

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MOEMA PARREIRA SORGI

MARKETING SOCIAL

PORQUE É DISSO QUE O BRASIL PRECISA

Curitiba

1993

MOEMA PARREIRA SORGI

MARKETING SOCIAL

PORQUE É DISSO QUE O BRASIL PRECISA

Trabalho de pós-graduação apresentado ao Curso de Especialização em Marketing Empresarial, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba

1993

"Uma companhia não é um camelô de esquina que vende a mercadoria e desaparece em seguida. A empresa não existe para incursões aventureiras em mercados. Sua existência tem relação essencial com a coletividade, e entre ambas existe uma soma de responsabilidades recíprocas".

NEY PEIXOTO DO VALE

GLOSSÁRIO DE TERMOS

1 - ORGANIZAÇÃO AD-HOCRÁTICA: unidades menores e descentralizadas são ligadas informalmente umas às outras e dependem muito menos de estrutura formal, adotando a interação pessoal e a democracia como estratégias de trabalho e pressupostos para uma grande produtividade.

2 - COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EM REDE: tem suas raízes na formação natural, igualitária e espontânea de grupos entre pessoas que pensam da mesma maneira. Com as redes é possível reestruturar o poder e o fluxo de comunicação dentro de uma organização e passamos de uma estrutura vertical para uma horizontal.

3 - CÍRCULOS DE QUALIDADE: grupos de pessoas trabalhando juntas que se encontram regularmente para discutir problemas e soluções relacionados ao trabalho.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	ii
INTRODUÇÃO	01
1 - TENDÊNCIAS MUNDIAIS: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO	03
1.1 - O Adeus à Era Industrial	03
1.2 - A Recriação das Organizações do Próximo Século	04
2 - BRASIL 2000: PELO DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO E CULTURAL DO PAÍS	07
3 - A ABERTURA PARA O MUNDO: PORQUE O DIÁLOGO É A TÔNICA DO MOMENTO	13
4 - PROGRAMA ORGANIZACIONAL DE SERVIÇO PÚBLICO: PERPETUALIZAÇÃO DO MARKETING SOCIAL	15
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
BIBLIOGRAFIA	24

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIG. 1 - A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO 13

**FIG. 2 - O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO:
UM MODELO MAIS COMPLEXO 14**

FIG. 3 - COMO A SOCIEDADE VÊ A EMPRESA 15

APRESENTAÇÃO

A mais recente literatura sobre marketing, com a qual entrei em contato por conta da profissão e do curso de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná, exorta dois temas básicos, talvez uníssonos: as tendências recentes do marketing estratégico e do marketing direto ou database marketing.

Stan Rapp, especialista norte-americano, autor dos livros "Maximarketing" e "5a. Geração do Marketing", é o maior defensor do marketing individual e direto. Para ele, o marketing de massa está morto no mercado mundial e o direcionamento, agora, é para os nichos, buscando aí a diferença que existe entre as pessoas, seus desejos e necessidades. Nessa nova idade do marketing, segundo ele, a venda forçada e a idéia de manipulação são substituídas por novas estratégias, que deixam de lado o cliente desconhecido e acolhem com dedicação especial o conhecido, buscando a sua personalização. Ou seja, o fator determinante, aí, é um eficiente banco de dados, que possa abastecer a empresa com todas as informações possíveis e imagináveis sobre aqueles com os quais ela se relaciona.

Já o professor doutor Romeu Telma, titular da Universidade Federal do Paraná, citando os textos mais recentes de Mitsuaki Shimaguchi, explica que o ambiente de marketing está-se tornando cada vez mais complexo. A questão agora, diz ele, "é como direcionar a orientação geral e o método de marketing atual, enquanto se mantém um equilíbrio entre os problemas relativos à demanda, sociedade e concorrência" (1, p.42). Shimaguchi defende a integração do marketing à administração empresarial na tomada de decisões, o que chama então de marketing estratégico. Sua estrutura, de maneira simplificada, seria construída pela integração do ambiente de mercado da empresa com seus recursos gerenciais.

Essa visão da estratégia mercadológica privilegia a competição ao social, ainda segundo seus divulgadores, "mas torna-se importante para avaliar todos os tipos de atividades do ponto de vista dos valores sociais, ética social e justiça social, à medida que a influência das empresas na sociedade cresce" (2, p.43). E é aí, exatamente nesse ponto, que eu queria chegar.

O Brasil vive, hoje, um dos momentos mais difíceis da sua história. 1992, por exemplo, foi um ano crítico em todos os sentidos. Convivemos com muita corrupção, desmascaração política, inflação galopante, insegurança empresarial, crise institucional, achatamento salarial, desemprego, crescimento da violência e fome, pra citar só as consequências mais apavorantes. No entanto, nesse mesmo ano, os jovens foram às ruas, marcaram seus rostos e exigiram decência parlamentar; os veículos de comunicação cumpriram o seu papel democrático e ajudaram a manter intactas as instituições sociais e políticas. E as grandes empresas nacionais e multinacionais, (deixando aflorar um pouco a radicalidade), o que fizeram para desmascarar o esquema PC e seus fantasmas, além de colaborar com "propinas"?

A verdade é que, se no Japão, o marketing dos meados de 1960 possuía a conotação de estratégia de demanda, em 70 enfocou o envolvimento social das organizações, em 1980 viveu um período de concorrência intensificada e agora em 90 encontra-se

preparado para discutir o marketing estratégico, no Brasil a realidade ainda é outra, convenhamos, em muitos aspectos.

Para as empresas do país, em geral, a fórmula estratégica continua sendo uma grande novidade (não digo que não uma busca entre os mais atualizados), a concorrência agora começa a "mostrar mais a sua cara", com a abertura discreta e protecionista aos importados, e o envolvimento social... (uma realidade em 70, no Japão)... bom, essa característica nunca foi uma tônica entre os nossos empresários.

É por isso que, nesse trabalho, vou defender a década de 90 como o despertar real da responsabilidade social das organizações privadas no Brasil. Não como um ideal "marxista", ou como uma discussão acadêmica, mas como uma forma clara e eficaz de fazer marketing num país que luta hoje contra problemas estruturais seríssimos e conta com as empresas aqui instaladas para ajudar na conservação do meio-ambiente, na promoção da educação, na sustentação da saúde, etc. Mais do que "boas ações filantrópicas", essas atitudes são vistas hoje pelo mercado como comprometimento comunitário, como maturidade administrativa, como uma verdadeira contribuição à melhoria dos padrões de qualidade de vida da sociedade em geral. Aos mais capitalistas vale lembrar que o retorno é líquido e certo e que ações como essas serão decisivas para a adaptação à diversificação e crescente complexidade do ambiente empresarial daqui por diante.

O Brasil tem muitas "caras". É tão cosmopolita que consegue conviver entre o jet-ski e a favela, a abundância e a fome, Brasília e o resto... Tanto, que já conta com exemplos notáveis de dedicação empresarial (que iremos aqui destacar), mas enfrenta ainda o desespero da maioria dos responsáveis pela produção no país pelo lucro fácil e abundante que a demanda brasileira pode proporcionar, integrado à pouca consciência que ela mesma não tem feito muita questão de exigir.

Enfim, o objetivo aqui é chamar a atenção para o fato de que as mudanças chegam para todos os povos e, no Brasil, antes delas alterarem a concorrência ou a estratégia adotada, (talvez até concomitantemente, tal é a nossa capacidade de adaptação e crescimento), as modificações trarão um ambiente externo mais crítico, "ligado" e hostil aos que não quiserem "socializar" um pouco o que a própria sociedade lhes permite alcançar.

Como diz Raimar Richers, "o marketing veio para ficar e (...) é um conjunto de instrumentos que, acima de tudo, contribuem para aumentar a produtividade e rentabilidade das empresas" (3, p.8). Talvez, então, o maior trunfo dessa minha proposta, hoje, seja a sua comprovada "rentabilidade" institucional, o seu característico valor à marca, a sua inegável preciosidade para os tempos pelos quais passa o país. Se a inflação, o "leão" e as inconstâncias políticas e econômicas que vivemos aqui são escola para os executivos do mundo, está declarado mais um desafio às empresas modernas que acreditam no Brasil como o país do futuro.

MOEMA PARREIRA SORGI

MARKETING SOCIAL

PORQUE É DISSO QUE O BRASIL PRECISA

MOEMA PARREIRA SORGI

RESUMO: *Contextualizando os "fósseis" organizacionais, discutimos as modificações sociais que vêm sendo pressionadas pelas diferenças advindas com a aproximação do terceiro milênio. Comparamos, então, o estágio do Brasil atual com o que hoje acontece pelo mundo, e sugerimos o Marketing Social como um instrumento de consciência profissional e arma organizacional de comprometimento público e adaptação aos novos tempos.*

INTRODUÇÃO

O velho monstro organizacional agoniza. Suas ventas já não expelem mais gás carbônico, enxofre e outros resíduos poluentes impunemente sobre vítimas planetárias indefesas ante a sua fúria. Suas garras, antes tão afiadas na caça a rebeldes grevistas e mulheres casadas, hoje perdem as unhas e têm suas arestas aparadas pelo movimento reivindicatório das minorias consumidoras. Sua enorme e grotesca estrutura interna, abundante em órgãos burocráticos no passado, atualmente se adapta às novas condições de sobrevivência em voga no globo terrestre, onde a ad-hocracia aparece em defesa do funcionário oprimido, a comunicação em rede acaba com o chefe torturador e os círculos de qualidade devolvem o diálogo ao interior do sistema.

Ora, bolas, onde está o monstro? Tem-se perdido em processos de falência porque não consegue mais movimentar seu enorme corpo verde diante das câmeras de TV durante as (agora) frequentes entrevistas coletivas. Está-se arruinando sob a égide de ações trabalhistas. Tem-se calado ante a multidão terrena que pede justiça social e salarial, auxílio aos seus problemas enormes e prementes, e contribuição efetiva a uma sociedade que sempre só lhe deu glórias e tem permitido o seu reinado inquestionável até então. Está-se transmutando assim, deixando de ser tão apavorante em sua busca frenética pelo lucro especulativo, e hoje até mesmo aceita discutir a sua razão social.

