

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Um estudo na Fundação Cáritas de
Assistência à Pessoa Carente**

Carlos Eduardo Gonçalves Pereira*

José Leonam Cirino Santana**

RESUMO

O constante crescimento no número de instituições sem fins lucrativos, assim como a complexidade de suas ações e relacionamentos, resulta a indispensabilidade do uso de práticas profissionais de gestão. Este estudo tem o intuito de verificar a utilização da ferramenta Planejamento Estratégico com a finalidade de nortear a captação de recursos de uma ONG, objetivando que a mesma não dependa exclusivamente de doações esporádicas. O estudo foi realizado no método indutivo, e quanto aos seus objetivos definiu-se como exploratória, de natureza aplicada, e sua abordagem é qualitativa, o universo do estudo abrange sete ONG's e a amostra foi realizada na Fundação Cáritas de Assistência à Pessoa Carente por se tratar de um estudo de caso. Os instrumentos técnicos para coleta de dados foram pesquisas bibliográficas, documental, e a realização de entrevistas guiadas por roteiro e reuniões dirigidas na própria instituição. O trabalho aqui apresentado proporcionou para a instituição enquadrada no referido setor uma visão mais extensa e objetiva em relação às necessidades gerenciais. Assim, o planejamento estratégico possibilitou que a organização visualizasse e planejasse a sua condição financeira expandindo desse modo as possibilidades de captar recursos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Captação de Recursos. ONG's;

*Carlos Eduardo Gonçalves Pereira – Bacharelado do 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras - FASB. E-mail: cegoncalvespereira@hotmail.com

**Orientador Prof^a Esp José Leonam Cirino Santana. Bacharel em Ciências Contábeis - Pós Graduação em Gerência de Negócios. Professor na Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Ciências Contábeis. E-mail: leonamsantana@fasb.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

Diante da complexidade do cenário empresarial contemporâneo, mutável e incerto, as instituições estão buscando cada vez mais ferramentas e técnicas que as auxiliem em seu processo gerencial, visto que as constantes mudanças socioeconômicas e a alta competitividade têm despertado as organizações para a utilização de tais procedimentos a fim de que possam sobreviver e desenvolver nesse ambiente. Assim sendo, o Planejamento Estratégico torna-se um instrumento indispensável para nortear as ações de qualquer tipo de instituição, sobretudo as organizações do terceiro setor.

Tendo em vista que as organizações que compõem o terceiro setor desempenham funções de grande relevância para a sociedade, uma vez que executam atividades de interesse público. Apresentam-se, cada vez maiores, as exigências para que estas comprovem bom desempenho e profissionalização, prestando contas à sociedade, parceiros e financiadores. Portanto, torna-se imprescindível que estas organizações se reestruturem objetivando uma gestão mais eficaz na condução de suas atividades, para que não sobrevivam apenas da boa vontade de uma minoria, mas também de recursos próprios. Com isso, percebe-se que há de se priorizar uma gestão eficaz, voltada para resultados.

Com essa necessidade de utilização de métodos profissionais de gestão em entidades do terceiro setor, o estudo realizou-se na tentativa de respostas ao seguinte questionamento: Como o Planejamento Estratégico aplicado a uma organização do terceiro setor pode otimizar resultados?

De uma forma geral a pesquisa objetivou avaliar se o Planejamento Estratégico aplicado a uma organização do terceiro setor pode otimizar seus resultados e de forma específica teve por objetivo, justificar a importância do uso do Planejamento Estratégico para uma melhor gestão dos recursos de uma organização do terceiro setor, buscar referências que defendam a utilização do Planejamento Estratégico no terceiro setor como forma de otimizar resultados e ainda identificar estratégias para otimização de resultados no terceiro setor.

Este estudo se justifica pela necessidade em se utilizar métodos profissionais de gestão em entidades do terceiro setor, como tentativa de contribuir para um melhor aprimoramento de seus esforços, tendo em vista que com o crescimento considerável e com a intensificação do interesse da sociedade civil sobre elas, essas são exigidas a adquirir uma profissionalização e estruturação de seu funcionamento por meio de ferramentas de gestão com a finalidade de

adquirir diferenciação para atrair investimentos, relacionamento com empresas, assim como a ampliação do alvo de atuação.

