



A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEU IMPACTO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

THE COMPETITIVE INTELLIGENCE AND ITS IMPACT IN ORGANIZATIONS OF THE THIRD SECTOR

Kátia Juraci de Miranda

Resumo: A proposta deste artigo é analisar o Terceiro Setor desde seus conceitos basilares, interativos, amplamente expostos na literatura, concernente àquele, ressaltar a importância do trabalho conjunto, do marketing social visto como estratégia e instrumento de divulgação das ações sociais de empresas socialmente responsáveis. A divulgação destas ações tem por foco resultar no fortalecimento, no diferencial da marca para seus produtos e serviços.

Os conceitos de Marketing, Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Inteligência Competitiva (IC) serão estudados e relacionados à sua atuação social.

Palavras-chave: Marketing. Marketing Social. Terceiro Setor. ONG. Inteligência Competitiva.

Abstract: *The purpose of this article is to analyze the third sector since its basic concepts, interactive, fully exposed in the literature, relative to that, emphasizing the importance of working together, since as the social marketing strategy and tool for the dissemination of the social actions of socially responsible companies. The disclosure of these actions is to focus on strengthening result in the spread of the brand for their products and services.*

The concepts of Marketing, Corporate Social Responsibility (CSR) and Competitive Intelligence (CI) will be studied and related to their social performance.

Keywords: *Marketing. Social Marketing. Third Sector. ONG. Competitive Intelligence.*

1. INTRODUÇÃO

Cumpramos salientar desde já que as organizações do Terceiro Setor não estão em busca de lucratividade, mas sim de permanência.

Assim como nos países tidos como desenvolvidos – EUA, França, Alemanha, Japão, Reino Unido – o Brasil apresenta um considerável desenvolvimento do Terceiro Setor, tornando-se um importante setor no desenvolvimento econômico e social do país.

Um ponto fundamental que não poderia de-

xar de ser mencionado neste artigo é a ética, pois independentemente de qualquer organização, as organizações consideradas sem fins lucrativos também dependem dela para que seus negócios mostrem o seu real sentido de ser e ofereçam credibilidade para quem se interessar pelo segmento.

Segundo ASHLEY (2006), ética é “uma característica inerente a toda ação humana e, por esta razão, é um elemento vital na produção da realidade social”. Todo homem possui um senso ético, uma espécie de “consciência moral”, estando constantemente avaliando e julgando suas ações para saber



se são boas ou más, certas ou erradas, justas ou injustas.

Existem sempre comportamentos humanos classificáveis sob a ótica do *certo* e *errado*, do *bem* e do *mal*. Embora relacionadas com o agir individual, essas classificações sempre têm relação com as matrizes culturais que prevalecem em determinadas sociedades e contextos históricos.

A ética está relacionada à opção, ao desejo de realizar a vida, mantendo com os outros relações justas e aceitáveis. Via de regra está fundamentada nas idéias de bem e virtude, enquanto valores são perseguidos por todo ser humano e cujo alcance se traduz numa existência plena e feliz.

O estudo da ética talvez tenha se iniciado com filósofos gregos há 25 séculos. Hoje em dia, seu campo de atuação ultrapassa os limites da filosofia e inúmeros outros pesquisadores do conhecimento dedicam-se ao seu estudo. Sociólogos, psicólogos, biólogos e muitos outros profissionais desenvolvem trabalhos no campo da ética.

Ao iniciar um trabalho que envolve a ética como objeto de estudo, consideramos importante, como ponto de partida, estudar o conceito de ética, estabelecendo seu campo de aplicação e fazendo uma pequena abordagem das doutrinas éticas que consideramos mais importantes para o nosso trabalho.

MARKETING

Segundo Kotler (1980), “Marketing é a atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através dos processos de troca”, pode-se inferir daí que as empresas ao investirem no Terceiro Setor passam a ser parceiras da sociedade, recebendo benefícios diversos em troca. Ainda segundo este autor, “Marketing é um processo social e gerencial através dos quais pessoas e grupos obtêm o que

necessitam e querem pela criação, oferta e troca de produtos/serviços de valor com outros”.

Outra definição de caráter interessante que traz a relação entre o desejo e a satisfação é a do francês Jacques-Lambin (2003), que diz: “Marketing é o processo social, orientado para a satisfação de necessidades e desejos dos indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades”.

