

MARKETING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ACCOUNTABILITY ASSOCIAÇÃO DE APOIO À CRIANÇA

Amélia Carvalho

*(ESTG. P.Porto - Escola Superior de Tecnologia e
Gestão, Politécnico do Porto - CIICESI, Portugal)*

Elisabete Sousa Queirós

Sérgio Monteiro

Resumen:

O presente estudo tem como objetivo analisar a Associação de Apoio à Criança, entidade sem fins lucrativos, de superior interesse social (DR nº 32 de 07/02/2003), destinada ao acolhimento temporário de crianças, vítimas de maus trato, negligência ou abandono.

Pretendemos com este trabalho analisar se o marketing poderá ser uma ferramenta para o desenvolvimento e accountability da instituição.

Abstract:

The purpose of this study is to analyze the Child Support Association, a non-profit organization with a high social interest (DR nº 32 of 07/02/2003), aimed at the temporary reception of children, victims of maltreatment, neglect or abandonment. We intend with this work to analyze if the marketing can be a tool for the development and accountability of the institution.

1. Introdução

A Associação de Apoio à Criança foi constituída no ano de 2001 na cidade Guimarães, tendo por missão promover e defender a Convenção dos Direitos da Criança, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) que foi ratificada por Portugal em 21 de Setembro de 1990, criando infra estruturas de acolhimento para crianças em risco. Para tal tem uma estreita colaboração com as entidades oficiais envolvidas na defesa dos seus direitos e proteção.

Em Maio de 2010 a Associação de Apoio à Criança decidiu denominar a sua sede como [Casa da Criança](#) que funciona ininterruptamente ao longo de todo o ano defendendo que “o melhor do mundo são as crianças”. Desde início da associação foram acolhidas 130 crianças que foram encaminhadas para a adoção ou regressaram à sua família biológica. Reconhecendo o trabalho desenvolvido pela associação junto das crianças em risco foi atribuído pelo respetivo instituto o estatuto de Instituição de Emergência Infantil.

Para uma entidade do terceiro setor, como é o caso da Associação de Apoio à Criança, considera-se importante a utilização de estratégias de marketing com o objetivo de divulgar a instituição e construir uma imagem adequada no meio envolvente.

O presente artigo pretende evidenciar a pertinência do marketing no desenvolvimento sustentável da associação na procura de mais recursos financeiros, materiais e humanos que irão viabilizar a execução das suas atividades.

Desta forma há uma necessidade de um marketing mais direcionado para divulgar uma ação social e criar valor social.

Apresentaremos de seguida um breve enquadramento teórico e colocaremos algumas questões que serão postas em discussão e das quais se pretende atingir uma conclusão.

2. Desenvolvimento do caso

Existe um conjunto de conceitos chave necessários à leitura e compreensão deste artigo, nomeadamente: **Terceiro setor:** conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos e não-lucrativos, conservados pela ênfase na participação voluntária de âmbito não- governamental. **Marketing:** 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 (Kotler, 2000). Já Churchill Júnior e Petter (2010) referem que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que há benefícios para organizações e clientes. **Accountability:** definição de objetivos, sua verificação e responsabilização perante os cidadãos (Hammack,1995). É um termo que pode ser descrito como responsabilidade com ética e remete à obrigação e à transparência na prestação de contas (Gross et Richmond). **Desenvolvimento sustentável:** conceito que se traduz na procura de satisfação das necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, o que significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural.

Desde sempre que particulares ordens religiosas e militares assumiram iniciativas de apoio às necessidades das populações.

Com a Constituição da República Portuguesa 1976, definiu-se que a organização económico-social de um país resulta da actividade de três sectores: o sector público; o sector privado empresarial; e o sector cooperativo e social. Este último recebe a designação de 3º Sector ou Organizações sem fins lucrativos, com uma missão solidária e sem finalidade de obtenção de lucros. Estas organizações destacam-se pelo facto de prestarem serviços com o objectivo de satisfazer necessidades que o Estado e o Mercado não contemplam.

