

# GESTÃO DE MARKETING NO TERCEIRO SETOR

Hugo Augusto Luz<sup>1</sup>

Robson Weligton de Souza<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Vale do Rio Verde (UninCor).

E-mail: hugoaugusto17@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Economia pela Universidad Nacional La Matanza - Buenos Ayres Argentina. Mestre em Administração Pública com ênfase em Gestão Econômica pela Fundação João Pinheiro. Professor titular da Universidade Vale do Rio Verde. prof.robson.weligton@unincor.edu.br

**RESUMO:** As chamadas organizações do terceiro setor possuem um importante papel para funcionamento da sociedade e tal importância, evidencia-se principalmente nos setores negligenciados pelo setor produtivo e pelo Estado. A expansão desse setor trouxe consigo o aumento da competitividade e uma maior exigência dos financiadores no que se refere à aplicação dos recursos. A ciência da Administração possui uma grande diversidade de áreas das quais o Marketing, é essencial para qualquer organização, lucrativa ou de cunho social. Neste contexto, o presente artigo tem como principal objetivo demonstrar a importância da aplicação dos fundamentos de marketing nas organizações do terceiro setor para seu sucesso.

**PALAVRAS CHAVE:** Marketing. Estratégias. Terceiro Setor. Captação de Recursos

## MARKETING MANAGEMENT IN THE THIRD SECTOR

**ABSTRACT:** The third sector organizations have a important role in the functioning of society and this importance is evident mainly in the sectors neglected by the productive sector and the State. The expansion of this sector has brought increased competition and greater demand from the founders regarding the application of resources. The Administration has a wide range of areas where the Marketing, is essential for any organization, profit or social nature. In this context, this article has a main objective to demonstrate the importance of the application of the marketing fundamentals in nonprofit organizations for their success.

**KEYWORDS:** Marketing. Strategy. Third Sector. Fundraising

### INTRODUÇÃO

Não se sabe precisamente a origem do marketing, no entanto, entende-se que desde quando a oferta de valor a alguém, em troca e outro valor foi realizada pela primeira vez, o marketing esteve intimamente presente nessa relação. Kotler (1988, p.20) reforça esse ponto de vista quando afirma que “a troca é o conceito

central de marketing, através de trocas, várias unidades sociais obtém insumos que precisam”.

A American Marketing Association ebalorou, em 1948, um dos conceitos mais clássicos do marketing, no qual o define como “o desempenho das atividades de negócio que visam dirigir o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”

(VOLTOLINI, 2004, P.150). De acordo com Kotler (2006), o marketing não trata-se apenas de uma atividade de bens e serviços, mas também para ideias de causas que tem como objeto a facilidade e a realização de trocas.

Peter Druker definiu o marketing de uma forma simples ao afirmar que

o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente ponto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível. (DRUCKER, 1973, citado por CROCCO et al., 2006a p.06)

A preocupação em se aplicar o marketing nas organizações antes chamadas de instituições não lucrativas, se deu em 1969, quando Kotler em sua obra pregou: “o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas” (KOTLER; LEVY, 1969 citado por GIULIANI, 2006, p.07).

Outros autores também defendem a aplicação das estratégias de marketing no terceiro setor. Rodrigues (2006, p.223-224) defende que o marketing aplicado ao terceiro setor e demonstra como essa doutrina pode contribuir para essas organizações:

[...] parafraseando Kotler, o que se espera de uma relação de troca é a geração de valor, que podemos traduzir como uma condição melhor para ambas as partes após a ocorrência da troca. Ora, nesse aspecto percebemos o primeiro contato entre marketing e o terceiro setor. [...] a intervenção do terceiro setor ocorre entre as pessoas que possuem necessidades e que não têm condições de supri-las, o que é fruto das desigualdades sociais, e o valor, que, nesse caso, pode ser corporificado em melhores condições de abrigo, alimentação, geração de emprego, educação, saúde, etc.

