

A IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING NO TERCEIRO SETOR: O CASO DE UMA ONG ASSISTENCIALISTA DE ANIMAIS

THE IMPLEMENTATION OF MARKETING IN THE THIRD SECTOR: THE CASE OF AN ANIMAL WELFARE NGO

KUZMA, Edson Luis¹

SILVA, Adriana Queiroz²

VELOZO, Ana Carolina³

RESUMO

A utilização de ações de Marketing é fundamental para o Terceiro Setor. Através delas, são viabilizadas uma série de benefícios para suas organizações que, na maioria das vezes, contam com uma gama pequena de recursos. Dessa forma, reconhecendo a importância das instituições do Terceiro Setor, em especial das ONGs, o presente artigo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos através de um projeto de atividade extensionista aplicado na instituição aqui denominada de ONG Alfa, sediada em Irati/PR. O foco do projeto é a utilização do Marketing no Terceiro Setor como meio de incremento da imagem social dessa organização, objetivando seu fortalecimento. Possibilitou-se o desenvolvimento de atividades que proporcionaram a melhoria da visibilidade da referida ONG no contexto comunitário, atrelado a uma maior eficiência na arrecadação de recursos. De modo geral, o projeto alcançou o efeito esperado, haja vista os resultados que foram alcançados frente aos desafios impostos pelas limitações de recursos empregados.

Palavras-chave: Marketing Social; Terceiro Setor; ONGs.

ABSTRACT

The use of Marketing actions is essential for the Third Sector. Through them, many benefits for their organizations are made feasible, mostly when these institutions have a small range of resources. Thus, recognizing the importance of Third Sector's organizations, especially NGOs, this article aims to present the results obtained through an extension activity project applied to an institution here called Alpha NGO, from Irati/PR. The focus of this project, that uses the Marketing in the Third Sector, is increasing the social image of this organization, aiming its strengthening. It was enabled the development of activities that provided improvements to the visibility of the NGO in the community context; this was also tied to a better efficiency in fundraising. Overall, the project achieved the expected effect, considering the results obtained even in front of the challenges implied by the resource constraints.

Keywords: Social Marketing; Third Sector; NGOs.

1 Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Comunitário da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Brasil. E-mail: edson.kuzma@gmail.com

2 Professora da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Brasil. Aluna do Curso de Doutorado em Administração pela Universidade Positivo (UP), Brasil. E-mail: aqueirozsilva@uol.com.br

3 Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Brasil. E-mail: carol.velozo@hotmail.com

INTRODUÇÃO

É de essencial importância a atuação das instituições de Terceiro Setor para a manutenção e desenvolvimento das questões de cunho social. Pode-se dizer que o Terceiro Setor, composto por organizações sem fins lucrativos, é criado e mantido pela ênfase da participação voluntária, num contexto não governamental que dá continuidade às práticas tradicionais de caridade, filantropia e mecenato. Além desses setores, expande-se seu trabalho social para outras áreas, sobretudo devido à incorporação da cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (CARLINS et al, 2009).

Neste sentido, o presente artigo aborda o contexto da ONG Alfa, dessa forma denominada para desenvolvimento deste estudo, que atua na proteção e cuidado de animais domésticos na cidade de Irati, no Paraná. Essa instituição trabalha há dez anos recolhendo, tratando, alimentando e encaminhando à adoção cães e gatos. A pesquisa é resultado de um projeto extensionista vinculado ao curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Campus de Irati. O projeto foi desenvolvido por acadêmicos do quarto ano do referido curso, sob orientação de uma professora do mesmo departamento.

De acordo com os objetivos do projeto, propôs-se o delineamento com foco na utilização do *Marketing Social* para a divulgação do trabalho social e da imagem da ONG, enquanto promotora do bem-estar da comunidade. Por meio de ações de *Marketing*, buscou-se a melhoria da imagem institucional da ONG, tornando mais difundida e mais visível aos olhos da sociedade. Em consequência, buscou-se também o aprimoramento dos processos internos da instituição, os quais são relacionados a questões práticas da rotina da ONG.

Outro foco de trabalho foram as ações visando ao levantamento de recursos financeiros, sobretudo através do planejamento dos eventos e articulação dos meios que possibilitem a obtenção de recursos. Essas ações foram propostas juntamente às atividades de divulgação, com vistas ao levantamento do potencial da instituição como um todo.

Para tanto, a estrutura do artigo é configurada de modo a promover uma reflexão teórica a respeito do tema de pesquisa, assim como apresentar a proposta do projeto extensionista e os resultados obtidos. Na revisão de literatura, são abordadas a conceituação do *Marketing Tradicional*, as definições e especificações do Terceiro Setor, assim como as implicações do *Marketing* no Terceiro Setor, que é o principal foco de trabalho do projeto e, portanto, o elo fundamental da discussão empreendida.

São apresentadas as características e a descrição da ONG, que é objeto de estudo, incluindo suas linhas de atuação, um pouco de sua trajetória histórica e sua situação atual. Na metodologia, são especificados quais foram os procedimentos no desenvolvimento do estudo, fruto do projeto de extensão, além das atividades realizadas no projeto, passando por suas duas frentes de ação: o *Marketing Social*, como incremento na arrecadação de recursos, e os resultados obtidos por tais esforços. Por fim, são apontadas as considerações finais e as limitações do projeto, elencando os principais desafios enfrentados em seu desenvolvimento.

REVISÃO DE LITERATURA

CONCEITUAÇÃO DE *MARKETING*

De acordo com Kotler (2000), o *Marketing* é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Para ele, o *Marketing* é uma espécie de via de duas mãos, em que as organizações ofertam aos clientes, de acordo com a tendência e preferências do mercado, produtos e serviços para satisfazer seus desejos e necessidades. Em troca, as organizações recebem o devido retorno financeiro, conforme o desempenho obtido pela sua atuação.