Na pesquisa utilizou-se o método indutivo e quanto aos seus objetivos definem-se como pesquisa exploratória, pois se fundamentou em bibliografias já existentes, em artigos eletrônicos via internet, quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram feitos questionamentos em forma de entrevista na Fundação Caritas de Assistência à Pessoa Carente de Barreiras, com vistas a adquirir maior familiaridade com o problema para assim torná-lo explícito ou construir hipóteses em busca de alternativas e soluções de modo que coopere assim com o progresso e desenvolvimento da organização.

A temática deste artigo apresenta um estudo acerca das necessidades fundamentais plausíveis para a realização de empreendimentos financeiramente equilibrados para organizações do terceiro setor. Demonstra-se a importância na adoção de mecanismos já utilizados no mercado em uma instituição sem fins lucrativos. O tema foi decorrido com clareza, demonstrando embasamento teórico sobre os seguintes conteúdos, terceiro setor, sustentabilidade, planejamento estratégico e *marketing* para a organizações do terceiro setor.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 TERCEIRO SETOR: BREVE HISTÓRICO

A terminologia Terceiro setor é de origem americana, sendo traduzida do inglês “*third sector*” passando a ser utilizada na linguagem sociológica comum dos Estados Unidos, objetivando denominar a ação de institutos de caráter voluntário da época, adquirindo importância no cenário mundial a partir da década de 1970.

No Brasil, a utilização da expressão é relativamente atual, surgindo em meados da década de 1990 com o intuito de conceituar um conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, destinadas a apreender recursos junto a particulares, bem como estabelecer parcerias com o Poder Público a fim de atender demandas da sociedade. Embora a ideia de terceiro setor seja contemporânea, características e atividades intrínsecas ao mesmo existem há tempos, visto que no convívio em sociedade sempre se demonstrou certa preocupação com questões relacionadas à caridade e a filantropia. Tendo em 1543 o surgimento das Santas Casas de Misericórdia que tinham como missão promover a caridade dando assistência aos debilitados de quaisquer condições, como bem assevera Pereira (2013, p.32).

O termo ONG foi usado pela primeira vez em 1950 pela ONU (Organização das Nações Unidas) para definir toda organização da sociedade civil que não estivesse vinculada a um governo. Hoje são definidas como instituições privadas que têm uma finalidade pública, sem fins lucrativos. A primeira Organização instituída oficialmente no Brasil foi em 1543, a Santa Casa de Misericórdia da então Vila de Santos, no estado de São Paulo.

Essas instituições filantrópicas, criadas em sua maioria por meio da iniciativa das Igrejas, atuavam auxiliando o Estado na prestação de serviços assistenciais ainda no século XIX. Contudo já no século XX, mais precisamente no período republicano a relação Igreja-Estado foi se enfraquecendo, sobretudo em virtude do processo de industrialização e urbanização em que se encontrava a sociedade, o que resultou na ampliação de inúmeros problemas sociais. Nesse momento surgem várias outras entidades da sociedade civil auxiliando as atuações da Igreja e do Estado, antes limitadas aos mesmos, são as denominadas instituições de caráter não governamental, sem fins lucrativos e com finalidade pública.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e com objetivo social voltado para atividades tipicamente públicas, são pessoas jurídicas de direito privado e recebem a nomenclatura de associação que é a união de pessoas que possuem um fim em comum, mas sem ter o lucro como objetivo e de fundação que é constituída por um patrimônio destinado a servir a uma causa de interesse público definida, estabelecida através da manifestação de seu instituidor, trata-se, portanto de uma união de bens e não de pessoas.

Segundo Tenório (2004) as entidades que formam o terceiro setor diferenciam-se do primeiro e do segundo setores, pois desenvolvem atividades das mais variadas formas, tais como associações, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, organizações não governamentais, assim como outras organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.