Shapiro (1978, citado por CAMPOS; SILVEIRA; MARCON, 2007, P.110) ressalta que funções e conceitos das empresas privadas podem ser aplicadas nas organizações sem fins lucrativos, ao afirmarem que

embora a função do marketing se diferencie nas organizações sem fins lucrativos, certos conceitos de negócios podem ser adotados para realçar suas operações. Nas organizações sem fins lucrativos, o marketing é utilizado principalmente na obtenção de recursos que auxiliem na implementação de projetos de cunho social.

No Brasil, o surgimento do terceiro setor é um reflexo das atividades filantrópicas, instituindo, dessa forma, as organizações de sociedade civil, para assegurar direitos, para reduzir desigualdades sociais, para preservar o

meio ambiente, melhorando a qualidade de vida local e global. As organizações do terceiro setor têm sua origem de certa forma indefinida e antiga, tendo como principal essência a filantropia, ou seja, a doação desinteressada. De acordo com Silva et al. (2011)

a filantropia, que está na origem do terceiro setor, é um fenômeno muito antigo. Caracteriza-se como uma ação continuada de doar dinheiro ou outros bens a favor de instituições ou pessoas, essa prática é geralmente adotada por indivíduos abastados, denominados filantropos filantropistas.

Independente de possuir natureza lucrativa ou de cunho social, o marketing é visto como uma função essencial para qualquer organização. Dessa forma, o objetivo deste artigo é demonstrar a importância da aplicação das estratégias de marketing nas organizações do terceiro setor, como fator de sucesso para esse tipo de organização.

## **METODOLOGIA**

Para a realização deste estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a obtenção de informações pertinentes sobre o tema em questão. A coleta dos dados utilizados foi feita por meio de artigos

científicos, teses e dissertações. O confronto das obras relacionadas ao terceiro setor, estratégia e marketing foi realizado para análise dos dados coletados. As principais obras utilizadas para sustentar este artigo foram de Kotler (1988, 1999), Cobra (2009), Churchil (2005), Ferrel e Hartline (2005), Voltolini (2004) e Crocco et al. (2006).

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Conceitos e estratégias de marketing**

A busca por soluções nas modernas praticas de gestão para atrair clientes e financiadores para seus projetos, tem sido uma constante para as organizações. A maiorias dessas soluções estão no marketing, uma vez que ele tem o objetivo de informar, motivar e servir o mercado no qual a instituição estiver inserida.

O aumento significativo das estratégias de marketing no âmbito empresarial tem acirrado a competitividade a concorrência entre as organizações. Grande parte dos investimentos em marketing está direcionada à identificação e à satisfação das necessidades dos clientes. É preciso identificar definições

que facilitem o entendimento do que é e como utilizá-lo para obtenção de resultados. Portanto, o marketing é uma área bastante estudada e definida por muitos autores, algumas se distinguem nas palavras, porém as interpretações são bem semelhantes, nas quais centra-se sempre na obtenção de trocas que satisfaçam tanto as organizações como seus clientes.

Segundo Kotler (1988, p.20):

Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos de necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados.

Cobra (1997, citado por VILLAS BÔAS NETO; STEFANI; PEZZI JUNIOR, 2003, P.61) define o marketing como “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Druker (1994) diz que o marketing é todo o empreendimento do ponto de vista

do consumidor, reforçando, dessa forma, a importância do trabalho de acordo com as necessidades e desejos do cliente.

Dessa forma, com base nessas definições, pode-se dizer que o marketing é um sistema pelo qual os públicos relacionados se comunicam no intuito da concepção de bens, serviços ou ideias através de trocas que satisfaçam a todos, a fim de que ambas as partes sejam beneficiadas, sendo tangíveis ou intangíveis. Percebe-se o quanto o marketing é necessário, independente de fins monetários ou não, sua aplicabilidade auxilia na alavancagem da imagem, da credibilidade e perante clientes e financiadores, assim como uma maior divulgação do benefício que suas atividades e ações podem trazer para toda a sociedade.