Desta forma, segundo Kotler (2000), o *Marketing* se tornou uma força difundida e influente em todos os setores da economia, sendo altamente condicionante ao desempenho empresarial das organizações, sobretudo devido à sua ligação íntima com o nível de satisfação do consumidor em relação ao objetivo final da empresa.

Para Las Casas (2006)

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2006, p. 26).

Ainda de acordo com Las Casas (2006), de início o *Marketing* estava associado à atividade dirigida de transferência de bens e serviços a um consumidor final. Posteriormente, conforme se tem por consenso, acrescentou-se a ideia de satisfação de desejos e necessidades dos consumidores, aplicando-se dessa forma a demais áreas do conhecimento, como o turismo e a política.

À vista disso, o *Marketing* é tido como a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, através dos processos de troca. Ou seja, para haver *Marketing* tem de haver, necessariamente, uma relação de troca em que são ofertados e demandados produtos e serviços. O conjunto de ações de *Marketing* tem como objetivo vender um produto para o consumidor, reter clientes, fidelizá-los e torná-los defensores e propagadores da marca.

Seu conceito tem sido construído de várias maneiras ao longo dos anos, por autores diferentes. Assim, para Kotler (2000), a definição de *Marketing*, chegado em sua ideia moderna, passou pela seguinte evolução: orientação para a produção; orientação para o produto; orientação para as vendas; orientação para o *Marketing* propriamente dito; orientação para o *Marketing* Social.

De início, o foco era na produção, visto que tudo que se produzia era vendido; a demanda era maior que a oferta de produtos e o poder de escolha era reduzido a alguns poucos itens. Posteriormente, quando este modelo se esgotou, a atenção se voltou para o produto, através da melhoria da qualidade e da variedade de mercadorias, viabilizado pelos investimentos em tecnologia, sobretudo nas áreas de engenharia dos produtos. A orientação para as vendas foi um passo que, na concepção de Kotler (2000), determinou a tendência atual do *Marketing* como um todo, nas suas mais variadas áreas. Adotou-se

técnicas de venda mais agressivas e que iam ao encontro do cliente, preocupando-se com a venda em massa de produtos.

Contudo, o *Marketing* atual se configura como um esforço contínuo de fidelização dos clientes, não apenas de vendas oportunas. Desta forma, incorpora-se o elemento de acompanhamento do pós-venda, com o intuito de direcionar esforços na satisfação absoluta do consumidor, tomando ciência inclusive de sua opinião com relação ao desempenho do produto adquirido.

Como segmento da evolução dessa área, tem-se o *Marketing* para as causas sociais ou *Marketing* Social. Assim como as demais ramificações da área, como o *Marketing* Verde, o *Marketing* de Relacionamento e o *Marketing* Político, a orientação para o social surge de uma tendência da sociedade pela demanda de produtos que atendam a requisitos mínimos de preocupação ambiental e de promoção social e econômica. Busca-se que as organizações assumam posturas comprometidas não apenas com suas próprias pretensões, mas também foquem no ambiente ao qual estão inseridas e contribuam de forma proativa. Todavia, Andreasen (2002) assevera que a principal função do *Marketing* Social não está na venda de ideias, mas na influência do comportamento do consumidor e, sobretudo, da sociedade.

TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor é visto como sendo derivado de uma conjugação entre as finalidades do Primeiro Setor (governo) e Segundo Setor (mercado), visando à promoção de ações efetivas em prol do bem comum. Sua formação remonta a omissão e a ausência de determinados setores de atuação social, sobretudo a omissão da atuação Estado, que passa a ser suprida pelos demais segmentos sociais, os quais, por sua vez, formulam suas próprias formas de amenização ou solução para as questões de cunho social. Assim, a competência que era majoritariamente dos governos, em todas as suas esferas, passa para um novo segmento (OLIVEIRA, 2005): o Terceiro Setor, que é desenvolvido com o intuito de reforçar a ação falha do Estado nas questões sociais, contribuindo e estimulando a resolução participativa de conflitos e problemas da sociedade.

Kanitz (2000) assevera que o Primeiro Setor é formado pelo Estado, que tem por objetivo o desenvolvimento e promoção do bem comum com relação às questões sociais e políticas; o Segundo Setor é representado pelas organizações privadas, que têm fins lucrativos e ofertam bens e serviços à sociedade, dinamizam a economia e fomentam o desenvolvimento dos mercados. Através dos processos de reengenharia do Estado e crise de governabilidade, por parte dos governos e da pressão social pela atuação de forma mais consciente e gerida por reguladores éticos e morais sobre as organizações privadas, constitui-se um meio de sinergia e interação entre ambos, no qual vem a se formar o Terceiro Setor (OLIVEIRA, 2005).

O Terceiro Setor é definido por Alves (2001) como o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo. A relação entre esses dois setores, ou seja, as empresas privadas e as organizações voluntárias, pode ser então uma forma de aliar os recursos oferecidos pelo setor privado com finalidade de aplicação no Terceiro Setor para trazer benefícios mútuos, seja em relação à imagem ou em retorno efetivo de recursos. Destaca-

se o alcance de um objetivo final, a médio ou longo prazo, entorno de uma organização, no caso do setor privado, ou conseguindo recursos para promover as ações de mudanças e melhorias sociais (ROCHA, 2007).

Portanto, o espaço criado pelo Terceiro Setor se mostra como um estímulo a ações efetivas que se configurem em uma participação cidadã dos envolvidos. As atitudes que devem ser empenhadas neste ponto são extensões mais complexas das funções típicas da esfera pública, as quais não são executadas nem pelo Estado nem pelo setor privado, por serem muito dispendiosas em sua manutenção, financeiramente falando. A partir disso, há a mobilização do cidadão, que toma papel de agente ativo na sociedade civil, por meio da organização do trabalho voluntário em substituição aos serviços que deveriam ser oferecidos pelo Estado (OLIVEIRA, 2005).

