofundamento do contexto empresarial, como apresenta Barreto (2007) em seu modelo de implementação e acompanhamento de projeto de CRM. Dentro desta fase, Barreto (2007) detalha 3 análises relativas que formam essa etapa, sendo estas a análise dos processos, a análise de recursos humanos e a análise de tecnologia, como ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 3 - Quadro representativo das análises que formam a análise organizacional



Fonte: Autoras (2022)

A **análise de processos** deve mapear e avaliar processos organizacionais que possam direta ou indiretamente impactar o contato e o relacionamento com o cliente, para isso, se faz necessário entender os padrões de processos e informações, quem são as pessoas responsáveis por cada processo, caso existam, quais são as principais necessidades do cliente ou especificidades do mercado, quais processos estão automatizados, entre outras possíveis informações referente a processos que possam ser relevantes para a organização, tendo em

vista que as organizações possuem estruturas, demandas e capacidades diferentes referentes à sua realidade (BARRETO, 2007).

Enquanto a etapa anterior serve para entendermos os processos e fluxos da organização, a etapa onde realiza-se a **análise de Recursos Humanos** visa analisar os recursos humanos no contexto do CRM, como aponta Barreto (2007). Neste processo, é possível diagnosticar se as pessoas da organização estão técnica e culturalmente preparadas para implantar e gerir a estratégia, assim como também planejar e controlar os programas de capacitação necessários. Barreto (2007) reforça ainda que esta etapa não deve ser ignorada ou suprimida, pois, é o diagnóstico apresentado que servirá de subsídio para as etapas seguintes.

A tecnologia é um aspecto condicional para viabilizar o projeto de CRM, tendo isto em vista, se faz necessária uma **análise da infra-estrutura de Tecnologia da Informação (TI)** da organização, onde será discriminada toda a estrutura de tecnologia e capacitação da equipe acerca das necessidades do CRM. Se faz necessário entender o nível de constância e volume das informações, quais são as necessidades presentes e futuras relativas à TI, qual o nível de compatibilidade entre os sistemas existentes e as possíveis ferramentas de CRM a ser implantadas, qual o papel da internet para a organização, entre outros mapeamentos que cercam o universo da tecnologia que é utilizada e ou precisam ser implantadas durante o processo. Dentro da etapa de avaliação tecnológica, deve-se entender qual é o contexto e estrutura disponível de *hardwares*, *softwares*, compatibilidade entre sistemas utilizados, experiências ou ausência de experiência anterior com aplicativos de CRM, pontos de contato com interação assistida pela TI. É uma etapa imprescindível para que o projeto seja bem sucedido, já que CRM é uma estratégia baseada em tecnologia, processos e relacionamento.

Etapa 4 - Análise de Fornecedores e Ferramentas

Ainda nesta fase de planejamento, se faz necessária uma pesquisa voltada para o mercado relativa às ferramentas e ou tecnologias envolvidas no projeto de CRM. Como mencionamos anteriormente no trabalho, a estratégia de CRM não tem apenas uma forma de aplicação, gerenciamento e até mesmo de entrega de resultados, para que a estratégia sane as necessidades da organização, é de extrema importância que se saiba o que o mercado tem para oferecer a nível de soluções.

Nesta etapa, precisa-se identificar quais os principais aplicativos e ou empresas de CRM estão sendo oferecidos pelo mercado, quais são os mais utilizados, quais são os preços, os serviços, os pacotes disponíveis e suas funcionalidades, levando sempre em consideração a necessidade da organização em questão. Funções, aplicabilidade, aderência, requisitos

necessários, exigência de infraestrutura de T.I específica ou mão de obra especializada e compatibilidade com os sistemas já existentes da organização são pontos que Barreto (2007) observa como principais a serem considerados nesse momento do processo.

Algo a ser levado em consideração nesta etapa, são os diagnósticos das etapas anteriores, principalmente no que se diz respeito à equipe envolvida, sua capacidade técnica e operacional, e à infraestrutura tecnológica disponível na organização a ter a estratégia implantada, portanto, é preciso entender os requisitos mínimos para aplicação e gerenciamento de ferramentas, tanto no que diz respeito aos recursos tecnológicos quanto no que diz respeito aos recursos humanos.

Etapa 5 - Definição de objetivos

Assim como em qualquer estratégia de negócios, a definição de objetivos é primordial para o sucesso do que está sendo implantado. Para que o acompanhamento seja o mais assertivo possível, Barreto (2007), frisa que esses objetivos devem ser definidos para curto, médio e longo prazo. Nesta etapa é necessário entender se o(s) objetivo(s) estratégico(s) está claro, qual é o resultado que se espera com a adoção do CRM, quais são as metas a serem buscadas e se esses objetivos estão coerentes com os diagnósticos das análises anteriores.

Os objetivos vão depender de todo o contexto organizacional onde espera-se adotar o CRM, pois não existem resultados específicos que sejam gerais ou promessas que caibam em todas as aplicações da estratégia, tudo deverá ser pautado nas necessidades e ambições da organização, assim como de seu porte e recursos, logo precisam ser bem definidos e alinhados com os objetivos e recursos gerais disponíveis, por isso, deve-se prestar atenção especial a esta etapa, que Barreto (2007), define como obrigatória.

Fase II - Implementação

Barreto (2007), a partir do pressuposto defendido por Mendoza et al. (2007) apud. de que não existe um método ou modelo para guiar a implementação da estratégia de CRM. Porém, ambos propõem um modelo para que as organizações possam diagnosticar o desempenho da estratégia de CRM, que é o conjunto de 5 etapas que constroem a fase de implementação.

Tendo as análises iniciais prontas e partir das etapas anteriores, é chegado o momento da implementação, onde a equipe definida deve configurar o software escolhido, colocar em prática o que planejou nas etapas anteriores e começar a trabalhar com a estratégia. Barreto

(2007), reforça ainda que para o sucesso da implementação, será vital a consideração dos três aspectos críticos, já estabelecidos anteriormente: pessoas, processos e tecnologia.

Etapa 6 - Comunicação do projeto

Antes de qualquer passo, a implementação deve começar pela comunicação do projeto, que, de acordo com Mendoza et al. (2007), apud Barreto (2007), a comunicação da estratégia de CRM na organização representa um dos fatores críticos de sucesso. Esta etapa consiste em comunicar, para todos os setores envolvidos com o relacionamento com o cliente, o projeto.

Inicialmente, deve-se ter um panorama do nível de entendimento que cada setor tem sobre o que é uma estratégia de CRM, e uma análise de comunicação interna que identifique qual é a forma de comunicação interna mais utilizada, quais seriam as formas de comunicação mais viáveis para a divulgação da estratégia de CRM, quais são os setores que precisam de mais atenção e qual é o aspecto prioritário nessa divulgação, como aponta o trabalho de Barreto (2007).

Etapa 7 - Mapeamento dos processos

Além da análise de processos já realizada na etapa 3, se faz necessário o mapeamento dos processos organizacionais que, de alguma forma, se relacionam com o cliente (Barreto, 2007). Para isso, a autora ressalta que se deve entender o mapeamento de processo como o estudo minucioso de um processo, rastreando toda sequência de atividades, identificando os pré requisitos dessas atividades, membros e setores envolvidos, assim como prazos e responsáveis por esses processos. Esse mapeamento deve ser feito para os processos onde o cliente participa do fluxo (front office), para os processos onde os clientes que não participam do fluxo, mas são atingidos de alguma forma por eles (back office) e para processos que, a partir do que foi analisado na etapa 3, possa ter relevância para a organização e para a estratégia a ser implementada.

Para análise destes, deve-se identificar a sequência de atividades seguida, os produtos de cada atividade, os resultados finais, membros e setores envolvidos, responsáveis pelos processos, seus prazos, se existem problemas e quais são esses problemas de execução para cada processo ou atividade, quais ferramentas são utilizadas durante o processo, se há e quais são as ligações entre um processo e outro e se existem indicadores de desempenho desses processos, como lista Barreto (2007). Com essas informações, pode-se montar desenhos,

quadros, tabelas, fluxos ou outra forma de representações para que os processos possam ser entendidos e devidamente mapeados.

Barreto (2007) ressalta que a realidade empresarial influenciará na estruturação desses mapeamentos, de acordo com suas necessidades, amplitude e recursos, mas, que essa etapa não pode ser ignorada ou eliminada, pois é uma etapa vital para o sucesso da implementação da estratégia de CRM, que é, de forma geral, pautada em processos bem definidos e mapeados.

Etapa 8 - Definição das Ferramentas

Assim como as etapas anteriores, a etapa de definição das ferramentas utilizadas em um projeto de CRM é, para Barreto (2007), vital. Sendo uma estratégia baseada em tecnologia e ferramentas, podemos concordar que, até mais que outras etapas, essa é imprescindível. Nesta fase, deve-se atentar para tudo que já foi analisado e escolher a ferramenta que mais se adequa à organização trabalhada. Em seu modelo de implantação e acompanhamento de uma implantação de CRM, Barreto (2007) lista alguns pontos importantes nesta etapa, questões tanto internas, referentes à organização, quanto externas, referentes ao mercado, são importantes para escolha.

Analisamos quais os tipos de ferramentas serão prioridade para atender os objetivos, considerando os tipos de CRM (operacional, analítico e colaborativo), quais são os processos atendidos por essas ferramentas, se existe a possibilidade de integração dessas ferramentas com outras ferramentas já utilizadas pela instituição, qual o valor de investimento a curto, médio e longo prazo, quais devem ser as habilidades e treinamentos específicos necessários para que essas ferramentas sejam aplicadas, além de garantir que haja estrutura de TI para suportar as ferramentas.

