

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO SOCIAL — PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

Lucas Roecker Lazarin

**A Comunicação como Estratégia de Gestão em ONGs:**  
informação, sensibilização e engajamento para sustentar e ampliar a garantia dos  
direitos dos animais.

Porto Alegre

2014

Lucas Roecker Lazarin

**A Comunicação como Estratégia de Gestão em ONGs:**

informação, sensibilização e engajamento para sustentar e ampliar a garantia dos direitos dos animais.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Comissão de Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Mariângela Toaldo

Porto Alegre

2014

*“Temos um mundo a construir e isso é tão difícil e  
complexo quanto possível e necessário”*

Herbert de Souza

## **Agradecimentos,**

A Deus, ao seu filho Jesus, à Mãe Maria e à vida pelas oportunidades de existir, de crescer e evoluir a cada dia.

Com todo o meu coração, à minha mãe e ao meu pai, pelo apoio nos quatro anos de realização da faculdade, longe de casa, com tantas horas de ligação e tantos os abraços de despedida. Obrigado pelo apoio durante toda a minha graduação e pela compreensão neste último semestre de TCC.

Às minhas irmãs, Monique e Amanda, que são as pessoas que eu mais amo nesse mundo, obrigado por tudo, especialmente à Monique, pelos dois anos morando comigo, obrigado por escolher também a UFRGS e passar tanto tempo ao meu lado, com todo o meu coração agradeço. Agradeço aos meus avós por serem a base de minha família; e por extensão à toda a família.

Aos meus amigos, por todos os sorrisos, especialmente à Tercia.

A todos os professores.

À equipe da ONG Clube dos Vira-Latas, especialmente à diretora Claudia Demarchi, pelo apoio na realização deste estudo e pela cordialidade e atenção em todos os contatos.

De modo tão especial e delicado, agradeço aos meus lilicos, cãozinhos resgatados, com o apoio da Associação Cidadã de Proteção Animal de Cascavel. A história de sofrimento e recuperação desses animais é digna de motivar este trabalho, a fim de que o início de abandono, maus tratos e desprezo social seja extinto de nossos cotidianos urbanos e que o final, com resgate, cuidados, atenção e amor se torne cada vez mais presente em nossa sociedade, com o apoio dessas incríveis instituições voluntárias com finalidades sociais que existem em tantas cidades de nosso país.

E finalmente, obrigado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul por ser plataforma de tantas conquistas em minha vida; e assim, obrigado a cada brasileiro, que mesmo passando inúmeras necessidades, foi responsabilizado a pagar, com o peso dos impostos, os meus estudos. Espero recompensar todo o investimento da sociedade colocando minha profissão a serviço da ação cidadã para transformar nosso país, e o início desse projeto se faz neste trabalho.

Obrigadx a todxs!

Dedico este trabalho a todas as pessoas envolvidas na causa do abolicionismo da escravidão animal — pela libertação desses seres tão cruelmente explorados pelas mais diversas sociedades (des)humanas desse mundo.

## RESUMO

Considerando a calamitosa situação dos animais no âmbito da sociedade de consumo, com sua inserção na dinâmica de produção, padronização, mercantilização, uso e descarte, e tendo em vista a função social das ONGs na sociedade brasileira e a complexificação de suas atividades, este estudo tem como objetivo discutir e refletir sobre a concepção do marketing e, sobretudo, da comunicação no processo de eficiência e eficácia organizacional dessas instituições. Para tanto, levanta teorias de gestão, marketing e comunicação estratégica e verifica sua aplicação, a partir do método de estudo de caso, pela ONG Clube dos Vira-Latas, que aborda a causa da proteção animal, com objetivos de propiciar uma sustentação teórica para as estratégias de gestão e comunicação utilizadas por organizações semelhantes, que agem como usinas de reciclagem desses “dejetos” — forma como se configuram os animais de rua nas cidades contemporâneas.

**Palavras-chave:** Comunicação Estratégica; Marketing Social; Gestão de ONGs; ONGs de Proteção Animal; Direitos dos Animais.

## ABSTRACT

Considering the dire situation that animals are submitted in the consumption society context, with their integration in the dynamics of production, standardization, commercialization, use and discard, and also considering the social relevance of the NGOs in Brazilian society with the complexification of their works, the present study aims to discuss and think about the routines and outcomes of the marketing and communication process considering the achievement of organizational efficiency and effectiveness. For this, the study contains a survey of theories of management, marketing and strategic communication; then, verify the application of its perspectives by the development of a case study: the NGO Clube dos Vira-Latas, intention to provide a theoretical support for the management and communication strategies used by similar organizations, which act as recycling plants of these "waste" — how to configure the homeless animals in contemporary cities.

**Keywords:** Strategic Communication; Social Marketing; NGO Management; Animals Protection NGOs; Animals Rights.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Exemplo de post com <i>storytelling</i> .....	59
Figura 2 — Exemplo de post com técnica antes-e-depois.....	60
Figura 3 — Plataforma de venda no site.....	61
Figura 4 — Exemplo de material de comunicação em ponto-de-venda utilizado em feira de adoção.....	63
Figura 5 — Ação em parceria com a AACD.....	65

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2. As Organizações Sem Fins Lucrativos e Não Governamentais.....</b>	<b>15</b>
<b>3. Gestão e Administração Estratégica de ONGs.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Marketing e Comunicação Estratégica em ONGs.....</b>	<b>33</b>
<b>5. Estudo de Caso: O Clube dos Vira-Latas.....</b>	<b>46</b>
5.1 Introdução Metodológica.....	46
5.2 - O Clube dos Vira-Latas.....	48
5.2.1 - <i>Histórico e Contexto da ONG</i> .....	48
5.2.2 - <i>A Gestão do Clube dos Vira-Latas</i> .....	50
5.2.3 - <i>Os públicos e o posicionamento do Clube dos Vira-Latas</i> .....	52
5.2.4 - <i>A Comunicação do Clube dos Vira-Latas</i> .....	54
<b>6. Considerações Finais.....</b>	<b>68</b>
Referências.....	74
Anexos.....	77

## 1. Introdução

*"Os animais existem por suas próprias razões. Eles não foram feitos para humanos,  
assim como negros não foram feitos para brancos  
ou mulheres para homens"*  
Alice Walker

A exploração, a escravização e mesmo o genocídio de seres vivos para satisfazer necessidades – desde as mais básicas até as supérfluas – faz parte do sistema hierárquico de dominação em que se estrutura a sociedade ocidental. Ao longo da história, seres de diversas espécies — não exclusivamente a humana — foram dominados para favorecer interesses hegemônicos, com justificativas retóricas que utilizam a diferença como argumento para a exploração. Ao contrário das minorias humanas, que já conquistaram alguma legitimidade, os animais ainda estão longe de conquistar liberdade e respeito na sociedade antropocêntrica, apesar de conquistas como a proclamação da Declaração Universal dos Direitos dos Animais<sup>1</sup> pela Unesco em 1978.

Com lógica de mercantilização capitalista das relações sociais, estruturante da sociedade contemporânea, há determinações de papéis estigmatizantes (e mesmo escravizantes) para diferentes atores, considerando a função produtiva ou consumidora a que estão aptos (ou não) a exercer. Nessa perspectiva, muitas vezes, os seres humanos são recursos que servem ao sistema produtivo e quando sua força de trabalho não mais interessa são descartados, cumprindo no máximo a função de exército industrial de reserva; passam, assim, à posição dos indesejados, à qual resta apenas a caridade e a filantropia, de pessoas próximas, do Estado, ou de instituições da sociedade civil organizada. Em uma perspectiva análoga, mas ainda mais contundente, podemos situar os animais não humanos, submetidos, sob o pretexto de sua diferenciação genética,

---

<sup>1</sup> A Declaração Universal dos Direitos dos Animais foi proclamada 30 anos depois da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, e segue a mesma linha ideológica desta, protegendo os animais não apenas como parte do meio ambiente e de ecossistemas mas sobretudo elucidando seus direitos fundamentais à vida, à liberdade e ao respeito, censurando a violência e a crueldade a esses seres. O texto da Declaração em questão está disponível no anexo A deste estudo.

física, mental e cultural, à escravidão em sua face mais totalitária, absurda e brutal. Produzidos e aproveitados enquanto interesse de uma indústria ou mercado consumidor, são apropriados e, quando não assassinados para satisfazer desejos humanos, podem passar à posição de descarte depois de fisicamente saturados ou mesmo quando produzidos fora dos padrões de consumo. Dessa forma, animais, especialmente *pets*, são jogados como lixo à margem das cidades, submetidos uma reduzida vida de miséria, desrespeito e sofrimento, reproduzindo-se instintivamente e multiplicando exponencialmente o problema, hospedando e transmitindo doenças para outros animais e humanos, evidenciando a pobreza moral da sociedade.

Segundo a Sociedade Mundial de Proteção Animal (WSPA),

a situação dos animais na rua é hoje uma das questões de bem-estar animal mais visíveis em todo o mundo. Os cães são os animais mais afetados: dos cerca de 500 milhões de cachorros do mundo, aproximadamente 75% estão na rua.<sup>2</sup>

Essa calamidade global acontece pelo desgerenciamento social de questões que envolvem a guarda-responsável dos animais domésticos, a esterilização, sua produção em canis e criadouros desregulamentados, além, sobretudo, da educação e sensibilização ética da população.

Resta a esses animais descartados, de forma ainda mais inevitável do que às pessoas relegadas do sistema de produção e consumo vigente, a salvação a partir de iniciativas voluntárias de caridade, já que a sustentação de políticas públicas é ainda bastante limitada, se não inexistente.

Considerando este problema no Brasil, onde mais de 20 milhões de cães e gatos estão abandonados nas ruas das cidades, pergunta-se: o que a sociedade está fazendo para resolver essa situação de calamidade social e de saúde pública; como organizações voluntárias se estruturam para garantir minimamente os direitos desses animais?

Diversas cidades brasileiras estão, por pressão (*lobby*) muitas vezes da sociedade civil organizada, aprovando políticas públicas que amenizem a injustiça social a que estão submetidos os animais, como projetos que garantem a castração de cães e gatos urbanos, restrição de testes laboratoriais cruéis em animais, realização desregulada de rodeios, rinhas de galos e cães, touradas etc, além de leis que fiscalizam

---

<sup>2</sup> Fonte: <[wspabrasil.org/trabalhoWSPA/Caesegatos/animaisnarua](http://wspabrasil.org/trabalhoWSPA/Caesegatos/animaisnarua)> Acesso em: 22 jun. 2014

estabelecimentos de produção de *pets* — esses estabelecimentos são, quando não regulamentados e fiscalizados, irresponsáveis e degradantes, geradores de doenças e grandes motivadores do aumento populacional de animais abandonados, dado o descarte de animais que não lhes servem nas ruas e a (des)estruturação de venda de filhotes a pessoas sem responsabilidade para a posse do animal.

As ONGs em defesa dos animais nas cidades brasileiras agem, nesse contexto, como instituições de reciclagem, recolhendo, tratando e tentando dar um destino a esses “dejetos” oriundos de uma produção desregrada, de um consumo inconsciente e de um descarte irresponsável, aos quais são submetidos muitos animais enquanto produtos na lógica hegemônica (carnívora-capitalista-patriarcal) vigente.

Para realizar esse trabalho de reciclagem, ONGs atuam com campanhas de propaganda em prol dos direitos dos animais e com o trabalho manual de recolher das ruas aqueles que, geralmente comprados enquanto lindos filhotinhos, foram inconsequentemente descartados à margem da sociedade de consumo; após o resgate, há um esforço para que esses animais tornem-se novamente objetos de desejo e possam ser vendidos (ainda que gratuitamente) e consumidos, mas com carinho e respeito, por novos e responsáveis tutores – nesse esforço inclui-se o processo de higienização, medicação, cirurgias, castração, alimentação e manutenção. Campanhas de marketing e comunicação são essenciais para que esse reconsumo se efetive e o animal seja protegido, ainda que dentro da lógica de uma dominação vertical. Entretanto, esse trabalho realizado pelas ONGs nas cidades brasileiras, por mais importante que seja, ainda é insuficiente frente a imensa demanda existente (sobretudo em relação aos animais de rua).