### **Conceitos fundamentais de terceiro setor**

Para compreender melhor o terceiro setor é importante saber que tais organizações não visam à distribuição dos lucros para seus dirigentes, ou seja, a finalidade dessas organizações está diretamente ligada à ação social, ambiental, cultural etc. França Filho (2002,

p.10), define o termo Terceiro Setor como “herdeiro de uma tradição anglo-saxônica, particularmente impregnada pela ideia de filantropia. Essa abordagem identifica o terceiro setor ao universo das organizações sem fins lucrativos”.

Rico (2006, p.84) defende a origem do Terceiro Setor alicerçando ao ressaltar que

de forma simplificada, podemos dizer que a Igreja e o Estado foram as instituições pilares na origem e na configuração do que hoje denominamos terceiro setor – organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, voltados para questões de interesse público.

Sobre o terceiro setor, Salomon (1994, citado por SALVATORE, 2003, p.09) diz que

constitui o conjunto de atividades das organizações da sociedade civil, portanto organizações criadas por iniciativas de cidadãos, que tem como objetivo a prestação de serviços ao público em áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento do ser humano.

O surgimento do terceiro setor tem o intuito de amenizar problemas relacionados à responsabilidade do Estado como educação, saúde e assistência social, e para diminuir os impactos ambientais causados pelo modelo de desenvolvimento vigente, baseado no crescimento. Em

contrapartida a sociedade e o setor privado encaram esse desafio e criam organizações com o objetivo de eliminar ou minimizar esses desafios, que afetam não só as localidades isoladas, mas a todo planeta.

O terceiro setor é, para Fischer (2002, citado por CARVALHO, 2004, p.20):

a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos.

Com relação às empresas privadas, a gestão no Terceiro Setor é algo que se diferencia, pois “a gestão do Terceiro Setor, apesar de utilizar instrumentos gerenciais tradicionais, o faz através de adaptações que se observam no cotidiano administrativo dos grupos e que começam a ser tratados em cursos e materiais de gestão específicos para esta área” (VILLAS BÔAS NETO; STEFANI; PEZZI JUNIOR, 2003, p.60).

## **Marketing social e captação de recursos no terceiro setor**

A utilização de estratégias de gestão efetivas é extremamente necessária para o bom funcionamento das organizações sociais, pois, as atividades deste setor estão muito ligadas à captação de recursos, à gestão de pessoas (voluntários, beneficiários) e à manutenção de uma boa imagem perante seus públicos. Yoffe (2004, citado por SILVA et al., 2011), diz que

a existência ou não de recursos expressa o enraizamento dessas organizações na sociedade, manifesta o grau de articulação que elas mantêm com seu entorno. O autor supracitado ainda defende que quando uma organização consegue obter uma fonte de financiamento, produz-se um fenômeno de validação social e legitimação de sua causa. Por outro lado, quando a captação de recursos, ou a elaboração e gestão de projetos no Terceiro Setor, são reduzidos unicamente a obtenção do dinheiro, ela trai a sua razão de ser, desrespeitando sua missão.

A razão de utilizar as estratégias de marketing dentre as diversas estratégias de gestão organizacional é demonstrada por Kotler (1988, p.24)

a razão básica de uma organização que não visa a lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. As organizações numa sociedade livre dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O marketing é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas.

A captação dos recursos é indispensável na gestão das organizações sem fins lucrativos, uma vez que dependem de recursos particulares para implantação de seus programas e ações sociais, culturais ou ambientais, tendo em vista que tais instituições não geram receita com a mesma finalidade das outras organizações com a venda de seus produtos e serviços. Valarelli (2002, citado por CAMPOS, SILVEIRA, MARCON, 2007, p.110) evidencia que

a referida obtenção de fundos será tão mais eficaz quanto mais ampla for a noção de recursos da instituição e quanto mais diversificada e adequada às suas características e ao ambiente externo for a ação de captação de recursos. O autor conceitua captação como diversas ações para este fim, como patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre

outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente como é comum acontecer. É necessário entender recursos, porém não somente como recursos financeiros, mas também materiais, humanos, entre outros.