A escolha das ferramentas vai depender das necessidades da organização e dos objetivos desta para com a estratégia de CRM implantada, deve-se levar em consideração a realidade de infraestrutura de tecnologia e recursos humanos no momento da escolha, garantindo a viabilidade operacional do projeto, mesmo com parâmetros para definição das ferramentas, a escolha poderá sofrer variações conforme a realidade organizacional e sobretudo, segundo as especificidades do negócio, como reforça Barreto (2007, p. 149).

Etapa 9 - Treinamentos das pessoas

O treinamento das pessoas representa um ponto crítico na fase da implementação, segundo Bose (2002) apud. Barreto (2007). Esta fase deve ser a de definição dos treinamentos

necessários para implementação e operação do projeto de CRM. Barreto (2007) chama atenção para o fato de que o desenvolvimento dos recursos humanos relacionado ao projeto de CRM iniciou-se na etapa 6, com a comunicação, onde comunica-se, para todos os setores, a intenção de implementação do projeto e a concepção da estratégia. Para além de apresentações do que se tem do projeto, alguns treinamentos são necessários para que a estratégia funcione, a depender das ferramentas e tecnologias utilizadas.

No modelo de Barreto (2007), a autora defende que se faz necessário um mapeamento das habilidades necessárias para implementar as ferramentas, dos conhecimentos técnicos exigidos, das prioridades desses treinamentos, possíveis fornecedores de treinamentos, entre outros possíveis critérios podendo variar a depender da realidade organizacional e das necessidades referentes ao projeto de CRM, mas não pode ser ignorada ou suprimida.

Etapa 10 - Implantações das Ferramentas

A implantação das ferramentas é uma etapa condicional para o andamento do projeto e a última etapa da fase de implementação, vai depender bastante da etapa 8, que se refere à definição das ferramentas. Nesta etapa, Barreto (2007) reforça que, paralelamente às possíveis mudanças, melhorias e treinamentos ainda podem e devem acontecer, conforme as determinações das etapas anteriores, ou seja, o início desta etapa não implica no término das etapas anteriores, porém, a autora ressalta ainda que a hierarquia de prioridade estabelecida para as etapas deve ser obedecida (BARRETO, 2007).

Nesta etapa, devemos atentar para o processo de migração de dados, se houver, do banco de dados da organização para o banco de dados integrados ao CRM, além de ter clareza sobre os processos e sobre as metas definidas, pois é necessário saber se as entregas foram feitas da forma esperada, se existe alguma pendência de hardware, equipamentos, entregas ou até mesmo de treinamento. É uma etapa prática, mas que tem o sucesso relacionado completamente ao sucesso das etapas anteriores.

Fase III - Acompanhamento

Após a fase de planejamento e implementação, e tão importante para o sucesso da estratégia quanto, temos a fase de acompanhamento, para monitorar a estratégia de CRM, para esse propósito, Barreto (2007) define em seu modelo duas etapas: definir métricas que permitam controle do CRM e a etapa de realização deste controle, fazendo as adaptações necessárias. Todo acompanhamento deve avaliar o desempenho da estratégia baseando-se nos objetivos estabelecidos na etapa 5, além de levar em consideração todo o contexto

organizacional trabalhado. Bose (2002) apud Barreto (2007) enfatiza também a necessidade de adaptações em virtude das mudanças de mercado e da própria evolução do CRM.

Etapa 11 - Definição das métricas de controle

Esta etapa tem como objetivo a definição de métricas de controle para a estratégia de CRM, a partir dos aspectos vitais para o desempenho desta, como afirma Barreto (2007) em seu modelo. A autora define, a partir de outros modelos, que os critérios para definição das métricas são os mesmos que são utilizados em todo o processo da estratégia, baseado em pessoas, processos e tecnologia. Deve-se analisar quais aspectos devem ser monitorados com relação a estes critérios.

Alguns fatores foram escolhidos por Barreto (2007) em seu modelo, baseando-se nas métricas propostas por Mendoza et al. (2007) e Sin, Tse e Yim (2005). A autora apresenta 16 fatores que, de forma geral, são qualitativos e referentes ao andamento do negócio e da estratégia, envolvendo o compromisso da alta administração, o acompanhamento das etapas anteriores, como definição de objetivos, criação de equipes, integração interdepartamental e comunicação da estratégia, além do acompanhamento técnico da automação de marketing necessária, do serviço ao consumidor, da integração dos sistemas de informação e da gestão do conhecimento.

Barreto (2007) ressalta que as métricas devem ser estabelecidas adequando-se sempre à realidade da organização, de forma que sejam supridas de informações assertivas acerca da necessidade específica do negócio, baseando-se sempre na própria estratégia e nos objetivos estabelecidos no momento do planejamento e respeitando a realidade e contexto organizacional.

Etapa 12 - Controle e adaptação

A última etapa tem como objetivo viabilizar as adaptações e mudanças necessárias na estratégia de CRM, avaliando os resultados com base nas métricas definidas na etapa anterior, considerando-se sempre o contexto e a realidade organizacional, como ressalta Barreto (2007). Para Bose (2002) apud. Barreto (2007), a utilização do CRM proporciona o aprendizado sobre o cliente, ocasionando mudanças e adaptações ao longo do processo. Para isto, é necessário que a equipe responsável pelo gerenciamento do projeto esteja atenta aos objetivos do CRM pré-determinados.

Critérios que enfatizam fatores críticos organizacionais, de vendas e de marketing são colocados em questionamentos por Barreto (2007) como possíveis direcionamentos para

assertividade no processo de controle e adaptação, tais como perseguição dos objetivos, cumprimento de prazos, comprometimento dos setores com o projeto, dificuldades na operação das ferramentas e acompanhamento de treinamentos. Tais critérios visam identificar possíveis falhas e adaptações necessárias no que a autora define como fatores críticos de sucesso para a estratégia de CRM, possibilitando, assim, que uma estratégia de controle seja pensada com base nas necessidades da organização.

A partir da identificação, pode-se definir os pontos que devem ser monitorados, as métricas e os parâmetros a serem utilizados, um processo de controle e por fim, um cronograma de ações. A autora ressalta, mais uma vez, que o efetivo controle é determinado por cada contexto organizacional (página 165), visto que cada realidade e estratégia de CRM são ímpares.

2 - SOBRE O OBJETO DE ESTUDO: APALA

O objeto do estudo é a Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos de Alagoas - Apala, uma organização não governamental que funciona como casa de apoio, prestando assistência para crianças com câncer e qualquer pessoa em tratamento de leucemia no estado de Alagoas. De acordo com a teoria apresentada, a instituição se enquadra como uma organização não governamental, pois trabalha com uma questão considerada como utilidade pública e não está vinculada ao Estado ou a órgãos públicos.

A casa existe há 29 anos, fundada no ano de 1993, e tem sua sede em Maceió, no bairro Gruta de Lourdes. A estrutura é uma casa grande, com leito para até 60 pessoas serem hospedadas, refeitório com cozinha industrial, área de lazer infantil e um consultório odontológico de uso dos pacientes. Conta ainda com um andar superior, destinado ao funcionamento administrativo, e dois auditórios, que funcionam tanto para eventos internos, como é utilizado para arrecadação de recursos, através do aluguel do espaço.

Com a missão de Promover a defesa dos direitos das crianças e adolescentes com câncer e adultos com leucemia, contribuindo para melhorar a qualidade de vida, reafirmando a esperança da cura através do acesso ao tratamento e a visão de ser referência na prestação de serviços de assistência e apoio a esse mesmo público⁴, a instituição presta diversos serviços de assistência.

Entre esses serviços de assistência, estão incluídos: transporte do paciente da casa de apoio para o hospital e de volta para a casa, 6 refeições por dia para pacientes que estejam hospedados na casa, atendimento psicológicos para os pacientes e acompanhantes, assistência social, que acompanha as famílias em processos burocráticos e assegura que todos os direitos sejam cumpridos, assistência pedagógica, para que as crianças em idade escolar sejam prejudicadas o mínimo possível durante o tratamento, além do fornecimento de cestas básicas e materiais de higiene mensalmente para os pacientes que vivem em situação de vulnerabilidade social.

2.1 - Dados cadastrais da instituição

Razão social: Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos de Alagoas

Nome Fantasia: Apala

⁴ Informações sobre a missão, visão e valores disponíveis no site da instituição: <https://www.apala.org.br/historia/>

CNPJ: 41.191.990/0001-70

Inscrição Estadual:

Inscrição Municipal:

Data de Fundação: 30/03/1993

Setor de Atuação: É uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos.

Atividade Principal: Prestar assistência a crianças e adolescentes com leucemia do Estado de Alagoas

Cidade: Maceió -AL

Endereço: Travessa Roberto Simonsen, 178 Gruta de Lourdes - Maceió-AL

Telefone: +55 (82) 2122-9400

Sócios: Não possui

Voluntários: 13

Número de colaboradores: aproximadamente 65 colaboradores

Home Page: www.apala.org.br

E-mail: cve@apala.org.br

Faturamento Médio Mensal: A instituição não respondeu.

