

EDINICIO DE OLIVEIRA LIMA

**ASSOCIAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL E O MARKETING SOCIAL:
IMPLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Orientador: Prof. Dr. Bernardo Kipnis

BRASÍLIA

2002

TERMO DE APROVAÇÃO

EDINICIO DE OLIVEIRA LIMA

**ASSOCIAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL E O MARKETING SOCIAL:
IMPLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NÃO
GOVERNAMENTAL.**

Dissertação submetida como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB, UFPE e UFRN.

APROVADA POR:

Professor Doutor Bernardo Kipnis - Presidente da Banca

Professor Doutor João Eduardo Prudêncio Tinoco

Professor Doutor Edwin Pinto de La Sota Silva

Brasília (DF), 20 de dezembro de 2002.

Dedico este trabalho a minha mãe Laura de Oliveira Lima, que na sua simplicidade sempre colocou os estudos dos filhos como sua meta maior. Obrigado mãe! Pela sua luta para me recolocar no caminho da escola, nem mesmo as minhas “escapadas” resistiram a sua perseverança.

Ao meu pai Manoel Lima (*in* memória), que sustentou com muita bravura os seus sete filhos e que enchia o peito de orgulho a cada formatura realizada.

A meus filhos Ananda, Pedro e Lucas que são a parte melhor da minha vida.

Também quero dedicar aos professores que passaram pela minha vida.

AGRADECIMENTOS

Foi um período de rico aprendizado o dessa jornada. Convivi com pessoas que me prepararam para fazer uma leitura diferente da realidade que me cerca, o que proporcionou, sem dúvida, momentos de incerteza e de ansiedade. Mas, que proporcionou, também, sensações gratificantes.

Devo muito a várias instituições e pessoas. Vou começar agradecendo ao professor Feruccio Bilich, sua colaboração foi inestimável. Agradeço à Prálapidar, ONG que se disponibilizou para o estudo de caso contemplado neste trabalho e ao Departamento de Contabilidade da UnB que me acolheu e procurou facilitar de todas as maneiras o desenvolvimento dos estudos.

Tive a sorte de contar com bons professores. Agradeço a todos eles, especialmente ao Professor Jorge Katsumi Niyama que nunca faltou com uma orientação firme nos momentos mais adversos e pelo estímulo e apoio que me dedicou.

Aos Professores João Eduardo Prudêncio Tinoco, Edwin Pinto de La Sota Silva e Carlos Pedrosa Júnior, que compuseram a minha banca e enriqueceram o trabalho com suas críticas oportunas, meu muito obrigado.

Meu carinho aos sempre solidários colegas, com quem dividi angústias e alegrias e que são parte desse processo. Aos funcionários do Departamento, em especial a paciente e eficiente colaboração de Márcia Barcelos na secretaria do Mestrado.

Aos amigos Célia Belizário e José Alberto Vinhosa. Célia, o computador que você me presenteou foi decisivo para a execução do trabalho. Vinhosa, sua visão prática foi valiosa para a internalização de conceitos e em vários momentos este trabalho revela sua inspiração.

Difícil é encontrar palavras para agradecer ao meu orientador, Professor Bernardo Kipnis. Desde o começo encontrei nele um amigo e incentivador. Um crítico atento e paciente de minhas divagações. Apesar de seus afazeres, sempre encontrou tempo e disposição para me orientar, incentivar, tolerar e acolher nos momentos mais angustiantes. Ao Professor Bernardo devo meu crescimento intelectual. Por tudo isso, ele terá minha eterna gratidão e amizade.

Agradeço também a minha família pelo apoio afetivo incondicional.

RESUMO

Esta dissertação discute aspectos das áreas do Balanço Social e do Marketing Social. Foi motivada pela percepção de que a ciência contábil e o marketing apresentam, nessas áreas específicas, um espaço comum em suas finalidades precípuas. O tema é abordado sob a perspectiva de um modelo teórico arbitrado a partir do reconhecimento desse espaço comum e da previsão de que esse levantamento poderia revelar aspectos de interesse das duas áreas, no que elas têm em vista no campo da informação e da comunicação. Tem por objetivo levantar a potencialidade dessa associação em prol de um melhor desempenho na comunicação de uma Organização Não Governamental (ONG), inserida no denominado Terceiro Setor. O referencial teórico é abordado sob duas vertentes: a primeira, relativa aos conceitos de terceiro setor, de organizações não governamentais e de responsabilidade social; a segunda, relativa às concepções do balanço social e do marketing social. A dissertação é complementada com um estudo de caso de uma organização não governamental, buscando entendê-la como reflexo do modelo teórico concebido. Procura observar até que ponto o sistema de informação que abastece a comunicação de marketing da entidade possui elementos aptos a atender adequadamente aos requisitos de credibilidade e substancialidade. Do ponto de vista do Balanço Social, apresenta uma reflexão crítica sobre a evidenciação de informações sociais no âmbito da organização não governamental. Por último, procura extrair indícios que permitam visualizar as implicações de uma possível associação do esforço de implementação do balanço social e do marketing social.

Palavras-Chaves: Balanço Social; Evidenciação Contábil; Marketing Social; Comunicação no Terceiro Setor.

ABSTRACT

This dissertation discusses aspects of the Social Balance and Social Marketing areas. It was motivated by the perception that the Accounting Science and Marketing present, in those specific areas, a common space in what it concerns to the essential purposes. The theme is approached on the perspective of a theoretical model arbitrated starting from the recognition of that space in common and the forecast that this survey could reveal aspects of reciprocal interest associated to that two areas, in what they aim to assist in the information and communication field. It has as a objective to raise the potentiality of that association on behalf of a superior performance in the communication of a Non-Governmental Organization (NGO), inserted in the so-called Third Sector. The theoretical reference is approached under two basis: the first, related to the concepts of the third sector, of non-governmental organizations, and of social responsibility; the second, related to the conceptions of social balance and social marketing. The dissertation is complemented with a case study of a non-governmental organization, seeking to understand it as a reflex of the conceived theoretical model. It attempts to observe to what extent the information system providing marketing communication for the organization holds capable elements to appropriately assist the credibility and substantiality requirements. From the Social Balance point of view, it presents a critical reflection about the effectiveness of social information disclosures from within the non-governmental organization. At last, it tries to extract indications that allows to visualize the implications of a possible association of the implementation effort for the social balance and social marketing.

Key words: Social Balance; Disclosure; Social Marketing; Communication
in the Third Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1: Sistema relacional da ONG – públicos com os quais ela interage.....	18
ILUSTRAÇÃO 2: Sistema de comunicação da ONG – a integração BS–MS	19
ILUSTRAÇÃO 3: Sistema de implementação do marketing social	88
ILUSTRAÇÃO 4: Mapa de prioridades produto × mercado	92
ILUSTRAÇÃO 5: Organograma da ONG Prálapidar.....	101

LISTA DE QUADROS

QUADRO	1: Modelo de definição para o terceiro setor	28
QUADRO	2: Sistema de coalizão da empresa	45
QUADRO	3: Modelo de Linowes – Contas de Exploração Social	52
QUADRO	4: Matriz de Expectativas e Demandas da entidade Prálapidar	97

LISTA DE TABELAS

TABELA	1: Perfil das atividades das ONG` s junto ao segmento das Organizações Populares.....	37
TABELA	2: Doações segundo dados da Receita Federal.....	41
TABELA	3: Modelo de Demonstração do Valor Adicionado da Fipecafi.....	64
TABELA	4: Balanço Social Anual – 2000: IBASE.....	65
TABELA	5: Balanço Social do IBASE –ONG (1999/2000).....	70
TABELA	6: Perfil dos funcionários voluntários da Prálapidar.....	91
TABELA	7: Demonstração das Receitas e Despesas / exercício 2001.....	95
TABELA	8: Quantidade de pessoas beneficiadas pelos programas da Prálapidar.....	100
TABELA	9: Insumos informativos: Balanço Social x Marketing Social na ONG.....	114
TABELA	10: Audiências visadas: Balanço Social e Marketing Social na ONG.....	116
TABELA	11: Finalidades do Balanço Social e do Marketing Social, na ONG.....	117
TABELA	12: Mapa de afinidades entre: BS e MKTS, na ONG.....	118
TABELA	13: Mapa de interveniências.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	-	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ABRINQ	-	Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança
ADCE	-	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
BS	-	Balanco Social
BSA	-	Balanco Social Abrangente
DVA	-	Demonstração do Valor Adicionado
ETHOS	-	Instituto Ethos de Responsabilidade Social
FIDES	-	Fundação Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social
GIFE	-	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBASE	-	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômica
MS		Marketing Social
ONG	-	Organização não governamental
PNBE	-	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
RAIS	-	Relação Anual de Informações Sociais
RITS	-	Rede de Informações para o Terceiro Setor
VAB	-	Valor Adicionado Bruto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 O TEMA E SUA RELEVÂNCIA	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2.1 Suposições	17
1.2.2 Delimitação do estudo	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	23
1.4.1 Limitações do método.....	24
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 TERCEIRO SETOR E A ONG NO BRASIL	26
2.1.1 Agentes e serviços das ONGs.....	33
2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	43
2.2.1 A responsabilidade social no Brasil.....	46
2.3 O BALANÇO SOCIAL	50
2.3.1 Concepções do Balanço Social	57
2.3.2 Balanço Social – modelo IBASE.....	65
2.3.3 Relatório de Responsabilidade Social – ETHOS.....	67
2.3.4 A proposta Balanço Social Abrangente (BSA).....	68
2.3.5 Balanço Social IBASE – ONG.....	70
2.3.6 Considerações gerais sobre o Balanço Social.....	72
2.4 O MARKETING SOCIAL.....	76
2.4.1 Implementação do Marketing Social	86
3. ESTUDO DE CASO.....	89
3.1 O CASO PRÁLAPIDAR.....	89
3.1.1 História e perfil da ONG.....	89
3.1.2 Público relacional e beneficiários	96
3.1.3 Produtos e serviços	99
3.1.4 Organização	100
3.1.5 Dinâmica funcional.....	104
3.1.6 Conclusões sobre o caso Prálapidar.....	109
4. IMPLICAÇÕES DA ASSOCIAÇÃO: BALANÇO SOCIAL–MARKETING SOCIAL	113
4.1 CAMPO DE ADERÊNCIA: BALANÇO SOCIAL E MARKETING SOCIAL	114
4.1.1 Os insumos informativos	114
4.1.2 As audiências visadas	116
4.1.3 As finalidades	117
4.1.4 Consolidação do mapeamento de afinidades	118
4.2 REFLEXOS DA ASSOCIAÇÃO.....	119
4.2.1 Mapeamento de interveniências.....	120
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	130

1. INTRODUÇÃO

1.1 O TEMA E SUA RELEVÂNCIA

Este trabalho está vinculado à discussão sobre as áreas de conhecimento abrangidas pelo Balanço Social e pelo Marketing Social. Seu propósito é contribuir nessas áreas de estudo, mediante o exame de uma possível afinidade entre o balanço social e o marketing social, quando de sua implementação no ambiente da organização não-governamental, entidade inserida no denominado terceiro setor.

Perceber as instituições desse setor como um conjunto de entidades que cumprem um papel social é um fenômeno, hoje, mundial. O presente trabalho buscará desenvolver uma abordagem sobre os atores sociais denominados organizações não-governamentais (ONGs), levantando o sistema de forças que dá sustentação a essas organizações, o que traz à tona uma breve revisão teórica sobre o denominado Terceiro Setor, contemplando a trajetória das ONGs, os aspectos relacionados a seus meios de evidenciação e divulgação e aos esforços de marketing empreendidos.

Na verdade, os temas envolvidos apenas recentemente passaram a despertar interesse. Embora essas organizações sejam antigas em nossa sociedade e os instrumentos de gestão mencionados tenham longa trajetória no campo empresarial, apenas há pouco tempo integraram o rol de preocupações das ONGs e ganharam visibilidade perante a opinião pública. A partir da década de 80, as ONGs tornaram-se alvo das atenções, freqüentemente através das atividades de organizações não-governamentais internacionais.

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo pretende somar ao movimento mais

recente de pesquisadores (JoãoEduardo P.Tinoco na USP e Geraldo S. Almeida na UnB são exemplos) que voltam sua atenção para esse tipo de associativismo, enfocando, dentre outros aspectos, os mecanismos de gestão que permitem aprimorar o funcionamento dessas instituições.

A entidade e o seu meio desenvolvem uma forte relação de interdependência, produzindo impactos interativos sobre ambos. A ciência contábil, na presença desse fenômeno, vem desenvolvendo estudos voltados para a demonstração e evidenciação do esforço empreendido pela entidade no exercício de sua responsabilidade social. O presente trabalho procura contribuir com a inserção da organização não-governamental nesse encadeamento.

A maturidade doutrinária e metodológica da contabilidade depende do seu aprimoramento em benefício de seus usuários. O Balanço Social encaixa-se nessa linha de aprimoramento, uma vez que enseja uma visão mais ampliada do espaço social da entidade. O seu conceito evoluirá, na medida em que a comunidade acadêmica e a entidade procurarem ajustar-se às tendências verificadas no campo prático, buscando aperfeiçoar as bases que fundamentam tal área de conhecimento.

Do mesmo modo, o Marketing Social, também, vem carecendo de maturidade na sua concepção teórica e prática, começando pela eliminação da “área de sombra” criada na sua interface com o campo da comunicação institucional ou das relações públicas.

A expectativa que se adota é de que diferenças e semelhanças possam ser reconhecidas na concepção dos dois mecanismos de gestão. A caracterização básica a ser levantada neste estudo deverá permitir observar que o elenco de propósitos comuns presentes no campo de ação do Marketing Social e do Balanço Social pode proporcionar solo fértil para a integração dessas áreas e indicar a obtenção de ganhos sinérgicos, que poderiam ser obtidos com tal esforço.

Certamente contribuiu também para a escolha do tema, o reconhecimento da importância do Balanço Social e do Marketing social como ferramentas gerenciais e como instrumentos de divulgação endereçada aos diversos públicos de interesse da entidade e à sociedade em geral.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O tema responsabilidade social ganha expressão nos dias de hoje. A realidade denominada terceiro setor mostra, com dados e números convincentes, como iniciativas no âmbito privado e o senso de responsabilidade social podem se apoiar mutuamente.

A Constituição Federal do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, nos termos de seu artigo 203, que trata da assistência social, é muito abrangente na conceituação que delimita a área de atuação do chamado terceiro setor. Afinal, filantropia e assistência social não é apenas acolher e apoiar pobres que vivem debaixo das pontes. Hoje o setor é encarado como atividade organizada que precisa ser exercida com competência profissional.

A responsabilidade social, tal como é concebida atualmente, transcende a esfera assistencial, abrangendo também ações comunitárias mais amplas, relativas: à educação, à saúde, à habitação, à cultura, à segurança coletiva, à defesa das minorias, à capacitação para o emprego, à melhoria da qualidade de vida e à preservação do meio ambiente. Generaliza-se, portanto, o entendimento de que a superação dos grandes desafios na área social passa pela indispensável participação do Estado, dos cidadãos, das empresas e das organizações sociais civis ou organizações não governamentais.

Vale lembrar que há certos valores que hoje ganharam grande vigor. Um deles é a

solidariedade. O novo conceito de responsabilidade social considera esse elemento na atuação de diversas entidades movidas por ideários humanitários, filantrópicos e voluntários.

Quando se fala em terceiro setor, muito se pergunta sobre o motivo dessa denominação. Embora nem todos concordem com tal abordagem, essa terminologia extrapola o raciocínio da clássica tripartição: primário, secundário e terciário. O primeiro setor é representado pelas atividades do Estado, que deve promover o bem comum, pois este é seu fim supremo. O segundo setor é formado pela iniciativa privada¹, compreendendo as organizações privadas que visam lucro, mas que também devem impulsionar a economia na realização do bem comum. O terceiro setor inclui um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos.

Tornou-se senso comum o entendimento de que a sociedade não pode esperar que a ação dos governos resolva os problemas sociais que a afligem. Há uma convergência significativa no reconhecimento da negligência com a cidadania e com o desempenho social, em razão da crise de tipologias de Estado – com as perspectivas de sua reformulação – e da crise de governabilidade – com a confusão das esferas pública e privada.

Daí a importância disso que se convencionou chamar Terceiro Setor, representado por um elenco diversificado de tipos de entidades nascidas no âmbito da sociedade civil, donde se destacam as organizações não governamentais (ONGs)², que não podem ter fins lucrativos, mesmo porque tudo que obtiverem de superávit deve ser reinvestido na própria organização como fator primordial de sua sustentabilidade.

¹Alguns autores americanos (Salamon (1994), Levitt (1988) entre outros) consideram a iniciativa privada (referem-se ao este setor com o termo: mercado) como o primeiro setor e o governo como segundo. Defendem a lógica de que o mercado foi o primeiro a se constituir historicamente. Entretanto, existem autores cuja classificação é o contrário. O Estado constitui o primeiro setor e o mercado o segundo.

² Organização Não Governamental – ONG, está sendo utilizado de acordo com a categorização de LANDIM: entidades que se apresentam como estando a serviço de determinados movimentos sociais, de camadas da população, dentro da perspectiva de “transformações sociais”. Não tem fins lucrativos. Transformações sociais significa, aqui, o processo capaz de impulsionar a realização humana em todos os planos (físico, psíquico, social, econômico), para todas as pessoas e setores sociais de forma homogênea.

A idéia de que a sociedade não pode esperar que a ação dos governos resolva os problemas sociais que a afligem ganha corpo. Cresce a importância do papel das entidades civis para vencer esses desafios. Elas têm capacidade para sensibilizar as comunidades em que atuam e mobilizar os recursos necessários para atender às exigências do social. É crescente a aceitação dessa idéia pelos empresários e pelo poder público. Estudo divulgado pelo (IPEA:1999) confirma essa constatação: 48% de um universo de 445 mil empresas do Sudeste brasileiro realizam ações junto à comunidade por intermédio de organizações sem fins lucrativos.

Centenas de empresas têm seus próprios programas sociais, que não se limitam aos seus empregados, e freqüentemente colhem bons resultados. Verifica-se, porém, que milhares de outras não dispõem de uma estrutura específica, carecem de pessoal qualificado ou de orientação técnica para uma atividade comunitária sistemática, o que explica sua ligação com ONGs, muitas delas patrocinadas por uma empresa ou por um determinado setor de atividade.

Também é relevante destacar o papel social da empresa num cenário marcado por novas exigências do mercado, influenciado por um público mais consciente, por investidores e consumidores mais preparados e por uma concorrência mais acirrada. Essas condições têm pressionado as organizações para que atuem com mais qualidade e transparência, demonstrando preocupação não só com os aspectos da modificação patrimonial, mas também com o bem-estar social. As empresas, por sua vez, buscam com esse ingrediente social obter ganhos de imagem corporativa com reflexos positivos em seus negócios, e assim o fazem.

Este ponto de vista é compartilhado por Perez (1997, p.61-62), quando lembra que a motivação primária para realizar o Balanço Social é utilizá-lo para melhorar a atuação social da entidade, sendo esse um de seus propósitos. O autor ressalta que qualquer outra possibilidade de uso que se apresente para o BS será apenas complementar. “Se os dados que se obtém do Balanço Social, além de servir-nos para aperfeiçoar o Plano de Gestão Social,

nos trouxeram também elementos que podem, por exemplo, ser utilizados para melhorar a imagem, é lógico e recomendável que assim o façamos”.

Neste contexto de clamor social, o corpo estruturado do conhecimento que abrange o Balanço Social e o Marketing Social tem atraído atenção e interesse crescentes por parte de empresas, pesquisadores e instituições da sociedade civil. As comunidades empresariais, civis e acadêmicas vivem um momento efervescente em busca de modelos que permitam amenizar a precariedade dos atuais mecanismos de gestão utilizados na condução da entidade do terceiro setor.

Essas referências já permitem que inúmeras questões sejam levantadas. Por isso, recorre-se ao campo da contabilidade e do marketing, levantando a questão do Balanço Social e do Marketing Social no ambiente da instituição do terceiro setor, do tipo ONG (Organização Não Governamental), para estudar esses elementos, enquanto meios de comunicação voltados para a melhoria do desempenho dessa entidade.

Levantada essa questão, resta a seguinte indagação: quais as implicações de uma possível associação Balanço Social-Marketing Social no desempenho da comunicação da organização não-governamental?

1.2.1 Suposições

A abordagem adotada neste trabalho prende-se à previsão de que um estudo sobre a possível associação do Balanço Social e do Marketing Social poderá revelar indícios de ganhos sinérgicos no desempenho da comunicação no âmbito de uma organização não governamental. Espera-se que tal reflexão venha contribuir com os temas envolvidos e que

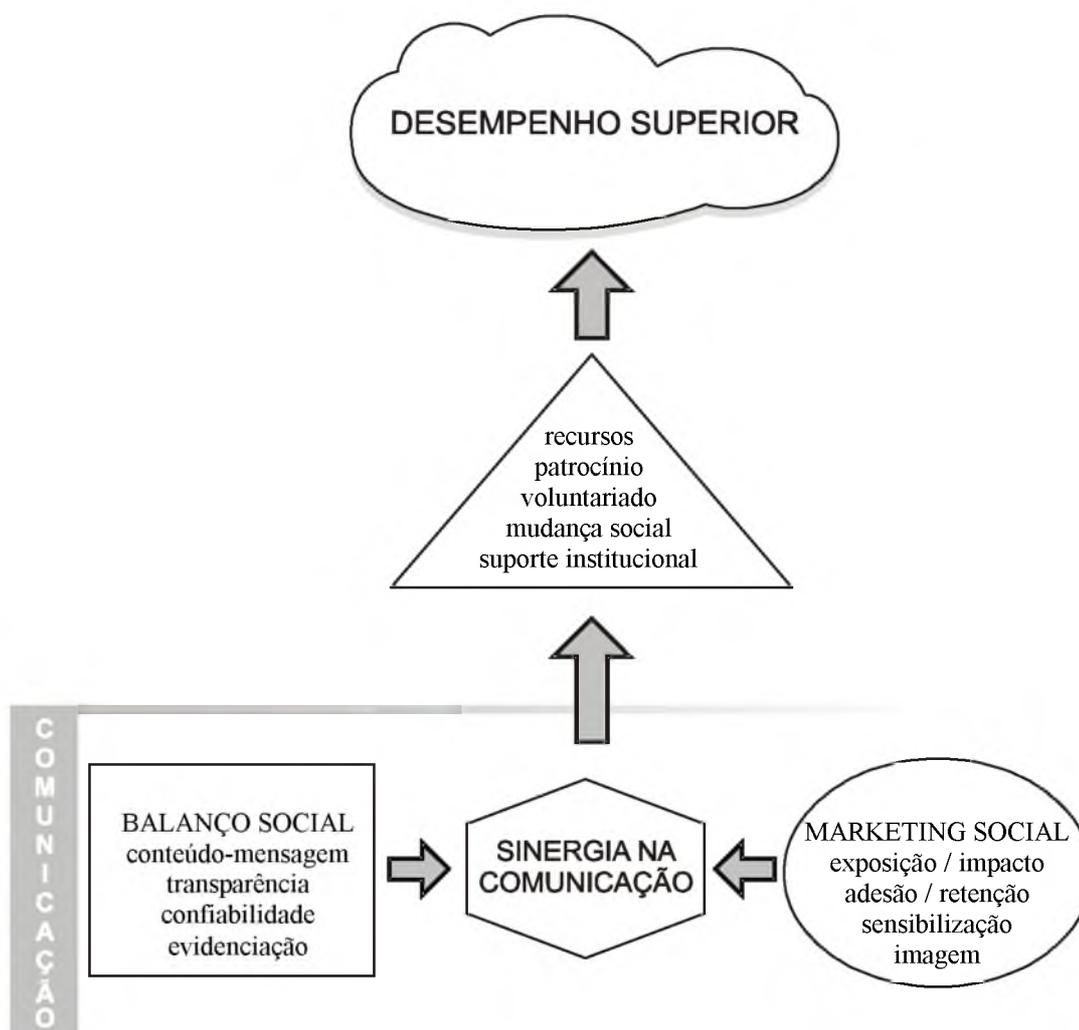
possa, inclusive, propiciar campo susceptível de formulações a serem testadas no futuro.

Para melhor esclarecimento dessa previsão, permite-se inferir o modelo teórico representado pela ilustração nº 1, fundamentado na pressuposição de que a entidade insere-se num ambiente de múltiplas relações e isso requer uma comunicação eficaz. Desse modo, o suposição conseqüente é de que a associação dos instrumentos Balanço Social e Marketing Social poderá trazer implicações positivas no esforço de evidenciação e comunicação da organização não governamental, com reflexos no seu desempenho, de acordo com o esquema representado pela ilustração nº 2.



FONTE: elaboração do autor.

ILUSTRAÇÃO 1. Sistema relacional da ONG – públicos com os quais ela interage. Este modelo representa os diversos públicos com os quais a ONG deve interagir para manter fonte de recursos financeiros; obter adesão às suas causas; assegurar apoio institucional e suporte legal; recrutar voluntários; e cumprir sua missão social. O desempenho da entidade dependerá do sucesso dessa interação e isto ocorrerá na medida em que a entidade mantenha um sistema de comunicação eficaz. O sentido lógico desse modelo indica que a entidade (ONG) e os agentes que gravitam em seu redor são portadores recíprocos de demandas e expectativas a serem satisfeitas.



FONTE: elaboração do autor.

ILUSTRAÇÃO 2. Sistema de comunicação da ONG – a integração BS–MS. O alcance das metas de adesão voluntária, a obtenção de patrocínios e recursos, a construção de imagem positiva; e a obtenção de apoio institucional representam condições para um desempenho superior na organização não governamental. A suposição estabelecida é de que a integração do balanço social com a atividade de marketing social proporcionará ganhos sinérgicos no esforço de comunicação da entidade, assegurando condições para um melhor desempenho. O sentido lógico desse modelo indica que a integração de esforços nas áreas funcionais do BS e do MS resultará numa comunicação eficaz, aumentando a performance da entidade na obtenção de recursos e na transformação social a que ela se propõe.

Em virtude de sua conexão com os modelos teóricos supramencionados, as proposições de alguns pesquisadores se fazem oportunas como argumentação que pode facilitar a sua apreensão. Nesse encadeamento, Hendriksen & Breda (1999, p.469, 511-515) ao citar as denominadas “Teoria Empresarial” e “Teoria da Entidade”, apresentam argumentos que parecem ilustrar bem o sistema relacional ora referido.

Segundo esses autores, na Teoria da Entidade a organização é vista como uma unidade separada, que funciona principalmente em benefício de seus proprietários, enquanto na Teoria Empresarial, a entidade “é uma instituição social que age em nome de muitos grupos de interesses.” Estariam incluídos nesses grupos, além de acionistas e credores, os funcionários, os clientes, o governo e o público em geral. Eles afirmam:

Esse conceito de entidade é mais aplicável á moderna sociedade por ações, que tem sido forçada a levar em conta o efeito de suas atividades sobre diversos grupos e sobre toda a sociedade. De um ponto de vista contábil, isto quer dizer que a responsabilidade de divulgação apropriada aplica-se não só a acionistas e credores, como também a muitos outros grupos e sobre toda a sociedade.