As boas práticas de marketing social, em que foco está direcionado à ação social, é de grande valia para a captação de recursos. Kotler o define como

O marketing institucional é, portanto, aquele que busca associar o nome da organização 'valores e conceitos consagrados pela opinião pública'. Logo, a associação do nome da empresa com ações, como um patrocínio à cultura ou ao desenvolvimento social, é muito bem-vista pela sociedade.

Crocco et al. (2006b, p.102) ressalta ainda que esse tipo de marketing engloba o marketing esportivo, cultural, social e ecológico e essas práticas se evidenciam através de patrocínios clubes esportivos, a projetos culturais e sociais e ao meio ambiente. Patrocínios que vêm de certa forma influenciar a vida dos consumidores e a sociedade em geral. Portanto, a prática deve ser analisada antes de aplicada, uma vez que a empresa deve estar relacionada com a realidade que será alterada pelo projeto e respectivas fontes de financiamento.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos últimos anos, a utilização de estratégias de marketing tem sido largamente empregada nas organizações do terceiro setor, reconhecimento, financiamentos e uma maior representatividade da organização perante a sociedade, tem sido alguns dos benefícios trazidos à esse tipo de organização através das estratégias de marketing.

Alguns tipos de marketing são utilizados para a elaboração de estratégias de marketing para o terceiro setor:

- Marketing organizacional – marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários;
- Marketing social – marketing social é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo alvo;
- Marketing institucional – marketing que busca associar o nome da

organização a valores e conceitos relevantes ao público.

Uma forma de demonstrar simplificada a diferença entre o marketing de negócios e o marketing social é exposta por Kotler (1978, citado por COSTA, PENALVA; LEITE, p. 05):

O marketing social difere na forma de atuação de outros tipos de marketing com relação aos objetivos de quem o desenvolve e da organização que o está desenvolvendo. O marketing social tem como objetivo procurar influenciar comportamentos sociais não em benefício de quem o faz, mas para beneficiar a audiência alvo e a sociedade em geral.

Segundo Kotler (1988, p. 228) há três principais diferenças entre o marketing social e o marketing de negócios:

1. Os especialistas de marketing de negócios procuram preencher as necessidades e desejos identificados dos mercados-alvo; os especialistas de marketing social tentam modificar as atitudes ou o

comportamento dos mercados-alvo;

2. Os especialistas de marketing de negócios sentem que seu alvo principal é obter lucro, servindo aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, os especialistas de marketing social procuram servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, sem lucro pessoal;

3. Os especialistas de marketing de negócios levam ao mercado os produtos e serviços, por intermédio de veículos de ideias; os especialistas de marketing social levam ideias ao mercado, em lugar de produtos ou serviços.

Dessa forma, o marketing social tem por finalidade melhorar as atitudes e comportamentos das pessoas, servindo aos interesses coletivos sem a distribuição de lucros, bem como de levar seus produtos para a sociedade na qual está inserida. Pode-se dizer que as estratégias de



marketing dependem da missão e visão organizacional, dos públicos relacionados, e ainda das estratégias a serem aplicadas.

Algumas das estratégias de marketing são eficazes na captação de recursos, no estímulo aos voluntários e no êxito das transformações organizacionais e sociais:

- Segmentação de mercado – consiste na divisão de grupos distintos de pessoas, permitindo a identificação dos públicos-alvo existentes e auxilia na escolha de um ou mais públicos-alvo;
- Fundraising – ferramenta utilizada para captação de recursos;
- Propaganda – abrange desde o público-alvo até a sociedade, elevando a imagem perante seus beneficiários e voluntários e, estimula doadores e financiadores a investirem nas ações propostas pela organização;

- Comunicação social – permite que a instituição se comunique internamente e externamente, ou seja, com todos os stakeholders, vislumbrando uma maior autenticidade e transparência em seus projetos e propagandas sociais.