Destaca-se que, necessariamente, essas ações resultam em benefícios coletivos e não públicos, como seria se o governo interviesse – fato que caracteriza a atuação do setor. São justamente esses fatores que propiciam a distinção entre aquilo que não é público e nem privado, não-governamental e sem fins lucrativos, configurando o papel do agente do Terceiro Setor. São instituições de utilidade pública, que visam à busca de benefícios coletivos, capazes de auxiliar o Estado, e não substituí-lo no cumprimento de seus deveres, atentando sobretudo às desigualdades e incapacidades que o governo tem em atender à demanda social (LEGLER et al, 2010).

A maioria das organizações do Terceiro Setor visa promover benefícios coletivos, mas de caráter privado. Ou seja, ainda que exista a promoção do bem comum, as ações são realizadas por segmentos que não têm ligação com a entidade pública e, portanto, são consideradas como privadas. Enquadram-se nesse contexto as entidades que objetivam a ajuda mútua com fins de defender interesses de um determinado grupo restrito de pessoas, sem impacto social generalizado (GENGHINI; et al, 2012). Diferenciam-se, por sua vez, as organizações de caráter público que se voltam ao atendimento dos interesses gerais da sociedade, desprezando a composição local ou comunitária, a fim de viabilizar a produção de bens e serviços que agreguem benefícios para a sociedade como um todo, em detrimento do objetivo individual ou de um grupo.

MARKETING NO TERCEIRO SETOR

Tendo em vista a atual contingência de transição pela qual passa a sociedade, em que se tem especial atenção pelo que é novo e diferente, é viável e justificável que alguns dos princípios elementares do *Marketing* tradicional possam vir a auxiliar as organizações sem fins de lucro, com vistas ao encontro de novos meios para efetivar sua sustentabilidade e desenvolvimento. A inserção do *Marketing* com orientação para o social sinaliza o fato de que as organizações, incluindo aquelas sem fins lucrativos, devem alocar e administrar de forma socialmente responsável e ética os seus recursos, dirigindo suas ações de modo a atender às expectativas e comportamentos dos diversos atores sociais com os quais se relacionam (GOMÉZ et al, 2008).

Sobretudo numa sociedade caracterizada pela circulação de um grande volume de informações, as organizações do Terceiro Setor precisam ser tão competentes quanto às demais, a fim de atrair a atenção da sociedade e sensibilizar os cidadãos para as causas sociais que defendem (GENGHINI et al, 2012). Ao fazer isso, estarão fortalecendo os valores que defendem e auxiliando também no destaque dos trabalhos por ela realizados.

Além de tornar sensível aos olhos da sociedade a questão social abordada, essas organizações devem também conduzir e facilitar os processos que levam a modificações reais de atitude e comportamento, de modo que a mudança social seja efetiva e duradoura.

Dessa forma, sua atuação não será apenas como agente sanador de problemas, mas também como promotor de prevenção e de redução dos efeitos que são raiz de todo o processo (MURARO; LIMA, 2003). Portanto, é a partir da aceitação da utilização das ferramentas de *Marketing*, como meio capaz de provocar mudanças cognitivas, de ação, de comportamento e de valor, que se induz a aceitação e defesa de causas sociais e ideias inovadoras. Desta forma, institui-se a possibilidade de promover mudanças concretas na forma de perceber, agir e pensar de determinados públicos a cerca de certas questões, evidenciando uma forma de utilização destas ferramentas de *Marketing* para o posicionamento ideal do Terceiro Setor (LANDIM; SCALON, 2000).

No Terceiro Setor, a “venda” de ideologias e a “promoção” de novas atitudes, a instrumentalização do *Marketing*, são vistas como instrumento de planejamento e organização da comunicação nessas organizações, permitindo o desenvolvimento de uma nova ótica sobre os problemas sociais. Por conseguinte, todos podem lançar um olhar sobre os problemas sociais, possibilitando que seja reconhecida a demanda por uma reação ativa frente à defesa e garantia dos direitos defendidos pela instituição (LEGLER et al, 2010).

Para Kotler (2000), o *Marketing* está em toda parte e, de maneira formal ou informal, as pessoas e as organizações envolvem-se em um grande número de atividades que são dirigidas por ele. Não obstante, as organizações sem fins lucrativos, que constituem o Terceiro Setor, também necessitam de ferramentas de *Marketing* e modelos de gestão mais específicos, que visem à melhoria de sua atuação. Entretanto, as adaptações dos modelos de *Marketing* de serviços e institucional para a utilização no Terceiro Setor, em busca de visibilidade e de arrecadação de recursos, esbarram na restrição e escassez de suportes e de voluntários, o que restringe seu pleno desenvolvimento.

Carvalho e Felizola (2009), asseveram que

(...) uma ação de marketing que tem como alvo o financiador difere profundamente de uma campanha de arrecadação de fundos junto a cidadãos. Estas ações, por sua vez, diferem de uma atuação de marketing que tem como objetivo promover uma causa social, como a erradicação do trabalho infantil, ou de proteção ao meio ambiente. Em suma, o chamado marketing social é mais complexo do que a relação comercial cliente-fornecedor que, tipicamente, caracteriza os mercados onde atuam empresas e apesar do parentesco com o marketing de empresas, envolve um conjunto de técnicas e metodologias. (FELIZOLA, 2009, p. 2).

Portanto, as medidas desenvolvidas com a finalidade de divulgação de ações sociais do Terceiro Setor se distinguem do *Marketing* comercial por beneficiar em primeira instância determinados segmentos da sociedade. Seu objetivo é modificar atitudes ou comportamentos, atendendo interesses desses grupos, principalmente em questões que, naturalmente, são mais delicadas e envolvem temas de impacto direto sobre a sociedade.