Segundo Salamon (2008, p. 82), as ONGs servem como uma ponte através da qual o governo e as empresas privadas podem se unir à sociedade civil para enfrentar certos problemas. São, portanto, criticamente importantes para, ao lado do Setor Público, minimizar as mazelas sociais do contexto em que vivemos.

Mesmo com tamanha importância para alcançar uma sociedade mais justa, democrática e solidária e com grande influência já constatada na economia e no emprego de muitos países — inclusive o Brasil —, grande parte das instituições da sociedade civil carecem de muitos recursos. Esse lapso é uma barreira que impede a

ampliação de seu trabalho e trava uma maior expansão tão necessária; faltam voluntários e aporte profissional — de advogados, contadores, comunicadores, profissionais de tecnologia da informação...—, faltam recursos financeiros e estrutura física e falta apoio social, político e midiático. Muitas das instituições da sociedade civil no Brasil só se sustentam pela ação, motivação e empenho de um grupo reduzido de pessoas, que são inclusive seus maiores contribuintes financeiros. Essa escassez gera um sobrepeso que, obviamente, não deveria ocorrer, que deve ser enfrentado com planejamento, estruturação e táticas de gestão eficazes para captação e aproveitamento de recursos da forma mais estratégica possível.

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar em que sentido as estratégias de comunicação desenvolvidas por ONGs contribuem para atingir seus objetivos organizacionais.

Tem-se, então, como objetivos específicos atingir a compreensão sobre quais são e como são desenvolvidas as principais estratégias de comunicação aplicadas pela ONGs de proteção animal, tendo em vista seus objetivos organizacionais e verificar os resultados advindos das estratégias desenvolvidas.

Enquanto contribuição para o campo teórico e para a sociedade, essa pesquisa busca aprimorar os conhecimentos relativos à área da comunicação no âmbito do conjunto das instituições sem fins lucrativos. Busca-se oferecer substratos para a profissionalização desse setor com vistas à eficiência e sustentabilidade de suas instituições, para que possam colaborar cada vez mais com a sociedade, ampliando sua abrangência, maximizando seus resultados e combatendo a infinidade de problemas públicos enfrentados, em especial a questão dos animais abandonados nas cidades.

Partindo-se desse apanhado de objetivos, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a eficácia da comunicação desenvolvida por ONGs de proteção animal, considerando sua inserção estratégica na consecução dos objetivos organizacionais?

Para desenvolver um estudo a esse respeito, parte-se de um levantamento bibliográfico e documental<sup>3</sup> sobre as temáticas: sociedade civil organizada, gestão de organizações não governamentais, marketing e comunicação estratégica. Textos publicados em periódicos científicos, como teses, dissertações e artigos, livros, reportagens em veículos de comunicação etc. foram levantados, revisados e apropriados de modo a formalizar a sustentação teórica que se apresenta. Desenvolve-se, desse modo, um estudo qualitativo, que contempla também o método de estudo de caso, com a técnica de entrevista semi-estruturada, tentando apresentar ao leitor uma confrontação entre a situação concreta da comunicação estratégica em ONGs com a teoria disponível a respeito de sua temática, com ressalvas a partir dos principais desafios enfrentados por essas instituições na sociedade brasileira contemporânea. Para tanto, definiu-se a organização de proteção animal Clube dos Vira-Latas como corpus empírico da pesquisa, a partir de constatações sobre sua estruturação administrativa e visibilidade midiática em âmbito nacional.

Após a introdução que se apresenta, é construído, no primeiro capítulo, um panorama do terceiro setor brasileiro com histórico, definições e problemáticas, com base, principalmente, nos autores Salamon (2008) e Drucker (2006).

No capítulo subsequente, abordam-se os processos de gestão de instituições não governamentais e como uma organização deve se definir nos níveis estratégico, tático e operacional, a fim de verificar como se estruturam para atingir seus resultados; baseando-se em Tenório (2002).

No terceiro capítulo, trata-se da questão central deste trabalho — a comunicação estratégica de organizações não governamentais, enfatizando-a enquanto composto do processo de marketing. Os autores Kotler (1978; 2002; 2009); Kunsch (2007; 2008), Drucker (2006) e Oliveira (2007) são os principais expoentes das ideias apresentadas.

---

<sup>3</sup>Segundo Fonseca (2002, p. 32 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 37), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de publicações de livros, artigos científicos, páginas de web sites, sendo o início de qualquer trabalho científico. A pesquisa documental, por sua vez, aproxima-se da pesquisa bibliográfica e até mesmo se confunde com ela, mas inclui fontes mais diversificadas como produtos midiáticos, por exemplo.

No quarto capítulo apresenta-se a pesquisa de campo desenvolvida com a organização que se constitui como corpus deste estudo, o Clube dos Vira-Latas, e tenta-se confrontar a teoria enfocada pelos autores com os resultados empíricos obtidos.

Por fim, explanam-se as considerações finais e as referências que foram utilizadas ao longo de todo o trabalho, além de anexos relevantes ao estudo.

## 2. As Organizações Sem Fins Lucrativos e Não Governamentais

Neste primeiro capítulo, situa-se e problematiza-se o contexto das organizações da sociedade civil, considerando sua trajetória histórica, explanando suas definições e apontando os principais desafios para a concepção, gestão, eficiência e perpetuação dessas instituições, conforme diversos autores apresentados.

A organização voluntária em torno da caridade<sup>4</sup> existe desde a Antiguidade, surgida — não por coincidência — concomitantemente à democracia, na sociedade grega antiga, quando se criou o termo “filantropia”<sup>5</sup> para definir um comportamento humano marcante, intrínseco à sua condição de personagem social, de compromisso com o outro, com funções de minimizar sofrimentos, negatividades e problemas públicos.

Para exercer essa função de caridade de modo permanente, é necessária, entretanto, uma organização mínima de planejamento e liderança por parte do indivíduo idealizador. Para Tenório (1997, p. 17), “no momento em que os indivíduos perceberam que a associação com os demais facilitava a realização de certos esforços e que determinados objetivos não podiam ser atingidos por um único indivíduo, teve início a vida na organização”. Os resultados alcançados nesse âmbito são originários não apenas do esforço mútuo mas também da capacidade de liderança, de desenvolvimento, de engajamento e de gestão, (DRUCKER, 2006). Daí a necessidade de organização e mesmo institucionalização das entidades que têm como única e principal finalidade fazer o bem e melhorar uma situação social problemática.

O início da institucionalização dos projetos de caridade está diretamente ligado à Igreja Católica, que incentivou moralmente a população à caridade e desenvolveu o prelúdio da assistência social (ESCORSIM, 2008), sob o conceito de amor ao próximo. Desenvolveu, para tanto, em sua estrutura institucional, opções para filantropia a partir

---

<sup>4</sup> Palavra latina que significa amor ao próximo (CAETANO; CAVALCANTI, 2008, p. 105) e a Deus, tendo caráter também espiritual.

<sup>5</sup> Palavra de origem grega que traduz a ideia de amor à sociedade e preocupação com a preservação da vida humana e com as instituições que a garantem (CAETANO; CAVALCANTI, 2008, p. 105)

de fundações que se difundiram durante séculos, existindo até os dias de hoje, mantendo-a com a posição de uma grande expoente da caridade no mundo contemporâneo. As Santas Casas de Misericórdia, consideradas as primeiras organizações da sociedade civil no Brasil, datando do século XVI (SILVA, 2008), são exemplos disso.

De forma menos dogmática e assistencialista<sup>6</sup>, não necessariamente vinculada à estrutura material e ideológica do catolicismo, grupos de voluntários formados enquanto organizações institucionalizadas começaram a se constituir a partir do século XX. Nesse contexto, deixam, esses grupos voluntários, de ser “entidades marginais de uma sociedade (...) dominada respectivamente pelo governo e pelas empresas” (DRUCKER, 2006, p. XV), assumindo necessidades sociais não satisfeitas por esses setores e transformando a dinâmica pública. Há dois séculos, no entanto, está socialmente desperta a preocupação em construir e qualificar estrategicamente o terceiro setor, com maior conscientização e engajamento da sociedade, a partir de instrumentos legais mais rigorosos e de sistemas de gestão para instituições filantrópicas (CAETANO; CAVALCANTI, 2008).

No Brasil essa institucionalização e organização da caridade passou a ser considerada em 1916, com o Código Civil<sup>7</sup>, que concebeu a existência jurídica de associações e fundações enquanto constructos da sociedade civil organizada. Desse modo, apresentam-se as associações instituições geradas a partir de uma união de pessoas e as fundações como oriundas de um patrimônio instituído por uma única pessoa; ambas as formas de organização, entretanto, convergem para as mesmas características: consecução de atividades de interesse público e sem finalidades lucrativas.

---

<sup>6</sup> O assistencialismo está diretamente relacionado ao paternalismo, que age de forma pontual e não reconhece plenamente direitos, diferindo-se de uma política de assistência social efetiva, que enfrenta a pobreza com consideração da garantia da universalização dos direitos sociais (SILVA, 2008; ESCORSIM, 2008).

<sup>7</sup> Lei nº 3.071/1916, conforme Silva (2008).

Mais adiante, após a Constituição de 1934<sup>8</sup>, o poder público passa a se interessar de forma assertiva pelas instituições filantrópicas. Promove, então, as primeiras parcerias, com destinação de recursos e conferência de títulos, como o instituído Utilidade Pública Federal — que define instituições que serviriam desinteressadamente à sociedade — de modo a conferir credibilidade às instituições sociais, garantindo-lhes facilidades na conquista de recursos e parcerias, mas exigindo-lhes uma série de burocracias, tais como relatórios anuais de serviços prestados à coletividade. Essas exigências fazem parte de uma confluência de fatores que requisitaram uma maior organização, e, portanto, administração, das organizações de atividade filantrópica.

Em 1959, foi criado o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos<sup>9</sup>, que corresponde ao atual Cebas (Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social)<sup>10</sup> que, mais do que o título de Utilidade Pública Federal, passa a conferir imunidade tributária às organizações. Desse modo se alicerçou o marco legal do terceiro setor brasileiro (SILVA, 2008).

A partir dos anos 1950, as organizações não-governamentais, em âmbito nacional, foram impulsionadas por recursos de organizações internacionais que começaram a destinar massivos investimentos ao Brasil, incutindo-lhes, concomitantemente, um modelo mais rígido de gerenciamento, devido às fontes de financiamento internacionais (SILVA, 2008). Desse modo, possibilitaram à sociedade uma maior estruturação, fundamental nos rumos da sociedade brasileira e na consolidação do terceiro setor, que disseminava e colocava em exercício a convicção cidadã. Assim, voluntaria e institucionalmente, a sociedade se organiza para lidar com demandas não supridas pelo Estado (primeiro setor) e pelo setor privado (segundo setor). Entretanto, na década de 1980, segundo Silva (2008), os grandes investimentos internacionais migraram para o leste europeu e para a África e as instituições sem finalidades lucrativas brasileiras foram levadas a buscar alternativas para sua

---

<sup>8</sup> Segundo Silva (2008), a Constituição de 1934 impôs ao Estado maiores responsabilidades sociais.

<sup>9</sup> Lei nº 3.577/1959

<sup>10</sup>Ver mais em: <http://www.iapas.org.br/CEBAS.pdf>

sustentabilidade, iniciando uma tendência de geração de suas fontes próprias de recursos e captação local e complexificando toda a sua dinâmica organizacional.