Para Kotler (1988, p.213), a propaganda é a ferramenta mais eficaz na obtenção do que se é desejado pelo marketing social por ser muito abrangente na sua transmissão. Ele traz alguns tipos de propaganda pertinentes às organizações do Terceiro Setor, que são:

Propaganda para as organizações filantrópicas. A propaganda filantrópica distingue-se da propaganda de causas sociais, porque é especificamente dirigida ao angariamento de donativos, numa base regular ou de emergência, em que o dinheiro será usado para ajudar o necessitado ou o infortunado, ou para apoiar a educação ou a pesquisa em áreas que valham a pena. Enquanto a intenção da propaganda de causa social é, primordialmente, propagandística, a intenção da filantrópica é, principalmente, a de angariar fundos. [...] Propaganda das organizações particulares que não visam a lucro. As universidades, os museus, as orquestras sinfônicas, os hospitais e as organizações religiosas, todos

possuem grandes responsabilidades de comunicação e estão envolvidos na preparação de relatórios anuais, malas diretas, anúncios classificados, mensagens e outras formas de propaganda.

A função da comunicação social abraça desde financiadores até aos membros da organização, dessa forma ela é percebida como fator pertinente às organizações do Terceiro Setor. Uma colocação concernente a essa declaração é a defendida por Neto, Stefani e Pezzy Jr. (2003, p.85) que definem o 'P' de promoção como aquele que inclui todas as atividades de comunicação e promoção das organizações, e dentro deste contexto, conceituam a comunicação social como

um processo dinâmico e complexo que acontece no dia-a-dia e envolve as diversas dimensões das organizações sociais, tais como: a comunicação organizacional ou interna (para os funcionários, voluntários, diretoria, conselho, fornecedores, etc. que precisam estar envolvidos com o processo de gestão da organização); a institucional (para o público em geral, tendo como objetivo trabalhar a imagem da organização e de seus projetos); a de captação de recursos (para os possíveis financiadores, doadores ou parceiros da organização); a de prestação de contas (para transparência da organização); a de *advocacy* (para a defesa da legitimidade da organização e a mobilização de pessoas); a de promoção (para a venda dos eventos e produtos da organização, dentre outras.

Neto, Stefani e Pezzy Jr. (2003, p.80), faz uma analogia complementar às aplicações de propaganda e comunicação social onde transportam o Mix de marketing utilizado por empresas para o Terceiro Setor:

Na transposição para a área social, os 4Ps sofrem algumas adaptações, transformando-se em:

- Produto → Serviço
- Preço → Custo
- Praça → Contexto social
- Promoção → Comunicação
- Além de ser incluído mais um "P" de Pessoas"

Para Neto, Stefani e Pezzy Jr. (2003, p.81), o segundo 'P' a ser tratado com relevância é o de preço que se transforma em 'custo', pois de acordo com os autores "[...] alguém estará 'pagando a conta' por isso; alguém estará investindo em recursos humanos, técnicos, materiais e financeiros para a viabilização do 'produto social'".

A Praça é o contexto social, no qual os programas e projetos das organizações do terceiro setor estão inseridos e sendo desenvolvidos, transformando a sociedade,

melhorando a qualidade de vida das pessoas nela contidas e reduzindo os problemas sociais e ambientais. Outro 'P' importante também tratado pelos autores Neto, Stefani e Pezzy Jr. (2003, p.82) não encontrado no Mix de marketing é Pessoas, pois sem estas as ações não têm direcionamento e nem podem existir, pois é o alicerce das organizações do Terceiro Setor.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A administração de organizações do terceiro setor é um grande desafio para os responsáveis por sua gestão, tendo em vista que tratam-se de organizações sem fins lucrativos. O impasse para as instituições do terceiro setor é o fato de seus serviços serem oferecidos à sociedade gratuitamente. O cliente é capaz de perceber um alto grau de investimento por traz dos serviços prestados. Dessa forma, oferecer um atendimento que não há contraprestação direta do cliente exige uma fonte de recursos intermediária que sustente as operações e manutenção da instituição.