2.2 - História da Organização:

A Apala surge da dor de uma mãe. Sandra Rocha, em 1993, teve a notícia do adoecimento por leucemia de sua filha, A. Rocha⁵, que à época, era uma criança. Durante o tratamento, Sandra percebia que muitas crianças que faziam o tratamento junto com sua filha, paravam de ir às sessões de quimioterapia mesmo sem terminar os ciclos ou sem o óbito pela doença, devido ao fato de que grande parte dessas famílias moravam no interior do estado. Muitas crianças não continuavam o tratamento e acabavam falecendo por falta de atenção básica ou problemas financeiros. Para ajudar como podia, Sandra Rocha passou a levar as crianças e seus acompanhantes que não tinham como manter a rotina para sua casa, junto de

⁵A. Rocha, filha da fundadora Sandra Rocha, conseguiu a cura e hoje é uma adulta saudável.

sua filha.

Com esse fluxo de pessoas aumentando sem controle de demanda, já que não existia outra instituição realizando o mesmo trabalho, a casa de Sandra não foi mais o suficiente para que coubesse todas as famílias que precisavam, então ela se organizou junto com outras poucas pessoas voluntárias e juntas, alugaram uma casa, no bairro da pitanguinha, em Maceió - AL, no ano de 1993. Foi nesta casa que nasceu a Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos de Alagoas, Organização sem fins lucrativos que até os dias de hoje presta assistência a centenas de famílias de crianças em tratamento de cânceres e adultos em tratamento de leucemia e conta com uma super estrutura para dar esse suporte.

Atualmente é uma ONG com 29 anos, a Apala funciona como uma casa de apoio, tem quartos que abrigam até 60 pessoas entre assistidos e seus acompanhantes, serve 6 refeições por dia na casa e envia almoço diariamente para as alas de quimioterapia dos hospitais de referência onde não são ofertados almoço para pacientes fora de internamento. Além disso, conta com suporte psicossocial, auxiliando as famílias tanto nos processos burocráticos para garantia de direitos assistenciais quanto no processo de cuidado com a saúde mental, tanto dos assistidos, quanto de acompanhantes durante todo o período de tratamento a partir do acolhimento psicológico. Além de outros serviços de assistência burocrática que a família venha a precisar durante o tratamento.

São dezenas de famílias assistidas pelo serviço mensalmente e mais de 60 funcionários formando o corpo de trabalhadores da instituição entre o telemarketing, a equipe operacional e a equipe técnica. O crescimento estrutural da Apala se deu de forma orgânica ao longo dos anos, a demanda sempre existiu e, quando o trabalho começou, logo a informação foi circulando nos hospitais via boca-a-boca, juntamente com campanhas de arrecadação, em uma conversa com Sandra Rocha, fundadora da instituição, ela afirma que, inicialmente, eram muitas as dificuldades de assistência básica, como alimentação, mas que com campanhas insistentes para arrecadação de doações, a base foi aumentando aos poucos, assim como o número de voluntários.

O trabalho realizado pela instituição é financiado principalmente pela doação de civis, ou seja, tudo que é feito, a nível de serviço, é custeado pelas doações de dinheiro ou mantimentos que a Apala recebe, tanto através do sistema de telemarketing interno quanto através de doações avulsas, tanto de dinheiro quanto de alimentos e roupas. Além das doações individuais, a organização sem fins lucrativos participa sempre de projetos direcionados à categoria para melhorias estruturais, como reformas, compra de veículos e instalação de energia solar na casa, estão no histórico a participação nos programas Criança Esperança,

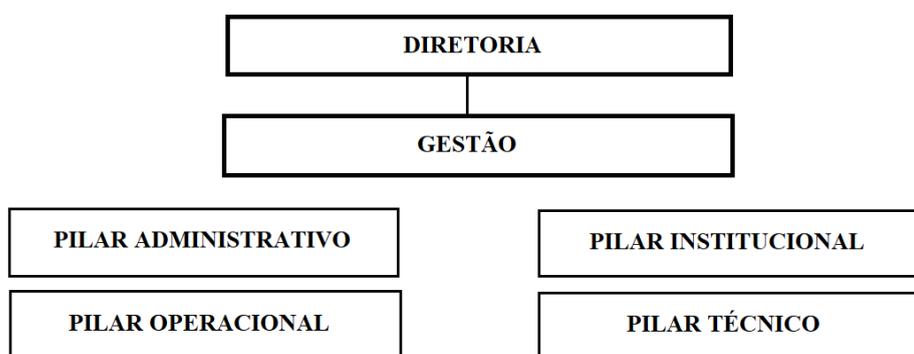
Nota Fiscal Cidadã e Mc Dia Feliz, que, através de projetos previamente escritos e processos de seleção via edital, viabilizaram muitas melhorias estruturais. Vale pontuar que esses programas só liberam receita para projetos previamente autorizados e com orçamento carimbado, logo, a verba disponibilizada não pode ser utilizada para cobrir as despesas de funcionamento da casa ou dos serviços.

Se uma empresa, ao crescer, precisa transformar seus processos de trabalho e repensar suas estruturas, com uma organização não governamental e sem fins lucrativos não pode ser diferente, pois, como aponta Jussania de Fátima Albé em sua dissertação, a realidade organizacional traz a necessidade de adaptação constante. (ALBÉ, 2007).

Pilares da instituição e cultura organizacional

O organograma da instituição é dividido em quatro pilares principais, sendo eles os pilares operacional, técnico, institucional e administrativo. Dessa forma, a gestão da casa separa as funções de cada setor e pensa as estratégias na casa. Os pilares são formados por equipes de profissionais e têm funções e atividades específicas, com a intenção de facilitar e melhorar a comunicação e os fluxos de processos, como representa o quadro a seguir:

Quadro 4 - Pilares organizacionais da Apala



Fonte: Autoras (2022)

O pilar operacional é a equipe que cuida das necessidades básicas do assistido, composta por cozinheiras, profissionais de serviços gerais, recepção, profissional de compras, motoristas, etc. é a linha de frente da casa. A Apala nasceu das crianças que faziam o tratamento em Maceió mas não tinham onde ficar hospedadas. Surgiu a necessidade de hospedagem e, junto com a necessidade de hospedagem, outras necessidades surgem, como a alimentação, o transporte e o conforto durante esse processo.

O pilar técnico, que também compõe a linha de frente no atendimento, é constituído por uma equipe técnica de profissionais, composta por assistentes sociais, nutricionista, psicólogo(e), pedagogo(e), coordenação de projetos e coordenação de comunicação. É nessa equipe que são pensados os processos que lidam diretamente com os assistidos e seus familiares, fornecendo toda a orientação necessária e pensando sempre em formas de atender melhor suas necessidades.

Para que os pilares operacional e técnico possam trabalhar, é necessário que haja estrutura para sustentar os processos, e para isso trabalham os pilares institucional e administrativo, sendo o pilar institucional o responsável pela arrecadação de recursos e projeção de marca, com o telemarketing e o marketing, e o setor administrativo, responsável por gerenciar esse recurso financeiro e também humano. Aqui, vale pontuar que o setor de comunicação é voltado para o marketing, não para a comunicação institucional.

2.3 - Públicos de Interesse

Quando falamos sobre públicos, temos uma diversidade de categorizações, teorias e tipologias de classificações, que vão de acordo com os tipos de organização e as necessidades e demandas destas. Nos estudos de Relações Públicas, o estudo e a preocupação com a classificação cuidadosa dos públicos é essencial e deve ser levado a sério como prioridade dos processos de comunicação, pois é o ponto de largada para qualquer estratégia.

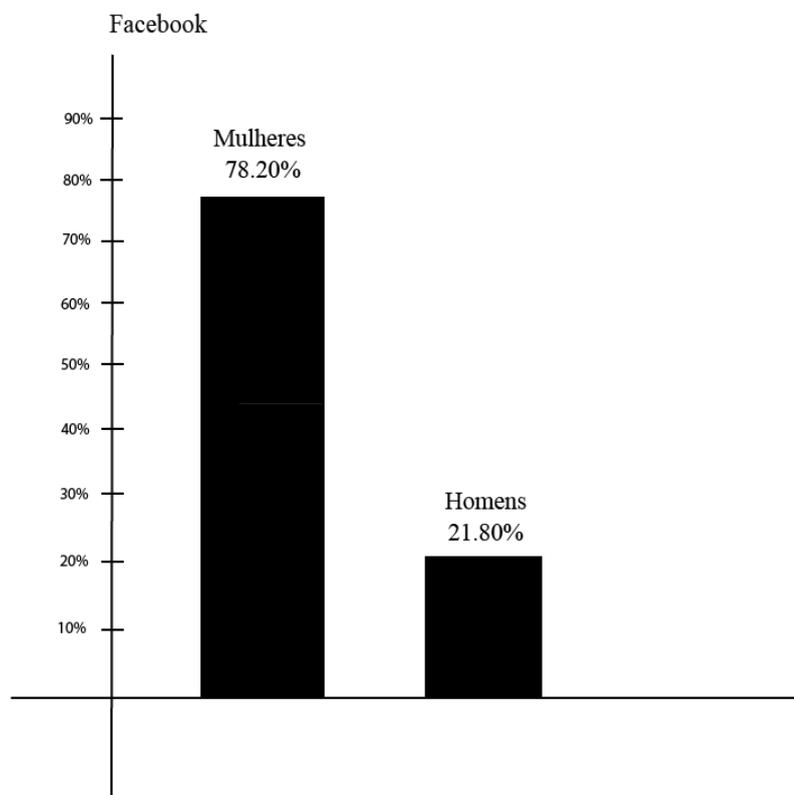
Assim como defende Peruzzo (2007), que diz que a questão dos públicos no nível dos movimentos e organizações sociais sem fins lucrativos requer um tratamento diferenciado, acreditamos que a tipologia comumente utilizada no mercado e na bibliografia para mapear os públicos de uma organização como “internos, externos e mistos” ou até mesmo como “público-alvo” ou “clientela” não são ideais quando se trata de terceiro setor, onde não há intuito de venda, mas sim, de captação de recursos através de doações, parcerias, trabalho voluntário ou mudança de mentalidade da sociedade.