As organizações do Terceiro Setor utilizam o *Marketing* como meio de fomentar a cooperação social e estimular atitudes positivas em prol dos seus objetivos. Cada ação ou projeto social deve ser delineado e organizado segundo a consideração do perfil do público alvo sobre o qual se dará a sua influência, considerando que essas iniciativas geram uma resposta do público-alvo que pode ser manifestada numa mudança comportamental e na

atitude direta ou indireta de auxílio social direcionado (ROCHA, 2007).

Sina e Souza (1999) complementam ainda que no *Marketing* voltado à divulgação do Terceiro Setor pode se utilizar das técnicas e ferramentas do *Marketing* tradicional, a fim de promover a adoção de comportamentos que objetivem o desenvolvimento da saúde e do bem-estar de um público específico, quando se trata de uma questão isolada, ou da sociedade como um todo, quando a situação é mais abrangente. Presume-se a formação de gestão estratégica no processo de mudança social, a partir da incorporação de novos comportamentos, atitudes e práticas, tanto individuais quanto coletivas, orientada por premissas dentro de padrões éticos, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social.

Para tanto, Salamon (1997) afirma que as empresas que fazem parte do Terceiro Setor tendem a se deparar com muitos desafios, em face do pouco reconhecimento de seu trabalho, falta de comprometimento e sustentabilidade financeira. Muito embora tais problemas sejam bastante evidentes, alguns desses transtornos poderiam ser evitados se a gestão estratégica dessas instituições focasse nas ferramentas do *Marketing*, uma vez que a imagem que as organizações do Terceiro Setor transmitem à sociedade ressalta seu comprometimento com a melhoria, ainda que de forma indireta, dos problemas sociais. Dessa forma, seriam reforçadas as parcerias e incentivos dos órgãos governamentais, mediante o clareamento da divulgação das ações promovidas em prol dos objetivos destes grupos organizados.

A ligação das parcerias firmadas entre as entidades de Terceiro Setor e seus parceiros podem ser também estreitadas, na visão de Fromm (1992), por ações de *Marketing* efetivamente planejadas. Para o autor, o segredo é compreender o que o cliente ou público alvo necessita para suprir sua necessidade ou desejo. Dessa forma, o *Marketing* pode ser um instrumento de aproximação entre os desenvolvedores da ação e os possuidores dos recursos, que nem sempre têm no seu foco a realização da ação social em si, mas os benefícios resultantes deste processo. Ademais, por vezes, ainda que exista a pretensão e consciência da dimensão da ação social, falta a capacitação técnica e/ou ambiental para esta aplicação.

Além desses desafios, Landin e Scalon (2000) discriminam os seguintes problemas enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor:

- a) O aumento de exigências relativas à elaboração e detalhamento de projetos, bem como a fixação de orçamentos e a implementação de controle operacional como condições para a aprovação de projetos beneficentes pelos agentes financiadores, visando à aferição dos resultados;
- b) A importância econômica e social, os empregos gerados, os volumes financeiros movimentados e a necessidade de transparência e visibilidade das organizações do Terceiro Setor;
- c) A crescente tendência de indivíduos, pessoas físicas, que contribuam com recursos ou trabalho em favor de entidades.

Ainda de acordo com os autores, é por intermédio do *Marketing* no Terceiro Setor que esses desafios podem ser amenizados ou supridos, sobretudo através da visibilidade obtida com a ação social, a transparência e o profissionalismo da aplicação das funções de administração, planejamento, organização, direção e controle. Este mix de ações permite a facilitação do diálogo entre os agentes sociais e a minimização dos principais desafios enfrentados pelo setor.

DESCRIÇÃO DA ONG

A ONG⁴ Assistencialista de Animais Alfa é uma entidade sem fins lucrativos, sediada na cidade de Irati, no sul do estado do Paraná. Sua fundação aconteceu em 2004 por meio da associação de 20 voluntários e, inicialmente, assistia a aproximadamente 160 animais. Atualmente, a entidade conta com apenas seis voluntárias fixas, além de vários outros que atuam no auxílio de eventos e demais atividades. De acordo com o último levantamento, são aproximadamente 400 animais assistidos de forma direta.

A entidade possui como principal objetivo acolher os animais abandonados ou doentes, tratá-los e encaminhá-los à adoção. Também, atua como conscientizadora, sobretudo através do alerta sobre as zoonoses, maus tratos a animais e proteção ambiental. Para tanto, são necessários recursos financeiros, os quais são adquiridos por meio de doações de pessoas físicas e jurídicas, vendas de camisetas e artigos personalizados com o tema da ONG, bazares e concursos de cães que são realizados várias vezes ao ano.

Com efeito, a ONG não é vinculada a nenhum órgão da Prefeitura ou do Governo do Estado e, portanto, não tem condições de oferecer a estrutura necessária para acolher tantos animais. Outro trabalho importante da referida instituição é o auxílio ao controle da natalidade dos animais, através da castração das fêmeas possibilitado por um convênio firmado com as Faculdades Integradas do Vale do Iguaçu - Uniguaçu, localizada em União da Vitória/PR. Há, porém, a destinação de uma subvenção anual do governo municipal no valor de R\$ 35.000,00. Porém, este valor não é suficiente para a manutenção das atividades, visto que o gasto médio por mês chega ao dobro do valor que é repassado pela subvenção.

A ONG ainda não tem sede própria, portanto não tem endereço fixo. Para a construção de uma sede física e um local onde se possa abrigar os animais, foram criados projetos que já foram encaminhados para as autoridades competentes, juntamente com a documentação necessária. A edificação do espaço exigirá mão de obra, materiais, além de outros serviços que ocasionarão muitos custos, para os quais a ONG definitivamente não possui meios próprios para os financiar.

Atualmente, os animais são mantidos nas residências dos voluntários, até que seja possível a construção de um canil adequado. De acordo com a presidente da ONG, a entidade recebeu da Prefeitura de Irati um terreno de 9.800 m² para a construção do canil. Entretanto, não há recursos financeiros para a construção do espaço, a qual demanda um bom volume de investimentos. Não obstante, o acesso ao terreno é precário e faltam condições para instalação de energia, água e esgoto, que seriam os requisitos básicos para a implantação de uma unidade de abrigo a animais.