Perfeito! O velho bicho feio tem agora, à sua frente, grandes possibilidades futuras, desde que sintonizado com a era pós-industrial, privilegiadora do verde, do diet, da não-violência, da abertura, da preservação e da reciclagem do "lixo que não é lixo", como diria Jaime Lerner - ex-prefeito de Curitiba, no Paraná - cidade reconhecida mundialmente pela qualidade de vida que oferece aos seus habitantes.

Está na hora, portanto, de fazer pensar. Fazer pensar o marketing como um instrumento social, sem preconceitos! É isso que exige um país em desenvolvimento como o nosso, atravancado por seríssimas questões sociais, econômicas, políticas e morais, a nada menos do que sete anos do segundo milênio - como diria hoje Millôr Fernandes.

Essa premência histórica faz do presente ontem, e do amanhã, alguns minutos que logo chegam, quando menos se espera. Traz com os mistérios da medicina genética, o enigma do desconhecido e a esperança de transformações. E então reivindica a discussão, embasada em estudos reais - e não em jogos de adivinhações ou frases apolíticas - na esperança de que os indivíduos funcionem como autores do novo tempo, preparando-se e articulando saídas. Indivíduos esses que ainda hoje operam máquinas no Brasil, ou agem como se lucrar mais e melhor fosse somente a única meta, mas amanhã podem se ver libertos das dissonâncias que o industrialismo provocou, e então terão que discutir com os colegas as benesses que a nova "instituição de múltiplos fins" - antes organização obsoleta - está sendo capaz de criar e fazer progredir. É para esses indivíduos que dedicamos esse trabalho.

Faremos aqui um breve relato sobre os fósseis organizacionais, sobre o que está saindo de moda em termos de empresa privada, contextualizando-os sucintamente com as maravilhas e contradições que se aproximam com a nova era. Então focalizaremos especificamente a situação nacional - seus avanços e problemas - e tentaremos demonstrar que a saída brasileira para uma entrada digna no século XXI é sobretudo social e cultural, como afirma Fernando Henrique Cardoso. Nesse sentido, têm papel fundamental as organizações modernas e seus recursos mercadológicos e publicitários. Com eles pode-se fazer mais do que "boas jogadas". Pode-se mudar a mentalidade do país para assuntos como a segurança no trânsito, a segurança no trabalho, a prevenção contra doenças sexualmente transmissíveis, o perigo das drogas alucinógenas, a validade da educação e leitura, a preservação consciente do meio ambiente.

Enfim, pode-se agir efetivamente em prol das carências humanas, visando a sua transformação e não o seu amortecimento. Nesse momento, sugerimos o **PROGRAMA ORGANIZACIONAL DE SERVIÇO PÚBLICO** como arma do profissional de marketing para sintonizar as organizações com as emergentes aspirações sociais.

Esperamos que as próximas páginas sejam, então, dignas de alguma contribuição ao envolvimento dos marketólogos brasileiros com as necessidades e desejos mais básicos da população nacional, que não espera mais apenas modernos produtos e serviços das empresas do seu país, mas também uma colaboração mais efetiva no desenvolvimento geral da sua qualidade de vida.

1 - TENDÊNCIAS MUNDIAIS: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO

"Estamos vivendo na época dos parênteses, um período entre eras" (4,p.251). Uma nova civilização está emergindo com novos valores e relações geopolíticas, novos estilos de vida, incríveis tecnologias, novos modos de comunicação, novos conceitos e classificações.

Na verdade, um fenômeno está em curso: "a morte do industrialismo e o advento da Terceira Onda", como diria Alvin Toffler. Não importa o nome que se dê à mudança. Os escritores têm se referido ao "novo tempo" como Idade Espacial, Idade da Informação, Era Eletrônica, Aldeia Global, Idade Tecnocrônica, Sociedade Pós-Industrial ou Super-Industrial. O certo é que em todos os campos do conhecimento e em todas as atividades há tentativas de explicação e entendimento da nova realidade com a qual já começamos a conviver mundialmente.

Essa nova era traz consigo um modo de vida genuinamente revolucionário, "baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis; em métodos de produção que tornam obsoletas as linhas de montagem das fábricas; em novas famílias não nucleares; (...) em escolas e companhias do futuro, radicalmente modificadas" (5,p.24). Esse novo código de comportamento está nos levando para além das exigências básicas dessa era da qual estamos nos afastando, quais sejam: a padronização, a especialização, a sincronização, a concentração, a centralização de energia, dinheiro e poder.

O futuro está prestes a nascer e, enquanto alguns sintonizam suas vidas com o novo ritmo, outros estão empenhados numa fuga inútil ao passado, aterrados por tantas modificações. De que modo as instituições sociais brasileiras podem garantir o seu lugar no trem dessa história?

1.1 - O Adeus à Era Industrial

Estamos nos despedindo de uma civilização pesadamente dependente de combustíveis fósseis e de produção fabril. Uma civilização que tinha como características a família nuclear, a corporação, a educação e os veículos de comunicação de massa - "tudo baseado numa clivagem (entrelaçamento, ligação) crescente entre a produção e o consumo, e tudo gerenciado por uma série de elites cuja tarefa era integrar o todo" (6,p.88).

Estamos dizendo adeus a uma era em que a natureza era encarada apenas como um objeto que esperava para ser explorado; a uma era que em nome do "progresso" e de uma vida melhor para a humanidade, cometia as maiores atrocidades mundiais; a uma era que concebeu a noção do indivíduo "notadamente como um átomo - irreduzível, indestrutível, a partícula básica da sociedade" (7,p.119).

A Era Industrial alterou drasticamente a percepção do mundo pelos seres humanos e o seu comportamento em suas vidas cotidianas. A sincronização e a linearização exigidas pela sociedade padronizada trouxeram mudanças inclusive na maneira como a gente comum manuseava o tempo - horas e minutos. "A especialização dos espaços arquitetônicos, o mapa detalhado, o uso de unidades de medição uniformes e precisas e, acima de tudo, a linha, tornaram-se constantes culturais" (8,p.137).

A civilização que legitimou o governo representativo - comandado pelos "integradores", como diz Toffler (9,p.77); que instituiu a burocracia e se apoderou dos meios de comunicação de massa como rédeas do controle social, político, cultural e econômico; que separou o produtor do

consumidor, formou e expandiu um mercado para ligar os dois; que praticou o imperialismo, retalhando e organizando o mundo em discretas nações-estados, e integrando-as no sistema monetário internacional, esta civilização está morrendo. Seus valores e suas práticas tornaram-se ultrapassados nas sociedades mais evoluídas do globo.

Não podemos negar o papel das indústrias e do seu modo de produção na delimitação das nossas crenças atuais que pedem "reformas já". O tempo que fica para trás, com o desenvolvimento sócio-econômico inegável que proporcionou, será para sempre lembrado e venerado pela quantidade de empregos que gerou, pela quantidade impressionante de produtos que nos permitiu adquirir, pela elevação no nível de vida de muitos, pela riqueza gerada (e, no entanto, tão mal distribuída pela realidade brasileira). É um tempo de contrastes, sem dúvida, mas que permitiu e tornou possível o que hoje chamamos de pós-industrialismo, uma era privilegiadora das indústrias avançadas que não têm o lucro como meta única final, que valorizam o ser humano, protegem o meio-ambiente, buscam o feedback social, e até mesmo tentam consertar alguns estragos que elas mesmas causaram.

Algumas mudanças tornam impossível a continuação "normal" da civilização industrial. "Primeiro, chegamos a um ponto decisivo na 'guerra contra a natureza'. A biosfera simplesmente não tolera o assalto industrial. Segundo, não podemos mais apoiar-nos indefinidamente em energia não-renovável" (10,p.130) - até agora o subsídio principal do desenvolvimento industrial. E terceiro, as matérias-primas baratas, um subsídio "oculto" (11,p.106) tornado possível pelo imperialismo, estão se transformando cada vez mais em artigo de luxo. Além disso, os jornais estampam diariamente o mau funcionamento dos principais sistemas e instituições de sustento da vida da sociedade (família, Igreja, polícia, justiça), bem como o "desarranjo da estrutura do papel" (12,p.131), a decadência da representatividade, dessa mesma sociedade.

Não se pode dizer ainda que esse tempo já ficou para trás. Não. "É como se tivéssemos separado o presente do passado quanto do futuro, pois não estamos nem aqui nem lá" (13,p.247). A sensação é de que nos agarramos ao passado conhecido, com medo do futuro incerto, oscilando sob a colisão entre a "Terceira Onda" (14,p.28) e as obsoletas economias e instituições do industrialismo.

Mas os sinais da decadência já são bem fortes e se tornam ainda mais expressivos quando focalizamos a mudança no papel das corporações sociais, das empresas dos anos noventa.

1.2 - A Recriação das Organizações do Próximo Século

A Era Pós-Industrial abre oportunidades fantásticas para a renovação social e política. "Nos anos imediatamente à frente surpreendentes instituições novas substituirão as nossas estruturas integracionais inexecutáveis, opressivas e obsoletas" (15,p.79).

Charles R. de Carlo - diretor de educação da IBM Corporation (16,p.16) - já em 1964 se referia ao novo tempo como o "mundo das possibilidades absolutas". Livros já eram escritos sobre o tema e já havia a percepção da descontinuidade que a modificação tecnológica proporcionaria à maioria dos nossos valores passados referentes a trabalho, ócio, ética e intenção. Percebia-se que à medida em que deixássemos de nos preocupar com a construção de máquinas e coisas, poderíamos voltar a nossa atenção para a edificação da "organização humana" (17,p.34) que atingisse os objetivos e preenchesse as necessidades das organizações dentro das comunidades onde estivessem inseridas. Em síntese, os avanços tecnológicos teriam o efeito de encorajar o crescimento da grandeza das instituições.

Isso já pode ser verificado. Nos dias de hoje, as duas revoluções que estão sendo processadas, no escritório e na fábrica, contribuem com um modo inteiramente novo de produção para a sociedade. Representam um passo adiante que afetará não só o nível de emprego e a estrutura da indústria, mas também o tamanho das unidades de trabalho, a divisão e a natureza desse mesmo trabalho, o papel das mulheres na economia e até mesmo a distribuição do poder político e econômico.