Salamon e Anheier (1992) definem estas organizações identificando cinco atributos:

1. Formalmente constituídas: Constituídas de forma legal e definidas por regras e formas de proceder.
2. Estrutura básica não-governamental: Formadas de forma privada sem intervenção do estado
3. Gestão própria: realizam a sua própria gestão, não sendo controladas externamente.
4. Sem distribuição de lucros: os lucros ou excedentes financeiros devem ser reinvestidos integralmente na organização, não havendo lugar à distribuição de dividendos.
5. Nível de voluntariado significativo: comportam uma elevada percentagem de recursos humanos em regime de voluntariado

O sector social sofreu transformações positivas ao longo das últimas décadas, situação que lhes conferiu uma posição fundamental na sociedade. O impacto das suas ações preenche lacunas muitas vezes deixadas pelo estado nas várias áreas de intervenção. Albuquerque (2006)

Segundo Chaves e Monzón (2007) esta tendência deve-se a uma multiplicidade de factores. O crescimento e diversificação de respostas sociais apresentadas por estas organizações, e a crescente importância ao nível do desenvolvimento económico bem como o seu papel gradual em todo o contexto político-social de um país.

A diversidade do sector não lucrativo português é visível através dos seus públicos, dimensão, grau de formalidade das suas estruturas, grau de profissionalismo da sua gestão, entre outros aspectos (Andrade e Franco, 2007). De acordo com as tipologias definidas por Franco *et al.* (2005), em Portugal o terceiro sector é composto por: Associações, Fundações, Cooperativas e Misericórdias, com acesso a diferentes estatutos sociais. Entre os quais temos as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que é uma organização sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. Os objetivos das instituições concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades nos variados domínios. (Instituto da Segurança Social, IP, 2014)

A visibilidade destas instituições no atual contexto de agravamento das condições económicas e sociais tem sido cada vez maior, trazendo as IPSS para primeiro plano. O reconhecimento do seu papel no desenvolvimento local e o facto de terem um contacto privilegiado com a população, faz com que a sociedade recorra com mais frequência a estas instituições mas, ao mesmo tempo, atribua uma maior exigência aos serviços prestados por estas.

A crescente importância do 3º sector transporta para uma necessidade de processos e de informação financeira e não financeira mais coerente e organizada atendendo às especificidades da sua actividade. Torna-se essencial transmitir uma imagem fidedigna e apropriada do seu desempenho, procurando para tal desligar-se de normas e regras aplicadas a entidades com finalidade de lucro. Nesse sentido Patterson e Radtke (2000) referem que uma das vantagens de um plano eficiente de comunicação é divulgar informação.

Contudo, devido ao facto de estas entidades terem, entre si, diferentes finalidades, distintos modos operatórios, sendo guiadas por uma missão específica, torna-se difícil a elaboração e aplicação de um modelo de prestação de informação financeira e não financeira transversal a todo o sector.

Numa tentativa de uniformizar condutas dentro do sector social, foi criado o Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março que estabelece que, a partir de 1 de Janeiro de 2012, todas as entidades sem fins lucrativos passam a reger-se por regras contabilísticas comuns (Sistema de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo, conforme Portaria n.º 105/2011 de 14 de Março). Desta forma, os organismos integrados no terceiro setor passam a ser obrigados a apresentar as seguintes demonstrações financeiras: balanço; demonstração dos resultados por natureza ou por funções; demonstração dos fluxos de caixa; demonstração das alterações nos fundos patrimoniais; e anexo.

Com a introdução e aplicação do normativo, insere-se um instrumento que visa permitir a comparabilidade entre instituições e melhorar o processo de transparência.

Esta transparência no processo de prestação de contas é importante para todos os atores envolvidos, não só para justificar as atribuições em dinheiro ou espécie (Ruppel, 2002) mas também para analisar o empenho emocional, ideológico e de voluntariado (Richmond et al., 2003) ou seja, uma prestação de contas responsável e acessível aos vários intervenientes, um processo de accountability credível e eficaz. Torna-se essencial, para a manutenção do seu impacto na sociedade, que as organizações do 3º sector desenvolvam práticas de accountability permanentes e organizadas, permitindo aos Stakeholders auferir o seu modo de procedimento. (Smith, 1998).