Para a realidade da instituição observada, a categorização de públicos que melhor atende às necessidades é a que Peruzzo (2007) traz, citando Meneghetti, que define em a) público provedor (doadores, apoiadores, fornecedores, reguladores); b) Público interno (funcionários e familiares); c) Público agente (voluntários, conselheiros, parceiros, fornecedores); d) Público externo (clientes e público em geral).

2.3.1 Observações acerca dos públicos da Apala

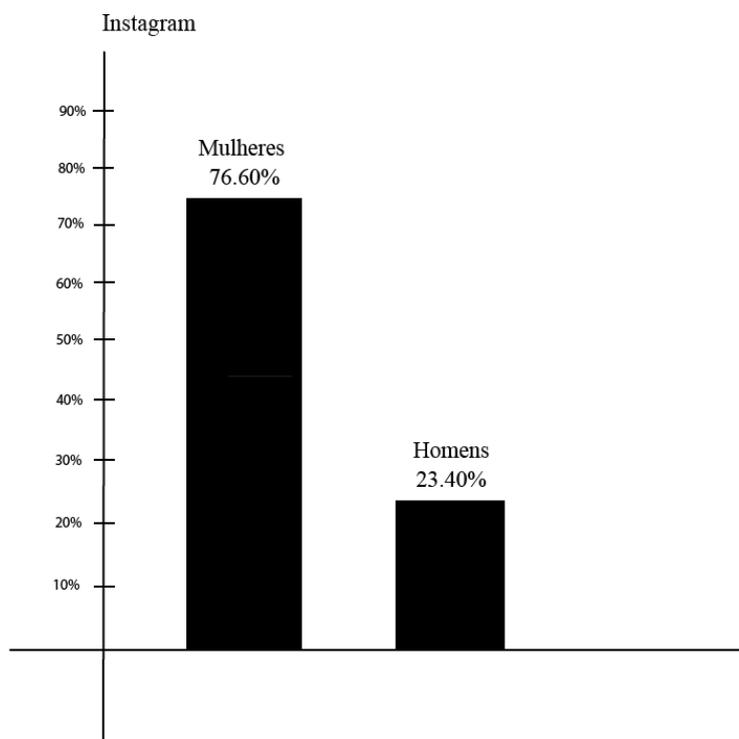
Mulheres alagoanas entre 35 e 45 anos lideram, em quantidade, o público espectador em todas as mídias sociais nas quais a Apala está presente de forma ativa, sendo essas o *instagram* e o *facebook*, somando mais de 70% do total desse público em específico, como buscamos representar com os gráficos abaixo:

Figura 1 - Gráfico representativo de públicos do facebook da Apala



Fonte: Autoras (2022)

Figura 2 - Gráfico representativo de públicos do Instagram da Apala



Fonte: Autoras (2022)

Sobre o público das redes sociais, não podemos categorizá-los com assertividade sobre como sendo provedores ou externos de forma total, pois é uma audiência formada tanto por simpatizantes da organização que apenas seguem, quanto por funcionários, voluntários e doadores, que são partes de públicos de diferentes categorias, podemos considerar como um público misto, composto por um conjunto de parcelas de cada público.

O público interno da associação conta com um corpo de colaboradores de aproximadamente 65 pessoas, entre posições operacionais, técnicas e administrativas, que podemos categorizar como público interno, de acordo com a classificação de Peruzzo (2007) que trouxemos no tópico anterior, por ser mais adequada às organizações não-governamentais. Uma observação importante sobre esse público, é que, grande parte dele, o setor de telemarketing, é liderado de forma terceirizada por uma empresa que atua na captação de recursos.

Quando passamos para a observação sobre o público de provedores, sendo esses os doadores, apoiadores, fornecedores e reguladores, não temos nenhum tipo de mapeamento ou de categorização por parte da instituição. Também não tivemos acesso ao banco de doadores da instituição, tendo acesso apenas à lista de doadores cadastrados na plataforma digital no

mês de Abril de 2021, onde conseguimos ver apenas os nomes dos *leads* cadastrados, o valor doado e a forma de pagamento (boleto ou cartões de crédito).

3 - ANÁLISE SWOT E PESQUISAS SOBRE A APALA

3.1 Análise Swot - Apala

Para entender melhor a situação atual da organização foi realizada uma análise de cenário junto ao setor de comunicação e marketing da instituição através da matriz SWOT. A sigla vem do inglês, sendo *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Frequentemente a matriz é utilizada como ponto de partida para definição de ações de comunicação. Trata-se de uma ferramenta que permite examinar a situação da organização a partir de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (DUARTE, 2020). De acordo com Kunsch (2016), é uma estratégia que visa avaliar as condições competitivas de uma organização em relação ao ambiente:

As organizações empregam no processo do planejamento estratégico para analisar e avaliar suas condições competitivas em relação ao ambiente. Isto é, identificam quais seus pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weakness*) no contexto de seu ambiente interno. E, como fatores externos buscam descobrir quais são as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). (KUNSCH, 2016, p. 243)

A análise swot foi realizada com base na aplicação de um roteiro com perguntas de questões abertas referentes à percepção dos participantes, mesmo que a realidade possa ser reduzida à interpretação, pois, de acordo com Duarte (2011), todo procedimento qualitativo, em grau maior ou menor reducionista, ajuda a reduzir a complexidade do real. A seguir é possível identificar os cenários da Associação dos pais e amigos dos leucêmicos de Alagoas (Apala):

Quadro 5 - Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">- Existência de uma equipe própria de comunicação: 3 pessoas de formações e experiências diversas (comunicação e marketing)- Espaço em mídia espontânea tradicional: notório engajamento da sociedade alagoana	<ul style="list-style-type: none">- Falhas internas de comunicação: quebra de fluxo e na confusão de informações dentro do setor;- Planejamento falho ou inexistente: déficit de timing para planejar- Prestação de contas: dúvida do destino do recurso

	- Instabilidade organizacional: mudança de organograma
Oportunidades	Ameaças
- Suposta onda de solidariedade voltada ao digital: solidariedade em pessoas públicas nas redes sociais, advinda do momento difícil que o mundo está passando entre a pandemia e a crise econômica.	- Pandemia mundial de Covid-19: pandemia de Covid-19, tendo o processo de implantação da estratégia. Um desafio sanitário de gestão, pois, com o isolamento social exigido, muitas das ações de contato e engajamento social, feitas de forma presencial, não poderiam ser realizadas por tempo indeterminado. - Diminuição nas doações: caíram em até 30%, no que diz respeito à arrecadação.

Fonte: Autoras (2022)

3.1.1. Pontos fortes:

Existência de uma equipe própria de comunicação: o setor de marketing e comunicação à época da entrevista era formado por 3 pessoas de formações e experiências diversas e específicas dentro da área de comunicação e marketing, uma equipe multidisciplinar e tecnicamente capacitada para planejar, gerir e operar a comunicação da Apala.

Espaço em mídia espontânea tradicional: Com um trabalho de criação de campanhas, produção de conteúdo jornalístico e contato contínuo com as mídias convencionais, a instituição tem um espaço notório nos telejornais, programas de TV e Rádio e pautas em sites e portais de notícias do estado, o que sempre acompanha de um notório engajamento da sociedade alagoana através de mensagens, ligações e novos cadastros para doação. Há um consenso na equipe, que é a qualidade de posicionamento nestes espaços, que reflete a organização e o bom treinamento dos porta-vozes da instituição. Com pautas bem alinhadas entre as TV's e a comunicação institucional, é comum conseguir divulgar campanhas mensais,

ocasiões especiais e até conseguir um espaço para reiterar a necessidade da instituição de doações em período de pandemia.

3.1.2 Pontos fracos:

Falhas internas de comunicação: Quando realizado esse levantamento, é possível ver a existência de falhas internas de comunicação que levam a quebra de fluxo e na confusão de informações dentro do setor ou a transcorre para outros setores, que, conseqüentemente, poderia atrapalhar o andamento ou a autonomia do setor pela possibilidade de diminuição da credibilidade da equipe. A partir desta falha, decisões já foram tomadas de forma isolada, o que causa ruídos na comunicação e pode, caso continue a se repetir, tornar a equipe em um time sem unidade, que precisaria ser avaliado e até transformado de acordo com os resultados apresentados.

Planejamento falho ou inexistente: Foi possível verificar a falta de planejamento ou a dificuldade de produzir esse planejamento, o que gera um déficit de timing para planejar, tomar decisões e pensar estrategicamente a tomada de decisão. “Algumas situações onde datas importantes foram esquecidas, lembradas por terceiros ou conteúdos foram desperdiçados foram motivos de preocupação da equipe e ocasionaram a necessidade de construção de um planejamento que possa ser feito periodicamente pelo setor para que este ponto deixe de existir”, aponta M. Farias em entrevista, coordenadora de comunicação e marketing da instituição à época.