As organizações têm lutado pela sua sobrevivência no mercado atual, adaptando-se a produtos com ciclos de vida reduzidos, padrões de consumo mais efêmeros, maior rotatividade funcional, compra e venda mais frequentes, assim como mais negociações e trabalho legal, e uma maior dependência de dados tanto internos como externos.

Como se esses fatores já não bastassem, as forças que constituíam a sociedade de massa simplesmente começam a reverter-se. O nacionalismo, as pressões do "cadinho" social (18,p.235) e a cultura de massa estão sendo substituídos no contexto da alta tecnologia pelo regionalismo, pela nova etnicidade e por uma cultura cada vez mais desmassificada, cada vez mais despadrãozada. Tudo isso equiparado à emergente diversidade das formas de energia e ao avanço além da produção em massa.

Além disso, contra esse fundo já perturbado, surge "um movimento universal exigindo não só modestas mudanças nesta ou naquela política da companhia, mas também uma profunda redefinição de seus propósitos" (19,p.236). Movimento esse que operou e tem operado modificações na forma de gerência das organizações sociais. Seus diretores ainda lutam por lucros, produção e progresso pessoal. Mas, defrontados por pressões políticas hostis, uma crescente crítica pública e níveis ascendentes de imprevisibilidade, começam a questionar a estrutura, os alvos, a responsabilidade e a própria "razão de ser" das suas empresas. Isso é identificado por Alvin Toffler como uma "crise de identidade" (20,p.236).

Uma crise de identidade compreensível. Depois de tantos anos acreditando que o meio para motivação dos funcionários é a recompensa econômica, que a organização mais eficiente é uma burocracia baseada na produção de bens e serviços padronizados, e que o trabalho deve ser rotineiro e repetitivo, ver-se de repente descobrindo que, depois do atendimento das necessidades básicas de subsistência a maioria dos homens não quer as mesmas coisas da vida e, portanto, não é mais motivado apenas por recompensa econômica; que a informação está se tornando mais importante do que a terra, o trabalho, o capital e a matéria-prima; que estamos passando para a produção de bens e serviços individualizados baseados na supertecnologia; que o trabalho para a maioria das pessoas deve desafiar a capacidade de apreciação, avaliação e julgamento do indivíduo e que a melhor maneira de organização é a ad-hocrática, onde cada unidade organizacional se integra com muitas outras lateralmente, é compreensível que as organizações comecem a questionar seu papel na sociedade. Não só porque estão se reformulando internamente, mas porque - e sobretudo - as condições exteriores são absolutamente outras.

"O ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário" (21,p.12). Nessas condições, as organizações encontram-se muito mais vulneráveis a forças e pressões externas e têm que aprender a enfrentar situações em que pequenas mudanças desencadeiam vastos resultados e vice-versa.

Essa empresa "flexível" exige uma nova espécie de liderança, que terá o perfil de um "administrador comunicativo, aberto, inspirado e entusiasta", segundo uma pesquisa feita por professores da Graduate School Of Business, da Universidade Americana de Colúmbia

(22,p.94). Ainda, segundo eles, esse gerente "infundirá ânimo e otimismo aos seus subalternos, será hábil com a mídia, analítico e colaborador. Correrá riscos. Estrategista esperto, terá os olhos voltados para o futuro e, à retaguarda, um sucessor bem treinado". Que diferença daquele chefe duro, de poucas palavras e guardião dos formalismos, o executivo clássico do séc. XX, não é mesmo? Esse também está morrendo...

A Era Pós-Industrial traz consigo uma crescente demanda de uma espécie inteiramente nova de instituição - uma companhia responsável não apenas por fazer lucro e produzir mercadorias, mas também por contribuir para a solução de problemas complexos (morais, políticos, sociais, ecológicos e raciais). Estamos nos encaminhando para uma "instituição de múltiplos fins" (23,p.237) que não se prende só a uma função econômica especializada, mas que enfrenta de peito aberto a crítica, a legislação e os seus próprios executivos.

A redefinição e o aparecimento dessa nova organização não vai ser uma simples questão de escolha. Pelo contrário, será a consequência natural de algumas mudanças nas condições atuais de produção tais como as modificações no ambiente físico, na organização das forças sociais, no papel da informação, nas leis governamentais e até na moralidade (quem diria!).

A defesa do consumidor, por exemplo, é um fenômeno novo que reflete o emergente sistema de valores pós-industrial, e tem desafiado a comunidade dos negócios por causa da segurança dos automóveis, da validade e qualidade dos produtos alimentícios, da eficácia dos medicamentos, da poluição ambiental, da política nuclear, da responsabilidade empresarial, entre outras questões - com objetivos de uma sociedade mais sadia e mais civilizada. Nos Estados Unidos, minorias étnicas e subculturais reivindicam representação nos conselhos administrativos das corporações e a opinião pública consegue até mesmo determinar que empresas entrem em processo de falência.

Esse é o ambiente social organizado e tenso, sob o qual as decisões industriais são hoje examinadas. Nessa nova sociosfera, desemprego e ruptura da comunidade são "poluições sociais" e também "produtos organizacionais", pelos quais as companhias vão ser responsabilizadas.

A despadroneização social deixa claro que as indústrias não mais poderão encarar o consenso público como fato consumado. Elas cada vez mais estão sendo forçadas a operar em meio a um crescente conflito de valores entre públicos. Assim, também os impactos ambientais terão que ser convertidos de negativos em positivos mais cedo ou mais tarde, se não voluntariamente, obrigatoriamente, pois as condições mudadas da biosfera tornam as transformações necessárias. Além disso, a desmassificação da sociedade e a diferenciação do governo significam que muito mais informação vai ter que ser trocada entre esses grupos e a instituição, para que se mantenham relações de equilíbrio entre eles. Por fim, "a postura ética da empresa é olhada crescentemente como tendo um impacto no sistema de valores da sociedade" (24,p.240) e cada vez mais a empresa será olhada como "produtora" de efeitos morais.

Conclui-se que as organizações não podem mais operar como máquina de maximização da produção e do lucro. Elas agora são também responsáveis por mais produtos - produtos sociais, ambientais, informacionais, políticos e morais - além dos econômicos. **"O propósito da companhia é, assim, mudado de singular para plural - não apenas ao nível da retórica ou relações públicas, mas igualmente ao nível da identidade e da autodefinição"** (25,p.240) (grifo nosso). Isso é desenvolvimento, e esse deve ser o objetivo, além da concorrência e também como estratégia!

2 - BRASIL 2000: PELO DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO E CULTURAL DO PAÍS

Nos Estados Unidos da América, a Companhia de Petróleo Amoco, antes de localizar uma fábrica, faz uma avaliação econômica, mas explora também, detalhadamente, as consequências sociais que ela poderá causar, como o impacto sobre o ambiente físico e sobre as condições de emprego, por exemplo. O Chemical Bank de Nova Iorque estabeleceu que "10 a 15 por cento da avaliação da performance de um gerente de filial é baseada na performance social dele ou dela" (26,p.242). Reuniões com a comunidade, empréstimos a organizações sem fins lucrativos e contratação de minorias faz parte do rol das recomendações do banco. Na Pillsbury - companhia de produtos alimentícios - os incentivos dados aos executivos dependem do alcance de objetivos sociais tais como a contratação, o treinamento e a promoção de mulheres.

Na Alemanha, a Shell emite um Relatório Anual e Social onde "estipula alvos concretos econômicos, ambientais e sociais para a companhia, expressa as ações realizadas para atingi-los e informa sobre os gastos averbados para eles" (27,p.244).

E no Brasil?

No Brasil a realidade é dúbia. E é preciso saber, segundo a docente de marketing da Universidade Estadual de Londrina, professora Maria José Barbosa de Souza - de qual dos dois "Brasis" estamos falando. Se daqueles 40% da população que desfruta de condições de vida iguais às dos países superdesenvolvidos e orgulha-se por ser uma sociedade moderna que tem a 9ª economia do mundo ocidental, ou daqueles 60% que nas cidades compõem o miserável setor terciário marginal e nos campos tem uma agricultura pobre de subsistência. Sim, porque esse é o cenário duplo nacional que luta contra uma crise econômica crônica, um reduzido nível educacional, baixa qualificação profissional e baixa qualidade de produtos, desemprego, salários reduzidos e péssima distribuição de renda.

A realidade é que, no Brasil, vivemos em vários séculos. Embora ainda exista aquela primária agricultura de subsistência e cidades inteiras dependentes da economia rural, espalham-se também pelo país chaminés de indústrias pesadas ao lado de um pequeno, mas próspero setor de produção de informação. Se analisássemos a situação nacional pelo raciocínio de Toffler, poderíamos dizer que a maioria da população vive ainda a "Segunda Onda" - o industrialismo, mas alguns ainda não passaram da primeira e só uns poucos já chegaram ao Pós-Industrialismo. Apesar disso, depois de uma exaustiva pesquisa em jornais e revistas publicados nos últimos seis anos, conseguimos exemplos muito interessantes de comprometimento e modernidade. Observe o que temos hoje no país:

- Administradores progressistas e sintonizados com a nova era, como Ricardo Semler, que tem a coragem de praticar a administração participativa, pregar a função interativa da empresa na comunidade, diagnosticar as "doenças" organizacionais, e não achar que "a vida é assim mesmo" (28,p.202)...;

- Uma entidade chamada Empresários para o Futuro - EPF - que, atuando no país em sistema de co-responsabilidade com empresas privadas e escolas, objetiva "transmitir os princípios da livre iniciativa aos jovens" (29,p.101). Possibilita, com suas ações, que estudantes do 1º grau de escolas estaduais tenham a oportunidade de ser pequenos empresários com tudo a que têm direito: eleição de diretoria, greve trabalhista, venda e compra de ações, problemas

com a produção, administração e lucros. Todas as atividades comandadas pelos próprios alunos. Entre as empresas que contribuem com a entidade estão a Dow Química e a GM;

- Organizações como a Hoescht e a White Martins que já têm uma "consciência verde" (30,p.12) e praticam o "marketing ecológico" na forma de mensagens em suas campanhas e projetos ecológicos como o "trabalho junto ao parque do Desengano-RJ e o Projeto de Educação Ambiental Mico Leão" (31,p.13), que valeram à WM a medalha do Mérito Ambiental do Conselho Estadual do Meio Ambiente do Rio de Janeiro;