Os autores mencionados, conceituam o termo divulgação, como veiculação de informação. Alertam para o fato de que os contadores tendem a utilizar essa palavra num sentido mais restrito, tratando-a simplesmente como informação de natureza financeira. Lembram que a questão relativa a como, quando e para quem, a informação deve ser divulgada também é importante, pois o método, a escolha e a oportunidade da comunicação determinam a utilidade da informação.

Também nessa linha, Iudícibus (2000, p. 23,26) ao fazer várias abordagens sobre a teoria contábil, vale-se da base conceitual proposta por Hendriksen (1971) para comentar sobre a denominada “Abordagem da Comunicação”, na contabilidade, assim explicando:

Esta parece ser uma base proficua para a Contabilidade, que, de fato, pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica, financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação. Este processo de comunicação implica o reconhecimento dos tipos de informação necessária para cada principal usuário da informação contábil e a avaliação da habilidade dos usuários em

interpretar a informação adequadamente. (...) procura entender as necessidades expressas de cada usuário e fornecer uma resposta adequada, com a única ressalva de que envolve, por parte do contador, um entendimento sobre as restrições do usuário, para utilizar uma grande gama de informações, e sobre as restrições de mensuração da própria Contabilidade. Realça, assim, a noção de relevância, talvez uma das poucas formas de delimitar a quantidade e a qualidade da informação prestada; caso contrário, não saberíamos quais os limites a serem impostos à comunicação e à informação. Envolve um processo de participação entre usuário e Contabilidade e uma noção sistêmica da Contabilidade dentro do processo de comunicação empresarial.

A propósito, Tinoco (1984, p.20) também reforça a compreensão de que a contabilidade enquanto ciência informativa, “tem suas bases e seus alicerces no meio ambiente (*environemnt*), na abordagem da comunicação e na abordagem sociológica.”

Ao citar proposição de Edmond Marqués (1978), Tinoco (2001, p.24) comenta:

A entidade aparece cada vez mais como sendo uma coalizão de interesses entre diferentes grupos sociais. A intensidade de seu poder é diretamente função de sua organização, isto é, de sua identificação enquanto grupo. As exigências desses grupos estão relacionadas com seu poder e por isso têm necessidade de exercitar informação, cujas modalidades são adaptadas a suas exigências.

Segundo Tinoco (2001, p.14) :

(...) Isso implica responsabilidade e dever de comunicar com exatidão e diligência os dados de sua atividade, de modo que a comunidade e os distintos núcleos que se relacionem com a entidade possam avaliá-la, compreendê-la e, se entenderem oportuno, criticá-la.

1.2.2 Delimitação do estudo

Entre as inúmeras variáveis que podem revelar o desempenho da comunicação de uma organização não governamental, o estudo está circunscrito àquelas que traduzem os propósitos do Balanço Social e da atividade de Marketing Social. Desse modo, a ênfase recai sobre o empenho da entidade na evidenciação e propagação de suas realizações no campo social.

O problema objeto desse estudo, portanto, vale-se das suposições contempladas nos modelos apresentados na subseção anterior, como base de variáveis para a investigação e tem como referencial teórico as concepções adjacentes na temática da organização não-governamental, a caracterização do Balanço Social – enquanto ferramenta da contabilidade destinada a evidenciar informações sobre o desempenho econômico e social da entidade – e do Marketing Social – enquanto mecanismo destinado à implementação e à exposição desse mesmo ideário social.

A observação empírica prevista nesse trabalho (seção 1.4) contempla a ação de Marketing Social identificada e o Balanço Social ou quaisquer instrumentos utilizados pela ONG, para a evidenciação de sua atividade. Essas observações completam o quadro de análises que delimitam este estudo.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é estudar os reflexos de uma possível associação entre o Balanço Social e o Marketing Social no aprimoramento da comunicação da organização não governamental.

Especificamente, o objetivo contempla dois desdobramentos. O primeiro, busca realizar uma prospecção teórica sobre o Balanço Social e o Marketing Social, identificando elementos que permitam visualizar o campo comum de ação que possa traduzir a afinidade desses dois instrumentos de gestão. O segundo, procura levantar um quadro das possíveis implicações dessa associação no desempenho da comunicação da organização não governamental.

1.4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A abordagem metodológica ora adotada procura entender o problema a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando. Seu foco, portanto, é o processo e não a busca de relacionamentos causais entre elementos. Metodologicamente, o trabalho utiliza-se do estudo de caso. Procurou-se, com essa opção, compreender a manifestação do problema, as percepções e expectativas a ele ligadas, numa base empírica que enfatiza o contexto natural onde o problema se encaixa e procura vivenciar a multiplicidades de variáveis presentes na situação.

A amostra utilizada para o estudo, do tipo não-probabilística, foi escolhida pelo critério de acessibilidade. Neste caso, ocorreu numa organização não governamental que atua no segmento da educação, denominada Prálapidar. A Entidade, busca a promoção social de pessoas, através da alfabetização e da educação básica, mínima necessária à inserção do indivíduo no exercício da cidadania. Está localizada na cidade de São Sebastião, comunidade situada a 30 quilômetros de Brasília e integrante da Região Administrativa do Distrito Federal.

Os dados foram coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com uma variedade de tipos de informantes, valeu-se também de um formulário e de entrevistas. Foram agrupados de maneira a permitir: (1) caracterizar a organização escolhida; (2) registrar as características do modelo de balanço social ou do modelo alternativo de evidenciação corrente na organização objeto do estudo; (3) descrever as práticas de marketing social e institucional dessa organização; e (4) identificar os elementos indicativos da interação dessas áreas no exercício cotidiano da ONG.

O exame de documentos pertinentes (relatórios de atividades, planos e estatutos da ONG estudada), também contribuíram para a compreensão e explicação do problema e foram obtidos na ONG estudada, em bibliotecas de outras ONGs e de universidades.

1.4.1 Limitações do método

Dentre os problemas que podem ser lembrados no estudo de caso, pode-se destacar a questão dele ser ou não “típico”, ou seja, empiricamente representativo de uma determinada população. A propósito dessa discussão, Menga (1986, p.17) afirma que, “(...) o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo”.

O interesse do estudo, portanto, incidirá sobre aquilo que tem de particular na entidade a ser investigada. Mesmo que se possa evidenciar semelhanças com outros casos ou situações, o estudo não permitirá generalização. Segundo (Stake 1983) apud Menga (1986, p.19):

No estudo de caso o pesquisador procura relatar suas experiências durante o estudo de modo que o leitor possa fazer as suas “generalizações naturalísticas”. Em lugar da pergunta: este caso é representativo de que?, o leitor vai indagar: o que eu posso (ou não) aplicar deste caso na minha situação? A generalização naturalística ocorre em função do conhecimento experiencial do sujeito, no momento em que este tenta associar dados encontrados no estudo com dados que são frutos das suas experiências pessoais.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos. A introdução - capítulo 1 - trata da definição do objeto de estudo e dos termos em que ele foi realizado. O capítulo 2 dá início à fundamentação teórica com uma breve revisão teórica sobre o terceiro setor e os desdobramentos subseqüentes que deram origem ao surgimento ou fortalecimento de novos paradigmas e sujeitos sociais, como as organizações não governamentais e o fenômeno da responsabilidade social. Duas seções desse capítulo, estão dedicadas às concepções do Balanço Social e do Marketing Social, procurando, assim, oferecer a contextualização teórica necessária ao objeto da investigação.

O capítulo 3 apresenta o estudo de caso selecionado para o tratamento empírico do modelo teórico arbitrado, quando da formulação das suposições, na introdução do estudo.

O capítulo 4 estabelece a relação entre o Balanço Social e o Marketing Social, revelando aspectos comuns, segregações, superposições e outros elementos que permitem identificar o espaço comum entre as duas áreas, dando configuração à associação vislumbrada no objeto do estudo. Em seguida, analisa as implicações da associação: Balanço Social–Marketing Social na comunicação da ONG, extraindo daí um quadro sintético dessas repercussões. Por último, o capítulo 5 dedica-se às conclusões e recomendações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRO SETOR E A ONG NO BRASIL

Esta seção apresenta alguns pontos sobre a definição do que é terceiro setor, pois eles se fazem necessários para que se possa compreender a inserção da ONG na sociedade. Faz, ainda, um breve retrospecto da trajetória da organização não governamental no Brasil, procurando identificar as características próprias mais marcantes.

O amplo universo que a denominação Terceiro Setor abarca tem gerado uma imprecisão conceitual que dificulta a compreensão do fenômeno de sua emergência e expansão. Muitos autores, dentre eles Rubem C. Fernandes e Lester Salamon, em concepções de caráter mais genérico, têm buscado nessa terminologia agrupar todas as organizações privadas, sem fins lucrativos e que visam atender necessidades coletivas e de caráter público.

Segundo Coelho (2000, p.58) o termo Terceiro Setor foi adotado em primeira mão por pesquisadores nos Estados Unidos na década de 70, passando a ser utilizado também pelos pesquisadores europeus na década de 80. Para eles o termo sugere uma alternativa para as falhas tanto do mercado, que busca à maximização do lucro, quanto do Estado, na sua burocracia inoperante.

A expressão Terceiro Setor foi traduzida do inglês (*Third Sector*). Nos Estados Unidos costuma-se usar também outras expressões com o mesmo significado, entre as quais destacam-se: “organizações sem fins lucrativos” (*non profit organizations*) e “organizações voluntárias”. Sugerem que sua criação é derivada da pura vontade de seus fundadores e que sua continuidade dependerá de adesões e contribuições também voluntárias.

Várias outras denominações têm sido utilizadas para estas organizações que surgem na sociedade civil. Na Inglaterra, de tradição conservadora, usa-se uma expressão mais antiga que também quer designar o terceiro setor: “caridades” (*charities*), influência religiosa medieval que enfatiza o aspecto da “doação”. “Filantropia”³ e “mecenato”, também são termos que aparecem na literatura inglesa.

O predomínio da expressão “organização não-governamental” (ONG) vem da Europa continental, inspirada na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas, e passou a ser a denominação mais usada no Brasil.

No seu livro *O fim dos empregos*, Rifkin (1996, p.263) afirma:

O terceiro setor, também conhecido como setor independente ou voluntário, é o domínio no qual padrões de referência dão lugar a relações comunitárias, em que doar do próprio tempo a outros toma o lugar de relações de mercado impostas artificialmente, baseadas em vender-se a si mesmo ou seus serviços a outros.

Fernandes (1997, p.27) resume de forma categórica:

(...) pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Parece, pelo que foi visto até aqui, que essas organizações distinguem-se das entidades privadas presentes no mercado por não visarem o lucro e por corresponderem, de alguma forma, às necessidades coletivas e ao interesse público. Augusto de Franco apud Coelho (2000, p.59) examina essa diferença afirmando que nem todas as entidades pertencentes ao terceiro setor possuem fins públicos. Segundo o autor, somente pode-se dizer que têm fins públicos aquelas organizações do terceiro setor que produzem bens ou serviços

³ Neste contexto, segundo Kisil (1997, p. 131), o conceito de filantropia vai além da tradução literal do termo como “amor à humanidade”; significa a mobilização dos recursos humanos, materiais e financeiros dentro da sociedade civil, para cuidar dos problemas que nem o Estado (Primeiro Setor) nem o mercado (Segundo Setor) estão dispostos a ou em condições de atender. Como tal, “filantropia e o voluntariado são parte integral de uma abordagem endógena e sustentável para o desenvolvimento”.

de caráter público ou de interesse geral da sociedade.

Na verdade, o que se pode observar é que o terceiro setor, via de regra, vem sendo explicado pelo o que ele não é, ou seja, não governamental, sem fins lucrativo. Este entendimento explica o terceiro setor como uma simples contraposição ao Estado e ao mercado. Para alguns autores (dentre eles, Rubem César Fernandes e Leilah), essa é uma visão restritiva, pois no entendimento destes, o terceiro setor é complementar aos outros dois. A definição em base legal (Lei 9.790)⁴, prescreve o terceiro setor como sendo aquele setor compreendido pelas pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que visem atender objetivos sociais.

A propósito, Fernandes (1994, p.21) define o terceiro setor como uma alternativa lógica derivada de quatro combinações resultantes da relação entre o público e o privado, de acordo com o esquema a seguir. “Ou seja, o conceito denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”.

QUADRO 1. Modelo de definição para o terceiro setor

AGENTES		FINS		SETOR
Públicos	Para	Públicos	=	Primeiro setor
Privados	Para	Privados	=	Segundo setor
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro setor
Públicos	Para	Privados	=	(corrupção)

FONTE: Fernandes, Rubem Cesar. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.

Neste ponto, cabe indagar como ficaria categorizada aquela relação prevista pelo então Ministro de Estado Bresser Pereira, quando pretendeu implementar o seu modelo denominado “publicização”. De acordo com essa proposta, agentes públicos estabelece uma relação (contratual) com agentes privados (exclusivamente do terceiro setor) para fins

⁴Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999. Regula as organizações do terceiro setor no Brasil.

públicos, dando origem às instituições denominadas “Organizações Sociais”.⁵

Na visão de Drucker (1997, p.17-18), o terceiro setor tende a crescer a fim de resolver os problemas sociais que o mercado e o Estado não conseguem resolver, principalmente aqueles relacionados com a geração de emprego, uma vez que, no terceiro setor o trabalho humano é indispensável e insubstituível.

De fato, de acordo com estudo realizado em 1999 pela Universidade Johns Hopkins⁶ sobre o a atividade social desenvolvida por empresas e outras organizações civis em 22 países, esta já ocupava 1,5 milhão de pessoas no Brasil (1,1 milhão delas remuneradas e 300 mil voluntárias).

No momento, não é nosso propósito desvendar em profundidade essa terminologia, ficamos, portanto, com o termo terceiro setor para dar conta da diversidade de organizações que surgem no seio da sociedade civil, cabendo destacar, dentre elas, as organizações não-governamentais.

Assim, a expressão organização não-governamental refere-se a uma parte das entidades do terceiro setor – aquela que compreende o conjunto de entidades mais significativo e mais moderno. O setor, no entanto, como afirma Coelho (2000, p.65), “(...) é mais amplo, e há uma infinidade de associações e fundações que estão sob as asas da mesma normatização e possuem as mesmas características básicas: sem fins lucrativos, em função de um bem coletivo, não-governamental”.

Gohn (2000, p.62) afirma que a ONG forma o bloco mais visível do terceiro setor, sendo um dos tipos que usualmente mais o representa, e esclarece:

⁵ Como exemplo desse tipo de entidade, pode-se citar o caso da “OS-ABEXPO”, entidade sem fins lucrativos criada por força de relação contratual entre o Governo do Estado da Bahia e a Associação de Criadores e Produtores Rurais do Estado da Bahia. O Estado figura como o principal mantenedor, mas não tem ingerência administrativa ou decisória.

⁶PESQUISA DO PERFIL DO TERCEIRO SETOR: As maiores de 1999, Publicado na revista eletrônica Filantropia. Disponível em: www.filantropia.com.br: As maiores de 1999. Acesso em: 15 dez. 2001.

Elas são também muito diferentes entre si, quanto aos seus objetivos, projetos, formas de atuação e ação coletiva, paradigmas e estilo de participação que adotam; e fundamentalmente, são diferentes nos pressupostos político-ideológicos que alicerçam suas práticas (tanto as discursivas e como as ações concretas).

As organizações não governamentais apresentam-se com facetas variadas, apontam para um universo vasto, difícil de delimitar. O mundo das ONGs é transnacional e permite que elas naveguem num sem número de aspectos contraditórios. Esses aspectos ficam nítidos na observação de Oliveira (2001, p.7):

Além de jovens, elas são relativamente estranhas ao cenário institucional latino-americano. Manipulam somas vultosas, mas não visam ao lucro. Mobilizam a dedicação voluntária, mas não são igrejas. Insistem na gratuidade do serviço, mas não são centros de filantropia. Mexem muito com a política, mas não são partidárias e, via de regra, querem-se distantes do Estado. Promovem o desenvolvimento, mas não se especializam em produtividade. Fazem pesquisa, mas não são acadêmicas.

Gohn (1997) apud Coelho (2000, p.63) propõe a seguinte tipologia para as organizações não governamentais:

- a) ONG's caritativas: aquelas voltadas para a assistência a áreas específicas, como menor, mulher e idosos. Têm grande penetração na área de educação infantil e são as que mais se expandiram e funcionam como prestadoras de serviços.
- b) ONG's desenvolvimentistas: aquelas que surgiram e cresceram a partir de propostas de intervenção no meio ambiente. Tiveram um grande impulso a partir da ECO 92.
- c) ONG's cidadãs: aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que atuam no espaço urbano, tanto no campo popular, no qual constroem redes de solidariedade, promovendo e participando de programas e serviços sociais, como no campo não-popular, quando atuam junto a minorias discriminadas, fornecendo subsídios para a elaboração de políticas públicas, fazendo campanhas educativas e denunciando a violação dos direitos sociais.
- d) ONG's ambientalistas: são as ecológicas, que possuem mais visibilidade junto à opinião pública. Seus atos estão contribuindo para a mudança do perfil das cidades brasileiras.

Algumas considerações sobre a trajetória das ONGs podem ajudar na compreensão de sua complexidade. Segundo Fernandes (1994, p.129), os anos 50 marcam a origem das ONGs e, neste período, sua atividade tinha um caráter desenvolvimentista com um ideário diferente deste dos tempos atuais. Estas organizações trabalhavam com programas voltados para a “ajuda”, visando a superação do “atraso” através da industrialização e conseqüente

promoção do desenvolvimento.

Landim (1988) reforça a idéia de que é no final da década de 60 que são formados novos paradigmas nas práticas das ONGs latino-americanas. A partir desta época pode-se observar uma postura crítica ao modelo das primeiras ONGs – de cooperação internacional desenvolvimentista – onde desenvolvimento era identificado com crescimento econômico.

Partindo dessa análise é que, Leilah Landim apresenta como raízes das ONGs, não aquelas entidades surgidas por volta dos anos 50, mas os “Centros de Educação Popular”, os “Centros de Promoção Social”, os “Centros de Assessoria” que tomam corpo na década de 70. Tem início, assim, um trabalho que vai evoluindo e nas últimas décadas, em meio à crise que permeia os países da América Latina, elas crescem e se fortalecem institucionalmente. Passam, então, a desenvolver um trabalho social de apoio aos setores populares, dando ênfase às ações voltadas para a abertura de processos democráticos participativos.

Herbert de Souza (s/d) apud Santos (1997, p.37) aponta, também, este período como o do aparecimento das ONGs brasileiras, quando diz, “(...) em sua grande maioria nasceram em função e em consequência da luta política da sociedade civil contra o regime autoritário que se implantou, para servir ao grande capital, em 1964.”

Ao ressaltar que elas surgem, principalmente, entre as décadas de 60 a 80, Herbert de Souza (s/d) argumenta que elas se caracterizavam por uma existência muito próxima da clandestinidade, ligadas aos movimentos sociais de base, às igrejas, aos movimentos sindicais e populares.

Fernandes (1988) também comenta sobre o surgimento das ONGs e aponta como referencial genético para a sua formação o cruzamento de três componentes: universidades, igrejas, partidos e/ou organizações de militância política.

As ONGs que se firmaram com um ideário diferente daquelas dos anos 50, de caráter desenvolvimentista, se consolidaram em conjunturas de autoritarismo, coincidindo com o

período mais duro da ditadura militar. Razão porque elas ocuparam um espaço que foi abandonado ou deixou de ter importância para os governos. Por trás deste abandono, estaria uma postura política, social e econômica das classes dominantes, que se opõe a uma proposta de desenvolvimento voltada para fortalecer as camadas populares, diminuindo as diferenças sociais.

Vencida a etapa do regime militar, no Brasil tem início o chamado período de democratização. É o início do contato dessas ONGs com uma série de instituições, o que seria difícil acontecer nos tempos de autoritarismo. A abertura vai, também, permitir espaços de participação no aparelho estatal, cujos programas buscam maior alcance social. Com isso, um elemento novo surge no elenco de preocupações das ONGs: o problema da relação com o Estado – as diversas formas de interação, a identificação dos elementos facilitadores e obstaculizadores dessa nova relação.

Landim (1988, p.21) lembra que para as ONGs, é fundamental saber como se movimentar nesse terreno estatal. Esse ponto é ressaltado pela autora:

Estamos convencidos que a possibilidade de seguir trabalhando nas nossas organizações não governamentais, depende muito da nossa capacidade de manejar acertadamente nossas relações institucionais com os poderes do Estado e de nossas habilidades para termos uma identidade própria enquanto ONG.

A literatura sobre o tema (especialmente aquela produzida por Lester Salamon, Rubem César Fernandes, Maria da Glória Gohn e Leilah Landim) parece autorizar a referência a uma nova tipologia para as ONGs que emergem na década de 90 e viram o século como novos sujeitos sociais, cuja ação política ganha expressão por serem vistas como portadoras de uma nova racionalidade e de um novo tipo de institucionalidade.

Landim (1988) entende que as ONGs adquirem papel de destaque por serem vistas como agentes desencadeadores de novos processos e incitadores de um novo senso de responsabilidade social. Segundo a autora, existem sinais de que vive-se hoje um outro ciclo,

um tempo de desafios que põem à prova a capacidade das ONGs de superarem seus limites, de encontrarem novos interlocutores e de trabalharem com novos parceiros.

No entendimento de GOHN (2000, p.70), embora se originem e atuem no plano local, a partir da idéia de ocupação do vácuo deixado pela ineficiência dos institutos tradicionais (Estado-mercado), as ONGs, contemporaneamente, articulam-se cada vez mais a redes de cooperação internacionais e à cooperação empresarial, submetendo-se gradativamente ao novo tipo de racionalidade e burocratização que o mundo globalizado impõe.

Suas atuais práticas, segundo a autora, pautam-se no argumento de que associando-se em redes internacionais, atuando em regime cooperado com o Estado e com o empreendimento privado estariam contribuindo para a constituição de um projeto global para a humanidade que leve em conta a superação das desigualdades.

2.1.1 Agentes e serviços das ONGs

Neste ponto, procura-se identificar os principais agentes (públicos) que interagem no campo de atuação das ONGs e os produtos/serviços⁷ a eles destinados. Compreender como se processam as relações das ONGs com outros agentes de mudança, a partir dos vínculos que se estabelecem entre eles, ajudará a compor o seu perfil.

Para delinear este espaço, toma-se como referência pesquisa realizada por LANDIM (1988) e o diagnóstico depreendido do seminário: “A contribuição do 3º Setor para o

⁷ Produto aqui é tratado de acordo com a concepção de KOTLER. Portanto, é definido amplamente para incluir objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, projetos e idéias. Segundo o autor, um produto é algo ligado com atributos tangíveis ou intangíveis relacionados com a satisfação de necessidades.

desenvolvimento sustentado do País” (1988)⁸. Essas fontes, em conjunto, possibilitam perceber os públicos com os quais as ONGs se vinculam ou se relacionam, permitindo o seguinte alinhamento:

a) **Igrejas** – na atuação das igrejas é possível identificar um dos fatores do desenvolvimento das ONGs. No entanto, isto não quer dizer que elas sejam, necessariamente, religiosas. Muitas não têm vinculação eclesial. Landim (1988) reconhece que a igreja foi, no início da história das ONG's, referência quase exclusiva e que ainda hoje é importante sua influência – incluindo aí a presença crescente dos protestantes – no universo das ONG's brasileiras. Mas a autora esclarece que, progressivamente, os espaços de vinculação se ampliam, envolvendo outros agentes.

b) **Partidos Políticos** – embora reconhecendo a existência de vinculações das ONG's com partidos políticos, Landim (1988) as considera menos visíveis: “As ONGs parecem se sentir mais à vontade e mais livres no espaço das Igrejas, do que no partidário (...) apenas 7,2% afirmam uma vinculação a partidos políticos”.

Esta posição revela um certo desconforto na vinculação das ONGs a um determinado partido político. Desconforto que pode estar relacionado à necessidade de manter os traços de independência e autonomia que reforçam o perfil das ONGs. Como lembra a autora, a idéia de “manipulação” ou “atrelamento” surge de modo mais imediato quando se fala na vinculação com partidos e sindicatos. Mesmo reconhecendo que as ONGs possuem funções políticas, Landim (1988) aponta as diferenças entre elas e os partidos políticos ao dizer:

(...) o sentido último dos partidos é o Estado, o sentido último das ONGs é a

⁸ Esses aspectos mereceram destaque no painel extraído do seminário: “A contribuição do 3º Setor para o desenvolvimento sustentado do País”, realizado em 1998 pelo CIEE e pela Gazeta Mercantil. O assunto foi abordado no artigo: “O Balanço Social das Empresas e o Novo Conceito de Filantropia”, publicado na Coleção CIEE Nº 14, 1998.

sociedade civil; a estratégia dos partidos é macro, a estratégia das ONGs é micro-regional (no sentido de que faltam-lhes pretensões totalizantes); o sentido prático dos partidos é dirigir, o sentido prático das ONGs é co-produzir.

Cabe lembrar, que um ponto comum entre os estudiosos do assunto (Landim, Fernandes, Coelho e Gohn, dentre eles) é que, nos Estados Unidos a organização não governamental experimenta estágio bem mais aprimorado que no Brasil, atuam com mais eficácia e transparência (*Accountability*⁹). No entanto, a legislação norte-americana, é enfática ao proibir qualquer vinculação da ONG com partidos políticos.

a) **Universidades** – as ONGs mantêm ligações com a universidade. Via de regra, a maioria de seu corpo funcional possui formação acadêmica. Mas, Fernandes Cardenas ao abordarem esse aspecto, referem-se a uma certa ruptura das ONGs com esse quadro institucional. Como exemplo disso, Fernandes (1988) afirma que a aproximação entre “teoria e prática” é uma idéia importante para distinguir as ONGs daquilo que ele qualifica de “teoricismo” atribuído às universidades. Por outro lado, lembra também, que as universidades vêem as ONGs de forma ambivalente: “algumas vezes como parceiros estimulantes, em outras como ‘vulgarizadoras’, práticos de uma ciência de segunda classe.”

Numa outra referência à questão da relação das ONGs com a universidade, Cardenas (s/d) apud Landim (1988) argumenta que um dos problemas nesta articulação consiste no fato de muitas ONGs compartilharem um sentimento de “anti-intelectualismo” que as afasta das instituições acadêmicas. Estas, por sua vez, atravessam uma crise profunda e desagregadora dificultando, assim, o estabelecimento de uma relação organizada, sistemática e permanente.

⁹ Se no Brasil a discussão sobre a transparência começa aganhar corpo, nos Estados Unidos ela é fundamental. . No centro dessa discussão aparece o termo *accountability*. A sociedade norte-americana espera que uma instituição ou pessoa *accountable* seja um exemplo moral e ético. O termo *accountability* que no Brasil nós simplificamos com a palavra transparência, tem um sentido mais amplo. Ele tem um estreito vínculo com o termo “representação”, o que indica uma vinculação entre representante e representado, na qual este último pode exigir do primeiro a prestação de contas de seus atos como tal.