As ações desenvolvidas pela ONG são de total incumbência de seus voluntários, contando com apoio das empresas parceiras; os fundos arrecadados são suficientes para a manutenção das atividades. Dessa forma, a divulgação na mídia (rádio, jornais e revistas) é constante para que a população, governo e empresas possam de alguma forma ajudar na continuação das atividades.

Em 2010, a ONG Alfa recebeu o título de Entidade de Utilidade Pública Federal, menção que se une aos títulos de Utilidade Pública já recebidos em nível de estado e município. Assim, são evidenciados e comprovados, mediante certificação governamental, a idoneidade e o comprometimento da instituição para com a sociedade, 4 Organização Não Governamental

atentando para seu objetivo fim de assistência aos animais abandonados.

Cabe destacar que, entre os anos de 2009 e 2010, a organização passou por uma séria dificuldade financeira, o que comprometeu a continuidade de seus serviços. As atividades foram totalmente paralisadas devido à insuficiência de recursos e à acumulação de dívidas. Nesse momento, aproximadamente 80% dos custos com a manutenção das atividades ficavam por conta dos voluntários; não havia nenhuma forma de auxílio governamental e o espaço físico disponibilizado pelos voluntários era insuficiente para a demanda.

Como meio de fortalecimento da entidade, buscando cooperação com a sociedade, a ONG estabelece uma série de parcerias com empresas locais, a fim de obter patrocínio e apoio a eventos. Além disso, tais parcerias também acontecem através de acordos comerciais, propiciando a compra de produtos e o suprimento de demais necessidades. As principais empresas parceiras da entidade, que auxiliam de uma ou outra forma na manutenção e continuidade da ONG, estão discriminadas no Quadro 01.

Empresa	Ramo de Atuação
Empresa I	Loja Veterinária
Empresa II	Loja Veterinária
Empresa III	Loja Veterinária e Pet Shop
Empresa IV	Loja Veterinária Pet Shop
Empresa V	Loja Veterinária
Empresa VI	Loja Veterinária
Empresa VII	Loja de Armarinhos
Empresa VIII	Farmácia
Empresa IX	Academia
Empresa X	Jornal Impresso e On-line
Empresa XI	Jornal Impresso e On-line
Empresa XII	Serviços de Engenharia
Empresa XIII	Supermercado
Empresa XIV	Empório
Empresa XV	Loja de Armarinhos
Empresa XVI	Loja de Confecções e Armarinhos
Empresa XVII	Universidade (rede particular de ensino)
Empresa XVIII	Concessionária do Governo do Estado

Quadro 01. Empresas Parceiras da ONG Alfa. Fonte: Blog da ONG Alfa (2013).

METODOLOGIA

O presente artigo é fruto de uma proposta de atividade extensionista desenvolvida por acadêmicos do quarto ano do curso de Administração da UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Campus de Irati/PR. O trabalho é vinculado a um projeto maior mantido por uma professora do departamento de administração da referida universidade, intitulado “*Marketing no Terceiro Setor*”. O período de realização compreendeu do mês de abril de 2013 a janeiro de 2014, quando o projeto foi concluído.

O desenvolvimento dessa atividade extensionista é requisito para a obtenção do grau de bacharel em administração, de acordo com a grade curricular de 2009; a atividade de responsabilidade social exige o mínimo de 60 horas de atuação. A instituição de aplicação do projeto é a ONG Assistencialista de Animais Alfa, assim denominada para execução deste estudo, que tem sede em Irati/PR.

Com relação aos objetivos deste trabalho, a atividade se justifica como exploratória, pois, segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, novas proposições; é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância. O estudo possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto.

A atividade desenvolvida é caracterizada ainda como um estudo de caso, uma vez que trabalha com apenas um sujeito de pesquisa, promovendo um conhecimento profundo e rico em detalhes acerca do fenômeno observado, o que se torna inviável quando se tomam vários elementos para análise (YIN, 2005).

O trabalho desenvolvido também pode ser considerado como uma pesquisa ação que, de acordo como Gil (2002), se caracteriza pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Para Alves (2003), geralmente se supõe uma forma de ação planejada, de caráter social, educacional, técnico ou outro e se faz necessário um planejamento que compreenda uma fase exploratória. Posteriormente a essa etapa, é elaborado um plano de ação, seguido de sua execução e finalmente tem-se a divulgação dos resultados.

ATIVIDADES REALIZADAS

De acordo com os objetivos propostos na atividade extensionista, as ações desenvolvidas no projeto remetem principalmente à divulgação de seu trabalho social, através de elementos do *Marketing* tradicional aplicados especificamente ao Terceiro Setor. Por consequência, buscou-se também o aprimoramento dos processos internos da instituição relacionados a questões práticas da rotina da ONG, focando inclusive no levantamento de recursos financeiros. Todas as ações refletem um planejamento estabelecido, a fim de compor um processo de evolução gradual, passando pela divulgação e *Marketing*, melhoria de processos e aquisição de recursos.