- Ainda na linha da proteção ambiental, empresas e veículos de comunicação que engrossam as fileiras da conscientização comunitária. O Boticário, por exemplo, canaliza parte dos lucros para a Fundação de Proteção à Natureza, cujo programa nacional inclui "implantação e manutenção de santuários ecológicos e refúgios de vida silvestre, e plantio de árvores e recuperação de ecossistemas alterados" (32,p.31). Já a Berneck & Cia - empresa madeireira - e o Banco Bamerindus, com o apoio da Rede Bandeirantes de Televisão, desenvolveram em 1987 a campanha: "Madeira, Garantia de Futuro. É só saber usar" (33,p.80), com o objetivo de conscientizar a população e o governo brasileiros sobre uma política de reflorestamento mais adequada às nossas necessidades. Duas iniciativas altamente louváveis;

- Empresas como a Wolens, que fez campanha pelo fim da "lei de Gérson" com o slogan: "Vamos dar um jeitinho no jeitinho brasileiro";

- Instituições que seguem práticas internacionais e já adotaram aqui a idéia dos "trainees" (34,p.78) - estudantes universitários recrutados pelas companhias com possibilidades de carreira gerencial ou técnica, iniciada já na posição de chefia, que serão moldados à imagem e semelhança da organização, como garantia da continuidade da cultura empresarial. Entre as propagandistas dessa técnica no Brasil podemos arrolar a Dow Química, o Citibank, a Credicard, a Gessy Lever e a Arthur Andersen - uma empresa de consultoria;

- Instituições que já praticam o "outplacement" (35,p.85) - uma atividade conhecida como a recolocação do profissional demitido em outra empresa, que tem como objetivo tornar menos doloroso e traumático o processo de demissão. Entre elas, a Refrigeração Paraná - REFRIPAR, a General Electric - GE, a Philco, o Banco Nacional e a Gessy Lever;

- Uma instituição bancária - o Banco Bamerindus - que, privilegiando o longo prazo, busca estratégias para a próxima década e dá espaço a uma maior participação de seus funcionários na administração da organização. Em 89, promoveu um encontro com 800 pessoas em Águas de Lindóia que teve a finalidade de proporcionar a gerentes, sub-gerentes e alguns diretores a oportunidade de indicar "os pontos negativos da instituição e discutir soluções" (36,p.41);

- Empresários que já se renderam à magia dos "intrapreneurs" (37,p.84) - "executivos inovadores que geram bons negócios e grandes lucros". São os empreendedores internos que combinam os talentos dos técnicos e dos homens de marketing e já estão criando novos produtos, processos, idéias e serviços para a Minnesota Mining & Manufacturing - 3M, para a General Electric - GE, para a Du Pont, para a Mangels, a Eucatex e a Rhodia do Brasil. São os gerentes do séc. XXI que já fazem parte do quadro funcional brasileiro...;

- Uma grande cervejaria - a Brahma - que procura ter sempre um bom relacionamento com a sua comunidade. Quando da instalação de uma estação de tratamento dentro da empresa, enviou correspondência personalizada aos moradores da área dando conta da implantação, o objetivo do empreendimento, cronograma da construção e todos os problemas que daí poderiam

ocorrer como complicações no trânsito, elevação de ruído, e outras perturbações no ambiente. Mais do que isso, colocou à disposição para quaisquer dúvidas, o seu gerente de relações comunitárias, que poderia dar detalhes aos interessados do elevado investimento e sua significação na preservação do meio-ambiente e da qualidade do produto. Sobre isso, algum tempo depois, um vizinho da fábrica escreveu na Newsletter Makron Books:

"preocupar-se em administrar conflitos, dar a conhecer os processos de produção pela facilitação de visitas e apoiar projetos culturais são iniciativas de busca de um bom relacionamento com a comunidade, sempre praticados pela empresa em pauta. (...) Certamente, tais iniciativas provocam uma ligação de simpatia com o produto, aumentando a preferência pela marca, coroando uma estratégia de marketing. Pelos resultados comerciais obtidos e pela maneira competente com que a empresa se relaciona com o meio, parece-nos claro a importância de se atentar para as relações com a comunidade, como fator de sucesso"(38,p.18).

- Organizações como a Companhia Ferro-Ligas da Bahia - FERBASA, a COFAP, a Sharp, o grupo Abril, a Aracruz Celulose, o grupo Bradesco, entre outras, que mantêm escolas de nível profissionalizante e até instituições especiais para superdotados - custeando um "negócio que não traz lucro, mas satisfação interior", segundo o empresário José Corgozinho de Carvalho Filho - presidente da FERBASA (39,p.48). Com isso, o setor privado assume encargos públicos também no Brasil, com o objetivo de formar mão-de-obra capaz de acompanhar os avanços tecnológicos - uma exigência da próxima era - ou apenas ajudar a comunidade nas regiões em que as empresas atuam;

- Empresas que buscam a modernização, como a Braspérola, que abre o seu capital, atualiza suas estruturas e diversifica a produção, e empresas que "já se lançaram à linha de frente do campeonato da produtividade" (40,p.88) e tentam desvencilhar-se do atraso terceiro mundista em termos de qualidade, desenvolvimento tecnológico e dos recursos humanos, com vistas à abertura do mercado e à competição internacional. São consideradas "ilhas de eficiência" (41,p.88) da indústria brasileira a Maxion, a Metal Leve, a Cofap e a Freios Varga. Seguem a mesma trilha, ainda, a Black & Decker, a Mangels e a Tubos e Conexões Tigre, de Santa Catarina. "O fantasma da obsolescência assusta o país" ...;

- Indústrias que se movimentam espontaneamente na concessão de antecipações salariais a seus funcionários, decididamente mudando atitudes e discursos dentro do setor produtivo, na busca pela recomposição do poder aquisitivo do trabalhador. Partidárias da opinião do sr. Ivo Frederico Reich - presidente executivo do grupo Sadia - de que "não é o salário que faz com que a inflação exploda. Salários melhores geram riqueza e fazem a economia funcionar" (42,p.24), estão ainda a Brastemp, a Hoescht, a Basf, a Maxion, a Brahma e também as montadoras de veículos do ABC paulista, entre outras. Começa a ficar para trás o tempo da incompreensão e da desintonia... e aos poucos descobrimos que somos passageiros de um mesmo trem;

- Organizações como a Mercedes Benz, que lança uma Campanha de Coleta Seletiva de Vidros, destinada a incentivar seus colaboradores a trazer para a empresa garrafas, vidros de alimentos e outros produtos, para serem reciclados posteriormente. Todo esse material é doado ao Centro Comunitário e Beneficente Nossa Senhora Aparecida, na Vila Paulicéia - onde a

indústria se localiza - que o comercializará e investirá os recursos em obras sociais do bairro. Com isso, a empresa contribui para a conscientização de todos quanto à necessidade de preservação do meio-ambiente e também identifica-se com a comunidade, participando de obras para a sua melhoria;

- Indústrias como a Fiat do Brasil, cada vez mais direcionada ao atendimento e à satisfação do cliente, que realiza pesquisa de opinião junto aos seus consumidores para verificar falhas e acertos quanto aos produtos que oferece, e assim manter a qualidade do seu serviço. Na busca pelo diálogo, a empresa ainda mantém o "Relações Consumidores" em suas concessionárias e um manual para uso e manutenção do carro adquirido, com dicas para a segurança no trânsito, recomendações para situações inusitadas como a troca de um pneu furado, e explicações quanto a todos os componentes e modificações existentes no veículo. É a seriedade no trato com o público que já existe em nosso país...

Ou seja, temos brasileiros e "estrangeiros naturalizados" no Brasil, que tentam empurrar os mais conservadores para a alvorada do terceiro milênio. Também alguma consciência ecológica, social, moral, política e econômica empresarial já chegou por aqui, assim como as novas técnicas de administração de marketing e recursos humanos, pressionadas logicamente pelas multinacionais, mas também adotadas por aquelas empresas nacionais que almejam uma vida futura.

Talvez estejamos vivendo na "era do bárbaro tecnizado" (43,p.75) como dizia Keyserling, um amigo de Oswald de Andrade. Uma era onde as pessoas usam produtos altamente tecnológicos sem terem a mínima noção do seu processo, e onde pensam no séc.XXI sem saberem ao certo como ele é. Pode ser. Na verdade, ainda estamos longe da sociedade avançada de auto-serviço.

Mas como os países do Terceiro Mundo nunca repetem "todas as fases de evolução dos outros povos: pegam o bonde andando" (44,p.24), segundo Fernando Henrique Cardoso, fazemos o "processo de ponta-cabeça, de pernas pro ar, porque começamos por onde outros terminam" (45,p.24). E, com a transformação no Brasil se fazendo por importação e por saltos, quando virarmos para o próximo milênio já teremos muitas características da sociedade da informação.

Mesmo assim, atravessamos, por enquanto, uma fase particularmente contraditória, em que se tem um grande desenvolvimento industrial e mão-de-obra abundante, mas pouca absorção dessas novas tecnologias na vida cotidiana. Enquanto isso, nas sociedades mais evoluídas o avanço do conjunto e da forma de organização da vida já são bem maiores.

O importante é saber que a sociedade brasileira não é uma singularidade desligada do contexto internacional. O mundo contemporâneo não é homogêneo, nem se desenvolve na mesma direção e proporção, mas é um mundo "integrado em escala planetária, (...) que se comunica e tem uma interação muito forte" (46,p.19). Então, não se pode pensar a "forma de estruturação da sociedade brasileira desligada dos processos que estão ocorrendo a nível mundial" (47,p.20).

O processo de tercearização - "formação de uma sociedade em que os serviços são mais numerosos como fonte de ocupação do que o setor produtivo da indústria" (48,p.22) - que hoje está ocorrendo com força total em sociedades mais desenvolvidas, logo chegará por aqui, trazendo suas contradições e gerando uma série de anomalias - mas chegará, e rápido. Então as organizações brasileiras se verão às voltas com novas diferenças sociais, bem mais profundas e com uma grande desorganização na base cultural nacional; uma roda-viva de transformações incontrolláveis que acentuarão as desigualdades existentes. Esses mesmos processos estão

ocorrendo nos EUA e Europa e, quando chegarem por aqui, teremos a desvantagem da fragilidade das nossas instituições estatais de proteção e defesa do ser humano.