Apesar de recente ao nível do terceiro setor, a accountability tornou-se símbolo de sustentabilidade. Sendo fulcral que as organizações se empenhem na elaboração e apresentação de um relatório anual que espelhe todo o trabalho desenvolvido de uma forma clara e apelativa, honrando compromissos de responsabilidade

perante a sociedade (Santos e Silva, 2008). Tratando-se de um sector social que induz uma missão de apoio à sociedade nas mais diversas necessidades e problemáticas, tem o dever de prestar contas a essa mesma sociedade, não apenas aos órgãos regulamentadores e fiscalizadores, mas à sociedade em geral. O crescimento deste sector reflete a sua dimensão e proximidade, logo a comunidade

– eventuais doadores, voluntários, beneficiários, Estado e sociedade em geral (Stakeholders), deve ser alvo de informações adequadas e acessíveis por parte de cada organização. Os Stakeholders, ou seja todos os agentes envolvidos direta ou indirectamente pela organização, aspiram ter informações sobre as acções desenvolvidas nas várias dimensões, financiamento, objectivos, progresso e conclusões (Braga e Carvalho, 2010). Daí ser substancial que as organizações divulguem todo o seu plano, incrementando vontades de apoio, fortalecendo laços com a sociedade e simultaneamente desenvolvendo alicerces rumo à sustentabilidade. Nesse sentido torna-se necessário que a organização procure o envolvimento contínuo dos stakeholders, tornando-os cada vez mais implicados e presentes na dinâmica da organização. O relatório anual deve reflectir este envolvimento e participação traduzindo-se, esta visibilidade do seu empenho, na vontade dos stakeholders em permanecer (Bryce, 1992).

Segundo o modelo estratégico de Moore (2000) as Organizações do 3º sector devem canalizar a sua estratégia em 3 direcções a criação de valor social, a sustentabilidade económica e a responsabilidade social.

A sustentabilidade no panorama social encontra-se relacionado com o crescimento estável, com a promoção de bem-estar aos intervenientes e o colmatar de necessidades. Com uma gestão que canalize recursos no sentido de alcance de objectivos (Santos, 2005). A medição da sustentabilidade no 3º sector prende-se com variáveis distintas de ordem quantitativa e qualitativa. Auferir valores e indicadores financeiros é relevante. Porém é primordial analisar resultados e benefícios para a sociedade (Anthony e Young, 2002), avaliar os esforços canalizados para conseguir atingir objetivos, os meios humanos envolvidos e as pessoas apoiadas, algo que transcende o valor numérico (Lovelock e Weinberg, 1990). Cada associação deve procurar o seu método para a medição da Sustentabilidade económica, tendo por base a sua realidade, a sua missão, os seus stakeholders (Carvalho, 2005).

Para Drucker (1999) uma vez que a medição não se reflecte no lucro obtido, a dificuldade de medir o seu desempenho prende-se com a variedade de objectivos, com a diversidade de pessoas visadas com a incapacidade de quantificar as mudanças provocadas. A organização deve preocupar-se em desenvolver métodos de equilíbrio orçamental e gestão eficaz de recursos. A Sustentabilidade de uma Organização retrata o grau de envolvimento no meio, a dimensão da visibilidade social e o impacto no seio das populações, factores facilmente divulgados através de um plano de marketing organizado e apelativo.

Kotler e Zaltman (1971) afirmam que o Marketing Social procura resultados ligados à mudança de comportamentos, contrapondo o marketing comercial com objectivos mais financeiros. O marketing sem fins lucrativos é aquele que, seguidamente, utiliza ferramentas de marketing para apoiar a utilização de serviços de organizações sem fins lucrativos, recrutamento voluntário, defesa de determinada causa, angariação de fundos ou utilização de productos (Lee, 2011). Matos (2010) afirma que o marketing social não procura a obtenção de lucro mas uma mudança social. Não obstante esta diferença, os vários sectores de marketing necessitam de um plano de marketing definindo objectivos estruturados e atividades ao seu alcance.

Kotler (1979) defende que para uma instituição sem fins lucrativos, o marketing vem oferecer uma compreensão muito mais rica e ampla do que está a acontecer na sua área de actuação, bem como ajudar na criação de novas oportunidades. Assim, a real contribuição na ótica do marketing é levar cada instituição a procurar uma posição mais significativa e competitiva num mercado que é cada vez maior. Torna-se essencial ter as percepções da diversidade de organizações sem fins lucrativos e dos desafios que atravessam na tentativa de cativar os seus públicos-alvo. A comunicação dirigida a cada grupo de stakeholders com visões e perspectivas diversas exige da organização um plano de marketing estruturado e polivalente.

3. Perguntas para a discussão

Questão1. De que forma o marketing beneficia o desenvolvimento sustentável da associação?

Segundo Churchill Júnior e Petter (2010) a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que

organizações e clientes participam voluntariamente em transações destinadas a trazer benefícios para ambos. Para o terceiro setor considera-se importante a utilização das estratégias de marketing a fim de tornar conhecida a instituição, obter recursos e construir uma imagem adequada aos seus propósitos.