Cumprе ressaltar que apenas as associações e fundações representam o terceiro setor. Desse modo os termos utilizados, como ONG's (Organizações Não Governamentais), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e OS (Organização Social), Instituto, Instituição, entre outras denominações sempre fazem referência a uma associação ou a uma fundação.

Dentre as características das entidades que formam o terceiro setor destaca-se a própria origem, pois nascem em virtude das ações efetivadas por um aglomerado de particulares formando a sociedade civil, com atuações voltadas à promoção do bem comum.

Outra característica consiste em não perseguirem o lucro, como as empresas e em não estarem submetidas ao Estado, como no caso da Administração Pública. Logo, não distribuem lucros entre os associados ou colaboradores, bem como não são institutos públicos, embora mantenham parcerias com o poder público, e desde que cumpram alguns requisitos são imunes e isentas de algumas obrigações fiscais.

Adotam a denominação de associação ou fundação e possuem entre as suas particularidades, a competência em gerir seus próprios recursos e atividades, ou seja, são autoadministradas, além de serem legalmente institucionalizadas.

Por fim, outra propriedade é o alto nível de participação do voluntariado que atua no âmbito dessas organizações a fim de garantir a sobrevivência das mesmas, assegurando de forma mais eficaz a prática dos objetivos sociais.

2.3 SUSTENTABILIDADE E O TERCEIRO SETOR

Sabe-se que o conceito de sustentabilidade está diretamente relacionado à capacidade de o ser humano interagir com o meio ambiente, utilizando os recursos naturais, que são escassos, de maneira eficiente de modo tal que não se prejudique as futuras gerações. Todavia, o conceito de sustentabilidade não está relacionado apenas ao meio ambiente, então ao se pensar em sustentabilidade três pilares básicos devem ser considerados: o ambiental, o econômico e o social.

Sabendo-se que os consumidores estão cada vez mais bem informados, consciência que se reflete em suas práticas de consumo, assim como na cobrança para que as empresas tenham responsabilidade perante a sociedade e o meio em que atuam, é que as organizações estão percebendo que a adoção de práticas sustentáveis na atualidade tem se tornado uma vantagem altamente competitiva, já que seguindo essas técnicas podem ganhar a preferência por parte dos consumidores, bem como terem uma maior redução de seus custos, já que uma organização sustentável deve ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável.

Tendo em vista que as organizações do terceiro setor vêm ampliando suas atuações na área social, já que desenvolvem importante papel na sociedade atual, torna-se imprescindível que essas também adotem mecanismos sustentáveis em favor de suas atividades, pois dessa

forma terão capacidade em obterem receitas próprias, assim como o acesso a fontes de financiamento públicas e privadas, além de manterem o êxito da continuidade de suas ações.

À medida que as organizações sem fins lucrativos passam a assumir uma postura sustentável necessitam se reinventarem, mas isso requer um enorme esforço continuado, visto que o cenário atual é envolto de entidades com facilidade para adaptarem-se as constantes mudanças. Desse modo, passa a ser de fundamental importância para a sustentabilidade e credibilidade de seus negócios adotarem algumas medidas como, qualificar tecnicamente o trabalho, promover uma cultura e metodologia de planejamento estratégico, e ainda aperfeiçoar os mecanismos de gestão.

2.4 GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR

As organizações do terceiro setor estão inseridas na atualidade em um ambiente marcado pela globalização e pelas constantes mudanças, o que faz com que essas organizações vivenciem em suas atuações certas circunstâncias que possam desviá-las do seu foco principal. Desse modo, essas organizações devem repensar continuamente suas estratégias, objetivos e prioridades.

Diante dessa realidade para o sucesso de qualquer tipo de organização um fator que deve ser considerado é a importância do recurso humano. O planejamento de entidades do terceiro setor deve procurar metodologias de planejamento que atendam as necessidades da instituição, considerando-se os planejadores e executores de cada ação em um cenário de grandes adaptações, planejamento, flexibilidade e agilidade no atendimento às demandas (PEREIRA, 2013).

Pereira menciona ainda que é imprescindível a criação de mecanismos que possibilitem a verificação do grau de alinhamento entre colaboradores e as estratégias da organização através de auditorias externas a fim de analisar o grau de satisfação dos usuários, assim como a qualidade dos serviços prestados e ainda a eficiência na escolha dos recursos orçamentários.