Na tentativa de vislumbrar os próximos acontecimentos, "muitos associam a automação ao declínio da classe operária, ao aumento do desemprego" (49,p.40). Outros falam em massa de inimpregáveis, a exigir uma nova cultura urbana para "homens não necessariamente sem trabalho, mas sem emprego, este, privilégio de poucos hiperdotados que responderiam pelo produto social" (50,p.41).

Joaquim Guedes, no entanto, acha essa hipótese radical, triste e dificultadora, se objetivamos construir modelos de resolução. Diz ele que...

"felizmente, não é provável. Intuitivamente, parecem-nos uma posição reacionária. O que se tem observado, ao contrário, revela um desabrochar de atividades com a automação. A cada braçal substituído por robôs, inúmeros empregos são gerados. (...) Preferimos admitir que haverá empregos, empregos de melhor qualidade e, portanto, níveis crescentes de riqueza criada melhor distribuída, numa sociedade mais consciente e politicamente melhor organizada" (51,p.41).

Apesar disso, Fernando Henrique Cardoso não é tão otimista e, analisando a situação de países desenvolvidos, lembra que assim como aumentou muito o número de empregados com capacidade técnica (educação), aumentaram também a produtividade (devido à automatização), a quantidade de bens oferecidos e a riqueza, mas diminuiu-se expressivamente a oferta de empregos para operários sem qualificação, gerando anomalias como a necessidade de sustentação do desemprego.

"É um mundo em que existem a abundância e uma capacidade de produção brutal, e que, ao mesmo tempo, não foi capaz de criar uma nova sociedade e acabar com a miséria, com a escravidão pelo trabalho. Esse é o panorama" (52,p.23).

Com essas considerações, algo se impõe como essencial, e é ainda Cardoso que indica caminhos:

"Se quisermos enfrentar o século que vem com essa tendência que está na base do desenvolvimento econômico, teremos que criar novos modelos culturais, valorizar violentamente tudo que for Educação e Serviço Social moderno; mas violentamente, para permitir que haja possibilidade de que essa nova sociedade não gere apenas efeitos de grupos altamente integrados e competentes, ao lado de um mar de desesperados" (53,p.28).

Dessa forma, a saída para a adaptação aos novos tempos não é mais econômica, é sobretudo social e cultural. Ou como diz Décio Pignatari - quando indica a trilha da educação -

precisamos investir "nas cabeças, no software que marcará o século XXI" (54,p.78). E aqui as organizações sociais, particularmente as grandes empresas situadas no país, e não só o Estado, têm importante papel.

O Brasil tem sérias carências sociais e educacionais, amontoadas por mais de 20 anos de descaso governamental à instrução e desenvolvimento da população. Um déficit tamanho que se trata hoje de um drama a ser resolvido por toda a sociedade, em receitas domésticas e regionais, muitas vezes patrocinadas por organizações sintonizadas com sua comunidade e seus problemas locais, em soluções provavelmente melhor efetivadas e concretizadas pela proximidade da questão, como já pudemos demonstrar.

Não nos esqueçamos das alternativas nacionais que já foram realidade, como o Fórum Paulista de Desenvolvimento, ocorrido em 91. Uma iniciativa do governo estadual, "voltada única e exclusivamente à mobilização de uma frente de empresários, trabalhadores e governo capaz de superar as dificuldades da hora presente" (55,p.47), como foi dito na época, e inserir São Paulo na luta pela recuperação do país, com a retomada de todas as atividades produtivas. O Fórum permitiu, então, que as maiores empresas do país se voltassem para os quase insuperáveis problemas brasileiros, propondo diretrizes, etapas e soluções. Como disse, na ocasião, Carlos Alberto Lancelotti - diretor da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) - "as forças produtivas têm inestimável papel a executar na retomada do crescimento nacional e São Paulo oferece a primeira chance para que elas provejam sua capacidade de reação e organização diante de dificuldades como as que nesse instante preocupam a nação" (56,p.47).

Aqui é preciso abrimos um parêntese para compartilharmos as idéias do economista Ignacy Sachs - professor da Escola de Altos Estudos de Ciências Sociais de Paris e autor de 19 livros que abordam os diferentes aspectos do desenvolvimento das sociedades humanas. Segundo ele, é preciso explicitar o que entendemos sobre desenvolvimento, sem repetir o reducionismo de que o desenvolvimento é o crescimento do produto.

"Desenvolvimento é um conceito muito mais complexo, que inclui certamente o problema da distribuição social dos frutos. (...) Até hoje, a fórmula tem sido: cada vez menos para os que têm pouco e cada vez mais para os que têm muito, e isso tem que ser revertido" (57,p.8).

Ainda de acordo com o professor, responsável pela elaboração do conceito de ecodesenvolvimento, e que também esteve em Curitiba por volta do 1º Encontro Nacional de Educação Ambiental, em 1991, o potencial de desenvolvimento de um país se define a partir de três elementos:

"o primeiro e mais importante é a capacidade de se pensar; portanto, o componente cultural é fundamental no processo, no potencial de desenvolvimento; depois, é preciso ter uma capacidade político-administrativa para traduzir o projeto, (...) numa série de ações; e só em último, o problema de capacitar os cidadãos a realizar este processo. Portanto, só em último lugar vem o aparelho de produção, que pode facilitar ou dificultar a realização dos projetos" (58,p.8).

Dentro dessa ótica a pesquisa desempenha um papel importante, na identificação dos problemas e das oportunidades e obstáculos que se opõem. E é dessa forma que entendemos a empresa moderna na cooperação para o desenvolvimento da sociedade brasileira. Não basta a geração de empregos e a importação de tecnologias, se não existe material humano capacitado a desenvolvê-las e aplicá-las no país; não basta bons executores se não existem pensadores capazes de prever o amanhã. E essa instituição comercial, bem como os profissionais que cuidam da sua "cara" para o mundo, pode contribuir, facilitando o "fazer pensar" e emprestando sua experiência político-administrativa na ação e execução de projetos de grande valor social.

Acreditamos ser essa a futura vocação institucional, que poderá colocar o Brasil entre as melhores nações mundiais para se viver, desde que as empresas e seus marketólogos não percam o bonde capaz de levá-las, na primeira classe, ao século XXI.

3 - A ABERTURA PARA O MUNDO: PORQUE O DIÁLOGO É A TÔNICA DO MOMENTO

Acreditamos na empresa como um sistema social aberto. Uma organização composta não só de meros componentes reunidos de forma estática, através de uma estrutura; ao contrário, um sistema de partes estreitamente relacionadas que têm uma fluidez dinâmica, e que encara o ambiente em que vive e com o qual está em constante interação, como um condicionador da sua própria sobrevivência.

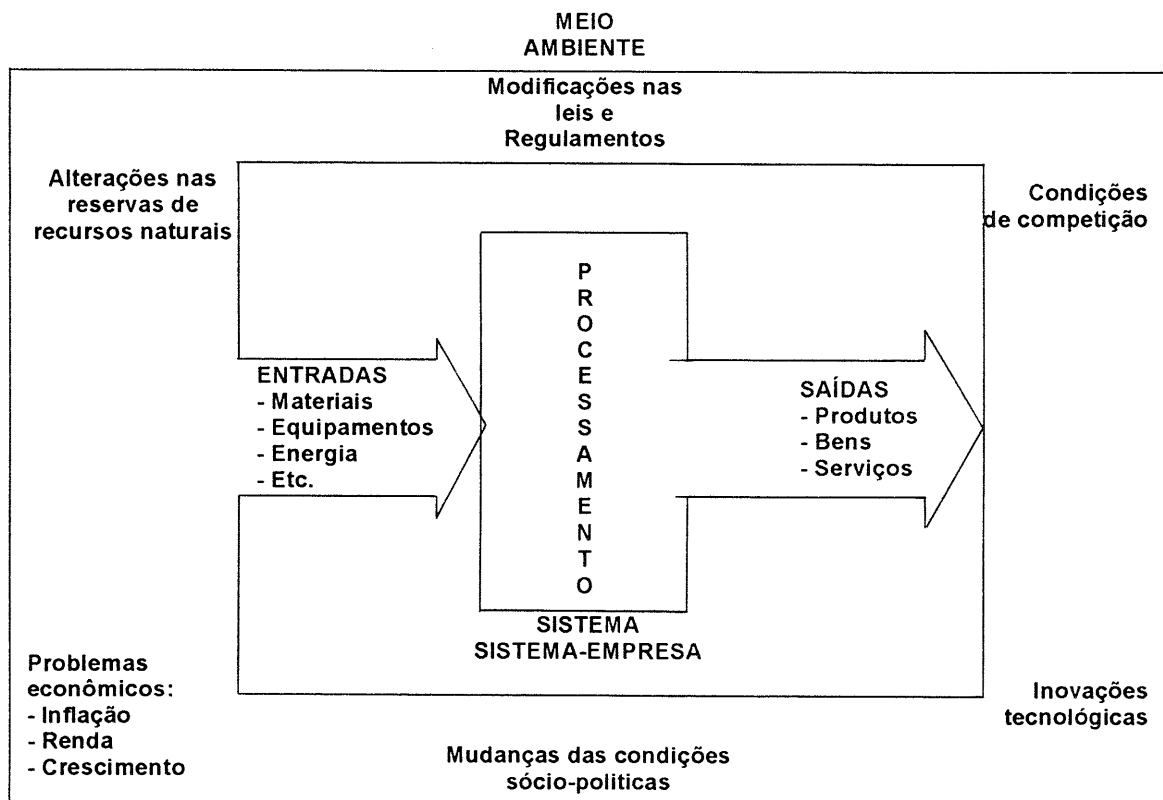


Fig. 1 - A empresa como um sistema aberto.

Fonte: BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo, Atlas, 1985. p.19.

Essa idéia proporciona uma série de raciocínios que permitem a compreensão da complexidade da empresa moderna como um todo e "leva quase inevitavelmente o administrador de uma postura conservadora (para que mudar, se sempre foi assim?) para uma postura de agente de mudança" (59,p.22). Isso porque, a partir daí, se torna inequívoco que o ambiente externo em constante mutação exige mudanças como necessidade para permanência no mercado, com correspondentes realinhamentos dos processos internos de produção, estrutura organizacional, recursos humanos e sistemas de informação - além de maiores níveis de eficiência e aperfeiçoamentos contínuos que possam enfrentar a acirrada competição internacional.