De acordo com Kotler (2000) o marketing é um processo social, por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

O marketing social surgiu com o intuito de estabelecer estratégias que alcancem os objetivos das organizações, tendo como base o conceito desenvolvido por Kotler definindo que o marketing é o projeto, implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo alvo

Já Matos (2010) considera que o marketing social aplica os mesmos padrões do marketing tradicional, embora não procure a obtenção de lucro, sendo o objetivo contribuir para a mudança da sociedade. O marketing social é imprescindível no processo de mobilização de recursos utilizados pelas organizações, pois “a utilização de um marketing distinto pode trazer diversos benefícios para as organizações do terceiro setor, tais como reconhecimento, financiamentos e representatividade diante da sociedade. (Santos e Silva, 2012)

Por sua vez, a sustentabilidade nas organizações sociais pressupõe o desenvolvimento estável, um trabalho direcionado para a melhoria das condições de vida dos seus beneficiários. A maior importância é concedida à mobilização de recursos. Muito mais do que simplesmente captá-los, é necessário que esforços pessoais e organizacionais sejam empreendidos com o objetivo de atingir interesses comuns (Santos, 2005).

Desta forma, interessa às instituições divulgar a captação de recursos, informar formas de apoio externo mas, mais ainda, prestar contas do modo como esses recursos são aproveitados para a prossecução dos objetivos da Instituição.

A Associação de Apoio à Criança faz uma descrição, através da sua página oficial na internet, da sua missão e do trabalho por si desenvolvido ao longo dos anos de funcionamento. Fazem também referência a todas as formas como podemos ajudar a associação, reforçando que a tarefa primordial é “construir um futuro feliz para as crianças que são confiadas” e que uma criança não é um caso mas uma vida.

Para que esta casa fosse possível contaram “com a boa vontade de todos, empresas e particulares porque todos sabemos que o melhor do mundo são as crianças”.

Considerando que a Associação de Apoio à Criança tem já uma posição de destaque na cidade, estando a sua intervenção divulgada no meio em que está inserida e tendo as suas atividades participação de diversos agentes dessa sociedade, podemos considerar que o marketing teve um papel importante na criação e no desenvolvimento da Associação de Apoio à Criança mas será essencial dar continuidade a este trabalho para a concretização dos seus objetivos e da sua missão.

Questão 2. Deixando de apresentar a sua accountability aos stakeholders, quais as consequências que terá de enfrentar a associação relativamente à sua visão, missão e objetivos?

As organizações sociais desenvolvem a sua atividade num contexto de crescente competitividade, tornando a sua atividade mais desafiante ao nível da gestão estratégica, desenvolvimento sustentável e também no que diz respeito ao processo de accountability.

Segundo Hamack (1995) o conceito de accountability é o de prestar contas, definir os seus objetivos, verifica-los e assumir responsabilidade perante os cidadãos. A informação prestada deverá ser quantitativa e qualitativa, pressupondo mais que a prestação legal de contas para as autoridades, mas também uma descrição dos seus objetivos estratégicos de forma a alcançar a missão definida.

A transparência no processo de prestação de contas é importante para todos os atores envolvidos (Gross et al, 2000) Devemos então ter conhecimento da opinião e das expectativas dos stakeholders para criarmos uma comunicação eficiente.

Segundo Patterson e Radtke (2009), uma das grandes vantagens de um plano eficiente de comunicação por parte das organizações sem fins lucrativos é permitir informar todos os agentes sobre os resultados

atingidos e clarificar as prioridades de intervenção.

A Associação de Apoio à Criança, tratando-se de uma organização sem fins lucrativos apresenta aos stakeholders informações e relatórios do trabalho que é desenvolvido ao longo de todo o ano. No site oficial da associação encontra-se disponibilizado o relatório de contas dos últimos dois anos, bem como o relatório de atividades no qual se faz um balanço e uma avaliação das atividades desenvolvidas ao longo do ano, sendo estas dirigidas aos associados, amigos e a todos os cidadãos que quiserem tomar parte das mesmas. Deste modo, a apresentação dos resultados e das atividades, ajudam a compreender se a associação é efetiva e eficiente no cumprimento da sua missão (Rentschler e Potter, 1996) Tendo em conta a informação dada aos stakeholders, através do facebook, do site oficial e de todas as atividades realizadas na comunidade é possível concluir que a apresentação da accountability se revela uma mais valia, pois permite melhor avaliação, controle e uma acentuada transparência. Desta forma, consideramos que a não apresentação da accountability poderá condicionar os resultados e os objetivos da associação.