Marcovitch (1997, p.126.), no entanto, adota posição conciliadora ao dizer:

(...) essas entidades carecem das qualificações profissionais que viabilizariam um salto qualitativo em busca de novo patamar institucional. Cabe à ONG, de um lado, a tarefa de explicitar suas demandas e estruturar sua estratégia de recursos humanos. (...) cabe às universidades e aos centros de formação delinear os programas e oferecer um elenco de cursos alternativos para responder às demandas.

d) **Congêneres** – as ONGs são tantas e tão diversificadas que a articulação entre elas se torna difícil ou mesmo impossível em certos casos. Mas, não é apenas esta pluralidade que opõe-se à colaboração em suas próprias fileiras, na diversidade reside uma grande força. Fernandes (1988), concluindo pela existência de controvérsias não declaradas entre elas, cria um termo para descrever esse relacionamento: “evitação”. Isto porque, segundo o autor, “cruzam-se continuamente, movimentando-se em um mesmo campo, mas cada uma a cuidar dos seus negócios, evitando explicitar os interesses que as distinguem”. O autor admite, ainda, existir alguma competição entre essas entidades, mantendo-se, entretanto, “oculta e controlada” mas que, acrescida à pluralidade que possuem, leva a que cada ONG forme a sua própria rede de apoio, projetada em função do seu campo de trabalho. A “explosão” mais recente do terceiro setor, não ocorreu apenas pela divergência com um Estado autoritário ou negligente mas também por divergir de entidades filantrópicas clientelistas.

e) **Movimento Popular** – a descrição das principais atividades desenvolvidas pelas ONGs junto aos movimentos populares toma por base pesquisa realizada por Landim (1988, p.38). Segundo a autora, os dados apontam que Assessoria, Organização Popular e Educação compõem a base de atuação das ONGs neste segmento, conforme demonstra a tabela a seguir:

TABELA 1. Perfil das atividades das ONGs junto ao segmento das Organizações Populares.

PROGRAMA	Nº DE ENTIDADES	%
Assessoria	126	56,5
Organização Popular	116	52,0
Educação	110	49,3
Comunicação ¹⁰	79	35,4
a) Publicações	70	88,6
b) Audiovisuais	36	45,5
c) Vídeos	15	18,9
d) Outras	38	48,0
Direitos Humanos	69	30,9
Intervenção Econômica	66	29,5
Pesquisa	50	22,4
Saúde	38	17,0
Outras	13	5,8

FONTE: Landim, Leilah. A serviço do movimento popular, sem fins lucrativos: as organizações não governamentais no Brasil. Rio de Janeiro, ISER, 1988.

Ao comentar o resultado da pesquisa, a autora mencionada refere-se ao termo **Assessoria** como um trabalho de intervenção indireta, ou seja, normalmente direcionada aos agentes que trabalham com a “base” (beneficiários finais do movimento) e não uma ligação direta e contínua com a “base”. O termo **Organização Popular** compreende o conjunto de atividades ligadas à construção de organismos representativos, como sindicatos e associações de moradores, dentre tantos outros. E o termo **Educação** refere-se ao conjunto de atividades envolvendo desde a alfabetização e a formação profissional até a capacitação de lideranças ou formação política. De acordo com a pesquisa, os fatores que levaram as ONGs a trabalhar com esses setores são bem variados. Entretanto, está muito incidente o princípio de solidariedade e apoio ao desenvolvimento e transformação social.

f) **Comunidade-Cidadão** – esse, em muitos casos, é o público-alvo primário da

¹⁰ O item “comunicação” (35,4% da amostra com 79 entidades), foi subdividido em quatro elementos, conforme se verifica na tabela 1.

ONG. O atendimento das necessidades desse segmento vem constituir, em última instância, a sua finalidade precípua. O trabalho da ONG, junto a este segmento, é de natureza “militante” ou “propositiva”. No primeiro caso, o esforço está voltado para a mobilização e conscientização da população por seus direitos. No segundo, o trabalho é caracterizado por ações diretas de intervenção social junto à comunidade, mediante projetos específicos. São prestados serviços para uma população carente, esta é a sua clientela preferencial. O foco das atenções está voltado para a assistência ao menor, à mulher e ao idoso, dão ênfase a área de educação infantil. Constróem redes de solidariedade; promovem e participam de programas e serviços sociais; atuam junto a minorias discriminadas; fornecem subsídios para a elaboração de políticas públicas; fazem campanhas educativas e denunciam a violação dos direitos sociais. E fazem intervenções de natureza ecológica.

g) **Voluntários** – o senso de caridade esteve presente desde os primórdios da nossa civilização. Mas, a atividade voluntária está fortemente associada à noção de caridade estimulada por quase todas as religiões. Antes, o voluntariado era estimulado basicamente pela atividade religiosa, mas, a partir dos anos 70, com o estímulo dos movimentos de direitos humanos e sociais, ele assumiu o *status* de ação social de interesse público. Entre os estudiosos do assunto, a exemplo de Lester Salamom e Simone Tavares Coelho, predomina o entendimento de que dois tipos básicos de motivação explicam o voluntariado ou a filantropia. O primeiro, mais incidente, decorre do sentimento altruísta. O segundo, em interesse próprio, o que também não invalida a atuação voluntária.

No terceiro setor norte-americano o trabalho voluntário tem uma força expressiva. No Brasil, embora ainda não ocorra um esforço sistemático, o voluntariado tem sido estimulado, a exemplo dos Centros de Voluntariado montados em algumas capitais

do País, vinculados ao Programa Comunidade Solidária. Outra iniciativa exemplar parte do próprio terceiro setor quando a Cáritas Brasileira agenda a questão do voluntariado e as formas de incentivá-lo. Além desses esforços vale registrar o incentivo que parte de algumas instâncias como o Governo Federal e o Banco Mundial.

Mas o trabalho voluntário no Brasil, também foi marcado por algumas experiências negativas, como a abertura de causas trabalhistas contra algumas entidades. Existem inúmeros casos de pessoas que, depois de trabalharem algum tempo como voluntários, ingressam na justiça alegando que não receberam os salários. A Lei nesses casos tem favorecido o trabalhador. De fato, após a abertura de um processo de discussão promovido, em 1997, pelo Conselho do Programa Comunidade Solidária, presidido pela professora Ruth Cardoso do Departamento de Antropologia da USP, o atual governo decidiu intervir nos mecanismos a seu alcance para normatizar aspectos relativos a existência das ONG's. Como fruto dessas discussões, alguns temas foram priorizados, figurando, entre eles, a regulamentação do voluntariado.

O trabalho voluntário conta com pessoas de uma diversificada gama de aptidões e de variado perfil social. Médicos, dentistas, executivos da alta administração de empresas, professores, profissionais liberais, contadores, técnicos de nível médio, funcionários cedidos por empresas, etc. Todos, quando se dedicam ao voluntariado, despem-se de suas castas e se gratificam na sensação de igualdade em torno de uma causa social.

h) **Agências de Cooperação** – basicamente, as ONGs sobrevivem de receitas

oriundas de cinco fontes: a cooperação internacional (organismos multilaterais¹¹), o fundo público (Estado) a captação junto a indivíduos (doadores), a captação junto a empresas (patrocinadores) e a prestação de serviços técnicos.

Grande parte das agências de financiamento das ONGs na América Latina, portanto, é estrangeira e, em muitos casos, são também organizações não governamentais em seus países de origem. Estas agências apoiam repassando recursos financeiros, materiais e humanos. Originárias de países industrializados, elas trabalham junto às suas populações no sentido de concientizá-las para os problemas dos países em desenvolvimento e da necessidades de ajudá-los. Cria-se, assim, o que Fernandes (1988, p.15) denomina de uma “corrente de ajuda” que tem início na doações locais recolhidas pelas ONGs do Norte, até os projetos locais administrados pelas ONGs do Sul. Mas, Salamon (1997, p. 89-111) lembra que a sustentabilidade em termos financeiros está ameaçada, e adverte sobre três aspectos:

- 1) Muitas organizações do Terceiro Setor começaram como meros esforços pessoais ou graças ao apoio inicial de doadores estrangeiros, públicos ou privados;
- 2) À medida que crescem em escala e complexidade, no entanto, logo superam essas bases iniciais e vêem-se a braços com graves problemas de sobrevivência;
- 3) Os cortes na assistência externa, em anos recente, aprofundaram a crise fiscal do Terceiro Setor, sobretudo porque um número cada vez maior de organizações tem de competir por uma fatia cada vez menor do bolo.

i) **Estado** – Salamon (1997, p.107), afirma que a “colaboração com o Estado” é um dos grandes desafios que as ONGs encaram no mundo, sobretudo na América Latina. O autor informa que o apoio estatal tornou-se um fator relevante de financiamento no mundo desenvolvido, no entanto, na América Latina, o relacionamento entre a ONG e o Estado tem sido muitas vezes conflitantes.

¹¹ Os organismos multilaterais de cooperação oficial, como a ONU (PNUD, UNICEF) e o Banco Mundial voltam a buscar uma maior aproximação com a sociedade civil, transferindo recursos a entidades como as ONG,s internacionais e locais. Para essas agências de cooperação, as ONG,s constituem agentes privilegiados para implantação de seus projetos no âmbito da cooperação por serem entidades que prestam serviços de caráter local e por terem conhecimento de seu território.

Para ambas as partes, o desafio agora é saber se conseguirão baixar as armas e encontrar meios de colaborar. (..) Sem dúvida, tanto na América Latina quanto no resto do mundo em desenvolvimento nada é mais crucial para a evolução do Terceiro Setor do que o relacionamento entre ele e o Estado. Merece, pois, a máxima atenção. Embora venha gerando muita polêmica, as isenções figuram de forma ainda significativa na composição dos recursos originados do Estado brasileiro para as ONGs.

j) **Doadores individuais** – as dinâmicas psicológicas que vinculam esse público às ONGs são semelhantes àquelas que vinculam o público chamado voluntário. Estes doam tempo e trabalho, os chamados doadores individuais são aquelas pessoas que doam dinheiro para as causas sociais.

Quando comparado aos Estados Unidos, as ONGs no Brasil apresentam proporção pouco significativa na captação de recursos junto a este segmento. Os dados da tabela nº 2, apresentada na pesquisa realizada pela Fundação Esquel (1995) e transcrita por Coelho (2000, p.185), passam uma idéia do que vem a ser o montante de recursos captados pelas ONGs junto aos doadores no Brasil:

TABELA 2. Doações segundo dados da Receita Federal

VARIÁVEIS	1969 / 70	1979 / 80	1992
Doações (US\$ milhões)	51,9	22,9	130,9
Doadores (mil)	(nd)	111,2	461,3
Doação <i>per capita</i>	(nd)	199,60	276,29

FONTE: *Filantropia privada segundo o IRPF: onde estamos?* Fundação Grupo Esquel, Brasil, 1995.

l) **Corporativo** – Salamon (1997, p.108) alerta: “as ONGs não podem esperar consolidar-se no mundo em desenvolvimento a menos que consigam captar recursos no meio empresarial. Entendo, com base na experiência dos países desenvolvidos, que a iniciativa dessa parceria deve partir do terceiro setor.” À medida que o processo de globalização avança, segundo o autor, multiplicam-se as oportunidades rumo à parceria, pois os empresários são impelidos a convencer-se do papel

relevante que poderão desempenhar num terceiro setor vigoroso e capacitado para o atendimento das necessidades coletivas.

Esse entendimento permite o destaque de alguns aspectos. Em primeiro lugar, reforça a idéia de que a empresa, para se diferenciar na renhida batalha competitiva do mercado global, deve adotar uma medida de cumplicidade com o seu redor. E isso requer o seu compromisso perante as causas sociais.

Em conseqüência, o segundo aspecto vem à tona, quando o mundo dos negócios passa a distinguir diferentes dimensões presentes na empresa. Essas dimensões, embora não sejam excludentes entre si, podem, didaticamente, ser representadas pelos estágios implicitamente sugeridos na obra de Pringle & Thompson (2000), quais sejam: (1) Empresa como Negócio – nesse patamar o ponto central é o acionista e o lema é o lucro acima de tudo; (2) Empresa como Ente Social – num patamar mais elevado, a concepção da empresa inclui a interdependência com grupos de interesses, chamados *stakeholders*: clientes, empregados, fornecedores, governo, comunidade e acionistas; e (3) Empresa Cidadã – nesse estágio, a empresa assume uma postura atuante e transformadora perante o seu meio social. Atua sob uma direção estratégica alinhada com um compromisso ético que resulta na satisfação das expectativas de seus *stakeholders*, e o lucro é a conseqüência. A concepção de empresa cidadã vem florescendo no âmbito do fenômeno denominado Responsabilidade Social, assunto sobre o qual este trabalho se deterá mais adiante e que permitirá vislumbrar a potencialidade da parceria ONG-Empresa, como fonte recíproca de recursos para o cumprimento mútuo de seus ideários.

m) **Mídia e Formadores de Opinião** – Como observa Gohn (2000, p.21,9) a mídia que sempre teve um papel importante nos movimentos sociais, nos anos 90 foi decisiva para o sucesso ou fracasso desses movimentos. Lembra que as pesquisas

dos últimos anos sobre os movimentos sociais têm evidenciado o papel crescente da mídia no cenários das conquistas sociais. Esta importância ganha contornos estratégicos na virada do século. Nas palavras da autora,

A mídia tem o poder de construir ou de contribuir para a destruição de um movimento social. Por isto, nos anos 90, um dos componentes mais importantes de um movimento social são as representações simbólicas que ele constrói por intermédio da mídia ou que a mídia constrói sobre ele.

Os cidadãos não dão conta do poder deste veículo em construir disposições discursivas, via a oralidade dos comentaristas televisivos ou radiofônicos, ou via as mensagens escritas e divulgada nos jornais, revistas, Internet e outros meios pelos chamados “formadores de opinião.

O debate sobre o papel da ONG no atual processo de construção de um novo espaço societário não pode estar dissociado da análise das expectativas que se processam nas outras instâncias com as quais ela se relaciona. As mudanças que se processam na ONG em relação a esses vínculos, tendem a ser interpretadas inclusive por ela própria, como mecanismos de renovação e adequação ao contexto presente, em que a cooperação entre setores, a transparência e a comunicação são fatores de sobrevivência e forma de maximizar resultados no sentido de viabilizar o cumprimento de sua missão.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL

No término da 2ª Guerra, as empresas se transnacionalizavam e passavam a adotar novos processos produtivos, desenvolvidos graças à tecnologia gerada durante o conflito. Intensificava-se a busca de processos que pudessem suportar uma escala mundial, fazendo emergir grandes corporações multinacionais, industriais, estatais e financeiras. O lema era a máxima produção e o custo mínimo. Essa parecia ser a finalidade da atividade humana.

As empresas nesse período: “fixavam-se no próprio espelho, em vez de observar pela janela o que se passava do lado de fora”. Com esta afirmação, Levitt (1988, p.5) retrata bem a crescente desumanização resultante dessas estruturas organizacionais agigantadas.

Na década do 50, a insatisfação decorrente desse processo de desumanização ganha

corpo, sobretudo nos Estados Unidos e na Europa, dando lugar a um processo reivindicatório e resultando numa mudança no sistemas de valores. No plano nacional dessas regiões o bem estar social aparece denunciando a concentração da riqueza, fazendo surgir a noção da responsabilidade social da empresa.

O repúdio à guerra do Vietnam, nos anos 60, foi outro elemento que fez recrudescer a insatisfação popular, redobrando o rigor do debate sobre a responsabilidades social da empresa.

Citado por Tinoco (1984, p.22), Marquès (1978) comenta que a produção bélica das empresas norte-americanas prejudicavam o homem e o meio ambiente. O autor acrescenta:

(...) a persistência tenaz da discriminação de raça ou de sexo no emprego fazem com que numerosas organizações tomem posição por uma nova moral empresarial; não, as empresas não têm mais o direito de produzir e vender o que queiram, de licenciar novos produtos quando queiram, de justificar por sua rentabilidade financeira a incitação permanente do consumismo.

Segundo Edmond Marquès, as organizações que tomaram posição por um novo senso de responsabilidade foram: as igrejas, as universidades, as associações de combatentes da Coréia e do Vietnam e as organizações não governamentais.

A partir daquela década, as empresas se vêem pressionadas a protegerem sua imagem, mediante a justificação de sua missão social perante uma variedade de agentes portadores de interesses ou interventores potenciais em relação a elas – são os *stakeholders*. Esse ânimo de prestação de contas instalado no seio das organizações, amplia a noção de responsabilidade social.

Na esteira desse fenômeno, as empresas começaram a se preocupar com medidas de natureza social e com a prestação de contas relativa ao alcance dessas providências, entendendo que a melhor forma de fazer isto, seria demonstrar numa abordagem sócio-econômica o que elas devolviam á sociedade em troca pelo que dela extraíam.

A emergência do Balanço Social e do Marketing Social deriva, portanto, dessa

preocupação. O Balanço Social surge integrando o conjunto das demonstrações contábeis, como o instrumento de evidênciação mais adequado à prestação de contas da atuação social da empresa. E o Marketing Social, surge incorporando uma nova dimensão ao conceito de marketing tradicional. Dimensão esta, que se traduz na ampliação do mundo relacional da empresa e na ponderação do interesse social, como outro fator a ser considerado na condução do negócio.

Citada páginas atrás, a representação de Edmond Marquês (1978) apud Tinoco (1984:20) quando diz que a empresa aparece como uma “coalizão de interesses” entre diversos grupos social, corrobora a compreensão do papel dos *stakeholders* no ambiente empresarial e, no conseqüente revigoramento da responsabilidade social.

QUADRO 2. Sistema de coalizão da empresa

A EMPRESA É UMA COALIZÃO DE INTERESSES		
EMPRESTADORES		ACIONISTAS
FORNECEDORES	EMPRESA	CLIENTES
EMPREGADOS		ESTADO

FONTE: João Eduardo Prudêncio Tinoco. Balanço Social: uma abordagem sócio-econômica da contabilidade. Dissertação de Mestrado. USP, 1984.

De fato, o elemento pressão parece ter sido ao longo de décadas a peça-chave na indução de um comportamento socialmente responsável. Tanto parece, que numa outra representação, Almeida (2002) vale-se um modelo que denomina “Pressão-Estado-Resposta” para evidenciar a importância de seu papel. O autor racionaliza a questão social, mediante a utilização do instrumental empírico, para demonstrar que exposto à pressão o Estado assume função catalisadora, ou seja, repassa essa pressão para as organizações, que por sua vez, reagem com uma resposta, alimentando um ciclo permanente.

2.2.1 A responsabilidade social no Brasil

De acordo com levantamento realizado por Ciro Torres (2001, p.16), a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, elaborada e publicada em 1965 pela atuante ADCE-Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, marcou o momento embrionário da discussão sobre a responsabilidade social no Brasil. Os esforços da ADCE resultaram na disseminação da idéia, que só começou a produzir conseqüências práticas em meados da década de 80.

Nesse período, o fortalecimento dos sindicatos e a atuação efetiva das organizações não governamentais, foram elementos decisivos no processo de transformação da sociedade. As ONG's e outras entidades da sociedade civil, destaca o autor, tiveram importante papel na construção e disseminação do fenômeno da responsabilidade social no Brasil, sobretudo no meio empresarial.

As organizações que se destacaram na instauração de um novo padrão ético e na mudança da mentalidade do empresariado brasileiro em prol da causa social no Brasil, segundo o levantamento do autor, foram: a ADCE, vinculada anteriormente á origem do movimento, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social –FIDES; o PNBE- Pensamento Nacional das Bases Empresariais; a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança; o Gife-Grupo de institutos, fundações e empresas; o IBASE-Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas; e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

Mas foi na década de 90 que a responsabilidade social encontrou ambiente favorável à sua manifestação concreta. As empresas passaram a abraçar a causa com mais determinação, incorporando o compromisso social no seu sistema estratégico. Essa determinação foi fruto de uma combinação de dois fatores que ainda persistem: os seus interesses próprios e a vontade

de fazer a coisa certa.

Embora haja vozes discordantes, boa parte da literatura sobre o tema reconhece na combinação desses fatores uma das forças impulsionadora das práticas sociais e ambientais. Apoiada na sentença *fazer o bem sem olhar a quem*, a posição discordante entende que a ação social tem sua validade condicionada à existência de uma motivação altruística. O fato é que, a década de 90, ano após ano, foi palco do amadurecimento da questão da responsabilidade social no Brasil. Foi crescente o movimento de adesão à causa, traduzida nas ações concretas das empresas.

Nos últimos anos esse comprometimento, no Brasil, tem avançado. Segundo dados publicados no meio eletrônico Filantropia (2001), os recursos arrecadados junto às empresas pelas entidades civis de interesse público têm crescido, respondendo por 17,2% de seus orçamentos. No ano de 1999, somente as 400 maiores empresas brasileiras investiram R\$ 1.728.000.000 (um bilhão e setecentos e vinte e oito milhões de reais).

Como apurou a pesquisa coordenada por Peliano (2001), do IPEA, realizada junto às empresas do Sul do Brasil, 66% delas doam recursos para organizações não governamentais e 15% das empresas realizam parceria com essas entidades para executar ações sociais. Outra pesquisa do IPEA (1999) realizada junto às empresas do Nordeste brasileiro, em 1999, apurou que 55% das empresas da região participam de atividades sociais voltada para a comunidade, confirmando a tendência já observada no Sudeste, quanto ao mesmo envolvimento e quanto à parceria com entidades da sociedade civil.

Dentre as revelações das pesquisas, destaca-se a sensibilidade do empresariado com os pedidos das entidades não governamentais que executam projetos sociais. Sugere, também, que o aprofundamento do conhecimento sobre esses dados poderia revelar um indicador de que a responsabilidade social avançaria na medida em que a parceria entre as organizações da sociedade civil e as empresas também progredisse.

Em razão dessa mobilização, acredita-se numa melhoria nos índices de desenvolvimento humano e na performance do setor social brasileiro nos próximos anos. Reconhecida como área em franca expansão no mundo todo, o setor social, portanto, constitui o campo de atuação de empresas e de inúmeras instituições, dentre elas, as organizações não-governamentais. Os dados das pesquisas mencionadas parecem indicar que no Brasil o segmento das ONGs vem adquirindo presença e peso crescentes na consolidação da responsabilidade social.

No entanto, SALAMON (1997, p.102-109) mais uma vez lembra que, aqui, esse crescimento enfrenta obstáculos relacionados à legitimidade e regulamentação, à falta de profissionalização e à sustentabilidade. De fato, esses aspectos também mereceram destaque nos painéis extraídos dos seminários: *A contribuição do 3º Setor para o desenvolvimento sustentado do País* e *A responsabilidade social da empresa*, realizados, respectivamente, em 1998 e 1999, pelo CIEE e pela Gazeta Mercantil.¹²

Um dos painéis enfatiza que para viabilizar a ação e o crescimento do senso de responsabilidade social no seio das empresas nacionais e das organizações da sociedade civil, é preciso achar uma saída para o impasse institucional gerado pelos instrumentos legais. A regulamentação, restritiva em muitos aspectos, decorre da idéia de conter os excessos cometidos por algumas empresas e entidades civis. Há propostas em discussão, como, por exemplo, a possibilidade de a Receita Federal criar uma contabilidade fiscal mais simplificada e ajustada à realidade das entidades que atuam no setor social.

Um dos consensos desses debates é de que chegou a hora das entidades desenvolverem recursos técnicos, mobilizarem contadores e administradores para não ficarem expostas a critérios embasados nos ditames puramente fiscais e legalistas. As entidades precisam internalizar modelos gerenciais e contábeis que possibilitem sanar a precariedade

¹² O Balanço Social das Empresas e o Novo Conceito de Filantropia. Coleção CIEE, nº 14, 1998.

dos atuais mecanismos de gestão.

Um outro aspecto parece ter ficado muito claro nesses debates: não há que se falar em lucros e prejuízos, mas a atividade solidária apenas tem superávit ou déficit. É fundamental ter sempre presente essa distinção, pois seu esquecimento poderia resultar em medidas que restringiriam as atividades do setor. Só para exemplificar essas distinções, quando visualizamos no menino de rua, no dependente de drogas ou no interno da FEBEM, um cliente portador da demanda social, podemos então concluir que o índice de sucesso de determinada entidade, no enfrentamento desse problema, se mede pelo não retorno do cliente, ao contrário do que se poderia esperar da visão tradicional.

Os aspectos ressaltados no referido *forum* de debates, parecem indicar que as empresas e as entidades da sociedade civil precisam mostrar o muito que têm a oferecer à sociedade, precisam delinear melhor seu campo de atuação, mensurar e mostrar o resultado dos seus esforços numa linguagem convincente para seus parceiros potenciais e públicos intervenientes – também denominados *stakeholders*. Em fim, precisam integrar o esforço de seu voluntariado na visão do marketing social, para a obtenção de efeitos sinérgicos juntos aos agentes que interagem no seu campo de atuação.

Um dos objetivos da filantropia, agora, é fazer acontecer. Isso será conseguido com a adoção de modernos instrumentos gerenciais, de estratégias de marketing social adequadas, de políticas contemporâneas na questão de pessoal, de demonstrações objetivas dos resultados alcançados.

Hoje, apontam ainda os referidos seminários, não basta fazer o bem, é preciso mostrar e demonstrar que ele é feito. Esse raciocínio permite opinar que o silêncio na hora de fazer a filantropia deixa de fazer sentido. É importante divulgar e demonstrar ações sociais, pois elas são motivadoras e incentivam a participação de outros interessados.

2.3 O BALANÇO SOCIAL

A trajetória do Balanço Social está intimamente associada às expectativas que se processaram nas instâncias da responsabilidade social das instituições. No processo de mudanças contemporâneo, o Balanço Social aparece como mecanismo de evidenciação, num contexto onde a transparência e a comunicação são fatores estratégicos para maximizar os resultados organizacionais.

A lógica da emergência do Balanço Social (BS), portanto, está na informação e na comunicação do que a entidade está fazendo pela consolidação de um novo espaço societário, onde as relações trabalhistas são humanizadas, onde a qualidade de vida, a educação, o saneamento, a segurança e a cidadania são compartilhados por todos a seu redor.

A idéia da difusão da informação social, elaboração e publicação de um relatório que pudesse evidenciar o componente social na atuação das empresas não é nova. Nos Estados Unidos, como se observou na seção anterior, a insatisfação popular com a guerra do Vietnã sob a administração do Presidente Nixon na década de 60, foi uma das causas imediata para a publicação de relatórios sociais por parte das empresas, que começaram a prestar contas à sociedade dos resultados de suas políticas sociais e de meio ambiente.

Ainda nessa década, nasce a preocupação da contabilidade com a elaboração de um quadro sócio-econômico que pudesse revelar as relações econômicas e sociais entre a empresa e a coletividade. Começava, então, a busca de novas formas de informar, tornando transparentes os efeitos ambientais da ação organizacional. Este seria o ponto de partida da contabilidade sócio-econômica ou da contabilidade social.

Segundo Tinoco (1984) as primeiras informações de natureza social publicadas juntamente com o balanço patrimonial parece ter sua origem nos Estados Unidos, no final da

década de 60, e isso ocorreu como resposta empresarial a um movimento progressivamente contestatório e imerso na escala de valores peculiar da vida norte-americana, que chega a pôr em causa o valor das organizações relativamente ao seu contributo para o meio que as insere.

Amorim (s.d.), mencionado na obra de Kroetz (2000, p.55) cita dois eventos que marcaram esse capítulo histórico da contabilidade social. O primeiro, refere-se à iniciativa da NASA, em 1962, de investigar as conseqüências do programa espacial, numa abordagem para verificar a responsabilidade social do empreendimento. O segundo, diz respeito à publicação datada de 1971 da *ABT ASSOCIATES INC*, entidade civil de Boston, conhecida como “Conta de Exploração Social”, cujo modelo inserimos a seguir.