Para sobreviver a essa problemática e garantir a continuidade da organização, a utilização das ferramentas de marketing

tem sido largamente empregada, principalmente para trabalhar a captação de recursos de empresas privadas que se aliam como parceiras financiando os custos dos serviços que, em contrapartida, beneficiam-se do marketing social, construindo uma boa imagem para seus clientes, ao passo que se mostram engajadas na responsabilidade social.

A revisão de literatura apresentada neste artigo deixa claro que as organizações sociais que utilizam estratégias de marketing conseguem captar oportunidades no ambiente. A correta aplicação das estratégias de marketing no terceiro setor aliadas as outras ferramentas de gestão, levam as organizações ao conhecimento público e contribuem para a captação de recursos para suas atividades, influenciando no resultado social almejado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOSE, M.. Gestão de pessoas no Terceiro Setor. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CAETANO, G.. Terceiro Setor: as tendências em ambiente globalizado: responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social:

- estratégias e parcerias. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAMPOS, L. M. S.; SILVEIRA, R. B.; MARCON, R.. Elementos de marketing na captação de recursos. Revista de Administração Mackenzie. Florianópolis, v.8, n.3, p.104-127, 2007.
- CARVALHO, F.. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- COBRA, M.. Administração de marketing no Brasil. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, M. F.; PENALVA, D, C.; LEITE, E. F.. Análise da utilização do marketing nas organizações não governamentais (ONG's) da cidade do Recife. Revista Eletrônica e Administração. Recife, v.10, n.2, p.1- 9, 2004
- CHURCHIL, G. A.. Marketing criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FRANÇA FILHO, G. C.. Terceiro Setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. Bahia Análise e Dados, Salvador, v.12, n.1, p.9-19, 2002.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.. Estratégia de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I.. Fundamentos de marketing: conceitos básicos. São Paulo: Saraiva, 2006a.
- CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I.. Marketing: perspectivas e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006b.
- GIULIANI, A. C.. Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudos de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HABERLI JUNIOR, C.; GODOY, J. T. B.; GIULIANI, A. C.. O marketing lateral como ferramenta de inovação em um ambiente competitivo: estudo de caso da Bunge fertilizantes. In: GIULIANI, A. C.. Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudos de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KOTLER, P.. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1988.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. Princípios de marketing. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. Técnicas de pesquisa. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RICO, E. M.. A filantropia empresarial e sua inserção no terceiro setor. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social: estratégias e parcerias. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RODRIGUES, M. C. P.. O marketing e o terceiro setor. In: CAVALCANTI, M.. Gestão social: estratégias e parcerias. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SALVATORE, V.. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R.. Terceiro setor: planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2004.
- SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S.; FELIZOLA, M. P. M.. Evolução da histórica e de gestão da ONG Instituto Socioambiental Árvore no período 2003- 2009. Revista Brasileira de Administração Científica, v.2, p.53-67, 2011.
- SOUZA, F. A. M.. O grande livro do marketing. São Paulo: MBooks, 2007.

VILLAS BÔAS NETO, A.; STEFANI, M.; PEZZI JUNIOR, S.. Gestão de marketing para organizações do terceiro setor: público, privado, terceiro setor. Londrina: Midiograf, 2003.

VOLTOLINI, R.. Marketing, uma ferramenta útil para o terceiro setor. In: VOLTOLINI, R.. Terceiro setor: planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2004.