Questão 3. O relatório de gestão e contas, divulga a informação de forma clara e perceptível para os stakeholders?

A divulgação do relatório de gestão e contas é uma forma de interação com os stakeholders, que lhes permite conhecer a organização. Um dos objetivos do relatório é o de colocar à disposição das partes interessadas toda a informação que permita a correta avaliação do desempenho da organização e perceber se estão a atingir os seus objetivos, o que implica que se consiga reunir os recursos necessários para levar a cabo a sua missão (Carvalho, 2005).

A transparência e a prestação de contas são essenciais para contribuir para a própria sustentabilidade das entidades. Segundo Lee (2004) a verdadeira problemática das organizações do terceiro setor é decidir a quem prestar contas, se aosadores, aos associados, aos clientes ou a outros stakeholders.

As entidades do terceiro setor devem ter a preocupação de disponibilizar as suas contas às entidades oficiais, mas também à sociedade em geral de forma clara e que todos a compreendam. Consideramos então importante que as organizações divulguem o impacto na comunidade onde atuam, de forma a legitimarem os seus projetos e a captar recursos, dando desta forma, mais benefícios à sociedade.

Analisando o relatório da associação em causa temos de referenciar que consideramos a sua linguagem demasiado técnica e, como tal, inacessível a todos os stakeholders. Também salientamos negativamente que o relatório de contas disponível no site oficial da associação é referente ao ano de 2015, e não ao último ano. Não obstante esta falha, centraremos a nossa apresentação no documento disponibilizado.

Tal como identificado no site, o documento designado como “relatório de contas” permite acesso apenas ao “balanço e demonstração dos resultados” sendo referenciada uma breve descrição do conteúdo e parcelas existentes.

Voltamos a evidenciar a formalidade do conteúdo e consequente dificuldade na sua percepção por parte de todos os stakeholders.

Assim, consideramos que o mesmo, não divulgando de forma clara toda a informação não permite transmitir a melhor imagem da associação; podendo ser a sua consequência imediata uma possível diminuição de apoios por parte dos stakeholders.

Apesar de tudo, consideramos positiva a vontade da Associação em apresentar dados qualitativos da sua intervenção. Tal é possível de auferir ao aceder à “nota 10. Benefícios dos empregados” do referido relatório, no qual se pode consultar o breve relato da situação de equipa de trabalho, nomeadamente, estágios profissionais e contratações.

4. Conclusões/Valorações

A Associação de Apoio à Criança é uma organização do terceiro setor que tem vindo a desenvolver o seu trabalho no apoio a crianças em risco, evidenciando especial preocupação pelo valor da transparência.

Todo esse procedimento pressupõe como finalidade a sustentabilidade da organização, procurando captar o interesse dos mais variados stakeholders, financiadores e doadores, e apelando à motivação de participantes e voluntários.

Um processo eficiente ao nível da accountability no 3º sector é imprescindível para a referida sustentabilidade de uma organização.

A forma como a Associação de Apoio à Criança apresenta o seu “Relatório de contas anual 2015” permite compreender que procuram uma apresentação credível e informativa, ainda que à data (Outubro 2017) apresentem um relatório anual desfasado.

Embora uma instituição sem fins lucrativos, tal como a sua designação assim o indica, não tenha como objetivo o lucro, não significa que funcione de um modo desestruturado. A gestão deste tipo de organização implica um desempenho eficaz no exercício das suas atividades procurando o bem-estar de outros. O sucesso de estratégias de marketing é avaliado pela apreciação dos seus stakeholders.

A Associação de Apoio à Criança procura apresentar, através do seu site, a base da sua organização, expondo itens fulcrais na percepção da Instituição e seu funcionamento. Um marketing de proximidade com os seus stakeholders revela-se de elevada importância para esta Instituição.