QUADRO 3. Modelo de Linowes – Contas de Exploração Social

Contas de Exploração Social em: ...
I – AÇÕES SOBRE AS PESSOAS
<p>A – BENEFÍCIOS:</p> <p>1. Programas de Formação para Trabalhadores Deficientes</p> <p>2. Donativos a instituições de solidariedade social</p> <p>3. Custos suplementares devidos ao programa de contratação de pessoal pertencente a minorias</p> <p>4. Custos suportados com o funcionamento das creches para os filhos do pessoal</p> <p>TOTAL DOS BENEFÍCIOS:</p>
<p>B – PREJUÍZOS:</p> <p>1. Colocação de novos dispositivos de segurança na maquinaria da fábrica</p> <p>TOTAL DOS PREJUÍZOS:</p>
C – SALDO LÍQUIDO DO ANO
II – AÇÕES SOBRE O MEIO AMBIENTE
<p>A – BENEFÍCIOS:</p> <p>1. Gastos realizados para eliminar depósitos de desperdícios e restabelecer a paisagem ..</p> <p>2. Custos de instalação de dispositivos anti-contaminantes nas chaminés da fábrica</p> <p>3. Custos da operação destinada a eliminar a toxicidade dos resíduos de produtos acabados</p> <p>TOTAL DOS BENEFÍCIOS:</p>
<p>B – PREJUÍZOS:</p> <p>1. Custos que seriam suportados no caso da empresa ter restabelecido a paisagem que degradou durante o ano</p> <p>2. Estimativa do que teria custado a instalação de um sistema de purificação dos poluentes líquidos para os afluentes</p> <p>TOTAL DOS PREJUÍZOS:</p>
C – SALDO LÍQUIDO DO ANO
III – AÇÕES RELACIONADAS COM OS PRODUTOS
<p>A – BENEFÍCIOS:</p> <p>1. (Segue uma decomposição idêntica à utilizada nas rubricas I e II)</p> <p>TOTAL DOS LUCROS OU PREJUÍZOS LÍQUIDOS DO ANO</p> <p>Lucros ou prejuízos acumulados no ano anterior</p> <p>Situação social líquida do ano</p>

FONTE: Kroetz, Cesar Eduardo Stevens. Balanço Social: teoria e prática.

Tinoco (1984) relata que a partir dos anos 70, na França, pesquisadores dirigidos por Alian Chevalier já analisavam dados sócio-econômicos do País relativos à relação trabalhista, à mobilidade social e à utilização do lucro. Esse método de investigação que visava diagnosticar o quadro social da nação para subsidiar a planejamento estratégico futuro, acabou fazendo surgir o relatório Sudreau (tomou o nome do relator) que acabou dando origem, em 1977, à Lei¹³ sobre o Balanço Social.

Kroetz (2000:51), ao adotar uma perspectiva sistêmica, na abordagem da contabilidade, ressalta a importância de seu enfoque transcender a dimensão financeira e incluir o ramo da contabilidade social, como a parte da ciência contábil que cuida de examinar os impactos da mutação patrimonial na força de trabalho da entidade, na sociedade e no meio ambiente. O demonstrativo Balanço Social destaca-se como o subconjunto natural desse ramo da contabilidade.

Em termos genéricos, ao autor assim define o objeto da contabilidade social:

(...) visa criar um sistema capaz de inventariar, classificar, registrar, demonstrar, avaliar e explicar os dados sobre a atividade social e ambiental da entidade, de modo que, no final de cada exercício, ou a qualquer momento, se possa preparar informes, como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado.

Grande parte da literatura sobre o tema (especialmente as pesquisas de Tinoco), ao mencionar as iniciativas na elaboração de uma demonstração denominada genericamente balanço social, procura descrever experiências como a dos EUA, com seu “*social audit*”; da Alemanha, com o “*Die Sozialbilanz*” (estilo que tenta sintetizar os modelos americano e francês); a de Portugal com o advento da Lei 141/85, modificada pelo Decreto-Lei 9/92 que propõe um balanço social da empresa, com ênfase na ação social direcionada para a comunidade; e como a da França, onde as empresas foram obrigadas a publicar anualmente os seus balanços sociais a partir de 1977.

¹³ Lei no 77.769, 12 jul.1977, relative au bilan social de l'entreprise. Fonte: KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Contabilidade Social. Revista Brasileira de Contabilidade, nº 120, novembro/dezembro/1999. p. 56.

O projeto-piloto que obrigou as empresas francesas com mais de 750 empregados a publicar esse demonstrativo foi ampliado mais tarde, atingindo as empresas com mais de 300 funcionários. A Lei define quais os indicadores estatísticos exigidos sobre emprego, remuneração e encargos acessórios, questões de higiene e segurança, condições de trabalho, formação do pessoal, relações profissionais e outras condições de vida dos trabalhadores e seus familiares. Outros países na Europa publicam o balanço social, embora não ocorra por força de lei.

Na experiência latino-americana, o Balanço Social mescla traços da experiência norte-americana e europeia. Procura realçar aspectos humanistas da empresa, sugere a ampliação do espaço da cidadania, revelando a influência dos regimes fechados e autoritários que predominavam na região.

Na realidade o que se pode constatar em face da literatura sobre a trajetória do Balanço social, é que norte-americanos, europeus e latino-americanos, desde meados da década de 60 procuram formas de desenvolver o Balanço Social, segundo interesses particularizados e subordinadas às culturas políticas próprias.

No Brasil, a discussão sobre o Balanço Social no meio acadêmico já se fazia presente na década de 70. Embora incipiente, o professor Alberto Almada Rodrigues (s/d)¹⁴ no seu artigo “Da Sociologia da Contabilidade à Auditoria Sócio-Econômica”, abordou o Balanço Social. Na década de 80, a pesquisa de João Eduardo Prudêncio Tinoco, orientada para o tema, já constava dos anais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP.

O Balanço Social é também alvo do interesse da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas e a Fundação vinculada, FIDES. Em 1980, a Fundação promoveu um grande evento, “Seminário Internacional sobre o Balanço social”, iniciando um intenso trabalho de

¹⁴ Apud KROETZ. *op. cit.* p.58

divulgação e de incentivo à aplicação do Balanço Social, que duraria toda a década.

Mas, por mais surpreendente que pareça, Tinoco lembra que a raiz histórica do Balanço Social no Brasil deriva da criação da RAIS-Relação Anual de Informações Sociais. Freire & Rebouças (2001, p. 102) também corroboram esse entendimento e lembram que a RAIS, embora com limitações, é um importante passo na escalada do Balanço Social, pois, reúne informações que permitem caracterizar a “memória social” das empresas. “Seu conteúdo e destinação não atestam uma preocupação mais acentuada com aspectos sociais. No entanto, ainda se pode reconhecê-lo como um balanço social, embora incipiente.”

A relação anual de informações sociais (RAIS) foi um documentos de cunho social, cuja preparação se tornou obrigatória a partir do Decreto-Lei Nº 76.900, de 23 de dezembro de 1975. Destinada ao Ministério do Trabalho, a RAIS brasileira lista informações sobre as empresas (independente do número de empregados) e os empregados, descrevendo as relações trabalhistas.

O que se pode observar na literatura sobre o Balanço Social, é que várias iniciativas concorreram para a sua aplicação no Brasil. Valendo-se do levantamento de Ciro Torres (2001), pode-se destacar: a pressão das agências internacionais de cooperação e as campanhas das organizações não governamentais ligadas à questão ecológica, no sentido de que as empresas públicas e privadas controlassem o impacto ambiental produzido por suas atividades; a publicação do *Balanço Social da Nitrofertil*, em 1984, documento que tem representação simbólica pelo seu pioneirismo e voluntariedade; a Constituição de 1988, que avançou no que se refere às questões sociais e ambientais.

No entanto, o ano de 1997 foi o marco temporal em que o Balanço Social se tornou uma realidade concreta no Brasil. O artigo “Empresa Pública e Cidadã”¹⁵ do sociólogo

¹⁵ A transcrição desse artigo histórico faz a abertura da coletânea organizada pelos professores e pesquisadores César Augusto Tibúrcio Silva e Fátima de Souza Freire. *Balanço social: teoria e prática: inclui o novo modelo do Ibase*. São Paulo: Atlas, 2001. p.1.

Herbert de Souza, o BETINHO (1935-1997), publicado na Folha de São Paulo em 26 de março de 1997, colocou decididamente a discussão sobre o BS na mídia, obtendo a adesão de importantes grupos no cenário nacional. Esse artigo multiplicou a discussão sobre a responsabilidades social das empresas e gerou grande repercussão no Brasil, criando atmosfera favorável à implementação do Balanço Social em várias empresas de grande porte.

Em junho de 1997, o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), no Rio de Janeiro, foi palco do lançamento de uma campanha pelo Balanço Social. Essa campanha tinha o propósito de despertar o interesse do empresariado e da sociedade para a importância e a necessidade da realização anual do balanço social em um modelo padronizado e simples

Torres (2001, p.26) destaca, quatro particularidades do modelo de Balanço Social, proposto pelo IBASE, tendo à sua frente a figura carismática de Betinho:

- 1) foi criado com base na iniciativa de uma ONG, que cobra transparência e efetividade nas ações sociais e ambientais das empresas;
- 2) separa as ações e os benefícios obrigatórios, dos realizados de forma voluntária pelas empresas;
- 1) é basicamente quantitativo; e
- 2) se for corretamente preenchido, pode permitir a comparação entre diferentes empresas e uma avaliação de uma mesma corporação, ao longo dos anos.

Essa mobilização crescente estimulou a participação de outros atores na luta pela disseminação do Balanço Social. Na esfera legal tramita atualmente na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei no 32/99, de autoria do deputado Paulo Rocha, em substituição ao Projeto de Lei no 3.116/97, arquivado. Esse projeto propõe a obrigatoriedade da publicação do Balanço Social para todas as entidades públicas e para as empresas privadas com mais de cem empregados.

A respeito da obrigatoriedade da publicação do Balanço Social, Mendes (1997) apud Kroetz (2000, p.61) sugere que “dar publicidade àquilo que a empresa faz em benefício do social poderá significar, para ela, a oportunidade de obter do mercado uma grande recompensa, o que daria à obrigatoriedade da publicação um lugar de menor importância.”

Nos anos que seguiram (entre 1997 e 2000) algumas outras iniciativas de cunho legal foram adotadas em prol da disseminação e publicação do Balanço Social. De acordo com um levantamento realizado no site do IBASE pode-se listar: Lei no 8118/98, de 09/01/98, cria o BS das empresas estabelecidas no Município de Porto Alegre-RS; Lei no 7.672, de 18/06/98, o Município de Santo André-SP cria o “Selo Empresa-Cidadã”; Resolução no 004/98, o Município de João Pessoa-PB institui o “Selo Herbert de Souza”; Resolução no 005/98, o Município de São Paulo-SP cria o “Dia e o selo da Empresa Cidadã”; a Câmara Municipal de Uberlândia-MG institui, em 1999, o “Selo Empresa-Cidadã; Lei no 11.440, de 18/01/2000, institui o Balanço Social para empresas Estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul.

2.3.1 Concepções do Balanço Social

A contabilidade pode ser analisada sob vários ângulos de visão. Hendriksen & Breda (1999, p.26) apontam vários tipos de enfoques sob os quais a ela pode ser encarada, mencionando dentre eles, a “Contabilidade Social-Empresarial”, cujo objeto é assim definido pelos autores:

A visão microeconômica da contabilidade não abrange, necessariamente, todos os efeitos que as empresas exercem na sociedade. Os custos da poluição ambiental, do desemprego, de condições insalubres de trabalho e outros problemas sociais não são normalmente divulgados por uma empresa, exceto à medida que são assumidos diretamente por ela por meio de tributação e regulamentação. A contabilidade social-empresarial visa atacar essas questões.

A esse respeito, Iudícibus (2000, p.121) diz que a contabilidade social e a contabilidade ecológica constituem importantes ramos da ciência contábil e que a primeira “consiste em ampliar a evidenciação contábil para incluir informações sobre níveis de

emprego da entidade, tipos de treinamento, demonstração de valor adicionado, etc.”

Segundo o autor, “(...) a evidenciação é um compromisso inalienável da Contabilidade com seus usuários e com os próprios objetivos”. E ao definir esses objetivos o autor assim se pronuncia: “O objetivo básico da Contabilidade, portanto, pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais.” O autor redime-se com uma nota de rodapé na qual ele esclarece que atualmente, o objetivo da contabilidade envolve também os aspectos sociais.

Tinoco (1984, p.31) esclarece, que com o advento das informações de caráter social, a contabilidade abria seu caminho para avançar como ciência de reportar informação para diferentes segmentos de usuários e este processo se concretiza na elaboração do Balanço Social. Com essa medida a contabilidade prepara o terreno para o exercício do “*full disclosure*”.¹⁶

Tinker (1988) apud Hendriksen & Breda (1999, p.93) na defesa de sua linha de argumentação sobre os objetivos da contabilidade chega a dizer que vê a contabilidade como “uma arma ideológica no conflito social sobre a distribuição de renda e riqueza”. Os autores explicam que por trás desta afirmação estaria uma crítica à contabilidade por ela focar sua preocupação “em certos membros privilegiados, da sociedade, tais como acionistas e banqueiros, deixando a maior parte da sociedade fora de seus cálculos.”

De acordo com a visão de Lopes de Sá (s/d) apud Kroetz (2000, p.32) as informações contábeis derivam de certas tecnologias de registros, e cada uma delas deve ser aplicada de acordo com a sua oportunidade e conveniência. Existiria uma tecnologia de registro de custos, por exemplo, aplicável quando a conveniência indicar a necessidade de analisar as aplicações

¹⁶ (divulgação plena). As fronteiras da evidenciação ultrapassam as demonstrações financeiras e, até mesmo, os relatórios contábeis que as contém. Algumas referências definem *disclosure* como “adequada”, “justa” ou “completa”, no que discorda Eldon S. Hendriksem, para quem toda evidenciação adequada deve ser também justa e completa. Alguns autores apontam a evidenciação como o elemento de comunicação da contabilidade, argumentando que a contabilidade é o processo de se identificar, medir e comunicar informação para seus usuários.

patrimoniais na elaboração de um produto. Quando o objeto da análise for a participação da empresa no campo social, a Contabilidade Social se mostra como a tecnologia adequada.

Em sua vasta gama de utilidades no trato da informação, a contabilidade precisa preocupar-se com o envolvimento da entidade na questão social. É o que parece quando Lopes de Sá (s/d) afirma:

(...) o social contém o econômico, o econômico contém o aziendal, o aziendal contém o patrimonial, mas cada um forma um objeto próprio de estudo, sem confusões, em sistemas de interligação. Por sua vez, o patrimônio influi sobre o aziendal, aziendal sobre o econômico e o econômico sobre o social. Há uma interação de fenômenos que se opera em todos os sentidos.

Silva, J. et. al.¹⁷, analisando o aspecto da informação contábil na perspectiva de seu aprimoramento e do seu aproveitamento efetivo como informações gerenciais qualificadas para a tomada de decisão, comenta, “(...) a Contabilidade Financeira, enquanto ciência/técnica de classificação, medida, registro e interpretação de fatos econômico, não satisfaz totalmente às necessidades de informação dos actores sociais e não proporciona bases suficientes para apreciar a eficácia das empresas.”

Por essas e por outras razões não comentadas, pode-se observar que a contabilidade, na sua condição tradicional, tem suas limitações no que diz respeito à evidenciação do desempenho da entidade em relação à questão social. Segundo Tinoco (2001), a contabilidade não está captando plenamente a inserção da entidade na vida social, a forma como ela se relaciona com seus empregados, seus clientes, seus fornecedores, com sua comunidade e com os seus vizinhos mais próximos afetados pela sua intervenção no meio ambiente.

Mas, se apresenta limitações por um lado, a contabilidade procura soluções por outro lado. De acordo com o autor mencionado, mais uma vez, como aconteceu ao longo de sua trajetória, a contabilidade vem procurando responder com seus mecanismos a estímulos informativos dos diversos segmentos da sociedade.

¹⁷ Apud KROETZ. op. cit. p.33

A compreensão de que a entidade envolve-se num sistema de relações com múltiplos agentes do ambiente e de sua dimensão utilitária, permitiram à contabilidade desenvolver um instrumento capaz de expressar a responsabilidade social da entidade, isto é, o Balanço Social.

A raiz fundamental do interesse despertado pelo tema decorre do conceito de uma empresa moderna, inserida na comunidade da qual faz parte, inter-relacionada com os diversos componentes do seu “entorno”, ou seja, investidores, clientes, empregados, governo, fornecedores, meio-ambiente e administradores.

O Balanço Social surge, portanto, como um demonstrativo que vem revigorar o caráter informativo da contabilidade e emerge por força da pressão exercida pelo componente de responsabilidade social presente no ambiente da entidade.

A sua emergência é fruto do despertar da consciência coletiva de uma sociedade que carece de informações sobre as empresas, suas políticas estratégicas de proteção ao meio ambiente, suas obrigações trabalhistas e tributárias, a distribuição de lucros, a empregabilidade, suas ações de natureza social, seus métodos de produção e comercialização e a venda de produtos limpos.

Antes da apresentação de algumas definições do Balanço Social, propomos examinar o sentido etimológico da expressão *balanço social* para fazer algumas considerações sobre o ela quer significar. O termo *balanço* arrola uma noção de equilíbrio, desde a sua origem no latim. Kroetz (2000, p.76) entende que a expressão parece não ser a mais indicada, uma vez que esse tipo de evidenciação assemelha-se mais a um relatório de prestação de contas e não representa necessariamente a noção de equilíbrio presente nas demonstrações contábeis, mesmo considerando as proposições no sentido de que tais informações fossem demonstradas no método das partidas dobradas.

O autor informa que alguns pesquisadores entendem que a expressão mais adequada seria *relatório de informação social*, que parece mais preciso para retratar a realidade prática

observada, mas, por outro lado, reconhecem que essa expressão não tem repercussão suficiente.

Ribeiro & Lisboa (1999, p.74-81) ressaltam que a evidenciação de aspectos dessa natureza não precisa ficar condicionada aos padrões das demonstrações contábeis. Os autores citam exemplos de empresas de origem holandesa e norte-americana que evidenciam sua atuação no campo social com dados físicos e qualitativos diferentes dos formatos dos demonstrativos tradicionais e que, nem por isso, deixam de ser de grande valia para a avaliação de suas responsabilidades sociais.

Na proposta de Tinoco (1984, p.31-33,108) o balanço social abarca um sentido mais amplo. Ele distingue informações de caráter econômico-financeiro e informações de cunho social. Entre as primeiras estariam: vendas de bens e serviços produzidos pela entidade; valor das compras de bens e serviços intermediários; número de empregados na administração e na produção; salários pagos na administração e na produção; demonstrativo da relação qualificação-salário; benefícios e remuneração da diretoria. As de cunho social reuniria: emprego; condições de higiene e segurança no trabalho; formação da mão-de-obra; relações profissionais; condição de alojamento dos trabalhadores; e transporte. Todas estas informações, arroladas em conjunto seriam a origem e a base do balanço social da entidade.

Tinoco (2001), em seu livro publicado sobre o tema, propõe a seguinte definição:

Balanço social é um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas, ambientais e sociais do desempenho das organizações aos mais diferenciados usuários, como pessoas envolvidas na geração de valor, financiadores, governos, clientes, fornecedores e comunidade.

Entende-se, dessa definição, que o Balanço Social surgiu para atender as necessidades de informação dos usuários da contabilidade social. Ela demonstra a preocupação da empresa com a transparência perante seus empregados e com o valor adicionado.

O autor examina alguns aspectos da lei francesa sobre o balanço social e algumas definições propostas por pesquisadores franceses – Marqués, Danziger e Peretti¹⁸. Segundo seu julgamento, esses pesquisadores foram influenciados pela lei francesa ao adotarem suas concepções. E continua:

Os comentários e opiniões destes autores referem-se exclusivamente à imposição e a prática da lei francesa sobre o balanço social. (...) A lei francesa possui inegáveis méritos. Ela reconhece pela primeira vez de forma institucional a importância dos trabalhadores no seio da empresa, como usuários da informação contábil.

Embora o autor reconheça o ineditismo da lei francesa ele julga que ali se deixa de contemplar uma série de informações que outros segmentos, além dos empregados, gostariam de ver publicadas, como a DVA, por exemplo.

Mas, Freire & Rebouças (2001, p.104) limitam a definição anterior ao enunciarem, “O Balanço Social é o conjunto de informações com base técnico-contábil, gerencial e econômica, capaz de proporcionar uma visão da relação capital-trabalho no que diz respeito a seus diferentes aspectos econômicos-sociais.”

Ao que parece, é inevitável reconhecer que esta perspectiva já não se aplica aos modelos organizacionais de hoje, nem tampouco à estrutura e dinâmica da sociedade brasileira contemporânea, que abriga tais organizações e que estabelece com elas relações multidimensionais. Logo, mostra-se razoável a aceitação de outras concepções mais amplas, que levam em conta outras interpretações para as múltiplas interações que se apresentam entre as organizações e o seu ambiente.

Este posicionamento pode ser corroborado por alguns exemplos de exercício social que a prática empresarial vem consagrando. Dentre eles, seria oportuno valer-se do caso Banco do Brasil, como exemplo esclarecedor. A partir de 1995, o Banco, mediante a implementação de um programa de demissões (“PDV”), reduziu drasticamente o seu quadro

¹⁸ Jean Marie Peretti(1977); Edmond Marqués (1978); Raymond Danziger (1983) apud Tinoco (1984).

de trabalhadores – de aproximadamente 130 mil para 72.350 funcionários, em 1988 – o que pressupõe uma forte elevação no contingente de desempregados. Mesmo assim, a instituição financeira não sentiu constrangimento em publicar o seu robusto Balanço Social nos anos subseqüentes, nem tampouco em dedicar a sua primeira publicação a Hebert de Souza, o Betinho, falecido no mesmo ano.

Ribeiro & Lisboa (1999, p. 75-81) afirmam que o balanço social numa concepção mais ampla “(...) envolve a demonstração da interação da empresa com os elementos que a cercam ou que contribuem para sua existência, incluindo o meio ambiente natural, a comunidade e a economia local, e os recursos humanos.”

Os autores defendem a idéia da inclusão da questão ambiental e da Demonstração do Valor Adicionado (DVA) no BS, por entenderam que por meio da sua divulgação a contabilidade pode contribuir muito com o governo para identificar e solucionar os problemas sociais.

A DVA apresenta o conjunto de dados que revelam a riqueza gerada pela entidade e a sua distribuição num determinado período, constituindo informação, de inspiração macroeconômica, relevante para as entidades governamentais formularem suas políticas.

A valor adicionado da entidade é o resultado obtido pela diferença entre a sua receita de venda e os custos dos recursos adquiridos de terceiros, tais como: energia elétrica, matéria-prima, estoque de mercadorias para revenda, e outros recursos intermediários consumidos no ciclo operacional.

Esse resultado representa o que foi agregado de valor aos insumos/serviços adquiridos de terceiros até chegar ao que foi produzido, isto é, a riqueza gerada ou o valor adicionado bruto(VAB). No entanto, para a geração dessa riqueza, a entidade vale-se do consumo parcial de outros ativos, de vida mais longa, no seu processo operacional. O valor desse consumo parcial, estampado na depreciação ou outras rubricas do gênero, é deduzido do

valor adicionado bruto (VAB), para se obter o valor adicionado líquido.

Os valores recebidos de outras entidades (participações societárias) e as receitas financeiras, que em princípio não impuseram esforços operacionais, devem se somar ao valor adicionado líquido para se obter o total distribuído.

Desse modo, é possível perceber a contribuição econômica da entidade para cada segmento com quem ela se relaciona, como: empregados, acionistas, governo, fornecedores, etc. Essa informação permite avaliar o desempenho da entidade no contexto social. Para melhor entendimento do alcance desse demonstrativo, a tabela nº 3 reproduz o modelo de Demonstração do Valor Adicionado da Fipecafi.

TABELA 3. Modelo de Demonstração do Valor Adicionado da Fipecafi.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO		
EMPRESA:	Em milhares de reais	
DESCRIÇÃO	Pela legislação Societária	Em moeda Constante
1-RECEITAS		
1.1 Vendas de mercadorias, produtos e serviços		
1.2 Provisão para devedores duvidosos – Reversão/ (constituição)		
1.3 Não operacionais		
2-INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (inclui os valores dos impostos – ICMS e IPI)		
2.1 Matérias-primas consumidas		
2.2 Custos das mercadorias e serviços vendidos		
2.3 Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		
2.4 Perda/Recuperação de valores ativos		
3-VALOR ADICIONADO BRUTO (1 – 2)		
4-RETENÇÕES		
4.1 Depreciação, amortização e exaustão		
5-VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3 – 4)		
6-VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		
6.1 Resultado de equivalência patrimonial		
6.2 Receitas financeiras		
7-VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5 + 6)		
8-DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		
8.1 Pessoal e encargos		
8.2 Impostos, taxas e contribuições		
8.3 Juros e aluguéis		
8.4 Juros sobre capital próprio e dividendos		
8.5 Lucros retidos/prejuízo do exercício		

FONTE: Tinoco (2001). *Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações.*

2.3.2 Balanço Social – modelo IBASE

O modelo de Balanço Social ideal e os critérios que devem nortear a sua elaboração, são algumas das discussões correntes. O modelo proposto pelo IBASE, embora haja quem aponte limitações, tem larga utilização. Apresenta memória bienal de alguns indicadores sociais relevantes. Os critérios usualmente praticados e contemplados nesse modelo estão descritos no formulário inserido a seguir.

TABELA 4. Balanço Social Anual – 2000: IBASE

1) Base de Cálculo	2000 valor (mil R\$)			1999 valor (mil R\$)		
Receita Líquida (RL)						
Resultado Operacional (RO)						
Folha de Pagamento Bruta (FPB)						
2) Indicadores Laboriais	Valor (R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL	Valor (R\$)	%Sobre FPB	%Sobre RL
Alimentação						
Encargos sociais compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenv. Profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
Total:Indicadores Laboriais						
3) Indicadores Sociais	Valor (R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL	Valor (R\$)	%Sobre RO	%Sobre RL
Educação						
Cultura						
Saúde e saneamento						
Habitação						
Esporte						
Lazer e diversão						
Creches						
Alimentação						
Outros						
Total Contribuições para a Sociedade						
Tributos (excluir encargos sociais)						
Total:Indicadores Sociais						

(continua)

4) Indicadores Ambientais

Relacionados com a operação da empresa						
Em Programas e/ou projetos externos						
Total: Investimentos em Meio Ambiente						

5) Indicadores do Corpo Funcional

Nº de empregados final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados terceirizados						
Nº de empregados acima de 45anos						
Nº de mulheres trabalha na empresa						
%cargos chefia ocupados p/mulher						
Nº de negros trabalha na empresa	Considerar os indivíduos como pretos e pardos conforme a RAIS					
%cargos chefia ocupados por negros						
Nº empregados portad.de deficiência						

6) Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial

Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	Resultado da divisão da maior remuneração pela menor	
Número total de acidentes de trabalho	Todos os acidentes de trabalho registrados durante o ano	
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos:	() pela direção e () todos os gerências empregados	()pela direção e ()todos os gerências empregados
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos:	() pela direção e () todos os gerências empregados	()pela direção e ()todos os gerências empregados
A previdência privada contempla:	()direção ()direção e () todos os gerências empregados	()pela direção e ()todos os gerências empregados
A participação nos lucros ou resultados contempla:	()direção ()direção e () todos os gerências empregados	()pela direção e ()todos os gerências empregados
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	()não são considerados ()são sugeridos ()são exigidos	()não são considerados ()são sugeridos ()são exigidos
Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a empresa:	() não se envolve () apóia () organiza e incentiva	() não se envolve () apóia () organiza e incentiva

7) Outras Informações

Este espaço é reservado para que a empresa agregue outras informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social e da cidadania empresarial. Nas instruções para elaboração e publicação, este modelo prevê a inclusão “de outros itens e de informações qualitativas (textos e fotos) que a empresa julgue necessários.” Recomenda sua publicação, isolada das outras demonstrações contábeis, em jornais revistas e que deve ser “amplamente divulgado”.