A gestão é considerada ferramenta essencial para o progresso destas entidades, pois sua função básica é otimizar o funcionamento do negócio ou das organizações, através de tomadas de decisões racionais e fundamentadas na coleta de informações relevantes, de modo que contribua para o desenvolvimento das mesmas. Para tanto, deve-se dar enfoque principalmente para aqueles responsáveis por gerir tais instituições, de modo que a gestão seja aplicada mediante práticas profissionais e executadas por pessoas com competências

gerenciais, para que assim o trabalho dessas instituições possa ser estruturado, planejado e voltado para o alcance de sua missão.

2.5 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS EM ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR

A importância de uma boa gestão para o desenvolvimento das organizações do terceiro setor é um fator irrefutável. Assim sendo, torna-se fundamental que as mesmas busquem meios de aprimorar suas técnicas de gerenciamento, através do uso de ferramentas que ofereçam tais condições. Com isso, não basta apenas que se limitem em boas intenções, é necessário também instruir-se com o mercado para conservar a continuidade de suas ações, pois considera-se de suma importância a capacidade de atuação eficiente e eficaz, além da demonstração de transparência em seus resultados.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial para se alcançar tal intento, uma vez que é uma forma de avaliação minuciosa acerca do papel da organização na sociedade atual, bem como estabelecer os planos organizacionais futuros em longo prazo. Neste sentido, possibilita que tais instituições estabeleçam a direção para qual devem seguir, tendo como base suas principais metas e objetivos, pois um plano estabelecido é aquedado para dar mais foco e objetividade para a entidade, além de ser condição definitiva durante a tomada de decisão, bem como no monitoramento da evolução e dos resultados obtidos. Permite também que a organização se antecipe e até mesmo evite problemas, fazendo com que as entidades sem fins lucrativos, que efetivem planejamento, se sobressaiam sobre as demais que não o adotam.

Baseado em Fischer, Falconer e Oliveira (*apud* SOUZA, 2008) “à medida que aumenta a quantidade de organizações com objetivos e ideais similares, acirra-se a concorrência”. Deste modo, é aceitável afirmar que com a concorrência entre as instituições existe a necessidade em se adquirir o planejamento de estratégias visando obter vantagens competitivas em relação às outras organizações que atuam no mercado e desempenham atividades idênticas ou similares, bem como otimização de seus processos internos e maximização de resultados.

O grande condutor para as modificações no terceiro setor é a necessidade do alcance de recursos para o aumento de suas ações, uma vez que a dependência de recursos de doações e patrocínios torna-se delicada. Assim, a assimilação de considerações típicas do mundo dos negócios tornou-se uma premissa em continuo crescimento e desenvolvimento. Salienta-se que ainda existem muitas organizações resistentes em adotar tais procedimentos, porém as

que buscam diferenciação competitiva no referido setor são as que apresentam a empregabilidade das ferramentas disponíveis em busca da eficiência.

Tendo em vista que o terceiro setor carece do uso das ferramentas de gestão objetivando maximizar seus resultados finais, cumpre ressaltar que a adoção do Planejamento Estratégico pelas entidades sem fins lucrativos, no entanto deve ser realizada com prudência, e se possível, com auxílio de profissionais capacitados em gestão e com noção do referido setor, já que a grande maioria desses modelos foi desenvolvida para entidades que visam o lucro, ou sofreu ajustes que não contemplam as propriedades das organizações sem fins lucrativos. Além do mais, modelos mal idealizados podem não cooperar para o êxito desejado e dificultar a gestão lesando os resultados no médio prazo.

2.6 *MARKETING* PARA O TERCEIRO SETOR

A adoção de conceitos do mundo dos negócios por parte das organizações do terceiro setor, até bem pouco tempo parecia incoerente. No entanto, algumas instituições são exceções, uma vez que as estratégias e ferramentas de *marketing* vêm ganhando destaque em organizações sem fins lucrativos, já que essas estão percebendo a importância em se investir em ações de *marketing* como uma alternativa eficiente para se atrair novos apoiadores às causas que defendem.