A partir da década de 1990, uma grande notoriedade foi conquistada pelo terceiro setor brasileiro, com imponente crescimento, devido a uma confluência de fatores: a crise do Estado na década de 1980, em razão do rombo das finanças públicas e pela burocracia excessiva que essa crise financeira gerou; a promulgação da Constituição de 1988 — que posiciona a assistência social com status de política pública, reconhecendo a organização social como um direito e valor democrático, e declarando também que a manutenção da ordem é direito e responsabilidade de todos (FERNANDES, 1997); e a consolidação da urbanização brasileira que promoveu a ascensão classe média urbana (ou emergência de elites educadas), que se mobilizou para institucionalizar ações com intuito social (CAMARGO et al, 2001).

Somam-se a esses fatores nacionais outros de abrangência global: o início das percepções acerca da crise ambiental; o colapso do modelo socialista (que conferia ao Estado toda a responsabilidade para suprir demandas sociais); o impacto do modelo neoliberal; e a expansão dos meios de comunicação e da tecnologia, que possibilitaram a instituições concretizarem seus projetos e se fortalecerem, além de despertar maior consciência social — segundo Salamon (2008, p. 85), o crescimento das tecnologias de comunicação permitiu que mais pessoas percebam o fato de que a situação em que vivem não é inevitável, criando, assim, exigência por avanços e transformações sociais.

Ressalta-se, novamente, a importância do fluxo de recursos internacionais que, quando financiaram as ONGs, impuseram importantes exigências de projetos, planejamento, avaliação e prestação de contas. Por outro lado, quando diminuíram-se, esses investimentos, ao final da repressão militar, impuseram, indiretamente, uma reinvenção da gestão dessas organizações, que chegam à década de 1990 muito mais estruturadas. Dado que, tanto para sustentar essas exigências de financiamento internacional quanto para manterem-se sem as verbas recebidas do exterior e conquistarem (os tão escassos) recursos nacionais as instituições empregaram estratégias de administração conforme o cenário corporativo, incluindo sobretudo o instrumental de marketing — que consiste em definições e aplicações para facilitar os

processos de troca entre as instituições e os atores sociais com os quais lida, incrementando, desse modo, os processos de arrecadação e gestão de recursos.

Então, tanto em perspectiva nacional quanto global, a expansão do terceiro setor se deve, entre inúmeros outros fatores, ao advento da realidade social gerada pelo sistema capitalista juntamente à crise do Estado, agravadas com a implantação da política neoliberal. Paralelamente, o descrédito do Banco Mundial e de outras instituições internacionais com relação aos recursos dos governos destinados a programas sociais, forçou a disseminação da burocratização e da elaboração de estruturas jurídicas e administrativas que começam a ser apropriadas pelas organizações filantrópicas (TENÓRIO, 1997; SALAMON, 2008).

Segundo Salamon (2008), o momento histórico que vivemos desde 20 anos atrás é único, e pode ser denominado como Revolução Associativa Global, considerando a intensificação massiva das atividades das ONGs ao redor do planeta. Esse momento seria, segundo o autor, tão relevante quanto a ascensão do Estado-Nacional.

Tanto para Tenório (1997) quanto para Salamon (2008), os problemas sociais do mundo contemporâneo não são passíveis de ser solucionados por um ator social isolado (estado ou mercado). A complexidade dos problemas requisita uma articulação em rede para a busca de soluções, ou seja, um envolvimento através de abordagens colaborativas, que incluam conexões de um espectro mais amplo de atores sociais, o econômico, o político e o voluntariado, principalmente. É nas instituições sem fins lucrativos que se devem estabelecer as condições para que essa colaboração aconteça, e possibilite a solução de problemas sociais, unindo o governo e as empresas a projetos da sociedade civil.

O estabelecimento dessa forma de organização (voluntária, sem fins lucrativos e de interesse público) reflete um amadurecimento democrático e moral da sociedade brasileira, que passa a se preocupar e dedicar esforços profissionais para minimizar problemas de direitos humanos e sociais, não exclusivamente motivada pela moral cristã, nem apenas de caráter assistencialista e personalista. Busca-se uma necessária institucionalização eficiente, considerando os problemas sociais a partir da perspectiva de garantia de direitos legítimos e de questões de justiça, de modo a preservar a dignidade de quem está sendo ajudado.

Para fazer face a esses problemas que se acirram, as ONGs, que inicialmente tinham caráter assistencialista, já que eram ligadas principalmente a grupos religiosos, se diversificaram e passaram a adotar como estratégia a ação localizada e de pequenas proporções, que pretende repercussões e transformações a mais longo prazo, em experiências que possam ser multiplicadas por meio da formação de novos atores sociais (...) que não pretendem substituir a ação do Estado, mas que estimula a rediscussão de seu papel, numa perspectiva que inclua a participação cidadã no processo de democratização, direcionando o foco do desenvolvimento para seu aspecto social e tendo como contraponto os modelos de desenvolvimento centrados no Estado e no mercado (TENÓRIO, 1997, p. 12).

Essa conjuntura permite a influência de agendas públicas e o exercício do poder de mudança social na execução de políticas e de projetos de interesse público, superando o caráter unicamente assistencialista e conquistando transformações de longo prazo, com a consolidação de novas instituições da sociedade civil que agem como atores políticos e sociais engajados a movimentos cidadãos. Além disso, segundo Drucker (2006), devido às perspectivas de aumento do voluntariado, incluindo aí o envelhecimento da população e a disseminação da vontade de contribuir ativamente, as organizações da sociedade civil, além de servirem à sua missão prestando determinado serviço, passam a agir como plataformas de aplicação da cidadania, de modo operacional e eficaz. Entretanto, para exercer esses poderes, a sociedade precisa se organizar de forma eficiente e planejada, com objetivo de conquistar mudanças no cerne social de modo permanente.

Antes de avançar na situação contemporânea das instituições sociais e filantrópicas e aprofundar questões relacionadas a sua gestão, faz-se necessário ressaltar que há divergências e não há uma precisão conceitual estrita acerca dos termos terceiro setor, sociedade civil organizada, organização não-governamental, organização sem fins lucrativos etc.

O Terceiro Setor<sup>11</sup>, ou Setor Sem Fins Lucrativos, é composto pelo conjunto de instituições privadas que trabalham para atingir interesses públicos através de iniciativas voluntárias, atuando fora do mercado e do Estado; se comporia então pelo conjunto de ONGs. Segundo Tachizawa (2002), esse setor tem a missão de ocupar os espaços não preenchidos pelos outros dois, Estado e Mercado. Apesar de controverso e variado, dependendo da perspectiva social e política que se considere, o conceito de Terceiro Setor — que data da década de 1980 e tem origem na sociologia estadunidense (Third Sector) — é definido pela maioria dos teóricos como superador da oposição público-privado (MONTANO, 2007), responsável por demandas que o Estado não consegue suprir e pelas quais o mercado não tem interesse direto. Assim, constitui-se, esse terceiro setor, como uma diferente abordagem unindo a eficiência e a eficácia do setor privado com a composição social do setor público, escapando, ao mesmo tempo, das inconveniências do segundo setor, devido à busca pelo lucro, e do primeiro, com sua burocracia que trava os resultados.

Dadas suas condições de relativa independência, reputação e relação com a comunidade local e flexibilidade, essas instituições têm capacidade, energias e recursos para “ativar círculos de apoio necessários na busca de soluções para problemas sociais e econômicos” (SALAMON, 2008, p. 81).

Segundo Fernandes (1996<sup>12</sup>, p. 10 *apud* CAETANO E CAVALCANTI, 2008, p. 110), “o terceiro setor não se caracteriza, evidentemente, por investimentos intensivos de capital. Distingue-se, ao contrário, pelo uso extensivo do trabalho, apelando para a sua criatividade e para a sua dimensão voluntária”. O mesmo setor que cresce e se dinamiza, tem fragilidades, e a principal delas é a dependência de fontes de apoio

---

<sup>11</sup> A expressão sociedade civil é bastante utilizada na América Latina e originou-se no século XVIII considerando a filosofia política moderna, vinculada diretamente ao Estado; a partir da reformulação gramsciana do conceito, transmite um sentimento de pertença cidadã, diferenciando-se do Estado por ser um espaço de integração democrática e difere-se também do setor privado por ter como principal característica a promoção de interesses coletivos — constituindo-se, assim, a sociedade civil de modo análogo ao conceito de terceiro setor, embora críticos apontem que esta nomenclatura seria uma artimanha ideológica neoliberal, com objetivo de suprimir o conceito de sociedade civil, limitando-o a sua atuação prática e esvaziando-o de atuação política. Ver mais em: CAETANO & CAVALCANTI (2008) e MONTANO (2007).

<sup>12</sup> FERNANDES, Rubem César. **Privado, Porém Público** - O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2. ed. 1996. p. 10 *apud* CAETANO E CAVALCANTI, 2008, p. 110.

muitas vezes incertas, o que faz este setor ser extremamente vulnerável a ameaças externas. “Por ironia, não raro ameaçado pelos seus próprios sucessos” (SALAMON, 1997<sup>13</sup> *apud* CAETANO E CAVALCANTI, 2008, p. 110). O pensamento de Salamon sustenta o depoimento de uma ONG de proteção animal da cidade de São Paulo:

“Há ainda a questão da visibilidade, pois (...) as ONGs que crescem e aparecem acabam tendo dificuldade de captar recursos, ou porque a imagem de quem financia será diluída ou porque os financiadores acham que essas ONGs já têm o bastante. Na verdade, uma baita de uma encruzilhada, pois se não aparecemos ou pedimos não recebemos doações e se aparecemos demais também não, porque acham que já estamos bem.”<sup>14</sup>

Retornando aos conceitos: Organização Não-Governamental (ONG)<sup>15</sup> foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) na década de 1950, e é delimitado pelo Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos<sup>16</sup> como organizações constituídas legalmente, que estão fora do aparelho estatal, que não distribuem lucros, que gerenciam suas próprias atividades — têm autonomia — de maneira voluntária e podem ser constituídas de modo livre e por qualquer pessoa ou grupo de pessoas. Com isso, para que seja considerada uma ONG, a instituição deve reunir essas cinco características, que são ratificadas por Salamon (2008). Não devem, as ONGs, portanto, ter como finalidade principal o lucro, senão para seu próprio desenvolvimento e

---

<sup>13</sup> SALAMON, Lester; IOSCHPE, E. (org). Estratégias para fortalecimento do terceiro setor. **Terceiro Setor:** desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra. 1997. *apud* CAETANO E CAVALCANTI, 2008, p. 110.

<sup>14</sup> Disponível em: <caosemdono.com.br> Acesso em: 10 mar. 2014. Ver o depoimento completo “A dura vida de ser uma ONG de proteção animal” da ONG Cão Sem Dono, no anexo 1.

<sup>15</sup> *Non-Governmental Organizations — NGO*

<sup>16</sup> *Handbook on Non – Profit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema Nacional de Contas), desenvolvido pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em conjunto com a Universidade de Hopkins.

negentropia<sup>17</sup>, aplicando-o integralmente na consecução de seus objetivos sociais e institucionais. A questão do dinheiro é quase uma unanimidade nas organizações sem fins lucrativos: escassez; mas Drucker (2006, p.41) afirma que “uma instituição sem fins lucrativos que se torna prisioneira do levantamento de dinheiro está com problemas sérios e também com uma séria crise de identidade.” Por isso, instituições eficazes não fazem simplesmente levantamento de fundos, mas fazem o que o autor denomina Desenvolvimento de Fundos; isso envolve um conselho de desenvolvimento de fundos, com membros que têm capacidade de liderança, que converte doadores em contribuintes de longo prazo através de um trabalho que envolve não apenas apelos emocionais, mas que apresenta resultados aos apoiadores e lhes mostra o quanto estão realizando, através da aplicação de princípios de gestão, marketing e comunicação que se apresentarão nos capítulos seguintes.

Quanto às nomenclaturas, o termo organização não governamental (ONG), é sinônimo de organização sem fins lucrativos, com este conceito dando enfoque à sua distinção em relação ao mercado, e o outro, em relação ao governo.