Esse trabalho reconhece que as indústrias pesadas, empresas que vendem jeans da moda ou que fabricam lustres de cristal, hospitais interditados, açougues "nota 10" e correios burocráticos, todos são seres sociais. E como seres sociais vivem a época por excelência da "civilização do diálogo" (60,p.18), apesar dessa forma de comunicação existir desde o advento da humanidade.

Mundialmente, a época do isolacionismo está sepultada. Nenhum país ou instituição pode mais se contentar com o monólogo, voltando-se exclusivamente para si mesmo. A necessidade de intercâmbio de idéias, experiências e interesses é fator decisivo para o desenvolvimento. Sendo assim, a empresa não é mais, realmente, (se é que algum dia foi) "dona" dos seus próprios negócios. Lei, capital, instalações, direção e pessoal constituem apenas o esqueleto que só se transforma em instituição quando conta com o público, quando se comunica com seus consumidores, quando há retroinformação, ou comunicação de "mão dupla" entre um e outro.

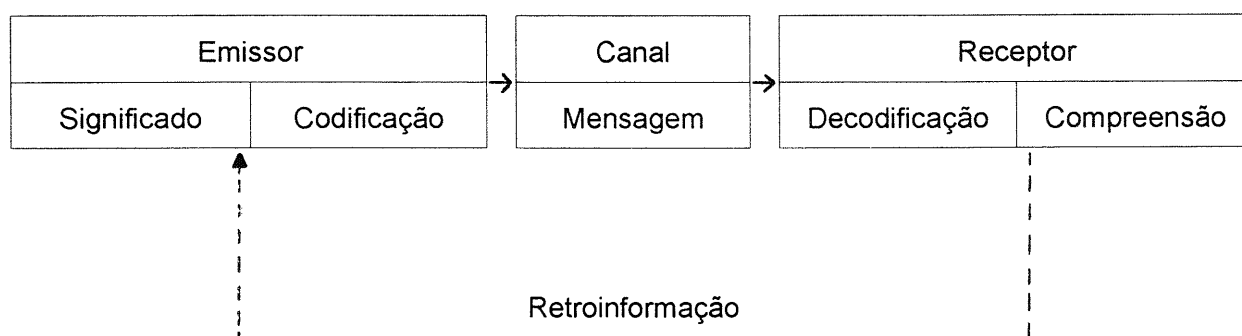


Fig. 2 - O processo de comunicação: um modelo mais complexo.

Fonte: HAMPTON, David R. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. p.367.

E a comunicação organizacional externa, hoje, é sinônimo de responsabilidade social. Responsabilidade social entendida como responsabilidade pública, que parte do princípio de que a empresa privada não é uma ilha - um pedaço de concreto cercado de nada por todos os lados - mas sim, um setor da vida coletiva produtor de bens e serviços e "merecedor de recompensa somente até onde possa contribuir para o bem-estar público" (61,p.48). A exigência de que a qualidade da vida se torne o negócio da empresa é a reivindicação in dos tempos modernos. E isso não significa hostilidade não! Pelo contrário, é o sucesso do sistema empresarial que leva a novas expectativas, constituindo as exigências sociais o preço desse sucesso.

EMPRESA

Período medievalMal necessário
Momento atualAmbivalência de pensamento

Por um lado: empresa contribui para o progresso geral
Por outro: tendência dos empresários em terem o lucro
máximo como único objetivo

***De um modo geral: o povo espera que a comunidade
empresarial exerça influência forte e
estenda sua ação sobre os problemas
sociais de todo o país***

Fig. 3 - Como a sociedade vê a empresa

Fonte: BACCARO, Archimedes. Introdução geral à administração:
administração hoje e ontem. Petrópolis, Vozes, 1986. p.15.

4 - PROGRAMA ORGANIZACIONAL DE SERVIÇO PÚBLICO: PERPETUALIZAÇÃO DO MARKETING SOCIAL

É preciso que tenhamos em mente alguns pressupostos básicos:

- "O mundo empresarial iniciou esta década com novas estratégias e métodos de trabalho, valorizando cada vez mais a informação como canal para suas investidas no mercado" (62,p.4).

- A comunicação assume, portanto, um papel estratégico, porque "permite às empresas enfrentarem o desafio de manter relações adequadas com seus públicos-alvo" (63,p.4).

- Conseqüentemente, o que estamos passando a vivenciar, cada vez mais, é uma política organizacional baseada na "transparência - de princípios, atitudes e propósitos" (64,p.4), na preocupação com a qualidade, e na busca da credibilidade pública.

Sendo assim, as empresas descobriram o marketing esportivo, social e cultural. Está crescendo "a olhos vistos" a utilização do esporte como mídia, já que todas as modalidades e seus praticantes passaram a ser compreendidos como públicos formadores de opinião da juventude brasileira.

Dessa forma, a Koch Tavares investe pesadamente no vôlei de praia; o Individual Bank Chase Manhattan e a Ford patrocinam o golfe; a Ocean Pacific dá a sua "força" para o surf; a Coca-Cola financia o futebol e a Rainha divulga a ginástica aeróbica. Já a Alpargatas investe em "relações esportivas" (65,p.26) quase 50% de sua verba publicitária, e está presente no vôlei,

basquete, futebol de praia, tênis e aeróbica, enquanto outras empresas criam seus próprios clubes, como a Pirelli e o Banespa.

A cultura também cresce como estratégia mercadológica. O Lloyds Bank, por exemplo, investe em livros de tiragem restrita, com apoio de entidades culturais ("A Presença Britânica no Brasil" foi editado em conjunto com a Fundação Roberto Marinho durante a comemoração dos 125 anos do banco) e patrocina atividades representativas do teatro, dança e artes plásticas, como a peça "Meno Male" há algum tempo atrás e o grupo de dança "Cisne Negro". Essas participações têm facilitado o contato direto do banco com públicos do seu interesse e, de acordo com Carlos Roberto Chueiri - superintendente do grupo de comunicação corporativa - têm trazido diversos resultados para o Lloyds. "Hoje, o nosso conceito é bem positivo e está firmado junto a diversos segmentos empresariais e de pessoas físicas" (66,p.4).

Todas essas ações são absolutamente louváveis. Porém, não se traduzem em conscientização verdadeira para a sociedade; são benefícios, sem dúvida, que também geram uma percepção positiva da imagem organizacional, mas que são um fim em si mesmos e não determinam mudanças de comportamento, na maioria dos casos.

Com a proposta do PROGRAMA ORGANIZACIONAL DE SERVIÇO PÚBLICO, procuramos preencher os espaços abertos pelas grandes causas sociais: desemprego, adoção do menor, desidratação, tóxicos, educação, saúde, transporte, segurança, informação permanente sobre temas de interesse público. Temos consciência de que os profissionais de marketing foram sempre educados para buscar incessantemente o lucro e o sucesso empresarial. No entanto, também faz parte dos ensinamentos ouvir o consumidor e buscar satisfazer os seus desejos e as suas necessidades, até como única forma de conseguir atingir as metas financeiras de uma organização. Se é assim, é certo que ações como as propostas acima não serão nunca simplesmente altruístas, nem acreditamos que deveriam ser. Pelo contrário, são fontes de imensas possibilidades para as organizações que puderem colocá-las em prática, na medida em que estarão dirigidas para a SATISFAÇÃO de um lado muito especial do indivíduo que não tem sido, no Brasil, preenchido com eficientes ações governamentais.

Concordamos com Pinho quando coloca que as empresas, em sua maioria, se vêem limitadas em sua disposição de servir melhor a sociedade pela obrigação do lucro e pelos constantes esforços para recuperarem-se economicamente, principalmente aqui no país. Gilberto Dimenstein foi outro que, muito lúcido, disse uma vez em artigo publicado na Folha de S. Paulo:

"é compreensível que o empresário, hoje, queira faturar o máximo, no menor espaço de tempo. Tantos são os pacotes, as mudanças nas regras do jogo, as arbitrariedades. Ninguém sabe o que vai acontecer amanhã. A cada subida na inflação, reacendem-se temores de um novo congelamento, de novos impostos. Só um tolo não se sentiria inseguro" (67,p.2).

Contudo, o mesmo articulista coloca que a imagem do empresariado brasileiro perante a opinião pública é bastante ruim, citando pesquisa feita pela própria FIESP, em 91, e acrescenta existirem motivos para isso.

"É um segmento marcado pela busca dos favores do Estado, pela vocação do lucro de curto prazo e pela incapacidade de articular um projeto nacional decente, baseado na distribuição de renda e na educação" (68,p.2).

Como nós, marketólogos, poderíamos mudar conscientemente essa situação? Ou será que isso não nos diz respeito? Ou será que esse sentimento nacional de "prevenção e preconceito empresarial" nunca afetará o bom andamento dos nossos negócios e da nossa atividade?

Afinal, até quando vamos deixar que nossas empresas pareçam mais crianças recalcitrantes do que adultos amadurecidos? Mesmo que seja difícil precisar quando a maioria vai crescer, é importante ter em mente que o Brasil, como já comentamos aqui, faz parte de um mundo integrado que se transforma assustadoramente e segue estas tendências dentro de suas possibilidades de evolução nos campos tecnológico, político, cultural e social. Mas segue firmemente, porque é dessa adaptação que depende a sua sobrevivência como nação nos tempos vindouros.

E assim,

"se a sociedade (...) pleiteia um interesse maior da empresa por suas necessidades, as ações culturais (...) comunitárias e sociais constituem uma resposta que propicia vantagens consideráveis para a sociedade e para a empresa" (69,p.130) e são atitudes que nós podemos tornar reais.

Essa identificação com a comunidade divulga e promove o nome da organização, assegurando o seu desenvolvimento saudável, principalmente quando se manifesta na forma de participação efetiva na vida social, cívica e administrativa da localidade.

O Programa Volvo de Segurança no Trânsito (PVST) é um exemplo concreto da idéia que procuramos divulgar e da verdade de que a indústria pode ter um papel singular no desenvolvimento da comunidade onde se insere.