As atividades do marketing para o terceiro setor tem se tornado cada vez mais profissionais devido à visibilidade com que o mesmo tem alcançado na mídia em todos os seus segmentos, como também uma maior consciência da contribuição que o mesmo trás para a toda sociedade. O *marketing* é uma técnica para se descobrir as necessidades do consumidor e se oferecer o que ele realmente quer, seja criando, seja adaptando.

Entende-se que as organizações sem fins lucrativos necessitam serem reconhecidas, pois despertam um sentimento de consciência social. Assim, torna-se imprescindível se trabalhar a gestão mercadológica com vistas a atender e criar desejos em seu público-alvo, através do auxílio de ferramentas de *marketing* para a melhor eficiência e eficácia dos seus projetos e para uma maior capacidade de obtenção de seus objetivos.

Como não existe o lucro como referência para se buscar prioridades, e sim a necessidade humana a ser alcançada. Outros impedimentos encontrados nessas organizações são: a ausência de pesquisas na área de *marketing* para definição de estratégias; a dificuldade em modificar o produto por se tratar de vidas; os benefícios são observados a longo prazo e muitas vezes complexos, dificultando a mensuração e quantificação dos resultados. Desta

forma, temos que buscar uma adaptação dos recursos do *marketing* voltados ao terceiro setor que possam modificar essa situação.

2.7 AS ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* PARA O TERCEIRO SETOR

O *marketing* desempenha um papel relevante no planejamento estratégico da entidade das mais variadas maneiras, já que o mesmo permite uma orientação na qual a estratégia da entidade deve concentrar suas atenções no atendimento das necessidades de importantes grupos de consumidores. Oferece também auxílio aos planejadores para se identificar oportunidades de mercado interessantes e avaliar o potencial das organizações em obter vantagens com essas oportunidades, ou seja, é essencial para avaliar as necessidades do consumidor e a capacidade da organização em atendê-las.

A estratégia de *Marketing* abrange todos os meios como o mercado ou o público alvo, o composto de *marketing*, nas relações da entidade com a sociedade, com as pessoas, com os recursos, assim como com os serviços ou produtos a serem ofertados. Mckenna (1999) explica que para se realizar o *marketing* da missão da empresa ou do produto junto aos consumidores, as organizações necessitam oferecer uma missão de transformação, bem como indicar histórias atrativas em torno dela e envolver os consumidores em sua execução.

Traçar estratégias visando o alcance de objetivos característicos e fazer com que estes sejam alcançados de maneira satisfatória é tarefa do *marketing*, seja em entidades privadas, públicas ou sem fins lucrativos, contudo algumas instituições supõem não necessitarem desse instrumento para identificação precisa dos usuários de seus serviços, sendo que o uso do mesmo serve para a aquisição de recursos pra a ampliação da prestação de serviços, assim como aumento do numero de beneficiários a serem atendidos.

A grande diversidade de alvos e públicos que as organizações do terceiro setor se relacionam confirma a necessidade de se explorar o *marketing* nesse setor para garantir a confiança de possíveis investidores, bem como a participação no mercado. Para tanto, essas instituições devem enfrentar os desafios de oferecer serviços diferenciados competitivamente, de qualidade e produtividade suficientes para serem viáveis aos beneficiários de seus serviços.

2.8 MARKETING SOCIAL

A expressão Marketing Social surgiu nos Estados Unidos, em 1971 para descrever o uso dos princípios e técnicas de marketing na promoção de uma ideia, causa ou comportamento social. Atualmente, passou a significar o emprego do planejamento de mercado, estratégia, análise e técnicas gerenciais habituais e inovadoras para o bem estar do indivíduo e da sociedade, contudo com o crescimento do terceiro setor, tanto em volume de recursos quanto em relevância social e política, e sua natural profissionalização, as modernas técnicas de gestão dos negócios foram incorporadas à área social.