Numa etapa anterior ao desenvolvimento do projeto em si, necessitou-se buscar o conhecimento a cerca da realidade vivida pela ONG, a fim de identificar as áreas que

deveriam ser abordadas e trabalhadas no decorrer das atividades. Para tanto, realizou-se uma série de reuniões com os dirigentes e coordenadores, com o objetivo de tomar ciência dos acontecimentos da realidade da instituição. Nessas reuniões, inclusive, foram realizadas visitas aos locais em que os animais eram acomodados, conversando com os voluntários e formando preliminarmente as diretrizes a serem seguidas no projeto. Numa última reunião, definiu-se que o foco de trabalho envolveria a divulgação da ONG, que se configurou como o elemento crítico de atuação, através do qual as demais ações seriam direcionadas. Nessa etapa preliminar, buscou-se também o desenvolvimento de uma série de outras ações que passam, entre outros norteadores, pelo:

- Entendimento das ações sociais desenvolvidas pela ONG;
- Conhecimento da importância do papel da ONG enquanto instituição que promove o assistencialismo indireto à sociedade;
- Conhecimento dos processos administrativos que envolvem a atuação da instituição;
- Identificação de disfunções e pontos a serem aperfeiçoados, de acordo com a proposta do presente projeto;
- Apoio e realização de ações que visem o aprimoramento e a eficiência de suas atividades;

Tendo ciência da situação da instituição, compreendendo sua dinâmica de trabalho e relacionamento com a comunidade e contando ainda com a base de pesquisas teóricas a respeito do assunto, optou-se por propor a divisão das ações que seriam desenvolvidas em dois segmentos, discriminados por ordem de atuação e importância: um que abrange a divulgação da ONG em si e de seus eventos e outro que abarca questões de arrecadação de recursos e aprimoramento dos processos internos de trabalho.

De modo geral, são muito amplas as categorias de indivíduos beneficiados pela atuação da instituição, tanto de forma direta quanto indireta. Em suma, toda a comunidade é beneficiada quanto aos aspectos de prevenção de transmissão de zoonoses, de ataques de animais abandonados, limpeza de ruas e logradouros públicos, melhoria da qualidade de vida e do meio ambiente. Já os animais abandonados assistidos pela ONG, aqueles que não têm abrigo e nem alimentação adequada, são beneficiados de forma direta, visto que recebem tratamento e cuidados quando são recolhidos pelos voluntários, o que evita muitas vezes até sua morte.

A intervenção proposta baseou-se na tentativa de auxílio à ONG através do aprimoramento das práticas já desenvolvidas pelos voluntários, propondo e aplicando formas mais eficientes, que exijam menos tempo e recursos. Salienta-se que os voluntários desta entidade não se dedicam exclusivamente ao trabalho voluntário, uma vez que essas atividades são desenvolvidas paralelamente às suas atividades particulares. Dessa forma, uma das estratégias foi desenvolver a capacidade da ONG para que seus voluntários tenham uma sobrecarga menor de trabalho e atribuições, sobretudo em face da precariedade de condições a eles imposta.

Outro agravante é a inexistência de uma sede física para a realização das atividades; as reuniões e assembleias foram realizadas, como de costume, na residência de algum dos voluntários-dirigentes. No entanto, as demais atividades tiveram de ser desenvolvidas em espaços oportunos, de acordo com o que se propôs. Por exemplo, quando os bazares eram

organizados, a etapa preliminar de preparação de materiais para divulgação acontecia graças a recursos dos próprios extensionistas. Já o evento em si era realizado no espaço destinado a este propósito, como em escolas e centros municipais de assistência social.

Em linhas gerais, os objetivos propostos no projeto foram devidamente alcançados, com menor ou maior grau de efetividade. Dentre os principais objetivos, correlacionando-os diretamente às atividades desenvolvidas, pode-se salientar as seguintes ações:

Desenvolvimento de estratégias de divulgação do trabalho social da ONG, sua representatividade e importância não apenas através de sua atuação direta, com o recolhimento, tratamento e cuidado dos animais abandonados, mas também com a prevenção de zoonoses, melhoria da saúde e segurança pública em geral e envolvimento ainda com questões de cunho ambiental;

- Ações de divulgação da importância da ONG com o intuito de consolidação da imagem da instituição enquanto promotora do bem-estar comunitário;
- Divulgação do trabalho social da ONG com o objetivo de levar ao conhecimento da população os benefícios das ações sociais desenvolvidas por ela;
- Auxílio à divulgação dos eventos promovidos pela ONG com o intuito tanto de arrecadação de recursos quanto de conscientização coletiva em relação à importância de sua atuação na sociedade;
- Divulgação dos meios pelos quais se possibilitam, às empresas e pessoas físicas, a doação de qualquer montante em dinheiro e/ou de objetos variados, a fim de que sejam revertidos em recursos financeiros à instituição.

A partir destes objetivos, foram empenhadas as seguintes ações, de acordo com as necessidades da ONG:

- Produção de materiais impressos, de confecção própria, para divulgação de eventos, como bazares e “pasteladas”, a fim de levar ao conhecimento da população a realização do evento; principalmente no caso dos bazares os panfletos eram produzidos e entregues nas escolas municipais e estaduais para os alunos. Destaca-se ainda que a maior parte dos eventos foi realizada em comunidades mais carentes, nas quais havia público-alvo suficiente para o consumo dos produtos;
- Utilização de carros de som para a divulgação dos bazares simultaneamente à realização desses eventos;
- Veiculação em mídias sociais, bem como na rádio local, divulgando os eventos realizados;
- Produção de *banners* em gráficas com mensagens de conscientização e de apelo à causa social defendida pela ONG;
- Sugestão de realização de um número maior de eventos, com vistas tanto à arrecadação de mais recursos quanto à dinamização interna da ONG, evidenciando seu papel transformador na sociedade;
- Realização de “Pedágios Solidários” nas ruas de maior movimento no centro da cidade, com vistas à arrecadação de recursos e, principalmente, para a divulgação do trabalho social da ONG, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas,

- ouvindo sugestões, entre outras ações;
- Busca de parceria com empresas e com a UNICENTRO (Universidade Estadual do Centro-Oeste - PR). Neste ponto, levou-se para o meio acadêmico o conhecimento da existência da instituição, visto que boa parte da comunidade acadêmica desconhecia o trabalho social da ONG Alfa. Através da entrega de folders por ocasião dos eventos, colocação de banners nos murais por toda universidade e divulgação de sala em sala, promovendo oralmente as ações sociais por ela desenvolvidas, assim como as formas possíveis de ajudar a organização. Houve um grande apoio também por parte da direção da Universidade, que autorizou e ofereceu meios para a divulgação.