Prestação de contas: Um outro ponto apontado pela equipe foi a nebulosidade na prestação de contas para a sociedade, foi identificado como ponto fraco porém com menos ênfase. Esse é um dos pontos onde a equipe, ao verificar, acredita que deve ser mais enfática nas pautas que dizem respeito aos números mensais e anuais de resultados da instituição, evitando que possíveis doadores duvidem do destino do recurso que está dispondo, seja em dinheiro, seja em doações de objetos.

Instabilidade organizacional: A mudança de organograma ocorreu a partir de um racha institucional que teve a participação de pessoas que faziam parte da direção e do corpo de colaboradores da instituição. Tal acontecimento é considerado uma ameaça por entender que

com uma ruptura não planejada, alguns ataques podem vir a acontecer caso a imagem da casa esteja enfraquecida ou esquecida.

3.1.3. Oportunidades:

Suposta onda de solidariedade voltada ao digital: Durante a pesquisa realizada, as oportunidades são fatores externos, que estão fora do controle da equipe, mas que podem impulsionar o trabalho ou os resultados. Para as pessoas entrevistadas, foi enfatizada como oportunidade a “onda” de solidariedade em pessoas públicas nas redes sociais, advinda do momento difícil que o mundo está passando entre a pandemia e a crise econômica. Acredita-se que mais do que a vontade de fazer o bem e ajudar pessoas, a responsabilidade social é um fator que agrega valor tanto a marcas quanto a pessoas físicas que tenham vida pública em redes sociais e isso pode ser uma oportunidade na hora de pensar estratégias e montar um cronograma de conteúdos visando novas campanhas.

3.1.4. Ameaças:

Pandemia mundial de Covid-19: Uma das questões que foram citadas é que os fatores externos são preocupantes para o controle do setor de comunicação e um dos que gerava maior preocupação foi a pandemia da Covid-19 contemporânea ao processo de implantação da estratégia, sendo um desafio sanitário de gestão, pois, com o isolamento social exigido, muitas das ações de contato e engajamento social, feitas de forma presencial, não poderiam ser realizadas por tempo indeterminado.

Diminuição nas doações: Durante os primeiros meses de pandemia, as doações da organização chegaram a cair em até 30%, no que diz respeito à arrecadação. O que além de limitar as ações presenciais que eram comuns e traziam *feedbacks* positivos para a instituição, como visitas em grupo, ações, passeios com as crianças e eventos promovidos pela associação que traziam grande retorno imagético.

3.2 - Processos metodológicos

Para construção do estudo de caso, foi levada em consideração a definição de estudo de caso de acordo com Yin (2001): ser significativo, completo, considerar perspectivas

alternativas, apresentar evidências suficientes e válidas e ser elaborado de forma atraente (YIN, 2001 apud DUARTE, 2005).

O estudo de caso é, necessariamente, um método qualitativo que, para Yin (2001), é a estratégia perfeita para responder a questões “como” e “por que” sobre alguma situação. Marcia Yukiko Matsuuchi Duarte (2005) aponta a obra de Yin (2001) como principal referência para a metodologia de Estudo de Caso. A pesquisa também é exploratória, porque, de acordo com Sampiere et al. (1991) apud Révillion, A. S. P. (2015), serve para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular, que neste contexto, é o processo de implantação de uma ferramenta de doações digitais e CRM.

O universo das pesquisas compreende parte do público interno, com parte da gestão da organização e do setor de comunicação e marketing, além da análise de presença digital e atenta-se ao objetivo final. O objetivo foi entender e analisar o processo de implementação da plataforma de doações digitais através do CRM em abril de 2021, além partir deste estudo de caso, construído com base em ambas as pesquisas e um diário de bordo, fruto da pesquisa de campo, construído pelas pesquisadoras ao longo do processo.

Tratando-se de um trabalho com fins acadêmicos, não temos como deixar de ter como base principal a pesquisa bibliográfica. É a partir e através desta que iremos embasar nosso estudo e procurar soluções as mais seguras possíveis, tanto do ponto de vista da academia quanto do mercado. Para isso, intensificamos estudos sobre o terceiro setor e implantação de CRM, de formas independentes para correlacionarmos no trabalho.

Para analisar o contexto da comunicação da instituição a partir do setor de marketing, optamos pela análise Swot como uma ferramenta para avaliar as condições de funcionamento do setor de comunicação pois acreditamos que seja a forma mais eficaz e eficiente que temos para uma análise de forma organizada e sistemática. A análise, expressada em uma matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como sugere Kunsch (2016), foi estruturada a partir de um roteiro de questões abertas baseado nas necessidades da matriz, conforme já abordado.

Com relação às entrevistas com o setor de comunicação, foram aplicadas 13 questões abertas no setor de comunicação e marketing da instituição, com duração de aproximadamente 2h cada uma delas, com o objetivo de entender o contexto do setor no momento e montar a matriz SWOT. O roteiro de perguntas foi aplicado com a coordenadora

do setor e estagiária, no ano de 2021, à época, as respostas foram transformadas em palavras chaves para a matriz e serviram de base para o diagnóstico.

A partir das respostas e com uma matriz montada, podemos obter um diagnóstico que abre caminhos para possíveis planejamentos e ou resoluções de problemas internos do setor de comunicação. Com base na análise, é possível a identificação de onde estão as potencialidades e fraquezas e então tornar possível o pensar estrategicamente para que as oportunidades sejam aproveitadas, as forças sejam bem utilizadas, as fraquezas trabalhadas para deixarem de existir e as ameaças possam ser previstas e neutralizadas antes que de fato cheguem a atrapalhar o desenvolvimento organizacional.

Também foi conduzida uma entrevista com a gestora administrativa da casa, Larissa Padilha, no ano de 2021, com 3 perguntas semi abertas, com o objetivo de entender o contexto organizacional que a instituição estava inserida, onde foi apresentada a estrutura organizacional da instituição e quais eram as expectativas para os meses seguintes. A partir dessa entrevista foi possível montar o tópico que apresenta a estrutura organizacional da instituição.

Para avaliação da implementação da metodologia CRM e da plataforma, usaremos como referência o processo detalhado acima, no tópico sobre a implantação de CRM a partir de referências bibliográficas (p. 15) , criado por Barreto (2007), que sugere uma sequência de 12 etapas para a implementação e acompanhamento bem sucedido de uma ferramenta de CRM, como detalhado no referencial teórico, no tópico referente às etapas de implementação e acompanhamento da estratégia.

3.3 Pesquisas sobre públicos e processo de implantação da plataforma de doações digitais e CRM

3.3.1. Pesquisa 1

3.3.2. Público Interno

- Gestora geral, Larissa Padilha.

3.3.3. Situação Problema

Através de observações, detectamos que, apesar de uma resposta positiva à implantação da estratégia de CRM, poderia haver uma diferença de objetivos de gestão entre a alta administração e o setor de marketing e comunicação da instituição, pelo menos para aquele

momento da organização. De acordo com a análise swot, nos foi apresentado o contexto de mudança de organograma e comunicação. Fez-se a necessidade de entendermos com mais detalhes o contexto na qual a organização estava inserida, do ponto de vista da gestão.

3.3.4. Pergunta Problema

Qual o contexto organizacional onde a Apala se encontrava no ano de 2021?

3.3.5. Objetivo da Pesquisa

- Entender a estrutura organizacional da Apala a partir da alta gestão, a fim de analisar o “terreno” onde a estratégia de CRM estava sendo implantada.

3.3.6. Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é de caráter qualitativo explicativo. Sobre o método, podemos seguir de acordo com Pedro Demo (2006) que defende que é necessário realizar a contextualização sócio histórica, análise formal e interpretação de resultados. Para Demo (2006), é possível entender a organização de acordo com o seu lugar e espaço de atuação, seu percurso de formação, seus altos e baixos, a visão de expectativa por parte da sociedade onde está inserida, a partir da análise sócio histórica.

3.3.7. Plano de Amostragem e coleta de dados

Essa pesquisa compreende a alta gestão, sendo uma entrevista com a gestora geral da instituição, Larissa Padilha.

O instrumento de pesquisa utilizado será uma entrevista, que irá nos levar até um panorama descritivo da organização, pois, de acordo com Jorge Duarte (2011):

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teoria e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. [...] Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo. Descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir, e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada (DUARTE, 2011, p.63)

A entrevista, será feita com base em um roteiro com 3 (três) perguntas abertas como norteadoras principais. Através da entrevista, será possível identificar, a partir de interpretação

e de fatos apresentados, qual o contexto enxergado a partir do ponto de vista da pessoa entrevistada e será realizada no dia 30 de março de 2021, com duração prevista de 1h (1 hora).

3.3.8. Análise e interpretação de resultados da pesquisa

Em entrevista, foi nos descrito logo de início que a organização passava por um momento de reestruturação interna, onde a administração, pela primeira vez, estava sendo feita de forma profissional, ou seja, sem ser voluntária. Segundo a gestora, existia um corpo diretivo voluntário que tinha dificuldades de entender suas funções, e sentiu-se a necessidade de centralização do processo administrativo, para que as informações e decisões parassem de chegar de diversas fontes, muitas vezes, ocasionando tensões.

Diante disso, foi contratada a empresa Premissa, a partir do ano de 2019, que veio a administrar a instituição, contrato que começou com uma consultoria que duraria seis meses. Larissa Padilha, em entrevista, relata que a organização padecia de falta de processos técnicos organizados e profissionais, mas que todos os processos que existiam com relação aos recursos sempre foram mapeados de forma “orgânica”, através de relatórios montados internamente e sem auditoria, já que se sabia de onde vinham os recursos e para onde eram destinados, porém, não existia nenhum tipo de auditoria contábil externa, por exemplo.