FONTE: site do IBASE: <http://www.balancosocial.org.br/mod2000.htm>

2.3.3 Relatório de Responsabilidade Social – ETHOS

Também conhecidos como indicadores ETHOS de responsabilidade social empresarial, a estrutura concebida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social leva em conta aspectos que possam ser aplicados a qualquer tipo de organização, independente do seu porte ou segmento de atuação. Em certa medida, a idéia permite maior flexibilização, caso algum desses aspectos não seja aplicável ou relevante para determinada entidade, deve-se omiti-lo e justificar a sua exclusão.

Para facilitar a comparação e o *benchmarking* entre entidades é preciso manter um padrão que assegure integridade e encadeamento lógico ao Relatório. Para isso, o Instituto recomenda que os itens sejam apresentados na seqüência constante do roteiro a seguir:

A) Apresentação

Mensagem do presidente
Perfil do empreendimento
Setor da economia

B) A entidade

Histórico
Princípios e Valores
Estrutura e Funcionamento
Governança Corporativa

C) O Negócio

Visão estratégica
Diálogo com partes interessadas (comunicação e sistema relacional)
Indicadores de desempenho geral
Indicadores de desempenho econômico
Indicadores de desempenho social
Indicadores de desempenho ambiental

D) Anexos

Demonstrativo do Balanço Social (modelo IBASE)
Iniciativas do interesse da sociedade (projetos sociais)
Notas gerais

2.3.4 A proposta Balanço Social Abrangente (BSA)

A proposta descrita por Freire, Rebouças & Nunes (2001, p.55), denominada Balanço Social Abrangente (BSA), surge da preocupação dos autores com as limitações técnicas com que, segundo eles, os BSs são preparados, faltando-lhes elementos de *feedback* que permitam avaliar o grau de satisfação dos agentes inseridos no ambiente relacional da entidade.

Segundo os autores, o BSA constitui um demonstrativo de caráter analítico capaz de identificar o grau de satisfação dos empregados e de fornecer o *feedback* necessário à orientação das políticas de recursos humanos da entidade, em prol do alcance do desempenho social almejado. Seu objetivo principal foi assim definido, “(...) medir a satisfação dos agentes econômicos, permitindo que a empresa possa melhorar as condições de trabalho dos empregados, a qualidade de seus serviços e produtos, possibilitando o aumento de sua produtividade etc.”

Sua concepção, portanto, sugere ter a resposta para a questão de como avaliar se o esforço social realizado pela entidade está satisfazendo aos seus públicos-alvo e, principalmente, de como mensurar a satisfação do empregado para que ele possa retribuir na geração de valor para a empresa.

Como se sabe, mensurar satisfação é uma das dificuldades a ser superada, como ocorre com as avaliações do capital intelectual e do *goodwill*, e tantas outras técnicas que a evolução da ciência busca superar. Avaliar essa satisfação numa linguagem própria de um balanço, onde se possa traduzir esse elemento em termos objetivos, onde o superávit ou déficit social possa ser expresso numa relação ativo-passivo é o desafio do BSA. Seus autores registram que a metodologia do BSA:

(...) possibilita que a empresa verifique a sua performance social através da análise de indicadores baseados em enquetes realizadas junto a agentes econômicos internos (acionistas, empregados), mas também junto a agentes econômicos externos (fornecedores, clientes, Governo, entidades de classe).

Nesse modelo, a escolha dos agentes a serem investigados e o aprofundamento da investigação determinam a abrangência do balanço, permitindo a visão do papel social da empresa tanto no âmbito interno quanto no externo. As enquetes constituem o ponto de partida para a preparação do BSA. Em relação aos agentes econômicos externos, o primeiro passo seria determinar quais deles interagem nesse meio tais como: clientes, fornecedores, representantes de classe e entidades sociais, os quais manifestariam através de pesquisa, o grau de satisfação perante a atuação social da empresa.

Os indicadores arrolados no BSA seriam extraídos mediante enquetes e cada um deles seria “apurado” de acordo com os resultados da pesquisa a ele relacionado. Os indicadores devem refletir: o bem estar no emprego; a satisfação em ir para a empresa e produzir bons resultados; política de remuneração; plano de carreiras; planos de incentivos e reconhecimentos; capacitação e treinamento; a imagem institucional da entidade; relações interpessoais; benefícios médicos; clima organizacional; prevenção de acidentes e ergonomia no trabalho; e participação em atividades solidárias. As características destacadas pelos autores do estudo sobre o BSA:

- a) a sua preparação vincula-se aos métodos das partidas dobradas, isto é, procura demonstrar o *superávit* ou *déficit* social numa relação ativo-passivo, de modo a configurar um demonstrativo de caráter contábil;
- b) procura aferir a performance social mediante a análise de indicadores construídos a partir de enquetes;
- c) avalia a performance social da entidade junto a sua comunidade, mediante uma verificação analítica do grau de satisfação dos agentes;
- d) levanta um diagnóstico da qualidade de vida dos trabalhadores da entidade;
- e) permite o conhecimento das expectativas dos agentes econômicos internos e externos quanto ao papel social da empresa;

Na visão dos autores, importantes restrições às possíveis análises sobre a atuação social da entidade, são conseqüências diretas dos aspectos formais e do caráter técnico-gerencial limitado com que os balanços sociais são preparados atualmente. Tal limitação decorreria, dentre outros aspectos, da influência do “metodismo” observado na contabilidade patrimonial, que faz muitas vezes subverter o legado da essência sobre a forma.

2.3.5 Balanço Social IBASE – ONG

TABELA 5. Balanço Social do IBASE - ONG (1999/2000)

1) Origem dos Recursos						
	2000			1999		
	Valor (mil R\$)	% sobre Receitas		Valor (mil R\$)	% sobre Receitas	
Receitas	3.196			4.035		
a. Cooperação internacional	2.057	64,35		2.104	52,14	
b. Doações de pessoas físicas	62	1,94		93	2,30	
c. Doações de pessoas jurídicas	439	13,75		78	1,93	
d. Subvenções governamentais	85	2,66		32	0,80	
e. Patrocínios	24	0,70		95	2,35	
f. Prestação de serviços	295	9,25		1.343	33,20	
g. Outras receitas	234	7,35		290	7,19	
2) Despesas						
	2000			1999		
	Valor (mil R\$)	% sobre Despesas		Valor (mil R\$)	% sobre Despesas	
Despesas	4.426			4.098		
a. Pessoal (salários + benefícios + encargos)	1.905	43,04		1.917	46,78	
b. Produções / Estudos e Pesquisas (Consultoria/Serviços de Terceiros)	1.299	29,34		1.599	39,01	
c. Impostos e taxas	24	0,52		84	2,04	
d. Despesas financeiras	208	4,70		98	2,40	
e. Outras despesas	990	22,40		400	9,77	
3) Indicadores Sociais Internos						
	2000			1999		
	Valor (mil R\$)	% sobre Receitas	% sobre Despesas	Valor (mil R\$)	% sobre Receitas	% sobre Despesas
a. Alimentação	76	2,37	1,71	56	1,39	1,37
b. Capacitação e desenvolvimento profissional	12	0,37	0,28	30	0,75	0,73
c. Creches, escola ou auxílio-creche	41	1,29	0,92	39	0,97	0,95
d. Saúde	72	2,25	1,62	45	1,11	1,10
e. Segurança e medicina no trabalho	0	0	0	0	0	0
f. Transporte	25	0,79	0,57	17	0,42	0,41
g. Estágios	79	2,47	1,79	33	0,81	0,80
Total: indicadores sociais internos	305	9,54	6,89	220	5,45	5,36

(continua)

4) Projetos, ações, contribuições p/sociedade	2000			1999		
	Valor (mil R\$)	% sobre Receitas	% sobre Despesas	Valor (mil R\$)	% sobre Receitas	% sobre Despesas
a. Agricultura/Tecnologia/Reforma Agrária	314	9,83	7,10	478	11,86	11,67
b. Comunicação/Difusão de Informações	1.009	31,55	22,80	862	21,37	21,04
c. Defesa dos Direitos da 3ª Idade / Pessoas Idosas	0			0		
d. Defesa Direitos da Criança e Adolescente	0			0		
e. Defesa dos Direitos Humanos / Cidadania	148	4,64	3,35	89	2,20	2,16
f. Desenvolvimento Comunitário / Poder Local	571	17,85	12,89	235	5,82	5,73
g. Diversidade de Gênero / Opção Sexual	174	5,46	3,94	83	2,06	2,02
h. Diversidade de Raça / Etnia	0			0		
i. Educação Infantil / Creches	0			0		
j. Educação Popular / Alfabetização de Adultos / Capacitação	120	3,74	2,70	29	0,72	0,70
k. Ética nas Empresas / Responsabilidade Social Corporativa	278	8,69	6,28	364	9,01	8,87
l. Geração de Emprego e Renda/Combate à Pobreza	285	8,93	6,45	422	10,46	10,30
m. Instituições Financeiras Internacionais / Dívida Externa	237	7,43	5,36	156	3,86	3,80
n. Meio Ambiente / Desenvolvimento Sustentável	292	9,13	6,59	291	7,21	7,10
o. Participação / Articulação Política Internacional	344	10,76	7,77	340	8,43	8,30
p. Participação / Democratização do Estado / Democracia	490	15,32	11,07	667	16,54	16,30
q. Questão Indígena	0			0		
r. Saúde e Saneamento	0			0		
s. Segurança Alimentar / Combate à Fome	167	5,12	3,70	82	2,04	2,01
Total	4.426	138,45	100,00	4.098	101,58	100,00
5. Indicadores do Corpo Funcional	2000		1999			
Nº de empregados ao final de período	47		42			
Nº de admissões durante o serviço	5		0			
Nº de prestadores de serviços	77		66			
Nº de empregados acima de 45 anos	13		10			
Nº de mulheres que trabalham na instituição	31		27			
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	50%		45%			
Idade média das mulheres em cargo de chefia	44		46			
Salário médio das mulheres em cargo de chefia	2.023		1.811			
% de cargos de chefia ocupados por homens	50%		55%			
Idade média dos homens em cargo de chefia	50		49			
Salário médio dos homens que trabalham na instituição	2.921		2.574			
% de cargos de chefia ocupados por negros	10%		11%			
Salário médio dos negros que trabalham na instituição	1.511		1.344			
Nº de negros que trabalham na instituição	18		17			
Salário médio dos brancos que trabalham na instituição	2.836		2.585			
Nº de brancos que trabalham na instituição	29		25			
Nº de voluntários / colaboradores / cooperantes	70		70			
Nº de estagiários	6		6			
Nº de empregados portadores de necessidades especiais	0		0			

(continua)

6) Outras Informações Relevantes Quanto à Ética, Transparência e Responsabilidade das ONGs			
Relação entre a maior e a menor remuneração	7,5	7,5	
O processo de admissão dos empregados é realizado:	Por indicação ()	Por seleção aberta ()	
A organização desenvolve alguma política ou ação de valorização da diversidade em seus quadros?	Sim, formalizada ()	Sim, não formalizada ()	Não ()
Se "sim" na questão anterior, qual?			
Na seleção dos parceiros e prestadores de serviço, Critérios éticos e de responsabilidade social e ambiental:	Não são Considerados ()	São sugeridos ()	São exigidos ()
A participação dos empregados no planejamento da organização:	Não ocorre ()	Ocorre em nível de Chefia ()	Ocorre em todos níveis ()
Quanto à participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a organização:	Não se envolve ()	Organiza e incentiva ()	Apóia ()

7) Descrição das Atividades Desenvolvidas e Outras Informações Relevantes**Durante o período acima (2000 e 1999), as principais fontes de recursos foram**

(em ordem decrescente do valor oferecido):

a. Cooperação Internacional

Novib (Holanda), EZE (Alemanha), Fundação Mac Arthur (EUA), Fundação Ford (EUA) Fundação Heinrich Böll (Alemanha), Fundação Charles Leopoldo Mayer (França), DED-Serviço Alemão de Cooperação Técnica (Alemanha), Oxfam (Inglaterra), Comissão da União Européia (Bélgica), Crocevia (Itália), Brot (Alemanha), Solidariedade (Holanda), DGAPP (EUA)

b. Doações de Pessoas Físicas

Amex (1999: 2.200 pessoas e 2000: 2.700 pessoas), Amigos do Ibase (1999: 15 pessoas e 2000: 287 pessoas)

c. Doações de Jurídicas

Petrobrás, El Paso Energy International do Brasil, Ação Educativa Assessoria Pesquisa e Informação, Salamandra Consultoria Editorial, Editora Moderna, Corecon

d. Subvenções Governamentais

Finep – Financiadora Nacional de Estudos e Projetos

e. Patrocínios

Petrobrás, Usiminas, Banco do Brasil

f. Prestação de Serviços

Sesc, Fundação Roberto marinho, Anteag – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária, IICA – Instituto Americano de Cooperação para a Agricultura, Ministério do Trabalho, BNDES

g. Outras Receitas

Rendimentos s/ aplicações financeiras, rendimentos s/ bens

FONTE: IBASE: www.ibase.org.br

2.3.6 Considerações gerais sobre o Balanço Social

Como se pode observar, a elaboração e divulgação sistemática de relatórios sociais é um processo recente no Brasil e no mundo, o que supõe um esforço adicional para a aprendizagem e o compartilhamento das experiências vividas pelas organizações, em prol de seu aprimoramento.

Em que pese as suas limitações, as opiniões extraídas da literatura sobre o assunto, revelam que a conveniência do modelo de balanço social proposto pelo IBASE decorre da sua simplicidade e facilidade de implementação, o que viria estimular sua disseminação.

O modelo para organizações não governamentais sugerido pelo IBASE, a partir da elaboração de seu próprio de Balanço Social, parece tratar-se de um esforço de adaptação do seu modelo criado para as empresas. Revela a preocupação com a demonstração da origem e aplicação dos recursos; evidencia o nome dos doadores, colaboradores e patrocinadores; apresenta a lista de “Projetos, ações, contribuições para a sociedade”. No entanto, o modelo não revela, por exemplo, quantos foram os beneficiários de sua ação social (em termos de pessoas e instituições ou de intervenções e mudanças), o que deixa uma certa ambigüidade na avaliação de seus resultados.

Como forma de acelerar a aprendizagem e facilitar o compartilhamento entre as organizações, o Instituto ETHOS, tem destacado alguns critérios qualitativos para que sejam observados na preparação do relatório social. Esses critérios estão sintonizados com os princípios contábeis, que procuram assegurar que a informação seja compreensível, completa, objetiva, comparável e adequada, para todos os seus usuários. De acordo com o Instituto, esses critérios visam, acima de tudo, garantir ao BS a sua credibilidade frente aos diferentes públicos usuários, são eles:

Relevância. As informações apresentadas serão julgadas úteis caso sejam percebidas como relevantes pelos seus diferentes usuários. Isso exige a ampliação do conhecimento, por parte da empresa, das expectativas e necessidades desses usuários.

Veracidade. As informações serão consideradas confiáveis na medida em que revelem neutralidade e consistência na sua formulação e apresentação. Neste sentido, recomenda-se especial atenção para:

- descrever ações e resultados com base em fatos e argumento lógicos;

- destacar o contexto a que uma determinada informação se refere. No caso de uma indústria, por exemplo, o consumo de energia é uma informação que ganha mais significado se a fonte dessa energia for mencionada;
- buscar neutralidade na seleção e apresentação dos fatos, garantindo que os julgamentos e opiniões por parte dos *stakeholders* não sejam manipuladas;
- expor os aspectos positivos e negativos dos impactos relacionados ao negócio;
- tratar com prudência a apresentação de impactos econômicos, sociais e ecológicos considerados controversos; mas levar em conta a importância de incluir a discussão e o posicionamento da empresa sobre o assunto.

Clareza. Deve-se levar em conta a variedade de públicos que farão uso do balanço, o que exige clareza na sua elaboração como forma de facilitar o entendimento. Neste sentido, recomenda-se cautela no uso de termos técnicos e científicos, assim como a inclusão de gráficos quando julgado pertinente.

Comparabilidade. Uma das expectativas dos usuários do Balanço Social é a possibilidade de comparação dos dados apresentados pela empresa com períodos anteriores e com outras organizações, o que requer um certo padrão na escolha, mensuração e apresentação dos dados.

Regularidade. Para garantir que os diferentes públicos possam acompanhar os resultados e as tendências de natureza social e ambiental da empresa, o balanço deve ser apresentado em intervalos de tempo regulares. Apesar da periodicidade anual ser a prática comum, deve-se considerar a possibilidade de atualizações mais frequentes dos dados, em função das facilidades oferecidas pela Internet. Também deve-se considerar as diversas alternativas hoje possíveis para veiculação além da imprensa, como Internet e *cd-rom*.

Verificabilidade. A verificação e auditoria das informações contidas no balanço social contribuem para sua credibilidade. Diante da exigência crescente dos *stakeholders* por transparência, as empresas devem estar preparadas para responder pela integridade dos indicadores apresentados. Para isto, algumas iniciativas podem ser adotadas, tais como:

realizar auditoria em processos cujos resultados estejam refletidos em indicadores e apresentar comentários e avaliações feitas por especialistas externos.

A propósito, Tinoco (2001, p. 207-238) apresenta uma série de indicadores, para integrar o balanço social, que permitem um acompanhamento do desempenho das entidades.

Nas palavras do autor,

Esses indicadores, pela informação que reportam, pelo conteúdo, abrangência e por sua transparência tornarão possível a quem os analisar um melhor posicionamento do andamento das atividades das organizações. Contribuirão, também, para o acompanhamento e o controle, bem como para tomada de decisões dos usuários da informação, especialmente os internos, aos quais preferencialmente se dirigem.

A proposição denominada Balanço Social Abrangente, mencionada páginas atrás, não é esclarecedora no que diz respeito ao envolvimento de outras interações da entidade que transcendem a relação capital-trabalho. Além disso, a enquete ali sugerida parece guardar certa similaridade com aquelas usualmente adotadas nas pesquisas de “clima organizacional”¹⁹, normalmente realizadas por outras áreas da organização, o que impõe examinar a proposta do BSA sob o critério de uma possível e indesejável superposição.

As opiniões, às vezes, são divergentes a respeito de alguns aspectos formais na elaboração do Balanço Social, mas elas são convergentes a respeito da necessidade de sua publicação. De acordo com Trevisan(2000, p.12): “Esse negócio de fazer o bem e não mostrar a ninguém está fora de questão, pois esta idéia precisa ser disseminada.”

As referências teóricas observadas no estudo sobre esse tipo de evidenciação contábil, permitem ousar inferir que o Balanço Social revela-se como um instrumento contábil de evidenciação endereçada a sociedade e a todos os agentes que estão no campo de interveniência da entidade, por meio do qual é demonstrado o esforço e o resultado da sua ação social.

¹⁹ A pesquisa de clima organizacional constitui um dos instrumentos básicos de apoio à decisão, utilizados pelas entidades, nas áreas de recursos humanos ou de estruturação organizacional.

2.4 O MARKETING SOCIAL

O cenário a partir do qual surgiu o *Responsible Care*²⁰, descrito ao longo das seções anteriores deste estudo, é o mesmo que fez florescer a idéia do marketing social. Seja por influência de programas corporativos voluntários (como o “Atuação Responsável” e tantos outros), seja por pressão dos ambientes de mercado (consumidor mais consciente), seja por questões ligadas às estratégias competitivas (imagem da marca), ou por pressão dos grupos sociais organizados (ONG's), o fato é que todos esses agentes têm contribuído para o surgimento de novos padrões de relacionamento entre entidade e sociedade.

Estes novos padrões são evidenciados, entre outros exemplos, por mudanças no grau de disposição da entidade ao diálogo com a comunidade sobre questões antes de externalização restrita, como índices de poluição ou riscos de acidentes no trabalho; pelo crescimento da intervenção empresarial em áreas como a cultura, a preservação de ecossistemas, e até mesmo em setores como infra-estrutura, direitos e garantias individuais, saúde, educação (com intervenção direta ou em regime de apoio, parceria, patrocínio, etc.).

Outra evidência dessa nova postura organizacional, dentre tantas que poderiam ser citadas, diz respeito ao debate latente nos círculos acadêmicos e empresariais sobre a funcionalidade dos procedimentos decorrentes dessa nova postura. Diante desse quadro de novos desafios, papéis e condutas, donde surgem novas condições de relações sociais de troca e interação entre organizações e sociedade, é que se verificou a reinterpretação de conceitos que fizeram emergir novos instrumentos como o balanço social e o marketing social.

²⁰ Traduzido para o português como Atuação Responsável, este programa foi lançado pela indústria química canadense, segundo a literatura, a partir de reflexões originadas no acidente ocorrido em 1984 com uma unidade da *Union Carbide* em Bhopal, Índia. O programa é considerado uma das referências para a tendência de comportamento social das organizações.

Essas novas condições são captadas numa definição que considera o marketing como “a função pela qual a organização reage e se modifica com o ambiente sempre em mutação.”

Webster (1987, p.11)

O autor acrescenta que esta definição explica, apenas, uma variável da dimensão funcional do marketing e aponta três fatores que têm atuado para uma revisão mais ampla do seu conceito, até atingir o estágio do marketing social:

1. Crescentes expectativas e exigências por parte dos consumidores, para um desempenho eficaz e eficiente dos negócios no fornecimento de bens e serviço.
2. Conscientização crescente da consequência pública do consumo privado, especialmente em termos dos efeitos sobre o meio ambiente.
3. Um reconhecimento cada vez maior da contribuição do marketing à administração das organizações que não visam lucro.

Segundo o autor, o primeiro fator foi o responsável pela crescente abrangência do marketing no meio organizacional. O marketing passa a receber responsabilidades mais amplas para se certificar de que as atividades da empresa contribuem para a criação de um cliente satisfeito. Tornou-se uma preocupação administrativa abrangente, envolvendo todos os processos relacionados ao modo como a firma respondia a seus mercados em mutação contínua.

Entende-se que o problema para o marketing neste aspecto é que o seu enfoque tradicional centra-se no produto (bens e serviços) e o vê como “um pacote de atributos e benefícios para satisfação de necessidades”²¹. Acontece, que o produto é um elemento estático em relação às expectativas e necessidades do consumidor, que cambiam num ritmo mais veloz. E por conta dessa contínua mutação o consumidor de hoje inclui no seu “pacote” de satisfação outros elementos que transcendem a dimensão física do produto e a dimensão individual do consumo.

Isso conduz ao segundo fator, que na opinião de vários autores (Kotler, Levitt,

²¹ Essa noção de produto foi lançada pelo professor de HAVARD, Eduard Raymond Corey.

Pringle e Thompson, dentre eles) talvez seja o mais importante para a evolução conceitual do marketing. Diz respeito a uma crescente conscientização por parte do consumidor de que um dano irreparável vem sendo feito ao ambiente, a serviço do consumo. É o reconhecimento de que antes do consumidor existe um cidadão. Para esse consumidor-cidadão o produto assume uma dimensão sócio-ecológica, e passa a ser visto como “a soma de todas as utilidades positivas e negativas, que são consumidas pela sociedade como um todo, a fim de permitir a satisfação dos usuários de certos pacotes de necessidades, vontades ou desejos, de certa maneira.”²²

Ao fazer a sua análise da “tendência estrutural” Kotler & Armstrong (1994, p.35) reforça essa opinião ao afirmarem que,

(...) o afluente não apenas polui a terra: ele literalmente a consome. Cada vez mais, o consumidor individual está conscientizando-se de que suas satisfações a curto prazo, como consumidor, estão em conflito com seus interesses a longo prazo como cidadão.

O terceiro fator, na sua visão de Webster (1987, p.21), constitui um paradoxo. O marketing como é praticado nos Estados Unidos, é estudado e copiado por empresas em todo o mundo, tanto nos países capitalistas como nos socialistas, tendo em vista não se poder negar ter sido o principal fator na criação do mais elevado padrão de vida em qualquer parte e em qualquer tempo. É paradoxal, portanto, que as atividades de marketing vêm sendo crescentemente criticadas a partir dos anos setenta, e não é sem causa. O quadro fica ainda mais confuso e aparentemente incongruente, quando outros tipos de instituições, como as organizações sem fins lucrativos ou não governamentais, entidades assistenciais, associações de classe, cooperativas, fundações, igrejas, partidos políticos, entidades governamentais e outras do gênero, chegam à conclusão de que a administração de marketing é aplicável a seus problemas.

²² Etienne Cracco e Jacques Rostenne. *The Socio-ecological Product*. Apud Webster (1987, p32) op.cit.

De fato, essa constatação joga por terra a futilidade de se argumentar que o marketing somente poderá ser aplicado às organizações comerciais que buscam lucro. O corpo do conhecimento e da experiência prática sobre os quais o marketing se assenta poderá ser claramente transferido para situações não comerciais, pois, os problemas que tem sido resolvidos pela administração de marketing não são substancialmente diferentes entre as diversas organizações. A utilidade desse corpo de conhecimento existe independentemente do fato da entidade visar ou não lucros. Quer queiram quer não, os acadêmicos, pesquisadores e aplicadores de marketing terão de lidar com suas dimensões sociais, é o que se pode concluir das explicações do autor.

Fazer referência a autores específicos, como normalmente ocorre num campo de pesquisa acadêmica, pode ser arriscado, mas, vários autores (incluindo Kotler & Armstrong (1994) e WEBSTER (1987)²³) referem-se ao conceito denominado “metamarketing” como a primeira fonte inspiradora do marketing social.

Segundo Webster (1994, p.108) essa concepção foi fruto da inspiração de Eugene Kelley, ao procurar ir além das atividades do dia-a-dia do marketing e identificar as funções fundamentais envolvidas. Esperando uma atenção redobrada às dimensões morais, éticas e sociais das decisões de marketing por parte das empresas, o autor definiu:

O metamarketing (além do marketing), como metafísica, a metapsicologia ou outras disciplinas, é utilizado para designar uma nova mas relacionada disciplina que lida de maneira crítica com o marketing. A fim de trazer ao marketing toda experiência científica, social, ética e administrativa.

Concluindo não ser esse conceito o único registro da primeira separação do marketing de sua identidade tradicional como função dos negócios, o pesquisador e professor Grisi²⁴ chama a atenção para uma antiga definição de marketing que, embora sintética, talvez

²³ Estas referências podem ser encontradas nas obras desses autores, mencionadas nesta dissertação.