Subsidiariamente às ações de divulgação, foram realizadas também, conforme a proposta do projeto, atividades voltadas à arrecadação de recursos a fim de manter e ampliar o trabalho da ONG. Tal proposta compreende, genericamente, aos seguintes pontos:

- Realização de atividades que giram recursos financeiros ou materiais à entidade;
- Auxílio à estruturação e realização de eventos que visem à arrecadação de fundos para a instituição;
- Elaboração de propostas que acarretem uma melhor eficiência na gestão dos recursos financiadores das atividades da ONG.

Através desses elementos, são complementados os esforços em Marketing Social priorizados anteriormente. Ao serem realizados, por exemplo, mais bazares, além de serem levantados maiores montantes de recursos, a visibilidade da instituição fica mais evidente na sociedade e suas parcerias com empresas e o setor público são reforçadas. Ademais, o próprio trabalho dos voluntários passa a ser mais valorizado, sobretudo pelo enriquecimento do conceito da organização na qual trabalham.

RESULTADOS OBTIDOS

Conforme o planejamento e desenvolvimento das atividades, possibilitou-se que os principais objetivos do projeto extensionista fossem alcançados. De maneira geral, a atuação no projeto gerou um impacto positivo bastante notável, o que refletiu na dinâmica da ONG e na sua visibilidade perante a sociedade.

O principal foco do projeto em si remete à utilização do Marketing Social como ferramenta de incremento à imagem da instituição enquanto promotora do bem-estar social. A melhoria da imagem da instituição foi viabilizada graças ao empenho no desenvolvimento de eventos, atrelando-os às ações sociais por ela desenvolvidas. Através disso, os indivíduos que já conheciam a ONG notaram que esta procurou estar mais ativa e mais próxima da comunidade, de forma que as pessoas tivessem mais acesso a ela. Por meio desse resultado positivo, uma série de outros benefícios foram obtidos, a fim de concretizar a proposta do projeto, conforme expõe-se a seguir.

Como consequência, houve um incremento no levantamento de recursos financeiros à instituição, uma vez que os eventos com fins de arrecadação de recursos tomaram dimensões maiores e passaram a ser visitados por um número maior de pessoas. Isso

aconteceu devido aos esforços de divulgação, haja vista que anteriormente a comunidade muitas vezes nem chegava ao conhecimento da realização dos bazares e “pasteladas”.

Um exemplo claro dessa mudança pode ser notado ao serem comparados os resultados de quatro bazares organizados em períodos diferentes no decorrer do projeto. Um dos primeiros bazares, realizado ainda sem os métodos de divulgação, rendeu um montante de aproximadamente R\$ R\$ 450,00; ele foi realizado em um bairro humilde, afastado do centro da cidade, próximo a duas escolas. Depois de alguns meses, realizou-se outro bazar no mesmo local, mas desta vez o evento foi amplamente divulgado nas escolas por meio dos panfletos, na igreja local via rádio e ainda com um carro de som circulou pelo bairro no dia do evento informando e convidando a todos para participarem. Resultado: foram arrecadados aproximadamente R\$ 1.200,00.

Em outro momento, por ocasião da realização de um grande evento, reunindo as principais entidades beneficentes e ONGs da cidade, foram arrecadados em torno de R\$ 1.800,00 em um final de semana inteiro. Posteriormente, quando o projeto já estava sendo desenvolvido e, portanto, as ações de Marketing já estavam sendo realizadas, conseguiu-se aproximadamente R\$ 3.200,00 com o mesmo evento realizado em outro final de semana, oito meses mais tarde.

Com a utilização do conhecimento adquirido pelos acadêmicos no curso de Administração e aplicação no contexto da ONG, os processos internos puderam ser revisados e aprimorados, a fim de diminuir a morosidade das ações e empregar melhor o tempo no desenvolvimento das atividades. A aplicação do conhecimento e das habilidades próprias do acadêmico de Administração é um requisito chave para a validade do projeto, visto que seu objetivo é o envolvimento do estudante com a comunidade por intermédio da base conceitual e prática que o curso fornece.

Ao reforçar sua imagem e fortalecer os meios de arrecadação de recursos, aliada à tendência gradual de abertura ao público externo, possibilitou-se também o recrutamento de novos colaboradores que vieram a se somar aos esforços coletivos empreendidos pela instituição, o que sinaliza o processo gradual de renovação do corpo de voluntários. Paralelamente a isto, as dirigentes e coordenadoras da ONG passaram a ser menos rígidas quanto à delegação de atribuições a novas pessoas, fato que permitiu a expansão da área de atuação e a flexibilização do trabalho por elas desenvolvido. Essa abertura ao público externo propiciou também, por intermédio dos extensionistas, a formação de uma parceria com a UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro-Oeste, a fim que os eventos pudessem ser divulgados no meio acadêmico e que novos indivíduos viessem a despertar o interesse pela atividade de trabalho voluntário.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO PROJETO

O cenário e a realidade enfrentada pela ONG Alfa, assim como no caso da maioria das instituições de cunho assistencialista à sociedade, é desafiador. Os ideais de dedicação e desapego levam as pessoas que se dedicam a este tipo de ação a encontrarem a realização para si e para o trabalho ao qual consagram seu tempo. Ainda que não haja dedicação integral dos voluntários para os cuidados com os animais assistidos pela ONG, é feito o possível para que tudo seja realizado da melhor forma.

Há de se lembrar que as entidades sem fins lucrativos, desde que representem demandas sérias, com objetivos sociais bem definidos e bem intencionados, devem contar com o apoio de programas do poder público e da sociedade como um todo. A ação pública deve priorizar o atendimento e suporte dessas instituições, uma vez que elas representam e assumem papéis que são, por definição teórico, atribuição do Estado. Tomando esse princípio como norteador, presume-se que não apenas o governo é incumbido de atentar para o conforto social, mas a sociedade em si também deve zelar por seus direitos.