Após esse momento, foi desenhada a estrutura organizacional a partir de pilares, sendo esses, operacional, técnico, institucional e administrativo. Esses quatro pilares são a sustentação técnica da Apala, montado com o objetivo de ter uma cultura voltada à profissionalização para o público interno, pois, segundo Larissa Padilha (2021), muitos fluxos de trabalho não eram mapeados e os processos ainda eram feitos de maneira amadora.

O pilar operacional está ligado ao serviço prestado diretamente ao assistido e sua família, como os atendimentos de odontologia, as refeições que são servidas e a recepção, por exemplo. No pilar técnico, estão as profissões multidisciplinares que prestam serviços à instituição de forma prática e estratégica, estão inseridos no pilar os assistentes sociais e os profissionais de pedagogia. Quando partimos para os pilares voltados à administração e à gestão da instituição, temos os pilares institucional e administrativo, referentes às ações de gestão financeira, comunicação e administração geral.

É notório, em todo o momento da entrevista, que o foco da alta gestão àquele momento era de “arrumar a casa”, ou seja, os esforços da gestora geral estavam voltados principalmente à reestruturação dos fluxos de trabalho, organograma e questões de cultura organizacional, o que se apresenta como um possível impeditivo para que uma estratégia de Customer

Relationship Management (CRM) seja implementada naquele momento, pois sequer havia-se notado uma necessidade de uma nova forma de comunicar-se com os doadores.

Ainda em entrevista, ao ser questionada sobre qual a maior necessidade de comunicação dentro do contexto organizacional apresentado, a gestora respondeu que a maior necessidade naquele momento era a de uma melhoria nos fluxos de comunicação interna e, possivelmente, uma campanha de fortalecimento de cultura organizacional voltada aos colaboradores remunerados, no sentido de aumentar o engajamento destes com a causa assistida pela Apala.

Ao entrarmos no tópico sobre contexto financeiro da instituição, a gestora fala que as doações chegaram a cair em até 30% nos primeiros meses da pandemia da Covid-19, período em que as pesquisas foram realizadas, porém, mesmo que em forma de subsistência, a instituição conseguiu minimamente pagar as contas. Revelou preocupação, comentou acreditar que a implementação de uma plataforma digital de doações era uma aposta na qual acreditava, mas afirmou que tinha planos para arrecadações de fundo utilizando também de outras estratégias, como projetos direcionados ao terceiro setor com verba carimbada⁶ e parcerias com o segundo setor, relacionado ao mercado liberal.

Como uma possível solução para a baixa nas doações neste momento atípico, foi pensada pela gestão administrativa, agora junto com o setor de comunicação e marketing da instituição, uma nova forma de contribuir: foi sugerido pelo setor de marketing uma plataforma digital de doações com integração de uma plataforma CRM, focada nos públicos presentes no ambiente digital. A estratégia foi pensada, segundo a gestora, como uma forma de “recuperar” essa baixa de doações, que especulava ser resultado da crise sanitária vivida no momento.

Ao estudarmos os possíveis processos de implementação de uma estratégia CRM em qualquer tipo de organização, é unânime que o cenário ideal para que seja implantada a estratégia de CRM é onde, principalmente no período da implementação, todos os esforços da organização estejam voltados para o cliente, o que não é o cenário que observamos por parte da alta gestão, que se encontrava com foco majoritariamente voltado à visão de negócio e às reestruturações internas de fluxos e processos de trabalho, e, muito pouco focada em relacionamentos com os doadores e possíveis doadores.

⁶ Segundo o site jusbrasil.com.br, **Verba carimbada** é aquela já destinada. Elementos - Lei 4.320 /64 (para sair dinheiro do Poder Público)...Incentivos - **Verbas** públicas; - Bens públicos à tempo de permissão de uso; - Utilização de servidores da União com ônus para a origem (é União quem paga). Disponível em: [https://www.jusbrasil.com.br/artigos/busca?q=verbas+carimbadas#:~:text=Verba%20carimbada%20é%20aquela%20já,\(é%20União%20quem%20paga\).](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/busca?q=verbas+carimbadas#:~:text=Verba%20carimbada%20é%20aquela%20já,(é%20União%20quem%20paga).)

3.4 - Pesquisa sobre o processo de implantação da plataforma de doações digitais e CRM

3.4.1 Situação problema

A decisão de implantar uma plataforma de doações digitais veio de uma demanda interna de resolver uma baixa de doações em um momento de crise sanitária mundial. A solução, em comum acordo entre o setor de comunicação e a alta gestão, deveria ser a implantação da nova modalidade de doações de forma digital, em um momento de isolamento social devido à pandemia da Covid-19, porém, o retorno financeiro não foi satisfatório.

3.4.2 Pergunta problema:

De que forma foi feita a implantação da plataforma escolhida?

3.4.3 Proposição:

A proposição é de que, a partir do sentimento de urgência para resolver um problema, a estratégia tenha sido implementada sem levar em consideração alguma ou algumas etapas de um processo que aumentariam as possibilidades de sucesso da estratégia, e até mesmo que prepararia melhor as equipes envolvidas.

3.4.4 Objetivo da Pesquisa

Analisar o processo de implantação da plataforma de doação digital e CRM.

3.4.5 Delineamento da Pesquisa

Foi utilizado o processo de observação participante neste momento como um método de pesquisa qualitativo, que tem como foco dos estudos os processos vivenciados por sujeitos e trata-se muito além de apenas ver, mas enxergar, como apresenta (QUEIROZ et. al 2007).

3.4.6 Plano de amostragem e coleta de dados

Atenta-se ao processo de implementação da plataforma de doações digitais e CRM em Abril de 2021, a partir de um diário feito em pesquisa de campo. Como instrumento de pesquisa temos uma experiência de observação participante durante o período da implantação, que se iniciou em março de 2021 até o momento em que foi ao ar, em abril de 2021, quando se recebeu do primeiro extrato de prestação de contas oriundo das doações digitais, um período de aproximadamente 40 dias. Além disso, foram realizadas anotações oriundas de conversas vivenciadas nesse período. A pesquisa será realizada entre a última semana de março de 2021 e a primeira semana de maio de 2021, um período de aproximadamente 30 dias.

3.4.7 Análise e interpretação de resultados da pesquisa

Customer Relationship Management (CRM), também conhecido no Brasil como Gestão de Relacionamento com o cliente, é um processo de gestão 360 graus de vendas, marketing e atendimento, focado na automatização do contato. Os benefícios podem vir tanto para processos internos quanto para processos externos, desde a otimização de tempo na organização de dados de doadores, no caso de uma organização de terceiro setor, quanto na otimização de tempo e força de trabalho no processo de doação.

O sistema de CRM funciona armazenando dados importantes para a instituição e otimizando o contato, a partir das ações desses usuários que forneceram suas informações, no caso da Apala, os dados são: nome, e-mail para contato, telefone, idade, cidade e dados do cartão de crédito cadastrado na plataforma.

O processo entre o planejamento e a implantação na instituição em questão se deu em cerca de três meses, onde foram pesquisadas plataformas específicas para doações e gerenciamento de relacionamento para o terceiro setor. Seguido da pesquisa, houve um período de treinamentos para o uso da plataforma, ministrados pela empresa TrackMob, fornecedora da plataforma de CRM contratada, e paralelamente, a configuração dos mecanismos, operacionalizada pelo setor de comunicação e marketing da instituição e, por fim, sua divulgação.

Através de observação do que está público e da entrevista feita no setor de comunicação, a mesma que resultou na análise de cenário no formato SWOT, podemos perceber que a divulgação foi feita e a plataforma funcionou; porém, de acordo com o *feedback* da instituição, o retorno foi menor do que o esperado para o período. Não nos foi informada a meta inicial, mas que, mesmo com a plataforma funcionando e tendo algum retorno, ainda não era significativo.

A proposição que levantamos ao nos depararmos com esse cenário e com base no que já tínhamos de dados coletados através das entrevistas e da observação era de que o processo tenha sido feito “às pressas”, provavelmente alguma etapa primordial tenha sido pulada, e que isso afetaria diretamente nos resultados do projeto, tanto no que se diz com relação às metas traçadas, quanto no que se diz aos resultados obtidos.

A plataforma que foi contratada pela associação, desde o ano de 2021, é composta por um sistema de doações *online* e um software de CRM em Nuvem, de forma integrada. A jornada de doações digitais à Apala é dividida em dois passos práticos e a integração com a plataforma de CRM é automática.

No passo 1 da jornada de doação utilizada, a página de conversão, o usuário doador deixa seus dados pessoais, dá (ou não) o consentimento para comunicações futuras e tem acesso à política de privacidade da instituição, como podemos observar na figura abaixo:

FIGURA 3 - Passo 1 da jornada de doações - Página de conversão

Mas antes, precisamos de algumas informações:

Nome *

Email *

Número de Telefone *

Data de Nascimento * Sexo *

DD/MM/AAAA Seleccione

Nós adorariamos poder entrar em contato com você sobre esta e outras campanhas. (?)

Sim, por favor. Desejo receber essas comunicações.

Li e aceito as [Políticas de Privacidade](#). (?)

Continuar com a doação!

1 DADOS PESSOAIS 2 DADOS DOAÇÃO

Política de Cookies
ASSOCIACAO DOS PAIS E AMIGOS DOS LEUCEMICOS DE ALAGOAS® Todos os direitos reservados

Fonte: página de conversão para doações digitais (<https://apala.colabore.org/>) Apala - 2023

No passo 2 da jornada, o doador ou doadora escolhe a periodicidade da doação, que pode ser única ou mensal, a data que prefere em que seja feita a cobrança, o valor da doação, que pode ser a partir de R\$ 5,00, o CPF e a forma de pagamento, onde estão disponíveis boleto, pix e cartão de crédito.