Um programa muito bem sucedido e reconhecido nacional e internacionalmente, ganhador entre outras distinções, do Troféu de Ouro - na categoria de programas institucionais - do Prêmio Mundial de Relações Públicas de 1990, outorgado pela Associação Internacional de Relações Públicas (IPRA), e que foi idealizado e vem sendo desenvolvido pela fábrica brasileira de caminhões e ônibus VOLVO - uma firma automotiva sueca - localizada aqui mesmo em Curitiba.

Através de engenhosos e variados mecanismos e instrumentos, os profissionais envolvidos dos departamentos de comunicação e marketing procuram divulgar, já há cinco anos, o conceito de segurança no trânsito, assim como aumentar o interesse das autoridades, da imprensa e do público de um modo geral sobre o assunto. Para reduzir as 50.000 mortes anuais provocadas por acidentes, 350.000 feridos e uma perda material total em torno de US\$ 4 bilhões, esse programa utiliza-se de ações a longo prazo - que objetivam a discussão e a educação da sociedade

brasileira - não só para as intoleráveis dimensões percentuais e numéricas do trânsito, mas também para as vantagens que existem na utilização dos vários meios para a redução do problema. Dessa forma, o programa compõe-se de efetivas técnicas de mobilização da opinião pública, capazes de promoverem a popularização da idéia de segurança no trânsito.

Os resultados são expressivos. A Polícia Federal, por exemplo, acredita que durante todo esse tempo do PVST no ar, "houve um decréscimo de 19% no número de mortes nas estradas federais brasileiras" (70,p.26). Outra conquista foi a decretação do ano de 1989, pelo governo federal, como o "Ano Brasileiro de Segurança no Trânsito", o que mobilizou ainda mais a sociedade e fez com que o Congresso Nacional tornasse o uso do cinto de segurança nas estradas obrigatório por lei, na mesma época. Hoje, esse dispositivo conta com 87% de aceitação voluntária, e isso significa mudança de mentalidade.

Resumindo: o programa concretiza um velho sonho teórico de que as grandes instituições sociais investissem na prática educativa, conscientizando e desenvolvendo mentalidades. Ao mesmo tempo, cria uma sólida identidade corporativa, vital atualmente para bem sucedidas transações comerciais. Mais do que isso, ele revela a "razão de ser" de qualquer companhia responsável que queira levantar-se e dizer, antes que seja tarde: "com licença, eu vou à luta social!".

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Bastaria que os homens de negócio observassem os exemplos flagrantes da possibilidade da coincidência dos seus interesses com o interesse público, para que o seu papel fosse reconhecido" (71, p.101).

C. T. DE SOUZA ANDRADE

Indústria, fábrica, grande empresa moderna. Criadora de padrões e percepções, divergências e radicalismos, riqueza e miséria, produtos materiais, sociais, ambientais e morais. Senhora poderosa multinacional que emprega milhares de pessoas pelo mundo, mutila alguns, promove outros, demite vários, admite outros tantos jovens promissores, visando sempre estar à frente do seu tempo, por vezes perdendo-se em antigas táticas e esquecendo-se de que o amanhã não espera.

Cedo ou tarde será acordada em seu pesado sono de obsoleta especulação pelas novas realidades que lhe dirão estar ultrapassada. E então terá escutado o alerta, já um ultimato: "REVOLUÇÃO OU MORTE!". Revolução principalmente de postura, perante uma sociedade que agora exige a distribuição do que ajudou a construir, na forma do desenvolvimento PARA TODOS, tão esperado e merecido.

Não há dúvidas sobre as contradições que pairam sobre as organizações modernas. Fizemos questão de deixar isso bem claro. Mas também não se ignora o seu sucesso empresarial e nem se desfaz das conquistas que representaram e representam para a evolução da sociedade terrena. É inegável que significaram um passo de enormes proporções na conquista da integração mundial que hoje se verifica.

E por isso tudo, acreditamos ser a empresa pós-moderna - mais humana, mais madura - a chave para abrir as "portas douradas" do segundo milênio a nações em desenvolvimento como o Brasil. Basta que ela para esse objetivo se posicione, com a certeza dos benefícios próprios que o social pode acarretar, e com a missão de fazer dessa bandeira a sua maior arma, unindo os passageiros do trem nacional na busca do bem comum.

Muito já foi feito, mas ainda mais há por fazer. Não é hora de profissionais conscientes, que têm nas mãos a possibilidade de colaborar, cruzarem os braços empresariais, à espera que o governo resolva sozinho os problemas sócio-culturais que atravancam o desenvolvimento brasileiro, ou extinga a inflação com golpes "à la Plano Collor". Muito menos devem contribuir para a indicação de "bodes expiatórios" culpados pela crise, porque isso não é inteligente, nem ajuda a resolver os problemas nacionais. Mas é preciso que deixem claro que a comunidade organizacional pode contribuir de maneira efetiva, como já fez até hoje, aliás, ainda que timidamente.

Esperamos que os marketólogos que vêm sendo formados pela escola técnica da faculdade ou da vida, tenham a preocupação social sempre presente entre as decisões estratégicas próprias dos 4 Ps, a análise do mercado e do comportamento do consumidor. Contamos, ainda, que os futuros responsáveis pelo "SIM" (alusão ao Sistema de Informação Mercadológica) das grandes organizações, sejam afirmativos também quanto à responsabilidade da sua função num momento de contrastes e dificuldades como o que vive hoje o mundo. E acreditamos que faz parte, da mesma maneira, da visão de longo alcance característica desses profissionais, impulsionadores do futuro e da modernidade em qualquer organização na qual estejam inseridos, o conhecimento de que marketing é guerra, é abertura de flancos, é busca dos pontos fracos do inimigo, é pesquisa, é análise estatística de tendências, é orientação estrategicamente dirigida aos detalhes, é cuidado com a imagem, é padronização da qualidade, mas é, sobretudo, uma atividade responsável pelo direcionamento organizacional externo que deve estar atenta às grandes possibilidades táticas de longo alcance que o social pode proporcionar.

O Bamerindus será sempre lembrado, por diversas gerações de curitibanos, pelo espetáculo de Natal iluminado que tem proporcionado à cidade e seus visitantes nos últimos anos. Com o Palácio Avenida "embalado pra presente", conquista espaço gratuito na mídia, estimula órfãos pobres da cidade, proporcionando-lhes cultura, motivação e poupança para a vida, ocupa um espaço cativo no coração dos clientes e da comunidade em geral, deixa como rocha o seu nome e a sua marca, eleva politicamente o conceito do empresário José Eduardo de Andrade Vieira e dignifica a impopular instituição bancária, ou seja, encanta sob todos os aspectos mercadológicos. É uma contribuição à sociedade e um investimento no futuro, mas antes de tudo, é uma "jogada de mestre" de marketing que dá à responsabilidade social a respeitabilidade e a atualidade que lhe é devida.

Exemplos como esse incitam aos jovens que hoje são lançados ao mercado de trabalho a refletirem sobre mais essa tarefa da sua atividade e são um apelo a que as universidades brasileiras incluam a cadeira e a filosofia do Marketing Social na formação dos novos executivos do mercado. Líderes da prática pós-industrial, podemos dignificar o papel das organizações privadas em países do chamado Terceiro Mundo, justificando a sua presença com recordes de faturamento na distribuição do seu melhor produto: o desenvolvimento social!!!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - SHIMAGUCHI, Mitsuaki. Aperfeiçoamento e evolução do marketing. In: TELMA, Romeu Rossler. Administração estratégica de marketing. Apostila do curso de pós-graduação com especialização em marketing empresarial, 1992. p.42.
- 2 - Ibid., p.43.
- 3 - RICHERS, Raimar. O que é marketing. 10.ed. São Paulo, Brasiliense, 1988. p.8.
- 4 - NAISBITT, John. Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna. São Paulo, Abril Cultural, 1983. p.251.
- 5 - TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 8.ed. Rio de Janeiro, Record, 1980. p.24.
- 6 - Ibid., p.88.
- 7 - Ibid., p.119.
- 8 - Ibid., p.137.
- 9 - Ibid., p.77.
- 10 - Ibid., p.130.
- 11 - Ibid., p.106.
- 12 - Ibid., p.131.
- 13 - NAISBITT, op. cit., p.247.
- 14 - TOFFLER, op. cit., p.28.
- 15 - Ibid., p.79.
- 16 - DE CARLO, Charles R. apud GINSBERG, Eli. Tecnologia e transformação social. Rio de Janeiro, Forense, 1966. p.16.
- 17 - Ibid., p.34.
- 18 - TOFFLER, op. cit., p.235.
- 19 - Ibid., p.236.
- 20 - Ibid.

- 21 - TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. 4.ed. Rio de Janeiro, Record, 1985. p.12.
- 22 - O EXECUTIVO-CHEFE do terceiro milênio. Exame, | São Paulo |, v.432, n.15, p.94, jul. 1989.
- 23 - TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 8.ed. Rio de Janeiro, Record, 1980. p.237.
- 24 - Ibid., p.240.
- 25 - Ibid.
- 26 - Ibid., p.242.
- 27 - Ibid., p.244.
- 28 - SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo, Best Seller, 1988. p.202.
- 29 - UMA BRINCADEIRA que dá lucro. Exame, | São Paulo|, v.440, n.23, p.101, nov. 1989.
- 30 - A ONDA verde chega ao Brasil. Mídia & Mercado, São Paulo, n.15, p.12, ago. 1990.
- 31 - Ibid., p.13.
- 32 - O BOTICÁRIO: do naturalismo à ecologia. Mídia & Mercado, São Paulo, n.19, p.31, dez. 1990.
- 33 - REFLORESTAMENTO: um bem necessário. Propaganda, |s.l.|, n.381, p.80, jan. 1987.
- 34 - ASSUMPÇÃO, Silvana. Um passaporte para o futuro. Exame, | São Paulo |, v.435, n.18, p.78, set. 1989.
- 35 - CASTANHEIRA, Joaquim. A Arte de conjugar o verbo demitir. Exame, | São Paulo |, v.432, n.15, p.85, jul. 1989.
- 36 - AISSA, Susi. Roupa suja se lava em casa. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.41, nov. 1989.
- 37 - NETZ, Clayton. Todo o poder aos subversivos nas empresas. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.84, nov. 1989.
- 38 - MONTENEGRO, Eraldo. As relações com a comunidade: o case Brahma. In: CLIPPING ABEMD. | São Paulo |, v.4, n.19, out. 1992. p.18.