Igrejas, sindicatos, algumas universidades e hospitais, estão dentro do conceito de ONG, e, de fato, representam a maior parte do terceiro setor brasileiro, que é definido como o conjunto de entidades que preenche os cinco requisitos anteriormente citados. Embora o conceito de ONG seja amplo, e possa juridicamente enquadrar diversas instituições que tenham inclusive objetivos arbitrários, Herbert de Souza, citado pelo Manual de Administração Jurídica, Contábil e Financeira para organizações não governamentais (BORGES, 2003, p. 19), afirma que:

uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia — liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade (...) As ONGs são comitês

---

<sup>17</sup> Segundo a Teoria Sistêmica da Administração, inspirada nas proposições do biólogo Ludwig Von Bertalanffy, as organizações fazem parte de um sistema social amplo — que engloba todo o mundo — e vivem em constante troca; são, portanto, dinâmicas e estão sujeitas à defasagem e à entropia. Quanto investem em pesquisa, se planejam e estão abertas à mudança e à evolução, as organizações desenvolvem o processo de negentropia, que é a oposição à entropia, e podem acompanhar a evolução do sistema social, evitando que caduquem e sejam fechadas. (MAZZILLI, Claudio Pinho, Disciplina de Introdução à Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012, Notas de Aula. Baseado no livro Teoria Geral da Administração, MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham.

Precisa-se ressaltar que, embora seja o mais comum e socialmente difundido para designar instituições sem finalidades lucrativas, o termo ONG não tem valor jurídico (não existe na legislação). Para tanto, o termo OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) também é aplicado para organizações do terceiro setor brasileiro, caracterizando ONGs com estrutura jurídica regulamentada. Foi definido em 1999, pela lei de nº 9.790 e qualifica pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que estão regularizadas com a Justiça. “Pela primeira vez, o Estado reconhece publicamente a existência de uma esfera que é pública, não por sua origem, mas por sua finalidade: é pública embora não estatal” (TACHIZAWA, 2002, p. 39). Com esse título, de OSCIP, uma ONG tem a possibilidade de parceria com o poder público, facilitando o recebimento de verbas, mas submetendo-se a pré-requisitos e regras legais para ser reconhecida como tal.

Quanto à sua formação, as organizações podem se constituir enquanto associações ou fundações. A primeira forma é a mais comum, dada a não necessária existência de um patrimônio prévio e nem de um instituidor. Segundo Tachizawa (2002) 95% das ONGs são registradas como associações. Entretanto, apesar dos benefícios fiscais (que facilitam a arrecadação de verbas) para além da imunidade e das isenções, a declaração de utilidade pública e o registro no Conselho Nacional da Ação Social (CNAS), é pequeno o número de instituições que possuem os registros aos quais fazem jus, o que evidencia uma debilidade nos relacionamentos entre as ONGs e o Estado, que se materializa nos obstáculos legais e burocráticos que impede tantas instituições de acessarem os benefícios que lhes cabem (TACHIZAWA, 2002).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que mapea o terceiro setor brasileiro com a pesquisa Fasfil (As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil), no ano de 2010, 290 mil entidades pertencentes a este setor — definidas pela pesquisa como organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias — estavam em funcionamento no Brasil. Isso representava 5,2% do total de 5,6 milhões de instituições públicas e privadas, lucrativas e não-lucrativas, do Cadastro Central de Empresas do IBGE.

Dentre essas 290 mil instituições<sup>18</sup>, 0,8%, mais especificamente 2.242 instituições, eram voltadas à proteção de animais ou do meio ambiente. Esses dados revelam que a maioria das organizações não-governamentais, 44%, segundo a classificação do IBGE, é composta por entidades religiosas (igrejas ou mesquitas, sinagogas, centros-espíritas, centros de umbanda etc.) ou por organizações sindicais. Isso explicita a amplitude e dificuldade em se classificar o que pertence ao terceiro setor e compactua com a perspectiva crítica colocada por Montañó (2007), que aponta incoerências nas nomenclaturas Terceiro Setor e ONG. Além disso, de acordo com a pesquisa do IBGE, afirma-se que a maioria das Fasfil surgiu na década de 1990, e que entre os anos de 2006 e 2010 houve um decréscimo no ritmo de crescimento do terceiro setor brasileiro, se comparado a períodos anteriores.

Segundo Salamon (2008), as instituições do terceiro setor têm aptidão para — além de oferecer assistência adequada a quem precisa de ajuda — alertar o setor público, o setor privado e toda a sociedade quanto a problemas a serem solucionados. A questão dos direitos dos animais, nesse contexto, ganha destaque gradativamente, com a mobilização voluntária formada para minimizar a crueldade a que essas criaturas se encontram expostas na maioria das cidades brasileiras. Com isso, o setor público passa a dedicar alguns esforços táticos e sancionar leis de proteção a animais, tendo em vista que o eleitorado se mostra sensível à causa; outras pessoas percebem também a mobilização de amigos, colegas, vizinhos etc que exercem sua cidadania, e começam a se questionar ou, no mínimo, ter consciência do problema que acontece a seu redor, reconhecendo-o; a mídia, por sua vez, recebe apelos para veicular informações relativas à questão; assim como outras empresas são pressionadas e se sentem motivadas a direcionar recursos e esforços para apoiar as instituições do terceiro setor e suas respectivas causas.

---

<sup>18</sup> Entre o total dessas instituições, 82,9 mil entidades eram religiosas (28,5%), 44,9 mil atuavam na área de associações patronais e profissionais (15,5%), e 42,5 mil no desenvolvimento e defesa de direitos — exclusivamente humanos (14,6%). Havia, ainda, 54,1 mil entidades (18,6%) dedicadas a implementar políticas governamentais (saúde, educação, pesquisa e assistência social). Nesse segmento, os grupos mais vulneráveis da população - crianças e idosos pobres, adolescentes em conflito com a lei e portadores de necessidades especiais - eram assistidos por 30,4 mil entidades de assistência social (10,5%). Em educação e pesquisa (6,1%) e saúde (2,1%), eram 23,7 mil entidades, destacando-se as entidades de ensino fundamental (4,5 mil) e outros serviços de saúde (3,9 mil). 72,2% das entidades não possuíam sequer um empregado formalizado.

Nessa dinâmica, fica explícita a conexão e sinergia entre o primeiro (governo), o segundo (empresas) e o terceiro (sociedade civil organizada) setor na sociedade, de modo a enfrentar problemas públicos e buscar a garantia de soluções eficazes. Dado que, para sua atuação, as organizações do terceiro setor dependem geralmente de recursos externos, o aporte governamental e empresarial é de absoluta importância; estabelecer um diálogo eficiente com os setores governamental e empresarial é um desafio e uma oportunidade para as ONGs conquistarem recursos, suporte e novos espaços (TENÓRIO, 1997). O setor privado tem nessas instituições um lugar de promoção de valores socialmente responsáveis, através do apoio a causas que defendem, cumprindo um papel social, conquistando valor à imagem institucional junto de seus públicos-alvo e de toda a sociedade. O Estado, por sua vez, tem nas ONGs um ator cidadão incluído na esfera pública disposto a trabalhar de modo eficiente complementando funções do governo com interesse único em apoiar e desenvolver a sociedade. Desse modo, o terceiro setor preenche lapsos sociais, trabalhando de forma cooperada ao primeiro e segundo setores.

Ducker (2006) reitera que as instituições não são empresas, pois não fornecem simplesmente um produto ou serviço e após o pagamento encerram sua função, como também não são governo, haja vista que este não daria conta, segundo o autor, da mudança social que as instituições do terceiro setor têm como objetivo:

seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu 'produto' é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada (DRUCKER, 2006, p. XIV).

Considerar que as instituições do terceiro setor pretendem substituir o Estado e que possam portanto subestimar seu apoio, é, segundo Lester Salamon (2008, p. 89), um dos grandes erros ideológicos da atualidade. Essa perspectiva é coadunada por Tenório (1997), que afirma serem os atores sociais formados através da iniciativa voluntária e com intuítos de transformação pública desprezíveis de substituir o Estado. Eles são, segundo o autor, enquanto organizações da sociedade civil, responsáveis por um importante ato de repensar a função desse aparelho, considerando a participação cidadã no Estado democrático, direcionando o foco para seu aspecto social, de forma a afastar modelos centrados unicamente no Estado ou no mercado.

Salamon (2008) apresenta dados que explanam a relação do Estado com o terceiro setor, afirmando que onde as iniciativas voluntárias mais prosperaram e se fortaleceram, grande apoio do governo foi empregado. Segundo o mesmo autor, em pesquisas realizadas pela Universidade Johns Hopkins, identificou-se que é o governo o maior sustentador do terceiro setor, à frente da iniciativa privada e da filantropia. “Os países com setores sem fins lucrativos mais fortes são aqueles onde o apoio do governo é mais substancial.” (SALAMON, 2008, p. 90) Na América Latina, entretanto, o apoio do governo às iniciativas voluntárias é bastante reduzido; enquanto na Europa Ocidental (que tem hoje a maior consolidação dessas instituições) a receita governamental representa 55% das verbas das instituições sem fins lucrativos, e nos EUA 30%, na América Latina esse percentual de apoio financeiro não chega a 15%.

Quanto maior o investimento do governo, maior a representação social positiva que as causas e as próprias instituições conquistam. Quanto maior a remuneração dos colaboradores assalariados das instituições do terceiro setor, maiores são também os índices de voluntariado, segundo Salamon (2008). Essas conjunturas cíclicas podem se esclarecer considerando-se que, tendo forte apoio do Estado, as instituições têm maiores condições iniciais para se profissionalizarem de modo eficiente e tornarem-se pontes mais fortes para unir a sociedade, o governo e o setor privado, fortalecendo-se.

Obviamente, a pressão da sociedade para forçar investimentos do Estado nas áreas sociais e nas instituições do terceiro setor são fundamentais. Apesar de ser menos significativo, não se pode desconsiderar o potencial de recursos advindos do setor privado e das pessoas físicas. Mesmo com baixo apoio governamental, uma ONG que planeja suas ações pode se estruturar de modo a conquistar um público apoiador forte e se consolidar enquanto instituição socialmente legítima, eficiente e eficaz, e transparecer credibilidade. Essa conquista só se fará possível com divulgação constante do trabalho e dos resultados da entidade, mostrando com transparência sua atuação, onde estão sendo aplicadas as doações, os investimentos recebidos, aliado a uma comunicação institucional que justifique e reforce a importância social dos resultados obtidos.

Nesse sentido, a gestão, o marketing e a comunicação serão fundamentais para proporcionar à instituição sem fins lucrativos um desenvolvimento sustentável e

longínquo, pois, em última instância, para arrecadar ajuda precisa ter credibilidade junto ao público doador potencial. Para tanto a organização precisa se comunicar persuasivamente com os respectivos públicos de interesse, apelando para a causa que defende, reforçando a identidade institucional e demonstrando eficiência, transparência e responsabilidade organizacional. Para conseguir tamanha “façanha” a organização terá primeiro que se estruturar administrativamente, com planejamento, profissionalização, otimização de recursos e investimentos em comunicação. Enfim, tornar-se primeiro uma instituição modelo para poder se apresentar como tal e conseguir os investimentos que demanda.

### 3. Gestão e Administração Estratégica de ONGs

No capítulo anterior abordou-se a evolução das organizações com constituição e finalidade estritamente sociais e os principais desafios a que estão submetidas, e fez-se alusão à gestão e à comunicação estratégicas como forma de burlar a dependência excessiva perante o Estado e como pressuposto ao desenvolvimento e negentropia das entidades com fins estritamente sociais. Neste breve capítulo, a formatação organizacional dessas instituições sob a perspectiva gerencial se apresentada, de forma a guiar o estudo em direção ao papel da comunicação estratégica no âmbito do marketing nas organizações sem fins lucrativos.