Um dos elementos que maximizam a ação social das ONG's é a utilização das ferramentas de Marketing Social, como meio tanto de aproximação com os públicos-alvo e sociedade em geral e governo quanto com demais entidades sociais e detentores de recursos. Desta forma, são reforçados os laços existentes entre a ONG e seus diversos parceiros, a fim de garantir a continuidade de seu trabalho ou até mesmo expandir a sua área de influência.

Porém, o que se nota de forma preponderante é que as organizações de Terceiro Setor têm sua orientação direcionada conforme os valores de seus colaboradores e da comunidade em que estão inseridas. Tais valores permitem que, por exemplo, essas instituições busquem e permitam que sua capacidade de organização e de gestão sejam aprimoradas, sobretudo através da incorporação de ferramentas e informações de outros setores, viabilizando sua continuidade e permanência.

À vista disso, um dos principais desafios enfrentados, por ocasião da execução deste projeto, foi a abertura concedida para a aplicação das ações, atividades e ferramentas propostas. De início, a resistência consistia no fornecimento de informações internas, o que restringiu a formação preliminar do plano de ação; este impasse foi sanado quando se deu continuidade às propostas com as reuniões realizadas periodicamente. Posteriormente, um desafio maior se fez presente: a abertura para investidora das ações do projeto em si. Houve certo grau de parcialidade, sobretudo com relação à implantação das atividades, fato que persistiu até as etapas finais do projeto. A liberdade de ação foi sendo concedida gradualmente, conforme eram obtidos os resultados positivos. Nos estágios finais, em virtude dos resultados anteriores já obtidos, concedeu-se maior liberdade de ação e de iniciativa, o que propiciou o alcance mais amplo dos objetivos.

Conclui-se também que outras propostas de intervenção podem ser empenhadas, a fim de se trabalhar com outras áreas que necessitam de atenção; até mesmo os pontos já abordados podem ser retrabalhados para que sejam prolongados os benefícios obtidos. Dessa forma, demais grupos de ação podem ser formados, visto que a entidade se encontra receptiva a novas propostas de atividades.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **RAE - Revista de Administração Estratégica**/FGV-EAESP, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.
- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias** – um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ANDREASEN, A. R. Marketing Social - Marketing in the Social Change Marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-13, Spring, 2002. Disponível em: <http://public.kenan-flagler.unc.edu/courses/mba/mba260e/andreasen_jppm.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- CARLINS, A. R.; SANTOS, H. F. R.; POSSELT, J. S.; HECK, M. A. A comunicação integrada de marketing na captação de recursos para o Hospital Pequeno Príncipe. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, n. 1, jan./jul. 2009. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n1/A-COMUNICACAO-INTEGRADA-DE-MARKETING-NA-CAPTACAO-DE-RECURSOS-PARA-O-HOSPITAL-PEQUENO-PRINCIPE.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2014.
- CARVALHO, C. M. S.; FELIZOLA, M. P. M. A Importância do Marketing na Captação de Recursos para o Terceiro Setor. In: Congresso da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 11, 2009, Aracaju. **Anais Eletrônicos**. Aracaju: Universidade Tiradentes - UNIT, 2009. CD-ROM.
- FROMM, B. **Os dez mandamentos da empresa e como desobedecê-los**. São Paulo: Best Seller, 1992.
- GENGHINI, L. A.; MARTINS, C. B.; AZEVEDO, M. S.; PIZZINATTO, N. K.; CORREA, D. A. Planejamento e Plano de Marketing de Organizações do Terceiro Setor. In: Congresso Transformare, 2, 2012, Paris. **Anais eletrônicos...** Paris: TRANSFORMARE – Centro Franco-Brasileiro de Estudos Avançados sobre Organizações, Inovação e Sustentabilidade, 2012. Disponível em: <<http://www.transformare.adm.br/anais/Luiz-Antonio-Genghini-et-al.-Planejamento-e-Plano-de-Marketing.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMÉZ, C. P.; SANTOS, C. F. S. O.; FALCÃO, M. C. A visibilidade no Terceiro Setor e a responsabilidade sócio-ambiental empresarial. In: ENGEMA – Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 10, 2008, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRS, 2008. Disponível em: <<http://engema.org.br/XENGEMA/X-ENGEMA.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2014.
- KANITZ, S. A. Ética resgata a cidadania. **Revista Supervarejo**, São Paulo, n. 8, p. 12-18, set./2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LANDIM, L.; SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil** - uma pesquisa. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LENGLER, F. R.; CRUZ, R. L. C.; JACOBSEN, A. L. Captação de Recursos pelo Terceiro Setor: a importância de um intermediário como canal de comunicação entre doador e tomador. **Vianna Sapiens** - Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p. 152-172, abr. 2010. Disponível em: http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20131001_101048.pdf. Acesso em: 18 ago. 2013.
- MURARO, P.; LIMA, J. E. S. Terceiro Setor: qualidade ética e riqueza das organizações. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n.1, p. 79-88, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/07_piero.pdf>. Acesso em 27/02/2014.
- OLIVEIRA S. B. **Ação Social e Terceiro Setor no Brasil**. 2005, 151 f. Dissertação (Mestrado em Economia Política). PUC-SP, São Paulo, 2005. Disponível em: http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Oliveira%20SB_Acao%20Social%20e%20Terceiro%20Setor%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 04 fev. 2014.
- ONG SOS Amigo Bicho**. Disponível em: <<http://www.sosamigobicho.no.comunidades.net/index.php?pagina=1398739209>>. Acesso em 22 jan. 2013.
- ROCHA, S. C. C. **Marketing no Terceiro Setor: estudo de caso com o Gapa-Bahia**. 2007, 95 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn et al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- SINA, A.; SOUZA, P. S. B. **Marketing social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no Terceiro Setor**. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em:
27/5/2014

Aceito para publicação em:
23/06/2015