Trata-se de um processo de gestão das mudanças sociais, associada à implantação e ao domínio de projetos que apontam diminuir ou eliminar problemas sociais, nos mais variados campos. VAZ (1995) afirma que o *marketing* social é uma espécie de ação mercadológica institucional, cuja finalidade básica é a de moderar ou abolir as questões sociais, as carências da sociedade relacionadas especialmente à higiene, saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição.

O *Marketing* Social é uma forma de a empresa passar para o consumidor a imagem de compromisso cada vez mais pessoal com os outros. Pode ser definido como um instrumento de *marketing* e de posicionamento, que associa uma organização a uma questão ou causa social relevante, beneficiando a comunidade e proporcionando retorno para a instituição.

Ao adotar uma causa a entidade torna-se mais ética, o que resulta numa percepção e intenção de compra expressivamente maior por parte do consumidor, entretanto, para se atingir o sucesso deve-se garantir que a instituição e a causa compartilhem das mesmas crenças. Portanto, se as organizações se alinharem na defesa de grandes causas, possivelmente poderão completar em parte a necessidade das pessoas, o que do ponto de vista social é mais significativo do que simplesmente a relação de compra e venda, tornando-se um ponto de atração para os consumidores, logo a causa por elas adotada precisa ser bastante divulgada

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise do tema examinado, buscou-se demonstrar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta relevante no processo gerencial das organizações do terceiro setor. O estudo implica que quando utilizado de maneira correta, o Planejamento Estratégico permite pensar na entidade como um todo, além de oferecer a possibilidade de se investir em oportunidades, assim como reduzir custos em atividades que não adicionam valor para o desenvolvimento dessas instituições.

Os objetivos deste estudo foram atingidos, a partir do momento em que se evidenciou e se defendeu a importância em se utilizar o Planejamento Estratégico como instrumento de auxílio para a gestão dessas instituições pensarem de maneira estratégica, visto que frente o cenário altamente competitivo como o atual, essas entidades tornam-se obrigadas a adotarem práticas utilizadas no segundo setor para manutenção de suas atividades a fim de atraírem mais investimentos, financiamentos, assim como parcerias com entidades que visam lucro na condução de suas atividades.

Nesse contexto, percebe-se que uma das maiores preocupações e necessidades do terceiro setor é a captação de recursos para conduzirem suas atuações e a Fundação Cáritas de Assistência à Pessoa Carente é uma das tantas outras organizações que tem buscado constantes melhorias para tal fim. No entanto, inúmeras dificuldades impossibilita tal condição, sobretudo a falta de conhecimento de técnicas profissionais, principalmente por parte da gestão, tendo em vista que as pessoas que se comprometem com tais causas fazem apenas pela benevolência ao próximo.

A proposta desse trabalho foi de apontar e proporcionar informações precisas na busca de soluções para captação de recursos, bem como a melhoria na gestão da Fundação Cáritas de Assistência à Pessoa Carente, através de modelos de análise e embasamento teórico. O estudo realizado apresentou propostas para a fundação, muito dependente de doações, desenvolver-se de modo financeiramente equilibrado, para garantia da sustentabilidade e continuidade de suas operações.

Diante do exposto, entende-se que organizações estruturadas de maneira eficaz passaram a obter vantagem competitiva frente as demais quando começaram a adotar conceitos relevantes de Planejamento Estratégico, Gestão, Sustentabilidade e Marketing. Conclui-se que há muito a se fazer na busca de mais resultados positivos, compatíveis com a realidade dessas instituições.

4. REFERÊNCIAS

PEREIRA, Milton (org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. 1 ed. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um Espectro Ronda o Terceiro setor: O Espectro do Mercado**. 2 ed. Editora Unijuí. Ijuí, 2004.

MCKENNA, Regis. **Livro: Estratégias de *marketing* em tempos de crise**. São Paulo-SP Editora Publifolha, 1999.

SOUZA, Patrícia Lara. **A importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para instituições inseridas no terceiro setor** (Curso de Administração de *Marketing*) – Departamento de Administração em *Marketing* da Faculdade de Ciências Aplicadas de Minas – FACIMINAS Disponível em: <http://www.administradores.com.br/...> 2008

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de Ideias e Imagens** São Paulo: Pioneira, 1995.