TERCEIRO SETOR

Ao interpretar Marketing para o Terceiro Setor (MANZIONE, 2006), percebe-se tratar-se de um conceito, uma expressão de linguagem ainda pouco utilizada no Brasil. Existe, portanto, convém a título de clareza dizer novamente o que existe no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam o seu sentido num texto ou numa conversação. Procura-se, com este tópico, contribuir a tentar lançar alguma luz sobre este a partir das experiências em outras sociedades.

Os segmentos que constituem o Terceiro Setor são as formas tradicionais de auxílio mútuo, os movimentos sociais e ações civis, a filantropia empresarial e as ONGs.

Segundo Salamon (1992):

Embora a terminologia utilizada e os propósitos a serem perseguidos variem de lugar para lugar, a realidade social subjacente é bem similar: uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo ‘terceiro setor’ global, que é composto de (a) organizações estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário. (SALAMON, 1992)



Terceiro Setor, “é uma expressão de linguagem entre outras que foi inicialmente traduzida do inglês (*Third Sector*)”, conforme Fernandes (1994), e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. É prematuro, talvez, afirmar que irá vingar entre nós, mas vale a pena discuti-lo, pois carrega implicações que a todos afetam.

A lei inglesa, tradicionalista como é, usa uma expressão mais antiga para designar nosso objeto. Fala de “Caridades” (“Charities”), o que remete à memória religiosa medieval e enfatiza o aspecto da doação (de si, para o outro) que caracteriza boa parte das relações idealizadas neste campo.

Nos Estados Unidos, costuma ser usada paralelamente a outras expressões, entre as quais duas se destacam: a primeira diz “Organizações Sem Fins Lucrativos” (“*Non Profit Organizations*”), significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados. A segunda, “Organizações Voluntárias”, tem um sentido complementar ao da primeira. Se o lucro não lhes é permitido e se, como também se supõe, não resultam de uma ação governamental, deriva-se que sua criação seja fruto de um puro ato de vontade de seus fundadores.

Da Europa Continental vem o predomínio da expressão “Organizações Não Governamentais” (ONGs), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Chamou-se assim às organizações internacionais que embora não representassem governos, pareciam ser significativas o bastante para justificar uma presença formal na ONU.

Na América Latina, Brasil inclusive, é mais abrangente falar-se de “Sociedade Civil” e de suas Organizações. Este é um conceito do século dezoito que desempenhou papel importante na filosofia política moderna, sobretudo entre autores da Europa continental. Designava um plano intermediário de

relações, entre a natureza, pré-social, e o Estado, onde a socialização se complementava pela obediência às leis universalmente reconhecidas. O conceito foi recuperado na América Latina no período recente das lutas contra o autoritarismo (como, aliás, também na Europa de Leste).

Em resumo, pode-se dizer que o “Terceiro Setor” é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas através do voluntariado, num campo não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade e da filantropia, incorporando conceitos de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1994).

O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Traçar a história dessas organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil é um exercício de resgate dos acontecimentos. Tarefa que se torna mais difícil por não serem as atividades da sociedade civil destacadas na Contabilidade Nacional, que as engloba na categoria Serviços.

Além das várias mudanças de regime, um conjunto de fatores – como a modernização acelerada da sociedade, mudanças nas políticas sociais governamentais, a presença de novos atores internacionais na cooperação não governamental, transformações nas relações Igreja e Estado – vão contribuir para o aparecimento de novos tipos de organizações e novos campos de atuação para as entidades sem fins lucrativos.

Mesmo para organizações do Terceiro Setor, a imagem é tão importante quanto suas finanças, e podemos expandir estes conceitos para além do Terceiro Setor, levando-o ao Segundo Setor, constituído pelas organizações que objetivam lucro. Uma organização do Segundo Setor pode também se aplicar no Terceiro Setor para a construção de uma imagem



positiva, ou sua tentativa, com o objetivo do lucro, ou seja, ao programar ações no Terceiro Setor, a imagem da organização para a sociedade poderá se reverter em lucros, assim como empresas de cosméticos constituem fundações para estudos e preservação do meio ambiente, fauna e flora, com a intenção de construir uma imagem positiva à sociedade.

O que se pretende demonstrar é que a empresa pode se aplicar em diversos projetos no Terceiro Setor, fundamentalmente sem fins lucrativos, sem a intenção de obter lucro, mas que constrói uma imagem positiva para a sociedade e a consequência direta seria a preferência dos possíveis clientes pela marca que investe neste. Mesmo para estas organizações, o objetivo maior é criar valor, seja para o cliente, o beneficiário, consumidor, financiadores, acionistas, proprietários e todos os demais envolvidos direta ou indiretamente.