Para superar esses desafios que podem ameaçar sua existência e eficiência administrativa, as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais. Trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismo mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade, divulgando o produto do trabalho realizado são alguns dos resultados que se pode esperar desse aprendizado (TENÓRIO, 1997, p. 15).

Para Tenório, “gerenciar é estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir finalidades determinadas” (1997, p. 18), para isso, há funções gerenciais essenciais, que se constituem de planejamento, organização, direção e controle, estruturadas num ciclo que se repete constantemente. O planejamento prevê o futuro da organização, considerando influências internas e externas. Para isso, constrói cenários, define qual é a missão e quais são os objetivos organizacionais, considerando os valores institucionais, traçando caminhos com as atividades e os recursos demandados para a conquista dos objetivos definidos para curto, médio e longo prazo. Após a definição do “onde se quer chegar”, a função de organização deve ser estruturada, com a definição de responsabilidades, através da distribuição de tarefas e alocação de recursos, viabilizando a execução de todo o trabalho necessário à conquista dos objetivos e cumprimento da missão. “O planejamento define o que fazer e a organização estabelece quem faz o que, com que recursos e de que forma.” (TENÓRIO, 1997, p. 22). Todas essas decisões,

entretanto, devem considerar o público como elemento central e principal (GRUNIG, 2009).

A execução de tudo o que foi planejado e organizado acontecerá mediante uma gerência, que deve motivar as pessoas envolvidas a realizarem o trabalho que lhes cabe para atingir os objetivos organizacionais e deve também tomar e aplicar decisões corretivas, caso hajam desvios que atrapalhem essa conquista eficaz de modo eficiente. Ao final (ou durante todo o percurso), avaliar-se-á todo o processo, comparando-o com o planejado, considerando os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados obtidos e os recursos realmente investidos (e/ou gastos). Desse modo, a entidade terá controle sobre seus rumos, mantendo o planejamento, a organização e a direção ou reajustando-os pontualmente ou até mesmo redefinindo objetivos e reinventando toda a instituição.

Para avaliar o desempenho desse gerenciamento, e, por extensão, da organização, deve-se valer das medidas de eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência se define pela melhor utilização dos recursos disponíveis, de forma a poupá-los. A eficácia é o atendimento do objetivo. E a efetividade se define como dar conta da demanda social — sendo uma avaliação muito mais complexa, dado que é necessário ter conhecimento acerca das demandas ou expectativas de demandas e compará-las à capacidade da organização (TENÓRIO, 1997). A efetividade de uma ONG de proteção animal seria conquistada quando o número de abandonos na cidade ou região em que atua fosse igual ao número de resgates por ela realizados, por exemplo.

Há três níveis de decisões hierarquizadas e interdependentes dentro da estrutura de uma organização: o estratégico, o tático e o operacional; Tenório (1997) os define também como níveis institucional, gerencial e de execução. O primeiro nível trata do planejamento estratégico e toma decisões acerca de finalidades e objetivos da organização, analisando esta de forma holística, enfocando as relações com toda a variedade de públicos, de modo estruturado e formal, como uma previsão do futuro, e possibilitando uma aprendizagem organizacional para promover a evolução de todos os níveis hierárquicos. São operações incubidas à gestão estratégica a elaboração e análise de cenários, considerando ameaças e oportunidades externas e internas (análise SWOT), o planejamento de ações de comunicação em curto, médio e longo prazo, avaliação e

gerenciamento da cultura organizacional. Cabe também ao nível estratégico o provimento dos recursos para que os subsequentes níveis organizacionais possam realizar suas finalidades com eficiência e atingindo a eficácia. Ao nível tático cabem decisões específicas de cada parte da organização de modo a garantir a execução do que foi definido no nível estratégico. Após a tática, o nível operacional se desdobra, onde são executadas as tarefas para atingir os objetivos organizacionais e da forma determinada pelos dois níveis supracitados (KUNSCH, 2006).

Mais do que uma hierarquia rígida, estes níveis e funções organizam o processo de existência e produção de qualquer organização institucionalizada, e são, portanto, inerentes ao ato de gerenciar. Essas condições ainda não estão consolidadas na gestão da maioria das ONGs brasileiras, que, tendo características distintas das organizações do primeiro e do segundo setor, possuem, em geral, um corpo diretor extremamente voltado às atividades finais. Observa-se, assim, muitas vezes, o exercício da gestão como uma atividade baseada na intuição e no bom senso, “carecendo de embasamento teórico em administração” (TENÓRIO 1997, p. 25) e deixando muitas vezes de conquistar resultados mais efetivos.

Desse modo, o processo de desenvolvimento institucional e de gestão de relacionamentos deve estar inserido dentro do planejamento estratégico, considerando a missão, visão, metas, recursos, prazos e os objetivos futuros, em consonância com os aspectos globais da organização e integrada às outras áreas, como comunicação, marketing, gestão de pessoas, vendas, finanças, decisões de TI, área de compras e relacionamento com fornecedores, etc.

Ainda assim, ressalva-se que “a estratégia de uma empresa é mais do que o seu planejamento estratégico, vai muito além de um processo racional estruturado com começo, meio e fim...” (WOOD, 1996<sup>19</sup>, p. 24 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 40). A função da estratégia consiste, então, sobretudo, na criação na organização de um ambiente com compartilhamento convergente de significados (valores, missão, visão e objetivos).

Tendo em vista os níveis de decisão e trabalho das organizações, podemos iniciar a discussão a respeito do processo de marketing e da comunicação estratégica,

---

<sup>19</sup> WOOD, Thomaz J. Uma nau sem rumo. In: Carta Capital, São Paulo: Editora Confiança, ano 02, 26/06/1996, p.20 -25 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 40.

que, como o nome já afirma, deve diferenciar-se de sua tradicional aplicação unicamente nos níveis tático e operacional. Assim, a comunicação deixa de ser trabalhada como um conjunto de ações isoladas e desintegradas para remediar problemas já em andamento ou emergentes e passa a influenciar progressivamente a eficiência, eficácia e possível efetividade ao se integrar à gestão estratégica de uma organização (KUNSCH, 2006).

#### **4. Marketing e Comunicação Estratégica em ONGs**

O presente capítulo tem como finalidade delinear conceitos de marketing e comunicação estratégica, apresentando suas origens, definições, relevância, contribuições e aplicações à gestão das instituições, em especial as da sociedade civil. Observa-se que trabalho de comunicação ideal é elaborado com o conhecimento e domínio das técnicas, com definição de práticas e estratégias baseadas no planejamento estratégico organizacional, com a utilização de ferramentas e técnicas adequadas a cada caso e alinhadas aos objetivos globais e de longo prazo da instituição, levando em consideração, sobretudo, seus públicos.

A função da comunicação se revela essencial por desenvolver os relacionamentos necessários para a conquista de recursos a partir da dinâmica de trocas. A conquista de credibilidade e engajamento dos públicos de interesse estratégico à organização demanda a divulgação constante do trabalho e dos resultados obtidos, revelando com transparência onde estão sendo aplicadas as doações e os investimentos que a entidade recebe e apresentando a eficiência e eficácia do trabalho da organização, aliado a uma comunicação institucional que justifique e reforce a importância social desses esforços.

Ainda que possuam diversas proximidades de gestão e desafios se comparadas ao segundo setor, as ONGs se inserem em um contexto próprio — de voluntariado —, tanto para a produção, quanto para a conquista de recursos e também para o consumo. O papel do marketing e da comunicação, é, desse modo, ainda mais vital para o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações situadas no âmbito do terceiro setor.

Kotler (2009) elucida duas diferentes posturas organizacionais: orientada pelo mercado e que orienta o mercado. A primeira concentra-se nos problemas dos clientes atuais e melhorias em seu mix de marketing, não causando, em geral, mudanças radicais; já as empresas que orientam o mercado, que criam alternativas e até mudam as regras do jogo, segundo o autor, "elevam nossa visão e grau de civilização" (2010, p. 41). As organizações sociais que defendem os direitos dos animais e fomentam a adoção

— competindo e combatendo diretamente a produção e comercialização desses seres — se situam nessa segunda perspectiva de (re)orientação mercadológica, assim como a maioria das ONGs, por terem objetivo de mudança de comportamento socio-cultural.

Ainda assim, apesar da relevância de seu trabalho, o poder de ação das ONGs é limitado, sobretudo, pela gestão, especialmente pela lacuna do trabalho não realizado enquanto comunicação estratégica. Como Kotler afirmou lá nos anos 1980, diversas empresas, e as do terceiro setor de modo mais veemente, consideram a comunicação como um mal necessário ou, pior, como um luxo; afastam-se, desse modo, da possibilidade uma gestão realmente eficaz, que ordene os fluxos de informações e que lhes dê visibilidade, fortalecendo os relacionamentos.

Entretanto, as também diversas ONGs que já utilizam o marketing e a comunicação como estratégia para conquistar seus objetivos, se beneficiam e tornam-se cada vez mais sólidas enquanto instituições da sociedade, conquistando engajamento dos públicos de interesse, fomentando trocas e incrementando e ampliando sua atuação.

Kotler (1978) afirma que os princípios de marketing permitem que as organizações sem fins lucrativos se tornem mais eficazes na consecução de seus objetivos, ao otimizar seus relacionamentos e trocas com seus diversos públicos, satisfazendo-os enquanto atinge seus objetivos de conquista de recursos.

Segundo Drucker e Kotler (2006, p. 61), a utilização do marketing tem como principal resultado a construção de um interesse mental e emocional dos atores sociais estratégicos pela organização, “um bom programa de marketing irá resultar em mais consciência e mais lealdade ou ligação com o público”.

O marketing, longe de ser um instrumento administrativo de exclusivo interesse para os estabelecimentos empresariais, possui grande relevância para os problemas e desafios que fazem face às organizações que não visam a lucro. Todas as organizações dependem de relações de troca para atraírem recursos de que precisam, para os converterem em produtos e serviços úteis e distribuir tais produtos e serviços eficientemente aos mercados-alvo. O marketing é uma abordagem sistemática do planejamento e da obtenção de relações desejadas de trocas com outros grupos. O marketing preocupa-se com o desenvolvimento, a manutenção e/ou a regulação das relações de troca que envolvam produtos, serviços, organizações, pessoas, lugares ou causas (KOTLER, 1978, p. 29).

Para a conquista dos recursos necessários a uma organização, o marketing serve, então, como instrumento facilitador do processo de trocas. Existem, ainda, segundo

Kotler (2006), outros três processos, além da troca, para uma organização adquirir os recursos de que precisa: a autoprodução, o roubo e a esmola. O marketing, entretanto, trabalha apenas com a dinâmica de transações, onde existem duas partes interessadas e cada uma entrega um valor à outra. Desse modo, afirma-se que não é papel de uma instituição sem fins lucrativos pedir esmola, mas oferecer valor a seu doador, de modo estruturado. Kelley (1995, p.25) alerta que aquele que capta fundos para uma organização sem fins lucrativos deve “apresentar-se como um vendedor e não como um mendigo”.<sup>20</sup>

O valor é algo intrínseco aos desejos humanos, e um desejo, segundo Kotler (1978), é um estado desconfortável de tensão produzido pela percepção de uma deficiência que gera, por sua vez, um estímulo para a ação e mudança (satisfação do desejo). Neste processo os indivíduos buscam pessoas e organizações a seu redor com objetivo de satisfazer seus desejos.

Nesse contexto, quando um determinado ator social deseja obter recursos de outra parte, deve ser capaz de oferecer-lhe também recursos; para isso precisa compreender as necessidades do ator que lhe interessa e analisar de que forma poderia satisfazê-las, promovendo valor para conquistá-lo. Segundo Kotler (1978), há três instâncias que podem satisfazer o desejo de outra parte: bens (objetos), serviços (atos) e dinheiro. O mesmo autor afirma que, um exemplo de relação de troca é a caridade, onde o doador oferta um dinheiro ou um serviço (ou ainda um bem) e recebe com a transação a sensação de bem-estar e a percepção de abrandamento do problema social.