²⁴ Palestra proferida na Fundação Getúlio Vargas, 1999. Celso Cláudio de Hildebrand Grisi é professor de marketing da FEA-USP, reconhecido pela dedicação à pesquisa de marketing, autor de artigos relacionadas à sua gênese.

seja a melhor para traduzir a presença da dimensão social. Em 1947, portanto, há 55 anos atrás, Paulo Mazur disse que “Marketing é a entrega de um padrão de vida á sociedade” e o termo padrão de vida na concepção do autor estava relacionado à qualidade de vida.

Como num tempo tão distante, num ambiente diferente, numa sociedade menos amadurecida e com meios de comunicação tão precários, alguém pudesse aceitar a idéia de que o padrão de vida de uma sociedade pudesse ser alterado por um projeto de marketing? Na visão de vários autores brasileiros, essa definição, apesar de compacta, é possuidora de grande precisão e muita amplitude. De um só golpe, ela situa a aplicação do marketing aos produtos de consumo, industriais e aos serviços, ao tempo em que sugere a extensão do uso do marketing a outras atividades, independentemente do lucro ou da tangibilidade do produto.

Depois de 31 anos, em 1975, Kotler(1978, p15) defende a idéia da aplicação do marketing para organizações sem fins lucrativos, pessoas, idéias e causas sociais. Décadas após, a definição de Kotler ainda resiste e apresenta o marketing social como sendo:

(...) o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou a prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

O autor aponta diferenças básica entre o marketing na sua concepção clássica, orientado apenas para os negócios e o marketing social. A sua análise sobre esses aspectos, permitem-nos fazer as seguintes distinções:

- a) o marketing, na sua concepção tradicional, procura solucionar as necessidades e vontades identificadas no mercado-alvo; o marketing social inclui a tentativa de modificar as atitudes ou o comportamento dos mercado-alvo e mercado adjacente;
- b) no marketing de negócios o objetivo é obter um lucro através do atendimento aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade; o marketing social procuram servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, obtendo o lucro por consequência;

- c) o marketing tradicional oferece os produtos e serviços “por intermédio de veículos de idéias”; o marketing social leva as idéias, em lugar dos produtos ou serviços.

Na visão de Pringle & Thompson (2000:3), o marketing social pode ser analisado, também, pelo que ele representa sob o ponto de vista da empresa, e nessa perspectiva, pode ser definido como:

(...) uma ferramenta estratégica que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo. Essa ligação pode ocorrer por força da atuação direta da empresa em benefício da causa, ou por meio de uma aliança estratégica com uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida pela empresa.

Na realidade, a partir do título da obra: *Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção de Marcas*, os autores deixam claro a suas posições a respeito do marketing social. Para eles, é hora de resolver a ambigüidade do conceito e compreendê-lo além do marketing de idéias, causas e programas sociais, o que não invalida nem diminui os seus méritos e propósitos.

Nessa linha, os autores acrescentam ao marketing social um papel subliminar de construção de marcas. Explicam, que num ambiente de competição acirrada, as exigências que o consumidor faz das empresas do século XXI e de suas marcas vão além das questões práticas do desempenho do produto e dos aspectos racionais e emocionais da personalidade e da imagem da marca, “(...) as pessoas querem saber se o “espírito da marca”²⁵ revela o papel da empresa na sociedade e demonstra responsabilidade corporativa”.

Ressaltam que as organizações devem considerar uma abordagem de marketing

²⁵ A expressão “espírito da marca” é utilizada no sentido de: ética da marca. O autor diz que as empresas estão entrando na “terceira onda” na formação de marcas. A primeira onda: Racional, a marca é construída com base na promessa e no seu cumprimento. A segunda onda: Emocional, a marca é construída sobre a imagem, troca-se benefício finais concretos por benefícios finais subliminares, são executadas com uma combinação de emoções poderosas e uso de imagens deslumbrantes. A terceira onda: Ética ou Espiritual, a marca é construída sobre um sistema de crenças e valores prevalescentes na sociedade; “hoje em dia parece que já não basta os consumidores saberem o que o produto de um empresa faz, ou que imagem ela transmite: agora eles precisam saber ‘em que’ a marca que eles julgam ‘acredita’.”

social na sua atuação, porque ele responde com resultados efetivos: melhorando a reputação da entidade; aumentando a consciência da marca e a fidelidade do cliente; e criando uma dimensão “espiritual” para a marca.

Nesse ponto existem posições cépticas, alguns autores (dentre eles, Webster) lembram que não se deve cair na armadilha de confundir o conteúdo da mensagem do marketing social com o conteúdo da publicidade institucional, que também constitui uma poderosa ferramenta de marketing e tem como função estabelecer, manter ou melhorar a imagem da empresa junto ao público.

No entendimento de Pringle & Thompson (2000:30), uma das chaves para se melhorar a imagem corporativa com sucesso é:

(...) assegurar que a marca e a causa compartilhem o mesmo “território”. Assim, a velha promoção beneficente, por meio da qual uma empresa simplesmente doava uma soma a qualquer causa válida, ou por meio da qual o departamento de assuntos corporativos de uma empresa patrocinava uma variedade de causas não relacionadas estrategicamente, é vista cada vez mais como um patrocínio sem sentido, ou mesmo como exploração, em vez de uma parceria viva e altruísta, em benefício mútuo.

Sugerem, ainda, que uma questão interessante para a empresa, no desenvolvimento de suas idéias sobre o marketing social, é ponderar se seria melhor “ir direto” à causa ou associar-se a uma organização não governamental notória como “veículo” para o envolvimento da marca. A parceria com uma organização social civil respeitada pode trazer reflexos positivos para a imagem ética da empresa patrocinadora, em razão da credibilidade, da capacidade de distribuição, do envolvimento de voluntários e da experiência na operação.

Um dos grandes problemas com que se defrontam os estudiosos e praticantes de marketing social reside na questão relativa ao que seja, efetivamente, uma causa social. Enquanto pairar esse desentendimento, muitos programas de marketing social serão desenvolvidos e implementados, sem que sejam, entretanto, considerados como tal. Alguns consideram que as causas sociais são reveladas pelos seus aspectos intrínsecos, independentes

de qualquer convenção, ou seja, aquelas causas tipicamente abraçadas pelas entidades sem fins lucrativos. Outros consideram que as causas sociais tem um escopo mais amplo, o que inclui a atuação socialmente responsável da empresa, como aquelas ações voltadas para a melhoria do produto, sob o aspecto ecológico, aquelas voltada para a melhoria das condições de vida do empregado e outras.

Embora se tenha muita dificuldade em conceituar o que seja, precisamente, uma causa social, Kotler (1978:293-301) estabeleceu os tipos de mudança que são, comumente, o objetivo das causas sociais. Essas mudanças sociais, segundo o autor, podem ser classificadas em quatro tipos, com diferentes graus de dificuldade para sua consolidação. Vale observar que não existe uma relação excludente entre uma causa social e um dos tipos de mudança propostos pelo autor, isto é, uma causa social pode objetivar mais do que um tipo de mudança, ou até mesmo todos. Resumidamente, os quatro tipos de mudança social propostos são:

a) **Mudança Cognitiva**

Há muitas causas sociais cujo propósito é informar a opinião pública, alterando, assim, seu nível de conhecimento a respeito de determinados assuntos. O marketing social acionaria seu sistema de pesquisas para identificar os grupos mais carentes de informações; para identificar seus hábitos de mídia e as predisposições comportamentais da audiência-alvo, de modo a subsidiar a elaboração das mensagens;

Exemplos: campanha para explicar o valor nutritivo de alimentos; campanha para chamar a atenção sobre o problema da velhice.

b) **Mudança de Ação**

Outro tipo de causa social é aquela que visa alterar a atitude das pessoas, tentando, freqüentemente, induzir um número máximo dessas pessoas a realizar uma ação

específica, durante certo período. Este tipo de mudança apresenta maior grau de complexidade em relação à mudança cognitiva. A audiência-alvo deverá fazer um aprendizado para a execução de alguma coisa e isto envolve um custo para a pessoa. Mesmo que a sua predisposição seja favorável ela terá que ser deslocada da inércia. Exemplos: campanha de vacinação em massa; campanha para atrair doadores de sangue; campanha para a prevenção do câncer; mutirão para a limpeza da rua.

c) Mudança no Comportamento

Aumenta o grau de complexidade em relação às mudanças anteriores. Algumas causas sociais têm por objetivo ajudar as pessoas a modificar algum aspecto de seu comportamento, tendo em vista o bem-estar individual. A mudança comportamental lida com dinâmicas psicológicas mais arraigadas, requerendo, portanto, mais habilidades na sua condução.

Exemplos: programas para desencorajar o vício do fumo; campanhas contra entorpecentes, bebidas alcoólicas, etc.

d) Mudança de Valor

As causas que procuram alterar crenças ou valores lidam com o tipo de mudança de maior grau de complexidade. Exemplo: programa contra a segregação racial.

Kotler (1978, p.150), esclarece:

O sentido de identidade e bem-estar do indivíduo está enraizado em seus valores básicos. Seus valores básicos orientam suas percepções e escolhas sociais, morais e intelectuais. A intromissão da dissonância em seu conjunto de valores criará um intenso constrangimento e *stress*. Ele procurará evitar as informações dissonantes ou irá desprezá-las pela racionalização, ou as colocará de lado para que não afetem seus próprios valores. O sistema psicológico humano resiste à informação que o desorienta.

O autor lembra, ainda, que o esforço para a modificar a orientação de uma pessoa de um valor básico para outro exigirá um programa de persuasão prolongado. E isso levaria à consideração do marketing social valer-se das antigas e ainda eficientes técnicas

comunicacionais voltadas para a fidelização.

Foi com essas referências que o marketing social evoluiu. O mundo da década de 1950 serviu de ambiente para o desenvolvimento do conceito tradicional de marketing. Com o despertar de um consumidor mais responsável socialmente, exigindo cada vez mais uma empresa socialmente responsável, a maneira encontrada para incorporar uma visão social ao estilo tradicional de marketing, de acordo com Schewe & Smith (1982, p.95), já ficava evidente, cabendo fazer a opção entre uma das seguintes alternativas:

- a) manter o conceito tradicional e deixar a comunidade encontrar suas soluções no terreno político, o que implicará uma parafernália de leis que fatalmente castrarão a atividade empresarial, através de severos controles; e, ainda, permitir a exclusão da marca, do leque de escolhas de um consumidor cada vez mais consciente.
- b) aceitar o desafio de praticar um conceito de marketing revisto e ampliado, conforme padrões éticos definidos, que coloque o bem-estar da comunidade acima do bem-estar individual do consumidor.

Os sintomas permitem concluir que a segunda hipótese seja a adotada. A adoção de marketing em organizações sem fins lucrativos e a prática do marketing social, cada vez mais disseminada nas empresas, podem comprovar esses sintomas.

Voltando à questão levantada duas páginas atrás, envolvendo o marketing social e a publicidade institucional tenta-se eliminar a área de sombra criada nesta interface. Entende-se que a melhor forma de fazer isto é resgatar os ainda atuais ensinamentos de Packard²⁶ quando disse que a publicidade institucional consiste numa

(...) persuasão manifesta, porque ela não se faz passar por aquilo que não é, ou seja, não é nem pode pretender ser informação científica, jornalística ou altruística; porque ela se declara abertamente como uma comunicação interessada; porque é assinada pelo anunciante; porque “as promessas da mensagem ficam sujeitas à experimentação imediata do produto; porque ela oferece, ainda que de forma velada, mas logo percebida, uma vantagem econômica.

²⁶ Vance Packard. Sociólogo norte-americano, autor do livro: *Os Persuasores Ocultos*, escrito em 1957. Este livro tornou-se um *bestseller* com mais de 40 anos de sucesso.

2.4.1 Implementação do Marketing Social

Segundo Kotler (1978) existe uma variação considerável no processo de implementação do marketing social ao se confrontar a maneira de administrar de uma empresa com uma organização sem fins lucrativos, embora a informação seja o elemento base e o planejamento seja o ponto de partida nas duas situações. Por seu vínculo com o objeto deste trabalho, a organização sem fins lucrativos será o foco desta subseção do estudo.

A compreensão do conceito de marketing social não basta para torná-lo uma realidade concreta na organização. A sua implementação envolve as variáveis de decisão analisadas e controladas pela unidade de marketing. Webster (1987, p.111) resume essas variáveis numa definição:

O marketing social compreende todas as atividades gerenciais envolvidas em conseguir a aceitação social de uma idéia ou causa. Essas atividades envolvem a definição genérica do conceito, a segmentação, a pesquisa de mercado e o projeto, a valorização, a distribuição e a comunicação de uma idéia ou causa específica.

É importante esclarecer que ao mencionar a expressão “definição genérica do conceito” o autor se refere ao processo de planejamento estratégico, etapa onde se define a natureza dos produtos e serviços e para quem eles serão destinados. Da mesma forma o termo “projeto” refere-se ao produto a ser desenvolvido.

O autor ressalta que o marketing social também é definido como uma função administrativa e como tal, pressupõe a aquisição e a alocação de recursos, incluindo pessoas, materiais, tecnologia, dinheiro, e as informações.

Uma organização sem fins lucrativos ou não governamental também opera num ambiente de um ou mais mercados e públicos, eles podem ser um mercado de doadores, um mercado de grupos de interesse, um mercado de opinião pública. Em fim, cada mercado é composto de subgrupos significativos denominados segmentos de mercado, com necessidades

específicas, percepções, e preferências.

A organização não governamental, também possui metas para cada segmento significativo, que acabam desembocando no desenvolvimento de produtos (projetos). O marketing social exige a definição das satisfações que a organização espera oferecer em troca da reação desejada dos clientes que ela decidiu atender.

O marketing social, mesmo em organizações não governamentais e sem fins lucrativos, utiliza-se da formação de um preço, ainda que seja para regular a demanda, para estimar a necessidade de fundos ou para recuperar o custo de produzir aquilo que está sendo oferecido.

A disponibilidade do serviço oferecido é determinada por decisões relativas a como e quando o serviço será distribuído. A disponibilidades de espaços físicos, transportes para aqueles usuários desprovidos, são exemplo de problemas de distribuição que terão que ser resolvidos para a implementação do marketing social.

O aspecto da comunicação, talvez seja o mais óbvio do marketing social. A propaganda, as relações públicas, são utilizadas para captação de recursos, para obtenção de simpatizantes, para adesão de patrocinadores, etc. Por outro lado, a comunicação é largamente utilizada para prestar informação, apresentar resultados, mobilizar voluntários e, e sobretudo, disseminar idéias e promover mudanças.

A informação constitui o insumo básico, A qualidade das decisões relativas à implementação do marketing social, dependerá, fundamentalmente, da qualidade das informações. Kotler (1978) menciona dois subsistemas de informações, que geralmente, são imprescindíveis e quase sempre estão presentes na administração da organização sem fins lucrativos, o subsistema de registros internos e o de pesquisa²⁷. Este último, nem sempre está

²⁷ O modelo de Sistema de Informações de Marketing (SIM) proposto por KOTLER, contempla quatro subsistemas. Nas abordagens onde o autor não distingue a condição de entidade sem fins lucrativos, ele apresenta os quatros subsistemas, conferindo igual importância a todos eles.

3. ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta um estudo de caso sobre uma organização não governamental, selecionada em conformidade com a metodologia apresentada na introdução deste trabalho. Tem como propósito expor as funções do Balanço Social e do Marketing Social no ambiente natural dessa ONG, mediante um exercício de justaposição desses instrumentos ou daqueles utilizados com os mesmos propósitos, de maneira a possibilitar a checagem, em tempo real, da previsibilidade mencionada na seção 1.2.1 do primeiro capítulo. Tal previsão, vale lembrar, apoia-se na idéia de que o estudo sobre uma possível associação dos dois instrumentos de gestão poderá revelar implicações positivas no desempenho da comunicação da ONG.

Ao destacar a entidade do universo das ONG,s o estudo levou em consideração os aspectos de facilidade de acesso e de disponibilidade, uma vez que a proposta metodológica ora adotada não busca assegurar critério de representatividade e, portanto, não enseja generalização.

3.1 O CASO PRÁLAPIDAR

3.1.1 História e perfil da ONG

A origem da Prálapidar, vincula-se historicamente ao momento em que a comunidade de São Sabastião, localizada no entorno da Capital Federal, procura afirmar-se

como cidade. Naquela época (por volta de 1997) afluía na comunidade um processo reivindicatório sistemático em busca de sua legitimidade como unidade administrativa regional do Distrito Federal e de sua inserção como beneficiária dos aparelhos estatais.

Em meio a essa situação, um grupo de pessoas entendeu que um dos primeiros desafios a enfrentar na comunidade seria ampliar o espectro da cidadania, fazendo com que um número maior de indivíduos pudessem vivenciá-la, através da educação. Inspirados nos ensinamentos de Paulo Freire, esse grupo, liderado pelo Sr. José Elias Martins²⁸, concebeu uma instituição denominada “Casa Paulo Freire”. Assim, contando com a colaboração voluntária da Sra. Marina Silva, da Sra. Maria José Neves, do Sr. José Carlos Assunção e do Sr. Arnaldo Siqueira, uma pequena garagem residencial foi transformada em “sala de aula”, nascendo na informalidade a entidade precursora da organização não governamental Prálapidar.

O fio condutor a dar unidade a essas pessoas seria não apenas a sensibilidade perante uma cidadania periclitante, mas, ainda, o tino altruísta que as impulsionava para a ação voluntária. A criação da Entidade foi fruto desse ânimo e da articulação desse grupo, unido pela vontade de fazer algo útil pela cidade de São Sebastião, situada ao sul de Brasília e a 30 quilômetros do centro da Capital.

Concebida em meados de 1997, portanto, a organização não governamental Prálapidar, só foi formalizada em janeiro de 1999, sendo qualificada como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, dentro da categoria das organizações da sociedade civil.

Da concepção original até a data da formalização, surgiu a idéia de adotar o fonograma “prálapidar” como nome de marca da entidade. Isso decorreu da tentativa de se construir uma imagem relacional²⁹ perante a comunidade que pudesse traduzir de forma

²⁸ Por solicitação dos interessados, as pessoas mencionadas no estudo serão tratadas por nomes fictícios.

²⁹ IMAGEM RELACIONAL – designação técnica utilizada na área da administração de marketing para distinguir uma das dimensões da imagem de uma entidade. Refere-se àquele aspecto da imagem que comunica onde é que a entidade entra no universo do indivíduo. Como ele vê a entidade em relação à sua vida e à vida da comunidade.

objetiva o que a organização pretendia fazer pelas pessoas. Num sentido positivo, o nome enseja uma representação simbólica onde a expressão “prálapidar” representa “para educar”.

O grupo adaptou e ampliou a ocupação dos espaços da mesma casa residencial que deu suporte logístico para o desenvolvimento de suas atividades, desde a fase pioneira. Atualmente a entidade, após a recente adesão da Sra. Heloísa Moura, conta com um quadro de seis voluntários permanentes, vinte voluntários temporários, que alternam sua disponibilidade de acordo com os projetos em andamento; voluntários ocasionais, que doam seu tempo para tarefas pontuais vinculadas a eventos específicos ou para atividades como consultoria, orientação pedagógica e elaboração de projetos. A tabela a seguir, destaca o perfil dos recursos humanos da Entidade.

TABELA 6. Perfil dos funcionários voluntários da Prálapidar.

Perfil dos funcionários			
REGIME DE TRABALHO	CARGO / TAREFA	FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIA	TOTAL
Voluntários Permanentes	Diretor Executivo	Graduação em pedagogia – atuação em movimento pastoral da igreja – comerciante	1
	Gerente de Marketing	Graduação em administração – especialização em marketing – professor universitário	1
	Coordenador Pedagógico	Graduação em letras – professora	1
	Coordenador Adjunto	Técnico agrícola (2º grau) – instrutor – assistente rural	1
	Gerente Administrativo	Técnico em contabilidade (2º grau) – funcionário público	1
	Secretária Executiva	Graduação em letras – professora	1
Voluntários Temporários	Professores	Graduação em letras e pedagogia	6
	Professores	Graduandos em matemática e bio-química	2
	Professores	Graduandos em história e geografia	2
	Professores	Ensino médio concluído	8
	Instrutores	Técnico em enfermagem	1
	Instrutores	Técnicos em informática	1
Voluntários Ocasiais	Consultoria em administração	Graduação em administração – especialista em marketing – mestre em ciências contábeis – professor universitário – empresário	1
	Consultoria em informática	Graduando em ciência da informação – analista de sistema – instrutor de língua inglesa	1
TOTAL			28

FONTE: Elaboração do autor, com dados fornecidos pela ONG.

A atuação da ONG está circunscrita ao âmbito local da cidade de São Sebastião, em que pese a suas eventuais incursões por outras localidades situadas na região de influência do Distrito Federal. Essas incursões, via de regra, ocorrem por força de sua cooperação no trabalho congênere desenvolvido pelo CESAM-Centro Salesiano de Apoio ao Menor, instituição mantida pela Igreja da Congregação Salesiana.

A Prálapidar tem por missão, promover a cidadania entre as pessoas menos favorecidas da comunidade de São Sebastião. Seu objetivo é preparar as pessoas excluídas para facilitar o acesso delas aos equipamentos sociais. Para a consecução deste objetivo, a ONG especifica quatro linhas básicas de ação: uma, relativa à alfabetização; outra, relativa a melhoria do nível de educação, a terceira, relativa à colocação dessas pessoas no mercado de trabalho e , a última, relativa à preparação para o ingresso na universidade, pelo sistema PAS-UnB.

Os dados colhidos no estudo, permitem representar o universo de trabalho da Prálapidar por uma pirâmide construída por quatro segmentos que representam, de cima para baixo, as suas prioridades em termos de produtos (serviços oferecidos pela ONG) e mercado (pessoas atendidas pela ONG):

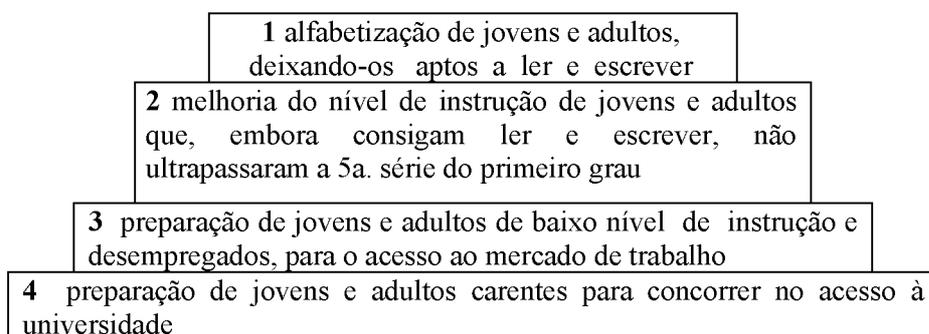


ILUSTRAÇÃO 4. Mapa de prioridades Produto × Mercado

FONTE: elaboração do autor

O segmento que constitui o topo da pirâmide é aquele que deu início a implantação

das atividades da ONG e é aquele com o qual ela inicia sua proposta de trabalho. O processo pedagógico junto a este segmento tem por meta o deslocamento social desses sujeitos para os outros patamares da pirâmide.

De forma simultânea e análoga os segmentos colocados na posições intermediárias e na base da pirâmide são submetidos ao processo pedagógico que os deslocará para os patamares sucessivos.

A filosofia da Prálapidar, portanto, é mobilizar e apoiar pessoas jovens e adultas para que se conscientizem de deveres, conquistem direitos e se habilitem para o exercício da cidadania. A Entidade, elegeu a educação como o fator-chave para a inserção dessas pessoas, razão porque a palavra “educar”, para a ONG, encerra um ato político-libertador, figurando como o seu lema maior. A Entidade define-se como uma organização não governamental

que trabalha numa causa que contribui para o auto-desenvolvimento local, favorecendo a participação ativa do cidadão e não a perpetuação de mecanismos de exclusão, como o analfabetismo e o desemprego, dentre outros. Seus projetos não são inspirados por critérios apenas assistenciais, mas, por critérios que contribuam de forma perene para melhorar as condições de vida de pessoas postas à margem.³⁰

Visualizando seu crescimento no horizonte futuro, a Prálapidar atua sob a perspectiva estratégica de transformar a sua atual unidade-sede em unidade-piloto para dar suporte à expansão de seu modo de pensar e agir sobre a causa social. Dessa maneira, as ações presentes são guiadas pelas seguintes diretrizes:

- a) **aprimoramento** – traduz o empenho da ONG no aperfeiçoamento de seu trabalho, visando transformar a atual Unidade em centro de referência (*benchmark*³¹) para uma expansão futura. Essa medida revela a intenção da Entidade de alcançar um padrão operacional, cuja regularidade venha facilitar a implantação de outras unidades

³⁰ Texto extraído do documento interno da Entidade sob o título: Estratégia da PRÁLAPIDAR, produzido no âmbito interno. Os dirigentes referem-se ao documento, como um “esboço de um planejamento”.

³¹ A condição da Unidade operacional atual da ONG Prálapidar servir como referencial para outras unidades remotas (em outras localidades) que surgiriam por força de sua estratégica de crescimento.

remotas e autônomas. O fio condutor que manteria o vínculo entre elas seria o compromisso com os princípios éticos e com os padrões de atuação que subordinam a Prálapidar;

b) **profissionalização** – traduz o empenho da Entidade na internalização dos mecanismos de gestão adotados na empresa, ou seja, reflete a necessidade de incorporar aspectos gerenciais próprios da condução dos negócios, como forma de criar uma plataforma favorável ao desenvolvimento do seu trabalho. Essa preocupação decorre das dificuldades derivadas da falta de sistematização do conhecimento de administração e suas técnicas gerenciais. Para a ONG, profissionalização significa, também, a melhoria da sua capacidade de colocar-se como elo de ligação entre os agentes potencializadores de recursos, de um lado, e os usuários finais da ação social, do outro lado. Na linha da profissionalização, a Prálapidar vem realizando um levantamento de dados para subsidiar a revisão de seu planejamento estratégico, cujo processo está em curso. Vem também, formatando um programa de estágio não remunerado para disponibilizar aos alunos da graduação das universidades do Distrito Federal.

c) **transparência** – traduz o empenho da Prálapidar em dar visibilidade pública a seus atos, mediante a prestação de contas a seus membros, a comunidade de São Sebastião, aos patrocinadores, aos doadores, e aos agentes que de alguma forma a ela se vinculam. A ONG reconhece que a transparência lhe proporciona mais benefícios, tais como:

- subsídio fundamental para formação da imagem da Prálapidar
- subsídio importante para o apoio institucional
- elemento facilitador de parcerias e cooperações
- fator de atração de voluntários e doações
- fator de diferenciação na captação de financiamentos e patrocínios

Para produzir efeitos no esforço de transparência, a Entidade criou uma unidade de controle e, agora, vem se empenhando no sentido de conseguir a adesão voluntária de um contador, para ampliar a base e melhorar a qualidade das informações produzidas para tal fim. Atualmente vale-se apenas de um modelo simplificado de contabilidade, executada internamente, que se limita a demonstrar as receitas e despesas do exercício e a origem e aplicação dos recursos, conforme o demonstrativo constante da tabela nº 7. Outra decisão sintonizada com essa diretriz, diz respeito à geração de informações que possam dar substância ao esforço de evidenciação dos resultados da ação social da ONG. A opinião compartilhada pelo grupo de dirigentes da Entidade, é que Ela deve se ser um exemplo ético, esse deve ser o seu atributo de diferenciação.

TABELA 7. Demonstração das Receitas e Despesas / exercício 2001.