De acordo com pesquisa realizada no site da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva-ABRAIC – IC é definida como “um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. [...]”

“visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”.

A definição dada pela *Society of Competitive Intelligence Professionals-SCIP*, não é muito diferente, e enfatiza o aspecto da ética:

[...] programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Posto de outro modo é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior e indiscutivelmente ético entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a coleta e análise legais de informações quanto às capacidades, vulnerabilida-

des e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso de banco de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas. (SCIP, 1996)

2. INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Relaciona-se o uso da inteligência para gerir conhecimentos aos sistemas de apoio à tomada de decisões, visando à administração estratégica da empresa.

A Inteligência Competitiva oferece um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para organização, tendo em vista a tomada de decisão em uma organização. Ela pode ser usada de modo tático e estratégico. Ela ajuda a identificar oportunidades e diminuir a probabilidade de erros, através do monitoramento do meio ambiente.

“As organizações que operam em ambientes competitivos que demandam melhoria de processos, introduzem as tecnologias da informação, ampliam seus novos produtos e utilizam serviços tecnologicamente avançados, acompanhando de forma regular a evolução tecnológica que influenciam as suas atividades”.

Na Inteligência Competitiva o conhecimento passa a ser fator decisivo e primordial. É no ambiente das empresas e das organizações que estão sendo formuladas as políticas que ligam o conhecimento ao uso estratégico da informação.

Em síntese, a Inteligência Competitiva visa a criatividade, e persistência, remetendo para o pensamento estratégico, não deixando de mencionar a ética nos relacionamentos e a memória institucional.

A propagação da informação e do conhecimento depende substancialmente da forma de agir de quem está coordenando a comunicação, seja ela



formal ou informal.

Toda disseminação destes era realizada somente através da leitura de livros e com o passar do tempo passou a ser através de novos conhecimentos, envolvendo sempre a tecnologia.

3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva muitas vezes é confundida com outros conceitos. Devido este fato, faz-se necessário diferenciá-la. Essas diferenças estão expostas através de um quadro elaborado por Leonard Fuld, retirado de um artigo escrito por Érica Natsui em Novembro de 2002, que reproduz o que é e o que não é IC.

O que é Inteligência Competitiva	O que não é Inteligência Competitiva
Informação que foi analisada a ponto de permitir a tomada de decisão.	Espionagem. Espionagem implica em atividades ilegais ou antiéticas.
Ferramenta para alertar antecipadamente os executivos sobre oportunidades e ameaças.	Bola de cristal. Não existe uma verdadeira ferramenta de previsão. IC fornece às empresas boas aproximações da realidade, no curto e no longo prazo. Não prevê o futuro.
Um meio de se alcançar avaliações razoáveis. A IC oferece aproximações e melhores visões de mercado e dos concorrentes; não é uma espiadela nos livros contábeis do rival.	Procura em banco de dados. Bancos de dados oferecem apenas isso – dados. É claro que é ótimo ter essas ferramentas, mas bancos de dados não realizam análises. Eles certamente não substituem os humanos, que precisam tomar decisões analisando dados e aplicando bom senso, experiência, ferramentas analíticas e intuição.
Um meio para as empresas aumentarem seus lucros. Companhias como a NutraSweet atribuíram muitos de seus milhões de dólares do seu lucro ao uso de IC.	Papel. Papel é a morte da boa IC. Prefira uma conversa cara-a-cara ou um rápido telefonema a uma entrega de um papel. Nunca iguale papel a IC. Muitos executivos pensam que, gastando horas incontáveis com slides, tabelas e gráficos, eles estão gerando inteligência, quando na verdade tudo que estão fazendo é atrasar a entrega da inteligência crítica.
Um modo de vida, um processo. Se a empresa usa IC corretamente, ela se torna um modo de vida para todos na organização, não apenas a equipe de planejamento estratégica ou marketing. IC é um processo por meio do qual informações cruciais estão disponíveis para qualquer um que precise delas. Esse processo pode ser ajudado pela computação, mas seu sucesso depende da habilidade das pessoas em usá-la.	Um trabalho para uma pessoa. Uma pessoa pode ser nomeada para supervisionar o processo de IC, mas não pode fazer tudo sozinha. O coordenador do programa mantém a gerência informada e assegura que outros na organização sejam treinados de forma a aplicar esta ferramenta em suas áreas.
Parte de todas as companhias de primeira classe. Empresas de alta qualidade aplicam IC consistentemente. Malcolm Baldrige, o mais prestigioso prêmio de qualidade total para empresas americanas, inclui a síntese e o uso de informações sobre o mercado externo como uma de suas qualificações vencedoras.	Uma invenção do século XX. IC existe há tanto tempo quanto os negócios. Pode ter operado sob outro nome, ou sob nome nenhum, mas sempre esteve presente.
Dirigida da sala do executivo-chefe. Os melhores esforços de inteligência recebem diretrizes e apoio do executivo-chefe. Ele pode não ser responsável direto pelo programa, mas dedica-lhe orçamento pessoal e, mais importante, promove seu uso.	Software. Software por si só não produz inteligência. Ele faz coletas e comparações, mas não análises. A verdadeira análise é um processo onde as pessoas revêem e dão sentido às informações.
Olhar para fora. Companhias que aplicam IC com sucesso ganham habilidade para olhar para fora dos seus limites. A IC acaba com a síndrome do “não inventado aqui”.	Uma história do noticiário. Se um executivo toma conhecimento de um evento relacionado à sua indústria por um jornal ou uma revista, há grandes chances que outros na mesma indústria já tenham ouvido a notícia por outros canais. A mídia nem sempre é ágil e específica o suficiente para ajudar em decisões críticas de negócio.
De longo e curto prazo. Uma empresa pode usar IC para muitas decisões imediatas, como o preço de um produto ou a veiculação de um anúncio. Ao mesmo tempo, ela pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir quanto ao desenvolvimento do produto no longo prazo e seu posicionamento no mercado.	Uma planilha. “Se não é um número, não é inteligência” – esta é uma frase não declarada, mas que frequentemente passa pela cabeça de muitos executivos. Inteligência vem em várias formas, e a planilha com resultados quantificados é apenas uma delas. Pensamento gerencial, estratégia de marketing e habilidade para inovar são apenas três entre vários assuntos que se baseiam em um amplo espectro de inteligência subjetiva, não numérica.