As empresas atendem a necessidades emitindo uma proposta de valor — um conjunto de benefícios que oferecem aos clientes para satisfazer suas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de

---

<sup>20</sup> Reiterando-se a posição de Kotler (1978) a conquista de recursos baseada no princípio das trocas (afastando-se dos princípios da autoprodução, do roubo, da força e, sobretudo, da esmola), exige que a organização apresente um valor ao doador, conquistando com ele um processo de troca de recursos, positivo para ambos os lados. As ONGs têm que acreditar — e expressar — que o doador e a sociedade estão recebendo um favor delas, e não apenas o contrário. O produto principal de uma ONG, e que deve ser o foco no momento persuasivo da conquista de recursos, consiste nos benefícios, de todo o serviço positivo prestado e da mudança que está gerando na sociedade. “O que chama a atenção do doador, o que o inspira a doar, é o êxito” (KELLEY, 1995, p. 26), dado que “todos querem ser parte de uma grande obra, importante, que tenha êxito na resolução dos grandes problemas do mundo. Deste ponto de vista, o que você está vendendo é a solução de um problema que o outro sente... ou deve sentir” (KELLEY, 1995, p.28-29).

produtos, serviços, informações e experiências (KOTLER, 2006, p. 22).

Para oferecer valor ao doador, e à sociedade, a organização precisa entender seus anseios (dos públicos), estruturar-se de modo a atender as necessidades e se comunicar de modo eficaz (propondo uma solução para o problema). Para isso, a implementação de um programa de marketing e comunicação dentro da estrutura organizacional se faz imperativo. Drucker (2006) coaduna com a mesma concepção, entendendo que o marketing é essencial ao desenvolvimento de uma organização e que a comunicação, como um de seus principais instrumentos, deve se estruturar com planejamento, tanto para facilitar a gestão, melhorar a produtividade (eficiência e eficácia) e conseguir transmitir seus valores, quanto para evitar que a imagem institucional seja construída com distorções.

Uma diferença básica entre as organizações do segundo e do terceiro setor é que estas têm uma quantidade muito maior de dependência a relacionamentos que seriam vitais. Uma empresa tem poucos relacionamentos realmente vitais, enquanto uma instituição sem fins lucrativos tem uma multidão de públicos muito maior do que empresas, segundo Drucker (2006, p. 115). Desse modo, a gestão dos relacionamentos e, portanto, a comunicação eficaz, passa a ser ainda mais essencial para organizações situadas no cenário sem fins lucrativos e não governamental. Dado que os autores afirmam que em nenhuma outra área as distinções entre essas organizações (do segundo e do terceiro setores) são maiores do que na gestão de pessoas e de relacionamentos. As questões concernentes à motivação, ao engajamento, à clareza da contribuição, à realização pessoal e à possibilidade de disseminar informação, de representar a causa da instituição na sociedade, afligem de forma intensa os colaboradores, sobretudo os não-

remunerados, e necessitam ser gerenciadas com o devido cuidado, considerando-as enquanto processo de comunicação informal<sup>21</sup> e parte essencial do marketing.

Embora o marketing para uma instituição sem fins lucrativos utilize muitos dos termos e mesmo muitas das ferramentas usados pelas empresas, ele é na verdade muito diferente, porque a instituição está vendendo uma coisa intangível. (...) Trata-se de um conceito — uma abstração — e vender um conceito é diferente de vender um produto (DRUCKER, 2006, p. 39-40).

Kotler (1978, p. 288) define ainda o conceito de marketing social, como sendo o projeto, a implementação e o controle de sistemas que promovem uma ideia ou comportamento em determinado público. Esse sistema de marketing utiliza a segmentação de mercado, a pesquisa com públicos de interesse, a formulação de propostas de valor e a aplicação de comunicações e incentivos sob a perspectiva da teoria da troca. Dessa forma, o marketing social se configura pela aplicação do processo e das técnicas do marketing empresarial e comercial para o planejamento, a execução e a avaliação de programas com intenção de influenciar o comportamento voluntário de públicos-alvo, conquistando melhorias à sociedade.

Compreendendo que a gerência eficaz de uma ONG tem o marketing embutido na concepção de sua atuação, deve-se contar com dados e informações<sup>22</sup> oriundas de pesquisas com relação aos públicos estratégicos à organização e ao cenário em que atua

---

<sup>21</sup> Para Kunsch (2003), o sistema de comunicação das organizações estrutura-se a partir de duas redes: formal e a informal. A primeira tem uma dinâmica preestabelecida e menos flexível, configurada enquanto um conjunto de canais e meios planejados para transmitir determinadas mensagens. Já a segunda sustenta-se nas relações sociais, refletoras da cultura organizacional, sendo mais espontânea e menos passível de controle. Ambas, entretanto, devem ser encaradas como importantes ao desenvolvimento da organização, se bem geridas. Grunig, por sua vez, define duas posturas adotadas com relação à comunicação: o paradigma simbólico-interpretativo e o da gestão estratégica comportamental. O primeiro se aproxima da perspectiva de comunicação formal postulada por Kunsch e consiste no empreendimento de ações estruturadas para influenciar a interpretação dos públicos acerca da organização, como publicidade e ações midiáticas. O segundo paradigma, com enfoque comportamental, tem como principal objetivo aproximar a organização de seus públicos de interesse, desvinculando a perspectiva de que a comunicação limita-se ao trabalho operacional de transmissão de mensagens em diversos meios, e se constitui da comunicação de mão dupla que confere aos públicos participação e voz no processo decisório da organização (GRUNIG, 2009).

<sup>22</sup> Dados e Informações são termos complementares mas que se diferenciam: dados constituem um conteúdo quantificável, a serem processados para então resultarem em informações, que se constituem, por sua vez, um conteúdo qualificável, sendo estas o resultado do processamento e da análise dos dados.

— não apenas projetar um serviço para depois sair tentando vendê-lo, mas entender o mercado para então projetá-lo, conforme Drucker (2006).

Além disso, Drucker (2006) ressalta que definir a estratégia de marketing correta é a primeira tarefa estratégica básica de uma organização sem fins lucrativos, dado que ela precisa conhecer o mercado onde está inserida para desenvolver e vender seus produtos e serviços e precisa também conhecer seus públicos para poder persuadi-los e engajá-los.

A amplitude dos públicos de interesse de uma ONG inclui os beneficiários (aqueles que são assistidos pela instituição); doadores; empresas parceiras; agências de financiamento; governos; fornecedores (clínicas veterinárias, supermercados, farmácias etc); colaboradores remunerados; colaboradores não-remunerados (voluntários); amigos e parentes de voluntários e funcionários; comunidade local; políticos; imprensa; outros formadores de opinião em potencial e a sociedade em geral. Cada grupo de públicos tem necessidades específicas e demandas diferenciadas com relação à organização, o que requer uma abordagem especial para impactar do modo mais eficaz cada caso e desenvolver relacionamentos profícuos.

Coadunando com esses pré-requisitos para a implementação de uma postura de marketing e de comunicação dentro de uma organização, Oliveira (2007) afirma que a participação ativa da alta gerência no processo de marketing e comunicação é essencial<sup>23</sup>, tal como o planejamento de suas ações, baseado em dados oriundos de pesquisas com seus públicos de interesse, e o treinamento devido de todos os participantes da organização para que a comunicação se dissemine.

O processo de gestão de marketing e comunicação se desenvolve em etapas diacrônicas, iniciando-se com pesquisa, partindo para as definições essenciais dos públicos-alvo, de segmentação e desenvolvimento de posicionamento. Desse modo, elucida-se que os primeiros passos na gestão de uma organização não governamental deveriam ser analisar o contexto em que está inserida e definir seus públicos. Para tanto,

---

<sup>23</sup> Kotler (2006) coaduna com essa hipótese de Oliveira (2007) apontando que o executivo chefe, ou CEO, da organização — tanto sem fins lucrativos como empresariais — deve ser o principal responsável pelo marketing da instituição, dado que “o marketing não consegue nada na organização se o chefe da mesma não se interessar por ele, compreendê-lo e desejar disseminar sua lógica e sabedoria à sua equipe e às pessoas ligadas à instituição” (KOTLER; DRUCKER, 2006, p. 60).

a pesquisa de mercado e análise de macro e micro ambientes são fundamentais. “As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas” (KOTLER, 2006, p. 76). Analisar concorrentes<sup>24</sup>, o contexto social e as tendências culturais, políticas, econômicas, tecnológicas e demográficas são essenciais tanto ao planejamento estratégico da organização quanto ao marketing e à comunicação. Esse processo de segmentação de mercado e posicionamento representa, segundo Kotler (2009, p. 49), o nível estratégico de marketing.

Continuando o processo de gestão de marketing, depois da parte estratégica (pesquisa, definições de público, segmentações e posicionamento), aborda-se o nível tático correspondente à definição do mix, no qual se incluem deliberações acerca das variáveis de produto e serviço, preço, ponto de venda e distribuição e comunicação.

Subsequentemente, a etapa operacional, que se constitui da implantação do mix de marketing, no dia a dia da ONG e em momentos e locais pré-definidos, envolvendo integradamente toda a estrutura organizacional, em uma cultura de comunicação e atendimento. Kotler (1978) alerta que muitos programas de marketing falham, mesmo tendo estratégias e táticas corretas, por não aplicarem sistemas adequados para o desenvolvimento de uma implementação eficaz. Para aperfeiçoar a implantação e mesmo as definições táticas e estratégicas da comunicação, do marketing e de toda a organização, é necessário o processo de controle periódico e constante, com pesquisas e avaliações sobre os resultados, ou seja, o monitoramento, a interpretação e gestão do *feedback* dos públicos etc.

Reiterando a diacronia das etapas do processo de marketing para as organizações sem fins lucrativos, observa-se que é necessário:

em primeiro lugar, pesquisar os clientes para compreender o mercado e suas necessidades. Segundo, desenvolver a segmentação e conscientizar-se a respeito dos diferentes grupos com os quais se irá interagir. Terceiro, desenvolver políticas, práticas e programas para satisfazer esses grupos. O último passo é comunicar esses programas. Muitos hospitais e outras instituições sem fins lucrativos vão diretamente à propaganda e isto é de fato fazer as coisas de trás para a frente (KOTLER; DRUCKER, 2006, p. 61).

---

<sup>24</sup> No caso das ONGs de proteção animal, os concorrentes diretos podem se constituir dos estabelecimentos que produzem e vendem animais.

Ainda que a missão da instituição seja universal e aplicada a toda a sociedade, ela precisa de estratégia definida, e, para tanto, de alguns principais atores sociais para conquistar os necessários recursos à consecução dos seus objetivos e da própria missão. Dessa forma, a ONG deverá estreitar os relacionamentos conforme suas estratégias, sendo necessário conhecer previamente o público antes de proclamar discursos simbólicos, desenvolvendo pontos de contato e comunicação de modo planejado, estratégico e certo. “Antes de começar a comunicação é preciso saber o que os clientes realmente consideram valor, o que é importante, ao invés de começar dizendo aquilo que você acredita ser importante para eles. Este é o segredo do marketing eficaz” (DRUCKER, 2006, p. 62).

Adianta-se que apesar de todas essas funções necessárias à implementação do marketing, assim como todos os esforços de comunicação, devem empreender-se com uma integração estratégica à organização e seus objetivos, sob o risco de tornarem-se apenas ações isoladas com resultados pontuais. A pesquisa, as ações de comunicação, os programas de treinamento e o atendimento ao cliente “deverão ser parte de uma orientação global, adotada pela organização, conhecida como a orientação para marketing” (KOTLER, 1978, p. 67). Dessa forma, a comunicação organizacional estratégica e integrada define-se como um dos principais processos do marketing e da gestão da organização, em uma perspectiva que deve transmitir aos públicos toda a eficiência do trabalho da instituição e suas intenções, conquistando engajamento e apoio. À comunicação, somam-se outras variáveis táticas do marketing: produto e serviço, preços e ponto de venda e distribuição.