Demonstração das Receitas e Despesas / 31 de dezembro de 2001	2001
RECEITAS DAS ATIVIDADES	
Eventos beneficentes	22.328,00
Contribuições e Doações	15.500,00
Patrocínios	55.500,00
Diversas	4.872,00
Total das Receitas	98.200,00
DESPESAS DAS ATIVIDADES	
Execução de programas	68.525,00
Eventos	14.800,00
Administrativas	8.200,00
Manutenção	5.535,00
Total das Despesas	97.060,00
SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO	1.140,00

FONTE: Relatório da Ação Prálapidar, documento em fase de elaboração.

- c) **comunicação** – revela a preocupação com os agentes que gravitam ao redor da ONG. A esse respeito, a Entidade espera ampliar sua rede de cooperação e de sustentação, mediante uma atuação sistemática junto aos agentes que podem influenciar ou interferir no seu interior. Trata-se, portanto, do desenvolvimento de técnicas para o tratamento da informação; de técnicas de divulgação e de

sensibilização dos seus públicos para o trabalho que ela desenvolve. Inclui-se nessa diretriz, portanto, o esforço de marketing a ser empreendido em prol da causa social defendida pela Entidade. E isto significa, reconhecem os seus membros, que a Entidade precisa fazer um trabalho de “contaminação”, entendida como a perspectiva de levar os *stakeholders* à mudança comportamental e à atitude favorável à transformação social.

3.1.2 Público relacional e beneficiários

O público relacional da Prálapidar é compreendido por todos os agentes com os quais ela deve se relacionar para: legitimar sua atuação, captar recursos financeiros ou materiais, obter adesão a seu trabalho, assegurar apoio institucional, obter suporte legal e captar força voluntária de trabalho. Com essas características, figuram no seu portfólio alguns agentes que, em termos reais ou potenciais, ora são portadores de demandas, ora são fornecedores de insumos no relacionamento com a Entidade. No quadro nº 6, estão listados os principais segmentos e clientes detectados pela Prálapidar, nessas condições de relacionamento:

QUADRO 4. Matriz de Expectativas e Demandas da entidade Prálapidar.

Segmentos/Clientes da Prálapidar e as necessidades e reciprocidades a eles vinculadas			
SEGMENTOS	CLIENTES	NECESSIDADES	RECIPROCIDADES
Congêneres	CESAM	Cooperação voluntária nos seus eventos – sinergia	Suporte material – parceria intercâmbio de experiência
Universidade	Pesquisadores	Informações – campo de observação empírica	Internalizar conhecimento – aperfeiçoamento
Corporativo	Empresa-patrocinadora	Fazer a coisa certa e exercitar a ética – agregar valor à sua imagem – desenvolver espírito de equipe nos funcionários – Prestação de contas	Fonte de voluntariado – fonte de recursos materiais e financeiros – fonte de legitimação perante outros públicos
Voluntariado	Voluntários	Experiência – realização – conforto espiritual – perspectiva de uma nova carreira	Abnegação – força empreendedora – força de trabalho – conhecimentos profissionais específicos – transposição de valores e práticas dos outros setores
Comunidade	Cidadão-usuário – cidadão-participante – criança carente	Benefícios sociais em termos de educação – equidade na distribuição dos benefícios do desenvolvimento – eliminação da discriminação – oportunidade – mecanismos de participação – ampliação do espaço de cidadania – campanhas de solidariedade – Prestação de contas	Postura participativa do cidadão autônomo – ações complementares do 1º e 2º setores – envolvimento voluntário – colaboração – mudança de atitude – transformações individuais
Mídia	Formadores de opinião	Informações – prestação de contas	Divulgação – opinião favorável ao desenvolvimento da ONG
Estado	Coordenadoria Regional de Ensino – Secretaria de Serviços Sociais	Complementaridade na função social – parceria – informações – prestação de contas (balanço social)	Legalização – legitimidade – recursos – sinergia na transformação social – apoio institucional

FONTE: adaptação de instrumentos de análise estratégica – matriz de Expectativas e Demandas

Quadro 4: Esclarecimentos adicionais:

- CESAM-Centro Salesiano de Apoio ao Menor, organização social civil mantida pela Congregação da Igreja Salesiana
- Necessidades e Reciprocidades são colocadas sob a ótica do cliente em relação à ONG
- Cidadão-usuário: refere-se àquele diretamente beneficiado pela ação social em curso, trata-se do público-alvo primário. Na Prálapidar esse público tem o seguinte perfil:
 - Jovens carentes integrados com a família (16 a 20 anos)
 - Jovens carentes que romperam os vínculos com a família (16 a 20 anos)
 - adultos analfabetos: homens e mulheres (acima de 21 anos)
 - estudantes carentes candidatos à universidade
 - crianças carentes que não ganham brinquedos no período do Natal
- Cidadão-participante: refere-se àquele indiretamente beneficiado pela ação social em curso. Espera-se desse público a sua mobilização para o bem-estar comum, a sua participação como meio facilitador da atuação da ONG e sua participação no processo de estabelecimento da confiança e da solidariedade entre as pessoas da comunidade.
- Formadores de opinião, aqui, representa: jornalistas, críticos, lideranças, etc. No caso da Prálapidar, a presença desse segmento se verifica por meio do Jornal do CESAM, veículo com boa tiragem e cobertura, que tem exercido influência positiva na opinião sobre a Entidade. Consta também o Jornal de Brasília, que mostra o trabalho da Entidade em algumas ocasiões.
- Prestação de contas: a expressão é utilizada no sentido de que os segmentos (clientes) tem expectativas de que a ONG seja transparente no que diz respeito ao trato dos recursos que lhe são confiados para a sua atuação na causa social. Diz respeito também, ao controle de suas atividades e ao cumprimento dos seus objetivos.

3.1.3 Produtos e serviços

Duas premissas de referência básica norteiam a composição da linha de produtos da ONG. A primeira, é a educação que, como já foi visto, constitui a causa maior do seu ideário de transformação social. A segunda, diz respeito ao senso estratégico que recomenda o dimensionamento constante dos produtos, de acordo com as demandas e expectativas detectadas. Considerando essas duas vertentes, a Prálapidar oferece em regime de gratuidade os seguintes produtos:

- Curso de Alfabetização para Adultos
- Curso de Alfabetização para Jovens
- Curso de Preparação Básica - Primeiro Emprego
- Serviço de Encaminhamento para o Emprego
- Centro de Referências Pessoais para o Primeiro Emprego

A tabela nº 8 mostra a quantidade de pessoas beneficiadas com o atendimento da ONG. Num levantamento documental realizado sobre os resultados alcançados pela ONG com a oferta desses serviços, desde a sua fundação, consta o seguinte relato:

Com o nosso serviço de preparação e encaminhamento, foram colocados 150 jovens no mercado de trabalho. Nos anos de 2000 e de 2001, preparamos 100 alunos para concorrer ao PAS da UnB. No total levantado em setembro de 2002, já foram beneficiadas com os nossos programas, 2800 pessoas (aproximadamente).³²

³² Texto extraído do documento intitulado: “Relatório da Ação Prálapidar”, em fase de elaboração. Os dirigentes referem-se ao documento, como “o nosso balanço social”. O documento está sendo preparado para lançamento externo, com previsão para o primeiro semestre de 2003.

TABELA 8. Quantidade de pessoas beneficiadas pelos programas da Prálapidar

Quantidade de pessoas beneficiadas – Jan/2001 a set/2002	
PROGRAMA	TOTAL
Curso de Alfabetização para Adultos	200
Curso de Alfabetização para Jovens	250
Curso de Preparação Básica - Primeiro Emprego	110
Serviço de Encaminhamento para o Emprego	300
Centro de Referências Pessoais para o Primeiro Emprego	140
Preparação para o vestibular – VESTPAS-UnB ³³	120
	1.120

FONTE: Elaboração do autor, com dados fornecidos pela ONG.

3.1.4 Organização

Sem prejuízo do cumprimento das normas jurídicas emanadas do marco legal que regulamenta o setor, ao estabelecer a sua estrutura básica de funcionamento, a Prálapidar levou em conta as imposições das situações reais do trabalho, incorporando os requisitos que a prática cotidiana recomendou. Formalmente, consta no nível institucional da ONG a figura do conselho diretivo, cujos membros não recebem remuneração a qualquer título, que tem como competência aprovar as diretrizes gerais de funcionamento; eleger a diretoria executiva e o conselho fiscal; e aprovar a prestação de contas anual, acompanhada do parecer do conselho fiscal. Consta, ainda, um estatuto que estabelece as regras gerais de funcionamento.

No entanto, na prática o funcionamento da Entidade ocorre com a realização da

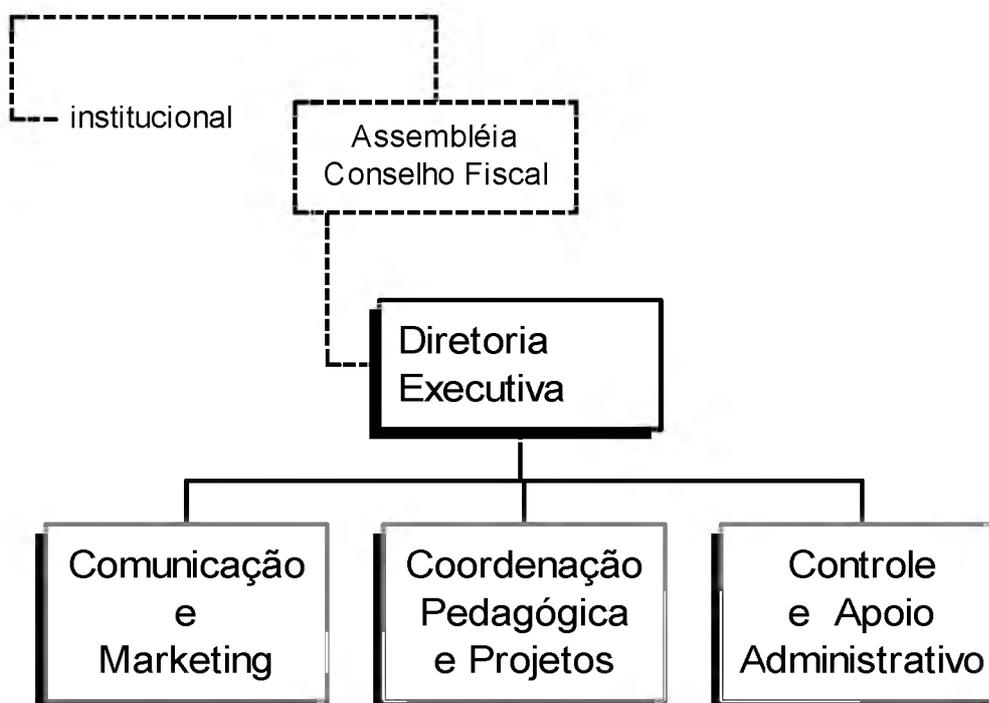
³³ Este programa encontra-se em fase experimental, a ONG ainda não decidiu pela sua inclusão definitiva na sua linha de produtos. Atualmente é tratado em regime especial.

Assembléia Geral, mediante o encontro anual dos dirigentes, com a presença de dois representantes da comunidade. A assembléia assume as competências do conselho diretivo e delibera sobre quaisquer outras propostas que lhe sejam apresentadas pela diretoria e pelo conselho fiscal. Desfigura-se, então, o conselho diretivo formal.

O conselho fiscal, composto por três membros da comunidade³⁴ tem como competência o exame das contas anuais apresentadas pela diretoria, por meio de demonstrativos encaminhados à assembléia geral, e opinar nas decisões relativas à movimentação do patrimônio, se for o caso, em termos de aquisição ou alienação.

O que se observa, é que a administração geral da ONG, é centrada na diretoria, a ela cabe as decisões cotidianas de maior alcance. Ela é o ponto de convergência para todos os assuntos. Partindo da diretoria, portanto, a estrutura organizacional da Prálapidar se configura de acordo com o organograma a seguir:

ILUSTRAÇÃO 5: ORGANOGRAMA DA ONG PRÁLAPIDAR



³⁴ Atualmente, integram o Conselho fiscal: Sra. Maria de Fátima Figueiredo (contadora); Sr. Márcio Rezende (comerciante local); e o Sr. Osvaldino de Souza (mestre de obras).

FONTE: documentação interna da Prálapidar

O critério divisional da Entidade subordina-se ao regime de funções, cabendo à Diretoria administrar a Instituição, assegurando seu funcionamento. As funções que lhe são atribuídas abrangem: a gestão, o planejamento e a programação geral das atividades, a política de pessoal e a administração orçamentário-financeira. Cabe-lhe, ainda, a tarefa de firmar acordos e convênios com entidades públicas ou privadas.

Embora as funções da Diretoria pareçam mais nítidas, não há a rigor uma delimitação imposta pela estrutura formal, os outros níveis organizacionais acabam funcionando porque as pessoas se responsabilizam por determinadas funções que lhes são particularmente ajustadas. O fato da Prálapidar ser relativamente pequena permite que ela adote, em certa medida, a informalidade e o imprevisto, sem prejuízo do seu bom funcionamento. No entanto, o desenvolvimento cotidiano das atividades, revelou algumas subfunções-chave para a operacionalidade da ONG.

Figura, nessa linha, a Gerência de Comunicação, cujo desdobramento funcional resulta nas seguintes atribuições:

- cuidar da sistematização e do fluxo de informações
- coordenar os mecanismos internos e externos de comunicação
- divulgar o trabalho da ONG
- cuidar dos aspectos relacionados à promoção da imagem
- cuidar das relações com os diversos públicos externos da Entidade
- cuidar da ampliação da rede de sustentação institucional, financeira e material
- cuidar da realização de eventos para angariação de recursos
- cuidar do recrutamento e treinamento de voluntários
- ampliar o universo de doadores

A unidade de Coordenação Pedagógica e Projetos, tem por função o desenvolvimento e a implementação da linha de produtos/serviços oferecidos pela Entidade, restando-lhe as seguintes atribuições:

- formular os conteúdos programáticos dos cursos a serem oferecidos
- Manter intercâmbio com instituições de ensino para internalizar *know-how*
- Elaborar a programação de cursos
- Cuidar do recrutamento de voluntários educadores
- Elaborar programas de capacitação dos educadores
- Coordenar os cursos e outros projetos, visando a montagem da linha de produtos/serviços da ONG

Quatro aspectos funcionais ficaram evidentes no papel da unidade de Controle e Apoio Administrativo. O primeiro, referido pelos entrevistados como de maior importância, diz respeito a dar transparência aos atos da Entidade, incluindo a contabilidade nessa área funcional. O segundo, refere-se à avaliação e correção das atividades desenvolvidas. O terceiro, à instrução de processos reivindicatórios ou obrigatórios da ONG perante terceiros. O último, diz respeito à mobilização do suporte necessário às operações. Dentre as suas atribuições destacam-se:

- realizar reuniões periódicas de avaliação geral da Entidade
 - propor medidas preventivas e corretivas
 - arquivar e fornecer documentação para instrução de processos
 - preparar balanços anuais e demonstrações contábeis para dar publicidade e subsidiar decisões internas e externas
 - cuidar da publicidade legal³⁵
-

- preparar relatórios periódicos dos resultados obtidos pela ONG, em termos de serviços oferecidos e pessoas ou instituições atendidas
- preparar informações para subsidiar o relatório anual de atividades
- cuidar dos aspectos técnicos e legais relativos à admissão e manutenção da força de trabalho (mão-de-obra)
- administrar o patrimônio físico e material: instalações, equipamentos, materiais de expediente e outros do gênero

3.1.5 Dinâmica funcional

a) **A equipe e o clima organizacional** – a equipe da Prálapidar é pequena (28 voluntários, conforme a tabela nº 6 da página 91) devendo crescer a medida que as necessidades forem surgindo. O levantamento apresentado naquela página revela que a maior parte dos funcionários tem na sua trajetória experiência no campo empresarial e em alguns casos experiência em movimentos populares e eclesiais, o que faz com que a prática de trabalho reflita esse conhecimento. Das observações colocadas na discussão com o grupo, foi possível verificar que o perfil técnico (ver tabela da página 91, mencionada) e a afinidade com a atividade da ONG são os requisitos básicos para o recrutamento e a seleção dos voluntários. No primeiro dia em que alguém se engaja na ONG, ele passa por um processo de treinamento denominado “harmonização”, oportunidade em que são transmitidos os valores fundamentais da Entidade, em termos de princípios, credos e convicções.

Para os educadores, além desse processo informal de seleção e harmonização, existe um treinamento didático-pedagógico específico que inclui um rápido período de

³⁵ Publicidade Legal, nesse caso, refere-se àquelas publicações de caráter compulsório, por força de exigências legais, de exigências contratuais, de acordos bilaterais, de exigências éticas e outras do gênero. Dentre essas

estágio (uma semana). No entendimento do grupo entrevistado, a equipe de dirigentes ressentem-se de melhor capacitação nas áreas de administração, de contabilidade e de comunicação, isso dificulta uma melhor integração entre as áreas. Procuram suprir essa deficiência com a adesão voluntária e episódica de consultores ou assessores.

Até o momento nenhum membro permanente é remunerado. Quando terceirizam algum serviço, pagam por ele, quando contratam alguém em caráter ocasional, pagam pelo serviço contratado. Mas, a grande força de trabalho é voluntária e isso estimula o compromisso de respeitar os cargos e cumprir as tarefas distribuídas. Procuram agir como se estivessem dentro de uma empresa: disciplina com horários, respeito às regras, hierarquia, e cordialidade.

Embora ainda não tenha formalizado uma política de carreira e promoção, o meio organizacional assimila um consenso natural de promoção baseado em critérios que combinam experiência, capacitação e grau de disponibilização.

Para a composição das equipes de trabalho, o grupo entrevistado assim se posicionou:

Convocam-se os voluntários para uma reunião, discute-se o projeto e distribui-se as tarefas de acordo com a disponibilidade de tempo e as aptidões. Primeiro, é dada liberdade para escolha das tarefas, depois, a tarefa que não for coberta, é distribuída de modo compulsório. Essa é uma regra previamente estabelecida na reunião, com a concordância de todos.

Em relação ao clima existente no ambiente de trabalho da ONG, um entrevistado explicitou este sentimento dizendo:

O clima é muito bom e gratificante. Quando o aluno diz: “não sou mais o servente, sou o apontador”, sentimos-nos recompensados e ficamos alegres. A alegria levanta o astral nas relações.

b) **Processo decisório e liderança** – as decisões são tomadas quase sempre em regime de colegiado. Este espaço, chamado “reunião do colegiado”, é aquele onde todos partilham das decisões de maior alcance e é onde ocorre a troca de confiança, mediante a delegação para que cada um dos participantes execute as ações necessárias e tome as decisões dentro de sua alçada. Os excessos cometidos, a pertinência das

decisões tomadas e a eficiência das ações empreendidas são avaliadas no colegiado, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento do processo decisório.

Essas reuniões acontecem mensalmente, em caráter ordinário, e dela fazem parte os membros da direção, os membros das unidades administrativas, os educadores e todos aqueles voluntários na categoria de permanentes. O colegiado representa a maior alçada decisória no nível executivo. Nesse *fórum*, os conflitos são resolvidos e a posição obtida é acatada por todos, esse sempre foi o acordo.

A idéia de liderança para os membros da ONG não reside necessariamente no cargo que ocupa, mesmo porque, a informalidade e o consenso são características muito acentuadas no ambiente da Entidade. O grupo entrevistado (Diretor executivos e gerentes) colocou esse aspecto desse modo:

Existe um senso comum de limite de competência que prevalece sobre o cargo. Por exemplo, se surge um assunto sobre articulação política, cada um de nós pode ter sua visão mas delega-se confiança, nesse momento, a X ou Y que, sabemos, tem mais conhecimento, mais respaldo para falar sobre isso.

c) **Comunicação e Marketing** – exercitar a informação no âmbito interno parece ser uma meta constante a ser perseguida, sobretudo no momento em que a Entidade começa a crescer. Para alcançar essa meta os membros da Organização acreditam ser imperativo que as informações sejam exatas, atuais e circulem de uma forma horizontal, sem hierarquização. Embora os entrevistados confirmem que a comunicação interna é intensa, eles deixaram a impressão de que ainda se ressentem com a ausência de um sistema formal de informações que permita a geração de indicadores mais precisos com o acesso simultâneo por todos. Porém confirmam, que a comunicação ocorre num clima de diálogo constante. Esse diálogo é definido como algo mais que a simples relação verbal entre emissor e receptor. Dialogar, para os membros da ONG, inclui a rápida recuperação daquilo que é transmitido verbalmente.

Isso, hoje, é possível, em razão de iniciativas implementadas pela área de comunicação e marketing, a exemplo dos chamados “termos de referência” e dos “memoriais”, um voltado para informar o andamento dos processos e o outro para informar seus conteúdos e ambos devem ser elaborados e anexados aos respectivos processos. Outro exemplo, seria o esforço de integração das unidades internas que, “muitas vezes, envolvidas na sua atividade específica, acabam por não realizar o intercâmbio de informações necessário para dar ‘munição’ à comunicação, limitando sua eficácia tanto no meio interno quanto no externo.”

No plano da comunicação externa, a ONG vem implementando algumas providências, tais como: aperfeiçoando seu site para disponibilizá-lo na rede Internet; procurando patrocínio para a produção gráfica de seu Relatório de Atividades do biênio 2001-2002; reforçando o apelo junto às empresas patrocinadoras BATERASA e Óticas REQUINTH, para a manutenção dos patrocínios; e expedindo mala-direta para outros segmentos empresariais visando informar sobre seu trabalho e captar outros patrocínios.

Outra medida em andamento, diz respeito à decisão de elaborar anualmente o Balanço Social, dando ênfase à demonstração das realizações sociais da Entidade. Isso fica patente, com a recente decisão de criar de um suplemento denominado “Relatório da Ação Prálapidar”, cujo conteúdo consistiria na evidenciação de suas realizações no campo social. Para a confecção do suplemento, a ONG contaria com informações oriundas da área de controle, onde, de acordo com a estruturação da ONG, está inserida a contabilidade.

A atividade de marketing social está no centro das preocupações da ONG, isso fica consubstanciado na ênfase que vem sendo atribuída às ações voltadas para a sensibilização dos públicos com potencialidade de resposta imediata a seu apelo

social. Essa ênfase decorre da emergente necessidade de ampliar a base de sustentação da Entidade, conforme explica um dos seus dirigentes, o Sr. Elias Martins:

Esta expansão decorre da necessidade imperativa, chega a ser crítica, de buscar recursos humanos, materiais, financeiros e, sobretudo, de promover mudanças nas pessoas e instituições, em prol da causa social. E isso requer uma atuação de marketing em nível profissional para sensibilizar e atingir com a nossa mensagem: potenciais voluntários, potenciais parceiros, potenciais patrocinadores, o Estado, as agências internacionais de cooperação, os beneficiários diretos, etc.

Em razão dessa emergência, temos centrado esforços nessa área, já tendo como resultado a consolidação de algumas práticas como: produção e encaminhamento de “releases” para a mídia impressa; veiculação periódica de uma mala-direta, cuja mensagem visa a mudança atitudinal do público focado e o estímulo à cooperação e à colaboração. Também na linha do marketing social, estamos promovendo debates locais sobre problemas da comunidade que envolvem a temática social.

Os dirigentes da Prálapidar, percebem as técnicas e as habilidades do marketing social como adequadas aos interesses da causa social. Por isso a Entidade vale-se desse domínio para promover as mudanças de valores requeridos no trato da questão social.

d) **Implementação do Balanço Social** – a história do Balanço Social na

Prálapidar começou com a confecção semestral de um “resumo contendo uma lista de serviços prestados e a quantidade de pessoas ou instituições beneficiadas”; este resumo era fixado num quadro do tipo “mural”, juntamente com as demonstrações contábeis relativas às rubricas receitas e despesas do período correspondente.

O passo seguinte, consistiu na produção interna de um folder contendo as realizações sociais da entidade relacionadas a sua atividade fim e, subsidiariamente, “uma resumida prestação de contas no aspecto financeiro”. Com uma tiragem de 500 exemplares, este folheto, além de ser fixado no quadro mural, era distribuído no balcão da ONG, dos patrocinadores e veiculado através do correio, para as Secretarias de Educação e Social do Distrito Federal, para empresas locais, para a Administração da Cidade, para entidades congêneres e para doadores identificados. Duas áreas funcionais estavam envolvidas na produção desse folder. A contabilidade iniciava o processo com um levantamento dos resultados alcançados pela ONG em termos de atendimentos e a comunicação “dava o acabamento em termos de mensagens e

formatação, bem como, planejava a destinação.” Essa iniciativa, implementada durante o ano de 2000 e no primeiro semestre de 2001 proporcionou um bom *feedback*, reconhecem o diretor e gerentes da ONG, deixou bons resultados em termos de evidenciação e incentivou a busca de mecanismos mais eficazes.

Impulsionados pela diretriz que elegeu a transparência como um dos pilares da ONG, seus membros, após o exame de algumas alternativas – como o modelo IBASE, o relatório ETHOS e outros relatórios de empresas e organizações não governamentais–, decidiram pela opção de elaborar o suplemento: “Relatório da Ação Prálapidar”. Esse Relatório, com previsão de lançamento para o meados do próximo ano (2003), deverá evidenciar de modo mais amplo os resultados da atuação da ONG. Considerando a natureza da sua atividade, esse demonstrativo, na visão de todos os seus dirigentes, constituirá o Balanço Social da Entidade.

3.1.6 Conclusões sobre o caso Prálapidar

Do estudo desenvolvido sobre a ONG Prálapidar, poder-se-ia dizer, como primeira conclusão, que o as suas práticas vêm reforçar o consenso observado no campo teórico, de que um dos desafios mais instigantes e atual para as organizações não governamentais, está na construção de alianças, tanto com o Estado, quanto com outros agentes de transformação social. Alianças essas que são fundamentais para a ampliação das suas alternativas de sustentabilidade, figurando, então, como condição determinante do seu desempenho.

Quando as organizações não governamentais procuram se fortalecer através de sua postura estratégica, parecem reconhecer a necessidade de deixar para trás a posição anterior de isolamento, estudando novas formas de comunicação e articulação com a sociedade.

Dentro desse raciocínio, onde fica evidente a preocupação da Prálapidar em buscar manter sintonia com o mundo institucional a seu redor, parece fazer sentido a referência de Gohn (2000, p.65), quando diz:

As novas ONG,s funcionam como organizações/empresas que atuam na área da cidadania social, incorporam critérios da economia de mercado para a busca de qualidade e eficácia de suas ações, atuam segundo estratégias de marketing e utilizam a mídia para divulgar suas ações e desenvolver uma cultura política favorável ao trabalho voluntário. Usam a racionalidade instrumental empírica, voltada para a conquista dos objetivos imediatos. O planejamento estratégico é o instrumento por excelência para estruturar seus projetos e ações.

No momento em que a Prálapidar baliza sua atuação num horizonte estratégico que contempla elementos como profissionalização, transparência, comunicação e aprimoramento, poder-se-ia, mais uma vez, constatar o seu alinhamento com as suposições formuladas no início desse trabalho, que procuram vincular o desempenho da ONG ao sucesso nas suas relações e este, por sua vez, estaria vinculado à eficácia na sua comunicação.

Analisando o Balanço Social e o Marketing Social sob o ângulo da aderência entre eles, concorrer positivamente no esforço de evidenciação e comunicação da Entidade, duas perspectivas de análise se estabelecem, uma sob a dimensão temporal presente e outra no horizonte futuro.