Bibliografia

- Albuquerque, A. (2006). Terceiro Setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus.
- Andrade, A e Franco, R. (2007) Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa do Conhecimento.
- Andreasen, Alan R. (2012). Rethinking the relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of public Policy & Marketing*, Vol. 31 (1), 36-41.
- Anthony, R. N. Young, D. W. (1999): “*Management Control in Nonprofit Organizations*”, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, USA.
- Anthony, R., Young, D. (2002). *Management Control in Nonprofit Organizations*. (M.Hill, Ed.).
- Bryce, H. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Carvalho, Carla (2005) *Análise Discursiva da Gestão de Stakeholders: Emergência e Implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional*.
- Carvalho, João M. (2005) *Organizações não lucrativas*, 1ª edição. Lisboa. Edições Silabo.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 21 (n.º 4), 588-610.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2000): “Las cooperativas en las modernas economías de mercado”, *Economistas*, nº 83, pp. 113-123.
- Chaves, Rafael; Monzón, José Luis (2007). *A Economia Social na União Europeia - Síntese*, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu
- Churchill Junior; Petter J.P. ; *Marketing- Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2010
- Druker, P.F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa: Difusão Cultural.
- Ebrahim, A. (2003a). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5): 813-829
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (1), 56-87
- Francisco, L., e Alves, M. D. C. (2010). A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma Responsabilidade, Um Desafio a Vencer e a Busca de Soluções. In AECA (Ed.).
- Franco, R. et al. (2005). The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective. The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- Fremont-Smith, M. R. (1989). Trends in Accountability and Regulation of Nonprofits. In Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W., and Associates (Eds.), *The Future of the Nonprofit Sector* San Francisco, CA: Jossey-Bass., 75-88.

- Guimarães, A. C. F. P. (2010). Donativos: Possibilidades e Limitações na Gestão das Organizações Sociais. ISCTE.
- Hammack, David; Young, Dennis R. (1993) Nonprofit organizations in a market economy: understanding new roles, issues and trends. Editors: foreword by Reynolds Levy. 1 st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hammack. C. (1995) Accountability and nonprofit organizations: A historical perspective. Nonprofit Management and Leadership. Vol 6 (2).
- Jordan, L. (2008) Mechanisms for NGO Accountability. Gppi Research Paper Series, Berlin.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: Na approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, Vol.35, 3-12.
- Kotler, P. Administração de Marketing: a edição do novo milénio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Larkin, R., Ditommaso, M. (2003). Wiley not-for-profit GAAP: Interpretation and application of generally accepted accounting principles for Not-for-Profit Organization.
- Lee, Mordecai (2004) Public Reporting a neglected aspect of nonprofit accountability. Nonprofit Management & Leadership vol.15 no. 2. Wiley Periodicals. Inc
- Lovelock, C., e Weinberg, C. (1990). Public and Nonprofit Marketing (p. 380), Course Technology.
- Matos, D.; Silva, E.; Silva, T. P.(2010). Marketing Societal: Compreendendo sua Aplicação nas Estratégias de Sustentabilidade da BASF. XIII SEMEAD Seminários em Administração.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, 183-208.
- Murray, Robin et al. (2010), The Open Book of Social Innovation. London: The Young Foundation.
- Patterson, S. & Radtke, j. (2009). Strategic Communications for nonprofit Organizations: seven steps to creating a successfull plan. Second edition. John Wilev & Sons.inc.
- Rentschler , R & Potter, B.(1996) Accountability versus artistic development. The case for non-profit museums and performing arts organizations. Victoria: Deakin University.
- Richmond, B. , Quarter, J. & Mook, L. (2003). Social Accounting for Nonprofits Two Models. Wiley Periodicals, vol. 13, nº 4, p.309.
- Ruppel, W. (2002). Not-For-Profit Accounting Made Easy, Wiley, USA
- Rutherford, B. (2005). Genre analysis of corporate annual report narratives. Journal of Business Communication, 42(4), 349–378.
- Salamon, Lester M.; Anheiner, Helmut K. (eds). 1997 Defining the Nonprofit Sector: A Crossnational Analysis. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. (2005). Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE. E. B. (Org.). 3.º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra.
- Salamon, Lester M.; Anheiner, Helmut K. (eds). 1997 Defining the Nonprofit Sector: A Crossnational Analysis. Manchester: Manchester University Press.
- Santos, E; Silva, C. A Influência das Estratégias de Marketing na Captação de Recursos Para o Terceiro Setor. Revista Brasileira de Administração Científica. Aquidabã
- Santos, T.C.S. (2005). As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade federal da Bahia – Escola de Administração.
- Smith, G. S. (1998). Performance evaluation for nonprofits. Nonprofit World. Vol. 6 (n.º 1), 24-26.