3.1. IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Adotada pelas organizações no princípio dos anos 80 (século XX) devido às exigências da acirrada competitividade impulsionada pela globalização e pelos mercados concorrentes.

É muito utilizada para desenvolver programas de produtividade e qualidade e visa atender as necessidades dos consumidores para garantir o sucesso da empresa.

Gonzales (2001) pondera que:

De um modo geral, elas são depositárias de grande quantidade de informações, as quais alimentam seu processo decisório. No entanto, é comum que as informações se encontrem dispersas pelas diversas áreas que compõem a empresa. Juntá-las, analisá-las e dar-lhes uma interpretação que contenha um caráter corporativo constitui o grande desafio do processo de inteligência competitiva. (GONZALES, 2001)

4. APLICAÇÃO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA AO TERCEIRO SETOR

A Inteligência competitiva vem apresentando crescente desenvolvimento desde seu surgimento. Ela pode auxiliar as empresas a obter melhores resultados, antecipando movimentos do microambiente que geram impacto positivo ou negativo nas organizações, os movimentos dos concorrentes, fornecedores ou clientes; o surgimento de novas tecnologias e produtos substitutos; auxiliando os tomadores de decisão a reduzir os riscos que surgem na tomada de decisão.

Se levarmos em consideração essa colocação de que é um processo sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre os ambientes competitivos, concorrencial e orga-

nizacional, visando subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização, podemos então, mencionar que os sistemas de IC são ferramentas que possibilitam o compartilhamento da informação formal e informal, sua integração a uma base de dados incorporando critérios de análise e disseminação do conhecimento, fazendo com que todo o processo comunicacional e decisório tenham relevância em todo o tipo de organização, inclusive nas entidades sem fins lucrativos, que é o objetivo deste artigo.

5. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Toda entidade do Terceiro Setor precisa ter certeza de que seus membros estejam alinhados, uma vez que o trabalho do marketing já tenha sido traçado.

É importante que exista uma boa administração nos bastidores da instituição, pois dessa organização é que surgem os bons frutos do trabalho.

Existem inúmeras estratégias que devem ser seguidas neste segmento e a operação de marketing é a responsável pela execução das tarefas, funções e operacionalização, definição da estratégia de comunicação, formas de atingir o consumidor, como encaminhar as mensagens, entre outras, onde se permita visualizar a melhor maneira de atingir os objetivos de marketing e comunicação.