No presente, pode-se observar que os procedimentos atuais da organização não governamental Prálapidar não se revelaram esclarecedores o bastante, para que se possa ter a elucidação plena da questão relacionada à associação dos dois recursos. Algumas situações que parecem mais relevantes, podem explicar essa constatação:

- a) o primeiro ponto a esclarecer diz respeito ao fato de que a Entidade não elabora o Balanço Social nos termos do conteúdo e da forma propostas pelos modelos teóricos geralmente conhecidos, a exemplo daqueles apresentados neste estudo: modelo IBASE, modelo Ethos, modelo proposto por Tinoco, etc. No entanto, esse aspecto não invalida o alcance dos objetivos almejados pela

Entidade em termos de evidenciação. A questão central aqui, reside no sentido lato da evidenciação e nesse sentido a ONG responde com o seu “Relatório da Ação Prálapidar, demonstrativo que, segundo o depoimento do seu maior dirigente, “(...) procura evidenciar de modo mais amplo os resultados da atuação da ONG. Considerando a natureza da sua atividade, esse demonstrativo constitui o Balanço Social da Entidade.”

- b) Um outro depoimento do gerente de marketing sobre a elaboração do Balanço Social naquela Entidade ilustra bem essa questão:

(...) na oportunidade em que analisamos o formulário de orientação do IBASE, ficamos sem saber como poderíamos elaborar o balanço naqueles moldes, se não contávamos com aquele tipo de informação na nossa Entidade. Não temos empregados, não recolhemos impostos, etc. Sabíamos que teríamos de adaptá-lo às nossas condições.

No horizonte futuro, as resoluções que orientam os procedimentos da ONG, sinalizam a sua convicção de que a integração funcional do Balanço Social e do Marketing Social refletiria positivamente no desempenho da comunicação da ONG.

Essa seria uma segunda conclusão e explicaria os desdobramentos que fizeram a Entidade focar sua atenção em aspectos como: explorar melhor o recurso da informação; procurar dar mais transparência a sua atuação; e estimular a integração funcional das áreas responsáveis pela elaboração do instrumento de evidenciação e pela implementação do marketing.

O depoimento do Diretor Executivo, Sr. Elias Martins, sintetiza a preocupação da Entidade com esses aspectos que parecem constituir a base da resposta à indagação que ensejou a problemática desse trabalho:

Precisamos considerar, então, os benefícios de uma melhor integração da unidade de Comunicação e Marketing e da unidade de Controle, uma vez que as atribuições relativas à implementação dos dois instrumentos envolve, formalmente, as duas unidades. Uma porque tem os elementos de persuasão e dispõe dos veículos, outra porque tem os elementos contábeis de informação. No nosso conhecimento e experiência, a área de comunicação tem a habilidade necessária à formatação e à propagação da mensagem. Além disso, o marketing tem

a aptidão, a “eloqüência”, necessárias para sensibilizar a audiência. De outro lado, a contabilidade, que no nosso caso está inserida na unidade de Controle, transmite a consistência, a credibilidade, necessárias para dar substância à comunicação. E a combinação desses elementos produziria melhores resultados na nossa comunicação.

Impõe-se registrar, por último, que de acordo com o Sr. Elias, a Entidade precisa dominar melhor os conceitos e as técnicas do Balanço Social e do Marketing Social; precisa de uma organização que elimine as separações indesejáveis e as distorções causadas pela divisão do trabalho.

4. IMPLICAÇÕES DA ASSOCIAÇÃO: BALANÇO SOCIAL–MARKETING SOCIAL

A linha de análise deste estudo, demarcada no primeiro capítulo, leva em conta a perspectiva de uma possível afinidade entre o balanço social e o marketing social revelar-se oportuna para a otimização destes mecanismos de gestão. Considerando esta perspectiva, as discussões teóricas e o exercício empírico apresentados nos capítulos anteriores permitem estabelecer uma relação entre o balanço social e o marketing social, de maneira a se observar um espaço comum entre eles.

Para visualizar esta comunhão é preciso reunir os elementos que possam caracterizar as eventuais diferenças e conformidades entre as duas áreas. Entre as inúmeras variáveis que poderiam simular essa afinidade, optou-se por aquelas que possam traduzir o ideário estratégico do balanço social e do marketing social, contemplando: a natureza da informação requerida; os públicos-alvo pretendidos; e as suas finalidades.

Desse modo, este capítulo dedica-se, na sua primeira seção, à montagem de uma série de tabelas contendo as sinopses que possam permitir o mapeamento dessas divergências ou convergências. Utilizando tratamento semelhante, a segunda e última seção do capítulo procura identificar os impactos advindos da afinidade vislumbrada. Esses impactos serão analisados em face do desempenho do balanço social e do marketing social, enquanto meios de informação e comunicação (tabelas de n^{os} 9 a 13).

4.1 CAMPO DE ADERÊNCIA: BALANÇO SOCIAL E MARKETING SOCIAL

4.1.1 Os insumos informativos

TABELA 9. Insumos informativos: Balanço Social x Marketing Social na ONG.

		BALANÇO SOCIAL (RELATÓRIO SOCIAL)			
		Receitas de remuneração dos serviços 1	Receitas de doações e contribuições 2	Origens e aplicações De fundos 3	Assist./ capac. Empregado / voluntário 4
MARKETING SOCIAL					
Doadores e Colaboradores	1		2-1	3-1	
<i>Prospects</i> ³⁶ Patrocinadores	2		2-2	3-2	
Pesquisa interna de capacitação e clima	3				4-3
Pesquisa externa de satisfação	4				
Levantamento de necessidades/ perfil do cidadão	5				
Projetos e programas executados	6			3-6	
Resultados estratégicos alcançados	7				
Demonstrações Contábeis	8	1-8	2-8	3-8	

³⁶ Terminologia da língua inglesa já consagrada no meio empresarial, significando prováveis patrocinadores, clientes, fornecedores, voluntários, etc. (*prospects* = clientes potenciais). No campo do marketing, a prospecção é uma atividade priorizada.

(continua)

		BALANÇO SOCIAL (RELATÓRIO SOCIAL)			
		Projetos e programas executados 5	Qtde. De atendimentos Realizados 6	Convênios Parceiros Patrocinadores 7	Resultados alcançados 8
MARKETING SOCIAL					
Doadores e Colaboradores	1			7-1	
<i>Prospects</i> Patrocinadores	2			7-2	
Dados internos de capacitação e clima	3				
Pesquisa externa de satisfação	4				
Levantamento de necessidades/ perfil do cidadão	5				
Projetos e programas executados	6	5-6			8-6
Resultados estratégicos alcançados	7		6-7	7-7	8-7
Demonstrações Contábeis	8				

FONTE: elaboração do autor, inspirado no modelo “Matriz Produto x Mercado” do BCG (Boston Consulting Group)

Nesta simulação, a área total da matriz permitiu gerar, dentre outras possíveis, 64 células de tipos de informações envolvidas na implementação do Balanço Social e do Marketing social, na organização não governamental. Os pontos de interseção representam as células de informações requeridas concomitantemente pelos dois instrumentos.

4.1.2 As audiências visadas

TABELA 10. Audiências visadas: Balanço Social e Marketing Social na ONG.

		BALANÇO SOCIAL (RELATÓRIO SOCIAL)				
		Sociedade Comunidade Cidadão 1	Doadores Agência coop. Patrocinador 2	Empresas Entidade classe Governo 3	Jornalistas Pesquisador Igrejas 4	Voluntários Empregados Movimentos 5
MARKETING SOCIAL						
Sociedade Cidadão Comunidade	1	1-1				
Doadores Patrocinadores Agências cooper.	2		2-2			
Governo Entidades classe Empresas	3			3-3		
Agências notícias Pesquisadores Igrejas	4				4-4	
Voluntários Empregados Movimentos	5					5-5
<i>Prospects:</i> -parceiros -doadores -voluntários	6		2-6	3-6	4-6	5-6

FONTE: elaboração do autor, inspirado no modelo “Matriz Produto x Mercado” do BCG (Boston Consulting Group)

De modo similar, a área total da matriz permitiu gerar 30 células de tipos de públicos que o Balanço Social e o Marketing social precisam cobrir. Os pontos de interseção representam as células de audiências que constituem alvos comuns às duas áreas.

4.1.3 As finalidades

TABELA 11. Finalidades do Balanço Social e do Marketing Social, na ONG.

	BALANÇO SOCIAL (RELATÓRIO SOCIAL)			
	Prestar contas à sociedade 1	Subsídios À políticas públicas 2	Subsídios à decisão do doador 3	Evidenciar os resultados da ação social 4
MARKETING SOCIAL				
Promover mudanças sociais 1				4-1
Desenvolver campanhas Sociais 2	1-2			
Promover ética e responsabilidade social 3				4-3
Criar cobertura espontânea na Mídia 4	1-4			4-4
Captação de fundos e parcerias 5	1-5	2-5	3-5	4-5
Divulgar os resultados alcançados 6		2-6		4-6
Divulgar prestações de contas da entidade 7	1-7			4-7
Criação e manutenção de imagem positiva 8	1-8		3-8	4-8
Obter adesão à causa social 9	1-9		3-9	4-9

FONTE: elaboração do autor, inspirado no modelo “Matriz Produto x Mercado” do BCG (Boston Consulting Group)

A simulação revela 36 células de tipos de finalidades envolvidas na implementação do Balanço Social e do Marketing Social. Os pontos de interseção representam os propósitos convergentes.

4.1.4 Consolidação do mapeamento de afinidades

TABELA 12. Mapa de afinidades entre: BS e MS, na ONG.

Afinidades			Células identificadas		
Informação	Audiência	Finalidades	Informação	Audiência	Finalidades
1-8		1-2			
2-1		1-4			
2-2		1-5			
2-8	1-1	1-7			
3-1	2-2	1-8			
3-2	2-6	1-9			
3-6	3-3	2-5			
3-8	3-6	2-6	16 pontos de aderências identificados na simulação = 25 %	9 pontos de aderências identificados na simulação = 30 %	19 pontos de aderências identificados na simulação = 53 %
4-3	4-4	3-5			
5-6	4-6	3-8			
6-7	5-5	3-9			
7-1	5-6	4-1			
7-2		4-3			
7-7		4-4			
8-6		4-5			
8-7		4-6			
		4-7			
		4-8			
		4-9			
Pontos de afinidades: 44 = 34 %			Células geradas nas simulações: 130		

FONTE: elaboração do autor

O primeiro capítulo, deste estudo destacava algumas suposições configuradas num modelo teórico que levasse em conta a perspectiva de uma possível afinidade entre o Balanço Social e o Marketing social. Os resultados observados nas simulações, mostram que 1/3 das células identificadas (34%) representam pontos de aderência entre as duas áreas, donde pode-se inferir a existência de um espaço comum de atuação que permite constatar a associação vislumbrada.

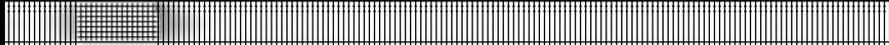
Entre as diversas variáveis que podem revelar essa associação, a ênfase recai sobre aquelas que traduzem os propósitos do Balanço Social e do Marketing Social, enquanto instrumentos de evidenciação, implementação e propagação das realizações da organização não governamental no campo social.

4.2 REFLEXOS DA ASSOCIAÇÃO

Neste ponto, a tarefa é identificar os reflexos advindos da associação (aderência) entre o BS e o MS, em termos de: aproveitamento de recursos e fluência do processo; e aproveitamento de oportunidades e minimização de ameaças. Como previsto no início deste capítulo, esses impactos serão analisados mediante o cruzamento desses aspectos face as características do balanço social e do marketing social. Busca-se dessa maneira, obter o mapeamento dos seus desempenhos enquanto meios de informação e comunicação no âmbito da organização não governamental.

4.2.1 Mapeamento de interveniências

TABELA 13. Mapa de interveniências.

ASSOCIAÇÃO BALANÇO SOCIAL – MARKETING SOCIAL	
Implicações na comunicação da ONG	
INTERVENIÊNCIAS	
Em termos de recursos técnicos e integração funcional	<p>1 O balanço social reflete a habilidade própria da área contábil e de recursos humanos em tangibilizar (expressar de forma objetiva) as informações quantitativas e qualitativas sobre as relações internas e externas da entidade; a atividade de marketing social reflete a habilidade em expressar o sentido estratégico das informações. A integração desses elementos resultaria na formulação de políticas administrativas mais consistente.</p>
	<p>2 O BS tem a propriedade de reunir indicadores concretos, em termos de <i>disclosure</i>, dispersos pela entidade; o marketing social tem a habilidade de “embalar e veicular”³⁷ estas informações numa linguagem e intensidade mais favorável à sua propagação; A condição resultante da associação desses elementos mostrar-se-ia adequada para uma comunicação mais eficiente.</p>
	<p>3 O BS, como instrumento de natureza contábil, trata da “evidência dos fatos”; o marketing social centra-se na compreensão das relações desses fatos com os ambientes que os produziu. Integrados esses elementos, a entidade traduziria sua contribuição social de forma mais eficiente.</p>
	<p>4 O balanço social e reúne informações dispersas no sistema de informações contábeis; o marketing social empenha-se em reunir informações internas e externas de caráter qualitativo relacionadas à satisfação do usuário. O compartilhamento dessas características geraria ganhos sinérgicos no trato da informação e da comunicação.</p>

³⁷ “embalar”, expressão usual no meio da comunicação empresarial que, por analogia aos produtos tangíveis” significa apresentar os serviços ou idéias de uma forma que lhes assegure mais tangibilidade e percepção. E “veicular”, significa a utilização, sob medida, dos veículos de mídia (rádio, TV, *outdoors*, cartazes, revistas, jornais, etc) que irá compor o mix de comunicação para determinadas mensagens.

(continua)

ASSOCIAÇÃO BALANÇO SOCIAL – MARKETING SOCIAL	
Implicações na comunicação da ONG	
INTERVENIÊNCIAS	
Em termos de recursos técnicos e integração funcional	<p>5</p> <p>O marketing social reúne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elementos de persuasão, - Aptidões no trato das mensagens de maneira a despertar Atenção, interesse e ação, - Experiência na composição do “mix” de veículos, - Conhecimento sobre a intensidade adequada de audiência, Frequência e impacto das mensagens; <p>O balanço social reúne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precisão nas informações (característica da informação contábil), - Transmite consistência, verificabilidade e credibilidade, - Informações sobre investimentos na comunidade, - Informações sobre investimentos no empregado e familiares - Volume considerável de informações que, por já estarem Dispersas pela entidade, minimiza o custo de obtenção. <p>A combinação desses elementos daria mais substância à comunicação, produzindo melhores resultados.</p>
	<p>6</p> <p>A gama de informações requeridas na elaboração do balanço social pressupõe um envolvimento interdepartamental, como RH, Contabilidade, etc.; da mesma forma, a inclusão de eventuais efeitos visuais e textos adicionais e a ampla publicidade requerem o envolvimento do marketing social (setor de criação e setor de mídia³⁸).</p>
	<p>Considerada essa cooperação, restariam os benefícios advindos de uma melhor integração funcional das unidades envolvidas de modo a se obter melhor fluência do processo, com ganhos sinérgicos no desempenho da comunicação.</p>

³⁸ Setor de Mídia: avalia e seleciona os veículos considerados mais adequados para comunicar certa mensagem a certo grupo de pessoas ou instituições (alvo). Setor de Criação: Cuida da redação de textos e criação visual. Quando se examina uma mensagem (balanço, por exemplo) percebe-se uma relação muito estreita entre redação e arte, pois, o texto e as manifestações visuais precisam estar equilibrados para uma comunicação clara, incisiva e endereçada.

(continua)

ASSOCIAÇÃO BALANÇO SOCIAL – MARKETING SOCIAL	
Implicações na comunicação da ONG	
INTERVENIÊNCIAS	
Em termos de Potencialidades e Fragilidades	7 Melhorar a fluência dos processos e a estrutura funcional
	8 Minimizar os efeitos adversos de superposições, segregações ou descontinuidades de trabalho indesejáveis;
	9 Complementaridade entre balanço social e marketing social;
	10 Integração do balanço social ao sistema de comunicação da entidade;
	11 Explorar melhor o recurso da informação, minimizando custos, eliminando o desperdício de recursos organizacionais;
	12 Adoção de instrumentos de evidenciação mais adequados, que possam permitir mais controle, mais transparência e maior exposição;
	13 Disseminação e harmonização dos conceitos e técnicas da balanço social e do marketing social;
	14 Minimização do ceticismo em relação ao marketing social e o conseqüente desestímulo à atuação social;
	15 Melhorar o grau de eficácia na comunicação da entidade, refletindo:
	- Nas metas de adesão voluntária
	- Na conquista de patrocínios
	- Na captação de fundos
	- No sistema de relações
	- No apoio institucional
	- Na conquista de adesão às suas causas
- No desempenho de sua atuação	

FONTE: elaboração do autor, inspirado no modelo “Matriz Produto x Mercado” do BCG (Boston Consulting Group)

De acordo com os objetivos estabelecidos neste estudo, os quadros expostos analisam as implicações da associação: Balanço Social–Marketing Social na comunicação da ONG. Dentre outras variáveis possíveis, a análise procura extrair as repercussões obtidas no “campo

de força” gerado por esta associação, em termos de: aproveitamento de recursos e melhoria de processos; e de aproveitamento de oportunidades e minimização de fragilidades.

Os resultados apontam 15 pontos de impactos, indicando a possibilidade de ganhos sinérgicos que poderiam advir de tal integração. É certo, no entanto, que o ensaio empírico realizado impõe limitações quanto a uma possível generalização, mas, o quadro observado permite traduzir o alcance dos objetivos almejados neste estudo.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A abordagem teórica deste estudo permitiu, como primeira observação, constatar que as ações de base comunitária desenvolvidas pelas ONGs precisam de legitimidade, que anteriormente era alcançada pela intensa participação popular e que atualmente se constrói a partir do processo de institucionalização, de profissionalização e da articulação que experimentam e que passam a estabelecer com os agentes que gravitam em seu entorno.

Assim, na medida em que questões como essas vêm se impondo gradativamente na agenda das ONGs, pode-se identificar o inevitável envolvimento delas com o seu ambiente relacional, o que gera a necessidade de novas interações comunicativas, a exemplo do que também ocorre no meio empresarial. Essas interações começam a partir do momento em que se admite a existência e diversidade dos públicos da ONG e se reconhece a importância destes, tanto como representantes de demandas sócio-comunitárias quanto como interessados observadores da sua conduta organizacional.

O reconhecimento de que os públicos das ONGs (universo mais amplo do que o de seus beneficiários diretos) interferem substancialmente nos seus destinos e influenciam a sua aceitação social, foi outro elemento ressaltado na presente discussão teórica, sobretudo sob o aspecto do marketing, especializado em identificar potencialidades e obstáculos no ambiente organizacional. O desafio que ficou patente para as ONGs, ao que parece, é lidar com estes públicos de maneira franca e aberta, reconhecendo os aspectos negativos, valorizando as conquistas, respeitando os anseios das comunidades periféricas e extraíndo os insumos necessários à auto-sustentação.

Na corrente desse desafio observa-se que as organizações não governamentais vêm, cada vez mais, internalizando mecanismos típicos da gestão dos negócios. Dentre tantas

providências pertinentes, o presente trabalho destacou o empenho das ONGs: na metodização da informação; na evidenciação dos resultados de sua atuação; na atividade de marketing, como elemento de transformação social e de comunicação; e no aperfeiçoamento organizacional.

Essas mobilizações criam a dinâmica onde o objeto deste estudo se encaixa, já que a questão básica que instigou esta investigação vincula-se aos pontos onde ela procura responder de que forma a associação Balanço Social-Marketing Social, pode influenciar no desempenho da comunicação da organização não-governamental.

Uma outra conclusão que pode-se apontar, diz respeito à validação empírica do pressuposto teórico que deu sustentação ao problema formulado. O estudo de caso, em que pese as restrições relativas à generalização, demonstra que a Entidade estudada tem valorizado o impacto simbólico do marketing sobre as suas ações concretas de melhoria ou de envolvimento comunitário.

Os resultados indicam, também, o empenho da ONG examinada, em promover a integração das áreas responsáveis pela contabilidade e pelo marketing, no sentido de associar os esforços de evidenciação e de comunicação, tendo em vista a otimização de seus resultados. Esta seria uma outra conclusão subjacente ao objeto da investigação.

As análises desenvolvidas para identificação do campo de aderência entre o balanço social e o marketing social permitem inferir a existência de um limite de associação entre estas áreas, que foi a condição básica para a verificação das implicações decorrentes.

Os reflexos identificados por força desse campo de afinidade entre o balanço social e o marketing social permitem vislumbrar a dimensão dos ganhos que podem advir do alinhamento funcional destes recursos no âmbito de uma organização não governamental. Esta seria uma última constatação que pode compor um horizonte de continuidade da presente investigação.

As limitações do presente trabalho podem ser parcialmente compensadas por algumas recomendações merecedoras de investigações posteriores. Seria o caso, por exemplo, de outras abordagens que permitissem iluminar a questão relativa à potencialidade da associação entre o Balanço Social e o Marketing Social, examinando a possibilidade futura de generalização.

Uma outra questão, seria a adequação de modelos de balanço social quando da sua aplicabilidade em organizações não governamentais. Isto leva à recomendação de estudos que possam contribuir no preenchimento dessa lacuna.

De toda forma, as diversas perspectivas possíveis para a observação e análise das questões que se estabelecem a partir da ligação entre o balanço social e o marketing social, levam à construção de um objeto merecedor de estudos mais aprofundados que permitam um olhar informativo e comunicativo sobre as complexas relações entre as organizações não governamentais e a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Geraldo Sardinha. *Marketing para a sustentabilidade: uma filosofia de negócios*. Tese de doutorado. Brasília: UnB, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023, 10520 e 14724: informação e documentação: referências-elaboração; documentos-apresentação; trabalhos acadêmicos-apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações.

CIEE – Centro de Integração Empresa Escola e Gazeta Mercantil. *O Balanço Social das Empresas e o Novo Conceito de Filantropia*. Coleção CIEE N° 14, 1998.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: ed. SENAC, 2000.

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira; 1997.

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

FERNANDES, Rubem Cesar. *O que é Terceiro Setor?* In IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERNANDES, Rubem Cesar. *Sem fins lucrativos: as organizações não governamentais no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1998.

FREIRE, Fátima de Souza & REBOUÇAS, Tereza Raquel da Silva. Uma Descrição Sucinta do Balanço Social Francês, Português, Belga e Brasileiro. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio & FREIRE, Fátima de Souza (Org.). Balanço social: teoria e prática: inclui o novo modelo do Ibase. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Fátima de Souza; BOTELHO, Dulcineli Régis; NUNES, Florisval Mareco. Balanço Social Abrangente: ferramenta contábil eficaz para mensuração do papel social das empresas. Revista Brasileira de Contabilidade no 130, julho/agosto 2001.

GOHN, Maria da Glória. *Mídia, Terceiro setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

HENDRIKSEN, Eldon S. & VAN BREDÁ, Michael F. *Teoria da contabilidade*. 5ª ed. São Paulo: Atlas 1999.

IOSCHPE, Evelyn et. al. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA-DICOD. *Pesquisa Social das Empresas – Nordeste*. Brasília:1999.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA-DICOD. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. Brasília:1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KISIL, Marcos. *Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: projetos de base comunitária*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1984.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. São paulo: Prentice Hall do Brasil, 1994

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. *Contabilidade Social*. Revista Brasileira de Contabilidade, nº 120, novembro/dezembro/1999.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. *Balanço Social : teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LANDIM, Leilah. *A serviço do movimento popular, sem fins lucrativos: as organizações não governamentais no Brasil*. Rio de Janeiro, ISER, 1988.

LEVITT, Theodore. *Imaginação em Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 1988.

MARCOVITCH, Jacques. *Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor*. In 3o Setor: desenvolvimento social sustentado. Org. por Evelyn Berg Ioschpe et. al. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MENGA, Ludke. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de. *Estado, o mercado e o terceiro setor*. Artigo CAE, 1997. Disponível em: www.rits.org.br. Acesso em: 28 set. 2001.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (Coord.) & BEGHIN, Nathalie. *A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas do Sul do Brasil*. In: Pesquisa Social das Empresas do Sul. Brasília: IPEA, 2001.

PEREZ, Antonio Castilla. *La profesión contable, hoy y a futuro*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 26, nº 103, jan./fev. 1997.

PESQUISA DO PERFIL DO TERCEIRO SETOR: As maiores de 1999. Disponível em: www.filantropia.com.br: As maiores de 1999. Acesso em: 15 dez. 2001.

PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie. *Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas*. MAKRON Books, 2000.

RIBEIRO, Maisa de Souza., LISBOA Lázaro Plácido. *Balanço Social*. Revista Brasileira de Contabilidade, nº 115, janeiro/fevereiro/1999.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. *Identidade e natureza do terceiro setor*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.), 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SALAMON, Lester M. *Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.), 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SANTOS, Teresinha de Quadros G. dos. *ONGs e o cenário político contemporâneo: potenciais e limites para construção de um novo espaço societário*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 1997.

SCHEWE, Charles D. e SMITH, Reuben M. *Marketing conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

SILVA, César Augusto Tibúrcio & FREIRE, Fátima de Souza (Org.). *Balanço Social: Teoria e Prática*: inclui o novo modelo do Ibase. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço Social: uma abordagem sócio-econômica da contabilidade*. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 1984.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade social pública das organizações*. São Paulo: Atlas 2001.

TORRES, Ciro. *Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil*. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio & FREIRE, Fátima de Souza (Org.). *Balanço social: teoria e prática*: inclui o novo modelo do Ibase. São Paulo: Atlas, 2001.

WEBSTER, Frederick Elmer. *Aspectos sociais do marketing*. Trad. H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1987. (Série Fundamentos de Marketing).

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CFC - Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. *Balanço Social: Responsabilidade Social e Ambiental*. Pensar Contábil – Edição Especial, nº 09 agosto-outubro/2000.

DRUCKER, Peter. *Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Druker sobre Administração*. 3ª edição, São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. *Contabilidade de custos para gestão do meio ambiente*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília: nº 101, setembro-outubro/1996.

FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social. *Seminário Internacional sobre o Balanço social*. 1980. Disponível em www.fides.org.br Acesso em: 14 jul 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10ª edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro, ISER-Núcleo de Pesquisa, 1993.

MARTINELLI, A. C. *Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.), 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, Eliseu. *Contribuição à avaliação do ativo intangível*. FEA-USP, Tese de Doutorado, 1972.

RITS-REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. *Estado, o mercado e o terceiro setor*. Disponível em: www.rits.org.br . Acesso em: 18 fev de 2001.

SANTOS, Ariovaldo, FREIRE Fátima de Souza & MALO, François Bernard. *O balanço social no Brasil: Gênese, finalidade e implementação como complemento às demonstrações contábeis*. 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu, CCG 09, 1998.

SLOMSKI, Valmor. *Teoria do Agenciamento no Estado: uma evidência da distribuição de renda econômica produzida pelas entidades públicas de administração direta*. São Paulo: Tese de Doutorado FEA/USP. 1999.

TREVISAN, Antoninho Marmo. *Balanço Social*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 26/05/2000, p.12. p.12)

VERGARA, Sylvia. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.