Conhecido como “4 P’s”, o mix de marketing designa o conjunto de variáveis que composto a partir de produto, preço, ponto-de-venda e promoção. Nesse mix, o produto envolve questões relacionadas à criação de um bem ou serviço adequado às expectativas do público a que se destina. Ele se constitui daquilo que a organização fornece, daquilo que tem valor para o público-alvo. Desse modo, a variável produto pode ser, para além de um bem tangível ou um serviço, uma ideia, uma mudança de atitude e percepção, assim como causas, programas (de voluntariado, de doação regular...) etc. Kotler (1978) alerta quanto à necessidade de as organizações se

manterem atentas perante as expectativas que seus públicos estão tentando satisfazer através de seu(s) produto(s).

A variável preço, por sua vez, envolve não apenas os custos de produção e os lucros esperados, mas aspectos do mercado em que se insere e objetivos de longo prazo, considerando concorrentes e intenções de consolidação de seu próprio produto — dadas as percepções simbólicas do preço e sua influência também psicológica no momento da tomada de decisão da compra (troca).

No ambiente das organizações sem fins lucrativos, a variável preço parece ser a menos entendida. De um modo geral, conforme Drucker (2006), questões financeiras são deixadas em um segundo plano pelas ONGs. Estas, mesmo sem fins lucrativos e não distribuindo renda entre seu corpo diretor, têm necessidade e responsabilidade de conquistar recursos excedentes a serem reinvestidos nos projetos que subsidiam, possibilitando, desse modo, a negentropia organizacional. Todo o processo de captação de recursos, é, assim, uma aplicação de marketing intrínseca à variável preço.

Outro elemento do mix de marketing é a praça, ponto de venda ou processo de distribuição. Trata-se de um elemento que abrange decisões relacionadas à apresentação e à entrega do produto ao público a que se destina — ou como o produto poderá ser encontrado. As definições sobre os canais de distribuição devem estar voltadas à conveniência<sup>25</sup>, considerando, sobretudo, as preferências e o comportamento dos públicos escolhidos como alvo, o local adequado à compra-experimentação pelo consumidor, o horário e a ambientação. Podem ser *on* e *offline*. Além disso, dada a amplitude da variável produto, o ponto-de-venda se amplia da mesma forma, consistindo-se, os canais de venda, por exemplo, do contato no ato da captação de recursos, onde se vende o projeto de uma ONG.

Por fim, o último “P” consiste na promoção, que inclui todo tipo de comunicação com os públicos-alvo. Quanto à definição do “P” de promoção, Kotler e Roberto (1992), entendem que a variável se refere à construção e implantação de programas de comunicação eficazes, que conquistem a ação (compra, doação,

---

<sup>25</sup> O conceito de “conveniência” define o ponto-de-venda na teoria dos 4C’s, que se apresenta como um modelo paralelo aos 4P’s do marketing, com foco no consumidor e não no vendedor. O produto é definido como “valor para o cliente”, o preço, “custo para o cliente” e a promoção, “comunicação”.

participação, reflexão, mudança de comportamento...) dos públicos de interesse da organização, mediante informação e persuasão.

Segundo Kotler (2009), as ferramentas de comunicação incidem em cinco categorias amplas: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto — dentro dessas ferramentas incluem-se todo o amplo espectro de formas de contato com os públicos de interesse, desde telefonemas e conversas à anúncios televisivos.

Com objetivos de persuadir o público-alvo, construindo uma marca e fortalecendo relacionamentos, a publicidade transmite mensagens e apelos intrínsecos ao posicionamento e ao valor oferecido pela instituição para determinado alvo. Diversos meios e mídias são utilizados, dependendo dos objetivos, dos recursos disponíveis a se investir e do público a que se destina a mensagem — recursos de áudio ou áudio-visuais, imagéticos, textuais e sensoriais são veiculados através de diferentes suportes publicitários para atingir o público de uma organização: a TV, a mídia externa (*outdoors* e placas), a internet (com *sites*, *blogs*, portais, *e-mail*, redes sociais e mecanismos de busca), o rádio, os jornais, as revistas, as listas telefônicas impressas e digitais, mala-direta, ligações telefônicas e até mesmo ações *no-media* e intervenções urbanas.

Publicidade é a ferramenta mais poderosa para a construção do conhecimento sobre uma empresa, produto, serviço ou ideia. No custo por milhares de pessoas atingidas, a publicidade é difícil de ser ultrapassada. Se os anúncios forem também criativos, a campanha publicitária poderá formar a imagem e, em certa medida, até a preferência ou, no mínimo, a aceitação da marca (KOTLER, 2009, p. 141-142).

Além da publicidade, outra ferramenta de comunicação é a promoção de vendas, que possui um apelo à ação imediata, através de um conjunto diversificado de incentivos, geralmente relacionado à variável preço, como desconto, brindes, sorteios, etc.

As relações públicas, por sua vez, extrapolam o processo de venda focado pelo marketing, segundo Kotler (2009), e abrangem a gestão de todos os relacionamentos estratégicos à organização, incorporando, para tanto, um complexo e amplo espectro de técnicas, que se delimitam como eventos, publicações, notícias

(mídia espontânea), identidade visual, *lobby*<sup>26</sup> e atividades de responsabilidade social. Kotler (2009) afirma que um artigo favorável em uma revista sobre um projeto da organização vale muito mais (em eficiência e eficácia) do que dezenas de milhares de dólares investidos em publicidade. O autor comenta, inclusive, que, “à medida que a publicidade perde parte de seu poder na formação da marca, e a promoção de vendas cresce muito além de seu tamanho ideal, as empresas precisam reconhecer o potencial das relações públicas em marketing” (KOTLER, 2009, p. 146).

A comunicação direta e pessoal realizada pela equipe de vendas também se insere nas ferramentas do composto de marketing. Segundo Kotler (2009, p. 148), “os vendedores têm a vantagem de serem muito mais eficientes do que uma série de anúncios ou ações de mala direta. O vendedor vê o cliente e pode almoçar com ele, sondar seu interesse, responder perguntas, contestar objeções e fechar a venda”. Para esse contato com o cliente acontecer da melhor forma possível e de acordo com os objetivos da organização, o vendedor deverá ser bem selecionado, constantemente treinado e motivado, além de supervisionado, avaliado e gratificado pelos resultados que conquistar.

O marketing direto, segundo Kotler (2009), consiste em uma comunicação super segmentada e até personalizada, que se desenvolve a partir de elementos listados em bancos de dados — sistemas de inteligência de marketing. Dessa forma, possibilita a elaboração de textos, propostas e ofertas direcionadas a interesses específicos de um grupo reduzido, aumentando o impacto da comunicação e conquistando retorno imediato por parte do público e também mensurações mais eficazes quanto ao resultado da ação.

Considerando todo o exposto acerca do mix de marketing, reitera-se a importância de sua sinergia e integração aos objetivos organizacionais, aos interesses dos públicos e de toda a sociedade. Kotler (2009, p. 244) afirma que o gestor de

---

<sup>26</sup> Embora controverso, o *lobby* é uma prática legítima das relações públicas que tem intenção de exercer influência sobre a legislação e questões jurídicas de forma que favoreça os interesses da organização. Já é uma importante ação praticada pelas ONGs, que exercem influência política junto aos representantes dos poderes executivo, legislativo e judiciário, através de petições públicas, contatos pessoais com esses representantes e presença em audiências e sessões parlamentares. Podem, entretanto, as ONGs, se aproveitar das teorias e técnicas dessa prática de RP para embasar e maximizar a eficácia de sua influência em questões públicas.

marketing deve “certificar-se de que existe consistência entre o mercado-alvo escolhido, o posicionamento central, o posicionamento de preço, a oferta de valor, a estratégia de distribuição e a estratégia de comunicação.”

Conquistar visibilidade, credibilidade e uma imagem pública positiva que favoreça e motive trocas — tanto com consumidores, quanto com colaboradores, mantenedores (acionistas, doadores), fornecedores e sociedade em geral —, torna-se resultado de um esforço complexo de gestão, marketing e, em especial, de comunicação. Este esforço envolve análises dos ambientes global, externo e interno, planejamento com base nos objetivos gerais da organização, gestão das políticas corporativas, e avaliação com natureza estratégica de modo convergente e integrado aos objetivos, valores, missão e visão da organização.

Kotler (2009) afirma que cada dia mais está evidente a desintegração do trabalho de comunicação e marketing realizado pelas organizações, que escolhem uma agência de publicidade, outra de relações públicas, outra de promoção de vendas, etc. Assim, a proporção entre as ferramentas de comunicação se compromete e falhas na integração das mensagens entre si e com os objetivos de gestão são corriqueiras. Ações publicitárias compradas de uma agência que age somente como staff<sup>27</sup> (um prestador de serviços especializado), que não se envolve com a organização e apenas oferece um produto tático pronto para a comunicação organizacional, não dialogando com a voz, o linguajar e os ideais da instituição com seus públicos, passam a ser superficiais a ponto de prestar um desserviço, que está longe de auxiliar na conquista dos objetivos estratégicos de gestão.

Oliveira<sup>28</sup> (2007, p. 17) coaduna com essa perspectiva ao afirmar que novas abordagens do campo teórico do processo comunicacional evidenciam a insuficiência do paradigma clássico para administrar a abundante dinâmica de fluxos e demandas de informação e relacionamentos colocadas pela sociedade às organizações na

---

<sup>27</sup> Staff, como conceito de administração, serve para designar uma equipe de trabalho que se difere da interna, posicionando-se fora do conceito de Linha, servindo como assessoria e prestando serviços especializados sem se submeterem integralmente à hierarquia, à ordem e à cultura organizacional (CHIAVENATO, 2004).

<sup>28</sup> No Anexo C está disponível um quadro conceitual que contempla as cinco dimensões necessárias à constituição estratégica da comunicação, segundo Oliveira (2007).

contemporaneidade. Assim como Kunsch (2007<sup>29</sup>, p. 375) também coaduna afirmando que:

Ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os stakeholders ou públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e a uma opinião pública sempre mais vigilante. Nesse contexto, a comunicação passa a ser estratégica, e a sua gestão tem de ser profissionalizada e dirigida com competência.

A partir do exposto, faz-se necessário verificar como ocorre a aplicação dessas perspectivas teóricas de comunicação nas ONGs, a fim de compreender sua dinâmica no cenário social dessas instituições e suas principais práticas, desafios e resultados. Para tanto, o estudo de caso evidencia-se como metodologia pertinente ao objetivo do trabalho que se apresenta, e é exposto no próximo capítulo.

---

<sup>29</sup> In: PEREZ, C.; BARBOSA, I. S. (org.). Hiperpublicidade 1: fundamentos e interfaces. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

## **5. Estudo de Caso: O Clube dos Vira-Latas**

O presente capítulo tem como objetivo explicar as aplicações da comunicação para a consecução de resultados em organizações sem fins lucrativos que estejam envolvidas na causa dos direitos dos animais. Para tanto, a metodologia será explicada, seguindo-se do roteiro de pesquisa aplicado e do estudo de caso da ONG de proteção animal Clube dos Vira-Latas, com análise dos dados levantados a partir do referencial teórico, encaminhando-se às considerações finais, de modo a verificar como se executam as perspectivas estratégicas de gestão, marketing e comunicação.

### **5.1 Introdução Metodológica**

Neste trabalho lança-se mão da pesquisa básica, ou seja, não há objetivos de gerar novos conhecimentos metodológicos para a área das Ciências Sociais Aplicadas, mas de estudar teorias existentes, oriundas de diversas áreas do conhecimento, sobretudo da Administração e Comunicação, a partir da análise de um objeto empírico. Trata-se, esse objeto, do estudo da comunicação estratégica nas instituições da sociedade civil brasileira com finalidade de proteção aos animais.