FIGURA 4 - Passo 2 da jornada de doação

Você escolhe como e com quanto pode ajudar!

Escolha sua doação:

Mensal

R\$ 24,00 R\$ 60,00

R\$ 80,00 R\$ 100,00

Outro valor

CPF *

Formas de Doação *

Selecione

Dia da Doação *

Selecione

Salve vidas, agora!

Fonte: página de conversão para doações digitais (<https://apala.colabore.org/>) Apala - 2023

Esse sistema de doações coleta os dados, processa o pagamento e envia para o software de CRM onde ficam armazenadas as informações dos leads e doadores e são programadas as regras de relacionamento, assim, já pode começar a receber as comunicações personalizadas, baseadas nas interações.

Para que a implantação da plataforma de doações digitais na instituição fosse realizada, foi contratada uma profissional de Marketing para realizar a implantação no ano de 2020. A motivação era aumentar a base de doadores, ampliando a perspectiva de público para o ambiente digital e aproximar mercadologicamente a associação da cultura de dados, movimento que cresce no mercado e baseia-se na valorização do uso de dados para aprimorar a tomada de decisões.

Inicialmente, o setor de marketing e comunicação realizou uma pesquisa de mercado, para entender qual empresa/plataforma se encaixava melhor para a organização. Durante o processo, foram feitas reuniões de apresentação de plataformas com diferentes empresas que forneciam esse tipo de software no mercado, tanto para empresas convencionais, focadas em vendas, quanto as plataformas focadas em doações, até o momento em que foi escolhida a empresa de CRM que trabalhava unicamente com ONG's e projetos sociais, a Trackmob, uma plataforma que tinha como foco em doações, não em vendas.

Após a contratação da plataforma, uma série de capacitações ministradas previstas em contrato foi disponibilizada para a instituição, das quais participaram a coordenadora do

projeto de implantação, e a assistente de comunicação da instituição. Esses treinamentos eram basicamente de apresentação da interface da plataforma, configurações e operação da mesma, primordiais para criação da *landing page* (página de conversão) e das réguas de relacionamento que seriam utilizadas. Foram 3 treinamentos realizados apenas com o setor de comunicação antes da implantação ser divulgada.

Após a implantação e publicação da página, foi disponibilizada uma consultoria mensal com profissionais analistas de sucesso do cliente e consultores da própria plataforma para acompanhamento e para sanar possíveis dúvidas que pudessem surgir sobre a plataforma, além de serem também um espaço onde a empresa que fornece a plataforma passa conhecimentos e informações sobre marketing de captação de recursos na internet.

Com a evolução da pandemia da Covid-19, as doações para a Apala chegaram a cair em até 30%, como afirmou Larissa Padilha, gestora geral da instituição. Todos os serviços continuaram a ser ofertados normalmente mesmo com essa baixa de recursos, ocasionada por conta da queda de doações no período. Ainda no período de pré-pandemia, a instituição mantinha um site institucional, uma página no facebook, um perfil no facebook, um perfil no twitter e um perfil no Instagram, todos com endereço [@apalamaceio](#), além de contar com whatsapp institucional público para eventuais contatos.

Para entendermos como se deu a implementação da plataforma internamente, estivemos presentes na instituição, utilizando a observação participante no período de aproximadamente 1 mês dedicado à observação desse processo, a fim de entender como foi realizada a implementação da plataforma de doações digitais e o CRM, o que resultou em anotações em diário de campo com base nessas observações e conversas cotidianas no setor de comunicação.

Para analisarmos a presença digital, utilizamos a nível de teste a ferramenta pesquisa mais relevante no mercado de motores de busca⁷, o Google, usando o nome da instituição, e realizamos ainda uma simulação de cadastro como doador, assim seria possível entendermos e descrevermos o fluxo deste processo.

No que se diz à presença digital, é possível perceber, que, quando a palavra "Apala" é pesquisada no google, a instituição aparece em praticamente todas as opções de links na primeira e segunda página do buscador de forma orgânica, ou seja, espontânea, levando o usuário geralmente ao site da instituição (www.apala.org.br), ao seu instagram (@apalamaceio) ou à fan page da organização no facebook (@apalamaceio), além de aparecer informações como endereço, telefone, e-mail para contato e links direto para doação, história

⁷ <https://rockcontent.com/br/blog/site-de-busca/>

e voluntariado, o que representa um alto grau de presença digital espontânea como podemos ver na figura a seguir:

FIGURA 5 - Página do Google ao pesquisar “Apala”

The image shows a Google search for "Apala". The search bar at the top contains the word "Apala". Below the search bar, there are navigation tabs for "Todas", "Imagens", "Maps", "Vídeos", "Notícias", "Mais", and "Ferramentas". The search results show approximately 2,090,000 results in 0.78 seconds. The first result is the APALA website, with a link to "Apala: Home". The description states that APALA is a non-profit organization in Alagoas. Below this, there are links for "Doação - Apala" and "História - Apala". A "Vídeos" section follows, featuring three video thumbnails: "Nota Fiscal Cidadã | Apala Maceió" (YouTube), "Sefaz - Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas - Nota ..." (Facebook), and "AL TV 1ª Edição | Apala desenvolve ações para crianças e ..." (GloboPlay). Below the videos is a "Ver tudo" button. The main search results list includes links to "História - Apala", "Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos – APALA", "APALA - Página inicial | Facebook", "APALA - Home | Facebook", "Apala (@apalamaceio) • Instagram photos and videos", and "Apala | Id5 - Agência Digital". A "Pesquisas relacionadas" section at the bottom lists related search terms like "apala alagoas", "trabalho voluntário maceió", "apala cnpj", "ong alagoas", "apala maceió doação de cabelo", "ongs em maceió", and "pestalozzi maceió". On the right side of the page, there is a detailed Google Business Profile for APALA. It includes a map, a photo gallery, and contact information: "Endereço: R. Roberto Simonsen, 178 - Gruta de Lourdes, Maceió - AL, 57050-430" and "Telefone: (82) 3241-4451". The profile has a 4.7-star rating from 119 reviews. It also features a "Comentários" section with three reviews and a "Perguntas e respostas" section with three questions. At the bottom of the profile, there are links to "Enviar para smartphone" and "Enviar".

Fonte: Google (2021)

Para Strutzel (2015) apud Cecílio (2020), a presença digital pode ser definida como a existência de uma instituição, marca ou empresa nas mídias digitais, sites, blogs e anúncios publicitários em ambiente digital. Existe na literatura sobre o tema, a categorização de presença digital em presença digital própria, espontânea ou gratuita e paga. Gulka e Lucas (2016) apud. CECÍLIO (2020), categorizam como própria a presença digital como a que é criada e mantida pela instituição, como é o caso de blog, sites e redes sociais próprias da organização e até mesmo o envio de e-mail marketing e newsletters, por exemplo.

Assim como a presença digital própria é controlada de forma autônoma pela instituição, a mídia espontânea ou gratuita foge ao seu controle (CECÍLIO, 2020), já que é oriunda de conteúdos publicados por terceiros ou por meio de ranqueamento em buscadores de busca, como menções em redes sociais, blogs, reviews ou comentários de consumidores e produtores de conteúdo. O que é chamado de presença digital paga é a presença oriunda de anúncios de publicidade feitos no ambiente digital, o que no mercado é chamado de "mídia paga".

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu entender o processo de implantação da plataforma de doações digitais com CRM integrado na Associação dos Pais e Amigos dos Leucêmicos de Alagoas, realizado em 2021, e, a partir disso, produzir um estudo de caso a partir das pesquisas realizadas, a fim de trazer para os estudos de Relações Públicas sua relação com a decisão organizacional, que é inicialmente uma ferramenta da tecnologia da informação aplicada aos negócios, mas que tem se tornado cada vez mais demandada no mercado e tem sua gestão baseada no marketing e na comunicação.

Para compreendermos o contexto onde a instituição se encontrava quando realizou a implantação e o processo, definiram-se quatro objetivos específicos. Começando por realizar pesquisa bibliográfica para construção do escopo teórico do estudo, verificamos nesta etapa, que pouco se comenta nos estudos de Relações Públicas sobre a estratégia de CRM, em qualquer setor que seja. Os estudos sobre o assunto foram permeados pela administração, pela tecnologia da informação e até mesmo pela economia. Compreendemos que, por diversas razões, as Relações Públicas devem atentar-se à tecnologia que está transformando o mercado e as formas de relacionar-se com clientes, doadores ou usuários finais do produto ou serviço oferecido.

Em uma segunda etapa, realizamos entrevistas e observação participante na instituição estudada, sendo as entrevistas gravadas uma com a gestora geral e uma aplicação de roteiro com perguntas abertas no setor de comunicação e marketing vigente no período, além das conversas informais oriundas da observação participante que geraram anotações no diário de campo. A análise permitiu concluir que após diversas mudanças institucionais, a organização chegou em um momento onde se fazia necessária uma avaliação do fluxo comunicacional vigente e reflexão acerca de possíveis mudanças no planejamento da comunicação. Pois, o planejamento estratégico deve buscar as melhores formas para gerenciar as ações das organizações, tendo como base as demandas sociais, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente, como defende Kunsch (2016).