As empresas necessitam de uma estrutura organizacional e a distribuição de funções nas instituições do Terceiro Setor não é diferente. Normalmente cabe à diretoria administrar as estratégias e cargos gerenciais são incumbidos da administração tática, ou seja, da gestão tática das operações.

É fundamental escolher alguém que lidere e coordene de forma constante e construtiva, porém



este líder deve ter grande capacidade de negociação e criatividade, incentivando os colaboradores a executar o plano sem exitar em nenhum momento.

6. CONCLUSÃO

A partir deste estudo, pode-se afirmar que a Responsabilidade Social está direcionada a atitudes e comportamentos éticos e responsáveis. Nessa abordagem prevalece o que denominamos de “responsabilidade ética”. É o dever e compromisso da empresa em assumir uma atitude transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos-alvo.

Através da Responsabilidade Social as empresas atingem benefícios tal como a percepção de uma imagem empresarial forte, tornando-a mais conhecida, logo, fomentadora dos negócios. Os clientes e os colaboradores de uma empresa socialmente responsável sentem-se, a partir do exposto nesse artigo, motivados a investir e trabalhar nessas empresas

Conclui-se com esse estudo, que as empresas componentes do Terceiro Setor podem conseguir lugar de destaque no seu ramo empresarial, ter permanência de mercado indeterminada e melhores condições de sustentabilidade, pois serão percebidas e consideradas como elementos de valor, dada a importância de sua preocupação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia Almeida et al (Coord.), QUEIROZ, Adele, CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia, Souza, Andrea Alcione de, ALVES, Antonio Rodrigues, TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza, BORINELLI, Benilson, VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira, CHAVES, Jorge Bezerra Lopes, VELOSO, Letícia Helena M., ALIGLERI, Lilian

Mara, LIMA, Paulo Rogério Santos, FERREIRA, Roberto do Nascimento. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, Kátia de. Disseminação da informação e informação de Inteligência organizacional. **Revista de ciência da informação**, Salvador, v. 2, n. 3, jun. 2001, artigo 4, Disponível em:

<http://www.datagramazero.org.br/jun01/Art_04.htm

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos princípios e prática**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. A Quarta revolução da informação. **Exame**, São Paulo, Editora Abril, Revista nº. 669, ago. 1998, p 56-58.

ESTENDER, Antonio Carlos, PITTA, Tercia de Tasso Moreira. O Conceito de Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Revista- 3º Setor –UnG/SP, 2008. Disponível em: <<http://www.ung.com.br>>. Acesso em: 22 nov. 2008.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

_____. **O que é o terceiro setor?**. 2003. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 22 out. 2008.

GONZALEZ, Bernardo Celso. **Inteligência competitiva nas empresas**. 2001. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 16 nov. 2008.



HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAMBIN, Jacques. **Marketing Estratégico**. McGraw-Hill, 2003.

KANITZ, Stephen. **O que é o terceiro setor?**. 2004. Disponível em: <<http://www.filantropia.org>>. Acesso em: 22 out. 2008.

KOTLER, P. **Marketing edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.

MANZIONE, Sidney. **Marketing para o terceiro setor**: guia prático para implantação de marketing em organizações filantrópicas. São Paulo: Novatec, 2006.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUANDT, C. Impactos da implantação do processo de gestão do conhecimento na estruturação dos sistemas de informações empresariais, 1., In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT/ DOCUMENT MANAGEMENT-ISKM/DM 2001, 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Champagnat, 2001. V. 1. P. 399-418.

RODRIGUES, M. Fim social, meios privados. **Conjuntura econômica**, Rio de Janeiro, 1999, v. 53, n. 1, p. 43-45.

SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. (org.). **The Emerging Sector: the Nonprofit Sector in Comparative Perspective**. The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Washington, 1994, disponível em www.fia.edu.br/fia/revista/revista3/7.pdf, Acesso: 20 out. 2006.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 33, p. 106-124, maio/jun. 1993.

SINA, Amália. **Marketing social**: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor. São Paulo: Crescente, 1999.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **Inteligência**

competitiva: conceitos, disponível em www.fbv.br/dissertacoes, Acesso em: 5 abr. 2006.

www.abraic.org.br, caderno ABRAIC nº.2, acesso em 12 de Setembro de 2008.

www.administradores.com.br, site direcionado a administradores, acessado em 16 de Novembro de 2008.

www.voluntarios.com.br, site sobre trabalhos voluntários, acessado em 11 de Novembro de 2008.