- 39 - WATANABE, Mário. Ensinar é pescar é bem melhor. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.48, nov. 1989.
- 40 - O FANTASMA da obsolescência assusta o país. Exame, | São Paulo |, v.442, n.25, p.88, dez. 1989.
- 41 - Ibid.
- 42 - RIBEIRO, Marili. Dieta de engorda. Isto É/Senhor, São Paulo, n.1136, p.24, jul.1991.
- 43 - KEYSERLING apud PIGNATARI, Décio. Comunicação. In: WISNICK, José Miguel et al. A virada do século: reflexões sobre a passagem do milênio. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. p.75.
- 44 - CARDOSO, Fernando Henrique. Mudanças na sociedade brasileira. In: WISNICK, José Miguel et al. A virada do século: reflexões sobre a passagem do milênio. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. p.24.
- 45 - Ibid.
- 46 - Ibid., p.19.
- 47 - Ibid., p.20.
- 48 - Ibid., p.22.
- 49 - GUEDES, Joaquim. São Paulo, 25 milhões de habitantes. In: WISNICK, José Miguel et al. A virada do século: reflexões sobre a passagem do milênio. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. p.40.
- 50 - Ibid., p.41.
- 51 - Ibid.
- 52 - CARDOSO, op. cit., p.23.
- 53 - Ibid., p.28.
- 54 - PIGNATARI, op. cit., p.78.
- 55 - LANCELLOTTI, Carlos Alberto. Fórum Paulista, a alternativa. Isto É/Senhor, São Paulo, n.1141, p.47, ago. 1991.
- 56 - Ibid.
- 57 - FURTADO, Tereza. Uma nova arma contra um velho desafio. Folha de Londrina, Londrina, c.2, p.8, 8 de ago. 1991.

- 58 - Ibid.
- 59 - BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo, Atlas, 1985. p.22.
- 60 - ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Psicosociologia das Relações Públicas. 2.ed. São Paulo, Loyola, 1989. p.18.
- 61 - ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de Relações Públicas. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1977. p.48.
- 62 - A COMUNICAÇÃO pela ótica dos empresários. Relações Públicas, | São Paulo |, | s.n. |, p.4, |1990?|.
- 63 - Ibid.
- 64 - Ibid.
- 65 - A FORÇA dos esportes. Mídia & Mercado, São Paulo, n.8, p.26, |198_|.
- 66 - LLOYDS Bank investe em relações públicas. O Público, São Paulo, n.39, p.4, jul. 1990.
- 67 - DIMENSTEIN, Gilberto. Um formidável avanço tecnológico. Folha de São Paulo, São Paulo, v.71, n.22771, c.1, p.2., 7 de ago. 1991.
- 68 - Ibid.
- 69 - PINHO, J. B. Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas. São Paulo, Summus, 1990. p.130.
- 70 - POR um trânsito mais humano no ano 2000. Notícias Auto-Sueco, Porto, n.72, p.26, jan./fev./mar. 1991.
- 71 - ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Psicosociologia das Relações Públicas. 2.ed. São Paulo, Loyola, 1989. p.101.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - ABNT, NBR 10520; apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 1988. 3p.
- 2 - NBR 6023; referências bibliográficas. [s.l.], 1989.
- 3 - AISSA, Susi. Roupa suja se lava em casa. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.41-42, nov. 1989.
- 4 - ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de Relações Públicas. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1977. 174p.
- 5 - Psicossociologia das Relações Públicas. 2.ed. São Paulo, Loyola, 1989. 120p.
- 6 - ASSUMPCÃO, Silvana. Um passaporte para o futuro. Exame, | São Paulo |, v.435, n.18, p.78-81, set. 1989.
- 7 - BACCARO, Archimedes. Introdução geral à administração: administração hoje e ontem. Petrópolis, Vozes, 1986. 215p.
- 8 - BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo, Atlas, 1985. 183p.
- 9 - O BOTICÁRIO: do naturalismo à ecologia. Mídia & Mercado, São Paulo, n.19, p.28-32, dez. 1990.
- 10 - A BRASPÉROLA quer manter os dedos. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.58-59, nov. 1989.
- 11 - BUNN, Carlos. Segurança é um grande negócio. Eu Rodo, Curitiba, ed.especial, p.1-7, 1989.
- 12 - CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. São Paulo, Best Seller, 1990. 265p.
- 13 - CARVALHO, Cleide. Opa! Desculpem nossa falha. Exame, | São Paulo |, v.442, n.25, p.127-133, dez.1989.
- 14 - CASTANHEIRA, Joaquim. A Arte de conjugar o verbo demitir. Exame, | São Paulo |, v.432, n.15, p.84-90, jul. 1989.
- 15 - CHAIM, Célia. Um boletim nota 10 leva ao trono a Gessy Lever. Exame, | São Paulo |, v.435, n.18, p.46-55, set. 1989.
- 16 - CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.

- 17 - COSTA, Sérgio Amad. O consumidor aprendeu a consumir. In: CLIPPING ABEMD. | São Paulo |, v.4, n.9, maio1992. 29p.
- 18 - DIMENSTEIN, Gilberto. Um formidável avanço tecnológico. Folha de São Paulo, São Paulo, v.71, n.22771, c.1, p.2., 7 de ago. 1991.
- 19 - DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. São Paulo, Pioneira, 1984. 713p.
- 20 - O EXECUTIVO-CHEFE do terceiro milênio. Exame, | São Paulo |, v.432, n.15, p.94-95, jul. 1989.
- 21 - O FANTASMA da obsolescência assusta o país. Exame, | São Paulo |, v.442, n.25, p.88-96, dez. 1989.
- 22 - FARIA, A. Nogueira de; SUASSUNA, NEY. A comunicação na administração. Rio de Janeiro, LTC, 1982. 144p.
- 23 - A FORÇA dos esportes. Mídia & Mercado, São Paulo, n.8, p.18-28, |198_|.
- 24 - FURTADO, Tereza. Uma nova arma contra um velho desafio. Folha de Londrina, Londrina, c.2, p.8, 8 de ago. 1991.
- 25 - GINSBERG, Eli. Tecnologia e transformação social. Rio de Janeiro, Forense, 1966. 156p.
- 26 - HAMPTON, David R. Administração contemporânea: teoria, prática e casos. 2.ed. São Paulo, Mc-Graw-Hill do Brasil, 1983. 494p.
- 27 - HODGKINSON, Christopher. Proposições para uma filosofia da administração. São Paulo, Atlas, 1983. 203p.
- 28 - IAROCHINSKI, Ulisses. Volvo Road Safety Program - Brazil. Curitiba, Volvo, 1990. 39p. Relatório apresentado à International Public Relations Association (IPRA).
- 29 - LANCELLOTTI, Carlos Alberto. Fórum Paulista, a alternativa. Isto É/Senhor, São Paulo, n.1141, p.47, ago. 1991.
- 30 - LEVINSON, Jay Conrard. Marketing de guerrilha: táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas. São Paulo, Best-Seller, 1989. 282p.
- 31 - LLOYDS Bank investe em relações públicas. O Público, São Paulo, n.39, p.4, jul. 1990.
- 32 - MARQUES, Tânia. Campanha institucional: investimento ou gasto? Meio & Mensagem, São Paulo, n.428, p.10, out. 1990.

- 33 - MATSUSHITA, Konosuke. Não vivemos somente pelo pão: um sistema de negócio, um princípio de gerenciamento. [Tóquio], Dai Nippon, 1987. 157p.
- 34 - MONTENEGRO, Eraldo. As relações com a comunidade: o case Brahma. In: CLIPPING ABEMD. | São Paulo |, v.4, n.19, out. 1992. 25p.
- 35 - NAISBITT, John. Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna. São Paulo, Abril Cultural, 1983. 251p.
- 36 - NETZ, Clayton. Todo o poder aos subversivos nas empresas. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.84-90, nov. 1989.
- 37 - OGILVY, David. Ogilvy analisa cultura corporativa. Propaganda, São Paulo, n.371, p.60-61, maio 1986.
- 38 - A ONDA verde chega ao Brasil. Mídia & Mercado, São Paulo, n.15, p.12-15, ago. 1990.
- 39 - OUCHI, William G. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10ed. São Paulo, Nobel, 1986.
- 40 - PANO de fundo: as características do marketing contemporâneo. In: CLIPPING ABEMD. | São Paulo |, v.4, n.20, nov.1992. 44p.
- 41 - PEREIRA, José Ivaldo G. A Era do maximarketing. In: CLIPPING ABEMD. | São Paulo |, v.4, n.20, nov.1992. 44p.
- 42 - PINHO, J. B. Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas. São Paulo, Summus, 1990. 168p.
- 43 - POR um trânsito mais humano no ano 2000. Notícias Auto-Sueco, Porto, n.72, p.26, jan./fev./mar. 1991.
- 44 - REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo, Summus, 1986. 182p.
- 45 - RIBEIRO, Marili. Dieta de engorda. Isto É/Senhor, São Paulo, n.1136, p.24-25, jul.1991.
- 46 - RICHERS, Raimar. O que é marketing. 10.ed. São Paulo, Brasiliense, 1988. p.8.
- 47 - SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. São Paulo, Best Seller, 1988. 274p.

- 48 - SHIMAGUCHI, Mitsuaki. Aperfeiçoamento e evolução do marketing. In: TELMA, Romeu Rossler. Administração estratégica de marketing. Apostila do curso de pós-graduação com especialização em marketing empresarial, 1992. p.42.
- 49 - TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. 4.ed. Rio de Janeiro, Record, 1985. 244p.
- 50 - _____. A terceira onda. 8.ed. Rio de Janeiro, Record, 1980. 491p.
- 51 - TRATAMENTO individual, futuro do marketing. In: CLIPPING ABEMD. | São Paulo |, v.4, n.17, set. 1992. 40p.
- 52 - UMA BRINCADEIRA que dá lucro. Exame, | São Paulo|, v.440, n.23, p.101-102, nov. 1989.
- 53 - WATANABE, Mário. Ensinar é pescar é bem melhor. Exame, | São Paulo |, v.440, n.23, p.48-54, nov. 1989.
- 54 - WISNICK, José Miguel et al. A virada do século: reflexões sobre a passagem do milênio. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. 142p.