Como terceiro objetivo específico, tínhamos a análise dos resultados de busca digital para diagnóstico da estratégia utilizada pela instituição, que nos levou a diagnosticar que a instituição possui presença digital e a plataforma de doações digitais e CRM é de fácil usabilidade, o que é um facilitador para que a estratégia pudesse trazer resultados satisfatórios, o que deixa de lado a possível hipótese de uma plataforma de difícil aderência.

O quarto e último objetivo traçado era a produção final deste trabalho, sendo um estudo de caso com as informações coletadas e análises realizadas a partir do cumprimento dos objetivos anteriores, a fim tanto de contribuir com a organização em questão, quanto como possível referência para outras instituições do terceiro setor que cogitem usar a estratégia e estejam em busca de aprofundamento sobre o tema. Consideramos o objetivo como alcançado com sucesso, tendo em vista que conseguimos coletar dados o suficiente para chegarmos às considerações técnicas e teóricas sobre o assunto investigado.

Tínhamos como problema posto uma implantação de nova modalidade de doações, de forma digital, em um momento de isolamento social devido à pandemia da Covid-19, o que parecia ser uma tendência de mercado, porém, que não havia apresentado o retorno esperado pela instituição. A proposição levantada inicialmente era de que a implantação tinha sido feita sem um planejamento detalhado ou deixando de lado etapas do processo, de forma emergencial.

Tal proposição foi revelada na prática quando realizamos as pesquisas e identificamos que tanto o processo não foi feito da forma ideal, quanto não era uma prioridade da alta gestão, algo que é fundamental para o sucesso da implantação da estratégia. Ao estudarmos o processo de implantação detalhado por Barreto (2007), como apresentamos no tópico 2.3.2, podemos notar que é um processo que demanda tempo e um planejamento rigoroso a seguir.

Foi nos apresentada inicialmente pela organização a necessidade de obtenção de novos doadores, que gerou um processo de readaptação na comunicação da instituição, que optou por focar em ações digitais, incluindo a implantação da plataforma de doações digitais. Porém, não houve uma pesquisa de públicos no período da pesquisa; esses dados eram bastante abrangentes, sem um público totalmente definido.

O que pudemos notar, principalmente, é que apesar de ter sido realizada uma pesquisa de mercado prévia à implantação da plataforma, não houve uma pesquisa de públicos ou de opinião anteriormente, para que pudessem ser avaliadas a demanda do novo formato, a possibilidade de aderência ou até mesmo para que fossem delimitados públicos-alvo para esse novo "produto", se é que podemos chamar dessa forma a tecnologia implementada.

Entendemos então que a pandemia poderia não ser o principal desafio da organização naquele momento. O posicionamento da Apala se mostrou bem delineado, assim como sua missão e valores, mas é preciso ainda um trabalho conjunto com o setor de comunicação, o que no momento estava muito pouco focado no relacionamento com os doadores e possíveis doadores. Como citado anteriormente, foi identificado um déficit de planejamento, deixando

por vezes os acontecimentos ao acaso ou mesmo ter um momento de oportunidade desperdiçado.

Em entrevista para entendermos os objetivos gerais da alta gestão, pudemos notar que estavam voltados principalmente aos fluxos de trabalho e à cultura organizacional, ou seja, pelo menos naquele momento, a alta gestão estava com o foco mais voltado à organização. Isso, de forma inicial, pode ser um indicativo de que não era o momento ideal para a implantação da plataforma, pois, para que uma estratégia CRM tenha uma implementação de sucesso, se faz necessário que o foco principal de toda a organização seja voltado ao cliente, neste caso, doador, de forma que os processos sejam desenhados com este foco.

Sem o devido planejamento, os resultados não serão satisfatórios, pois, como se trata de uma plataforma baseada em dados, integração e personalização, não é possível que o processo seja bem sucedido caso tenha sido atropelado. Mesmo com etapas descritas por Barreto (2007) não utilizadas, a plataforma implantada funciona e é possível que sejam feitas doações através da mesma, porém, para que seja possível um melhor aproveitamento da estratégia, a instituição precisa dar atenção ao planejamento para as campanhas direcionadas à plataforma. Precisa-se conhecer os públicos existentes e ter uma perspectiva do público que deve ser impactado pelas campanhas e podem converter-se em doadores.

Os instrumentos de coleta de dados escolhidos nos permitiram fazer uma análise processual que, mesmo sem termos acesso às informações sigilosas, pudéssemos mapear e analisar o fluxo de processos utilizado na implantação da estratégia. Consideramos positivo o resultado, pois chegamos a um ponto que pode se tornar um ponto de partida para os estudos de Relações Públicas, do terceiro setor e da aplicação de estratégias de comunicação e tecnologia da informação nesta camada do mercado. Em pesquisas futuras, podemos aprofundar a discussão em como as técnicas de Relações Públicas podem ser aplicadas no processo de CRM, do planejamento à gestão, dentro ou fora do terceiro setor, assim como podemos também investigar sobre novas possibilidades na forma de montar uma estratégia de relacionamento, levando em consideração a contribuição da tecnologia da informação para esses processos.

REFERÊNCIAS

- ALBÉ, J. **O site organizacional como estratégia de comunicação**. Dissertação de mestrado do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo. p. 172. 2007.
- ARREVEBENI, M.C. et al. O novo normal mediado pelo ciberespaço: a intensificação do uso das redes sociais digitais durante a pandemia do novo coronavírus. In: COSTA, Edwaldo (Org.). **Torre de Babel: créditos e poderes da comunicação 3**. Ponta Grossa, PR: Atena, 2021.
- BARRETTO, Maria Isabel Franco. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente - CRM (Customer Relationship Management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Doi: 10.11606/D.18.2017.tde-31072017-114817. Acesso em: 2022-09-14.
- BARRETTO, Maria Isabel Franco. **Um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management)**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. doi: 10.11606/T.18.2007.tde-07042008-104031. Acesso em: 2022-09-17.
- CECILIO, Pablo; PEDRO, Antônio; WERNECK, Heitor; ROCHA, Leonardo. **Boca a Boca Virtual: Presença Digital para Pequenos Empreendedores**. In: WORKSHOP DE FERRAMENTAS E APLICAÇÕES - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS MULTIMÍDIA E WEB (WEBMEDIA), 26. , 2020, São Luís. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020 . p. 119-123. ISSN 2596-1683. DOI: <https://doi.org/10.5753/webmedia_estendido.2020.13074>.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **Estratégia em comunicação**. 2. ed. – Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020.
- FÍGARO, Roseli. Políticas de Comunicação e Cultura: desafios do Mundo do Trabalho e das Organizações do Terceiro Setor. In: COSTA, Maria Cristina (org.). **Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de e Cidadania**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRYZBOVSKI, Denize. et al. **Movimentos históricos do Terceiro Setor no Brasil: uma revisão bibliográfica**. Jornada de Pesquisa - Ciências Sociais Aplicadas, 2015. Disponível em: <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/4897>> Acesso em: 17 jul. 2022
- HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. 1 Ed. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017.
- Sem autor: **Instagram Brands: Success on Instagram A data primer for brands from Union Metrics**. Union Metrics, 2014. Disponível em:

<<https://unionmetrics.s3.amazonaws.com/wp/2014/09/Brands-on-Instagram-Whitepaper-Sept14.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2022

JENKINS, Drury. Customer relationship management and the data warehouse. **Call Center Solutions**, Norwalk, v. 18, n. 2, p. 88-92, Aug. 1999

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 6 ed. revista. São Paulo: Summos, 2016.

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Análisi, Universidade de São Paulo. 34. Pág. 125-139. 2006.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo et al. **Terceiro setor: planejamento & gestão**. São Paulo: Editora Senac, 2004.

MARCOVITCH, Jacques et al. **Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

McCARTHY, Katch D. *et al.* **Planejamento circunstancial: economia social terceiro setor**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

MENDOZA, L. E. et. al. Critical success for a customer relationship management strategy. **Information and software technology**, n.49, p.913-945, 2007.

MOURA, Renata Leite et al.. **O capital, o estado e o terceiro setor**. Anais V FIPED... Campina Grande: Realize Editora, 2013. Disponível em: <<https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/3930>>. Acesso em: 17/07/2022 17:09

PERUZZO, Cecilia M. Krohling. **Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público**. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, realizado de 29 de agosto a 2 de setembro de 2007 em Santos-SP. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1014-1.pdf>> . Acesso em: 10 jul. 2022

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 2, n. 2, p. 21-37, 14 fev. 2015.

RODRIGUES, M. C. P. (1998). **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. *Revista De Administração Pública*, 32(5), 25 a 67. Recuperado de <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7755>> Acesso em: 17 jul. 2022

SALOMON, Lester M. & Anheier, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. Manchester University Press, 1997.

SILVA, Elton. *et al.* **CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A GESTÃO DO TERCEIRO SETOR, UM GRANDE DESAFIO**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Campinas, 2012.

SILVA, Maiara. SANTOS, Adriana. **Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um Olhar Sobre a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins**. 2012. Disponível em:

<<http://www.comnexos.com.br/artigos/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-setor.pdf>> Acesso em: 10 Jul. 2022

SORDI, José Osvaldo de. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

APLICAÇÕES - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS MULTIMÍDIA E WEB (WEBMEDIA), 26. , 2020, São Luís. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020 . p. 119-123. ISSN 2596-1683. DOI:

<https://doi.org/10.5753/webmedia_estendido.2020.13074>.

TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. Dissertação de mestrado. p. 240. 2004.