Para a referida análise, a vertente qualitativa é apropriada, de modo a caracterizar e situar os dados coletados ao longo das pesquisas bibliográficas, estudo de caso e entrevistas. Desse modo, se faz possível explicar determinados fatos e produzir informações, com a relevância de gerar conhecimento aprofundado através de constatações e refutações da realidade social, seus significados e dinamismos. Dado que essa vertente de pesquisa se preocupa com aspectos não quantificáveis, com enfoque em compreender questões sociais, abordando significados, motivos, valores e atitudes, não reduzindo processos sociais à operacionalização de variáveis (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.32).

Faz-se necessário, para tanto, uma pesquisa de campo<sup>30</sup>, orientada pelo método de Estudo de Caso, abrangendo a maior ONG de proteção animal do país<sup>31</sup>, situada na Grande São Paulo, definindo-se, assim, o corpus dessa pesquisa com a instituição Clube dos Vira-Latas. Este caso permite verificar o histórico da organização e contexto em que se insere, suas atividades e objetivos. O trabalho apresenta, para tanto, dados que desenvolvem informações para analisar as estratégias de comunicação da ONG, com a intenção de mapear suas aplicações eficazes e ineficazes, comparando os resultados apontados com os objetivos e demandas da gestão dessa instituição. Esses dados servem como caminho que permitirá acessar o objeto da pesquisa: a comunicação nas instituições da sociedade civil brasileira que defendem os animais.

O método de Estudo de Caso:

visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002, p. 33 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.37)

O estudo de caso se desenvolve através da técnica de entrevista semi-estruturada, constituída com questões abertas, individuais, que se aplicam em contato telefônico<sup>32</sup> com a principal gestora da ONG: Claudia Demarchi, diretora geral do Clube dos Vira-Latas.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVINOS, p. 145).

Dessa forma, tem-se a intenção de verificar as aplicações teóricas abordadas nesse estudo na realidade e cotidiano organizacional da instituição em questão, suscitando

---

<sup>30</sup> Caracteriza-se, a pesquisa de campo, por explorações que, além da pesquisa bibliográfica e documental, coleta dados com pessoas e objetos, lançando mão de diferentes tipos de pesquisa e instrumentos (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.37)

<sup>31</sup> Segundo o site da ONG; disponível em:<[clubedosviralatas.org.br](http://clubedosviralatas.org.br)>. Acesso em: 23 jun. 2014

<sup>32</sup> Foram efetivados dois contatos telefônicos com duração média de 30 minutos cada para a realização da entrevista semi-estruturada.

abertura para explicações à entrevistada e possibilitando ampla discussão sobre como a ONG está organizada em sua gestão nos níveis estratégico, tático e operacional e, sobretudo, como organiza a comunicação através desses níveis para a consecução de seus objetivos. Elabora-se, então, um roteiro para as entrevistas de acordo com o conteúdo abordado nos capítulos antecedentes, abordando, primeiramente, a gestão da organização, posteriormente, as concepções estratégicas da comunicação e, por fim, as aplicações com objetivos, práticas e resultados da comunicação, a partir dos seguintes levantamentos:

- 1) Identificar como a ONG está organizada em sua gestão nos níveis estratégico, tático e operacional; quais são e quem desempenha as funções em cada nível.
- 2) Identificar os segmentos aos quais a organização direciona as suas ações e como se posiciona a cada um deles.
- 3) Compreender quais são os objetivos de comunicação da organização, de que forma desenvolve ações para obtê-los e que resultados conquista.

## 5.2 - O Clube dos Vira-Latas

### 5.2.1 - Histórico e Contexto da ONG

Idealizado e fundado em 2001, por Cida Lellis, o Clube dos Vira-Latas abriga atualmente mais de 550 cães e opera com sua máxima capacidade de recursos, contando com canis, centro hospitalar e enfermaria. Se situa em uma chácara doada pela fundadora, já falecida, em Ribeirão Pires, na Grande São Paulo, caracterizando-se, desse modo, como uma fundação. É uma organização não governamental e sem fins lucrativos, que resgata, protege e salva, mantendo em seu abrigo, cães em situação de maus-tratos e abandono, que recebem os cuidados necessários diariamente. A ONG promove assistência médica e cuidados básicos aos animais que resgata, promove as ações de busca por lares responsáveis para cada um desses cães, presta auxílio a animais de famílias de baixa renda e promove campanhas de conscientização para conquistar uma mudança social com relação aos animais.

Nossa luta incansável em prol dos animais excluídos e mal tratados sempre será nosso objetivo principal. Contudo, sonhamos com o dia em que um abrigo como o "Clube dos Vira-Latas" não precisará existir, pois quando isso acontecer, todos terão um lar! Sonhar não custa nada, enquanto isso não acontece, seguimos com nosso trabalho.<sup>33</sup>

É importante ressaltar que essa ONG se limita ao resgate de cães por definição da gestão; instituições similares resgatam gatos, coelhos, cavalos etc, enfim, diversos animais necessitados em âmbito urbano, dependendo do espaço disponível; o Clube dos Vira-Latas, por sua vez, afirmou não ter condições para fazê-lo, pela enorme quantidade de cães, por questões de gerenciamento e de espaço físico. Além do resgate e tratamento de cães necessitados e abandonados, a ONG produz campanhas de castração, de conscientização para a causa dos direitos dos animais, realiza cirurgias, fisioterapia, acompanhamento pós-operatório, maternidade, vacinação e outros tratamentos de saúde. O objetivo do trabalho da ONG é resgatar das ruas, tratar e conseguir um lar responsável aos cães descartados, marginalizados e agredidos, para que possam ter uma vida menos injusta, mais digna e feliz. O Clube dos Vira-Latas existe há 13 anos e, neste período, já efetivou mais de 9.000 adoções. Constitui-se, assim, como a maior ONG no Brasil do segmento em que atua e posiciona-se entre uma das 10 maiores do mundo, segundo entrevista da diretora Cláudia Demarchi.

Esse trabalho, entretanto, demanda recursos financeiros, humanos, materiais, além de apoio social e político. Quanto aos recursos financeiros, a ONG sobrevive exclusivamente de doações, sem nenhum título público e nenhuma isenção fiscal — muito pelo contrário, são submetidos aos rigores da tributação como se fossem um estabelecimento comercial e não exercessem uma atividade que constitucionalmente é responsabilidade do Estado; não conta a ONG, portanto, com apoio político, conforme afirma a diretora em entrevista concedida a este estudo:

Cuidamos de 500 animais — mas quando começamos uma batalha, temos consciência de que não podemos salvar o mundo. Trabalhamos com o freio puxado, são gastos em torno de 60 mil reais por mês, entre remédios, ração, folha de pagamento, FGTS, IPTU..., e não recebemos nenhuma ajuda da prefeitura ou de qualquer governo, muito pelo contrário, recebemos impostos para pagar como qualquer empresa. Somos em sete mulheres na gestão da ONG, todas voluntárias, que se dedicam integralmente ao clube, e, em muitos

---

<sup>33</sup> Disponível em: <[clubedosviralatas.org.br/o-clube](http://clubedosviralatas.org.br/o-clube)>. Acesso em: 15 jun. 2014.

meses, cada uma têm que desembolsar em torno de 5 mil reais para fecharmos as despesas.

Embora possuam programas de arrecadação com débito automático, que pode ser cadastrado pelo doador, por diversas plataformas e com diferentes contas bancárias, a maioria das doações ocorrem aleatoriamente e são sazonais. A ONG, portanto, não conta com um orçamento fixo, nem mesmo previsto, impossibilitando um planejamento na aplicação de recursos, utilizando-os apenas para pagar as contas do mês, quando muito. Isso se explicita na fala da diretora do Clube dos Vira-Latas, Cláudia Demarch, ao afirmar que “no início do ano as pessoas têm mais despesas e se esquecem que nossos animais têm que comer”. Ou seja, não há estabilidade na arrecadação, e os esforços de comunicação, necessários à conquista do apoio social, embora empregados nesse sentido, adianta-se, não são suficientes para engajar a sociedade a doar o bastante à ONG.

Onerando ainda mais a organização, para suprir a demanda por recursos humanos, há necessidade de empregar 18 pessoas para os trabalhos diários acarretados pelos cuidados essenciais que carecem os cães — que não podem se submeter à intermitência típica do voluntariado. Isso custa à organização, além dos salários, todos os encargos relativos a benefícios e impostos<sup>34</sup> que um funcionário suscita. A diretora da ONG se mostra apreensiva com os custos que dessa incumbência no trabalho da organização, entretanto, reforça não poder contar com voluntários devido ao descomprometimento para a prestação regular de serviços. Assim, a instituição se restringe a focar o voluntariado para trabalhar em eventos que promove, como as feiras de adoção, que ocorrem quinzenalmente.

### 5.2.2 - A Gestão do Clube dos Vira-Latas

Com um corpo diretor formado por sete mulheres que se dedicam de forma voluntária à organização, o Clube dos Vira-Latas distribui as funções gerenciais a partir

---

<sup>34</sup> Além dos encargos e benefícios tradicionais, a ONG Clube dos Vira-Latas é obrigada a pagar adicional de insalubridade aos seus funcionários.

de um organograma<sup>35</sup> que contempla Cláudia Demarchi, entrevistada neste estudo, como diretora geral e responsável pelo abrigo; Natalia Rios, diretora administrativa e co-responsável pelo abrigo; Marina Antzuk, diretora financeira e responsável jurídica; Maria Cristina Volpert, responsável pelo atendimento ao público e imprensa nas redes sociais e por e-mail; Marcia Latorre, responsável pelos eventos promovidos pela ONG, pela comunicação institucional e pelo relacionamento com imprensa; e Silvia Faller, responsável pela fotografia além de responsável por aspectos jurídicos.

Pela descrição dessas responsabilidades que constituem a gerência, é notável a relevância da comunicação nessa instituição, coadunando com as perspectivas de Kotler (1978; 2009), Drucker (2006), Kunsch (2007) e Oliveira (2007) dado o envolvimento constante e direto da gestão nas definições do trabalho de comunicação. Assim, por mais que tenham agências de publicidade e pessoas voluntárias para desenvolver ações de contato com o público, toda a equipe de gestão está envolvida nos esforços de comunicação social da ONG. Conforme a diretora, todas as pessoas da equipe participam do processo de tomada de decisão quanto às ações de comunicação, posicionando-se no momento de aprovar, reprovar ou adaptar um empreendimento. Além disso, reforça a diretora que todas as gestoras também valorizam o contato com os públicos e estão conscientes dos resultados que essas ações promovem, diminuindo a (imensa) escassez de recursos, que caracteriza o contexto em que a ONG está submetida — contexto esse em que se inserem a grande maioria das organizações da sociedade civil brasileira.

Quando questionada acerca do planejamento, dos objetivos, da missão, e de outros aspectos estratégicos da ONG, a diretora ressaltou que sua principal estratégia é a transparência, que o trabalho voluntariado lhes exige doação total e por isso fazem da melhor forma possível aquilo a que se prestam realizar. Entretanto, evidencia-se que não há convicção quanto às formulações estratégicas no exercício de gestão, como o processo de planejamento, que exige definições específicas quanto a públicos de interesse, objetivos de longo prazo, demandando pesquisas e análises, etc.

---

<sup>35</sup> O organograma do corpo diretor do Clube dos Vira-Latas contendo as funções gerenciais e de comunicação está disponível no Anexo D.

Dessa forma, depreende-se que o Clube dos Vira-Latas não possui gestão estratégica formalizada, baseada em instrumentos como o planejamento estratégico, postulado por Drucker (2006) e Kotler (1978) por ser o primeiro passo na gestão eficaz de uma organização sem fins lucrativos. Como não há convicção acerca da diferenciação quanto às formulações estratégicas e táticas de marketing e comunicação, não há definições específicas quanto a segmentos de públicos, nem lança-se mão de pesquisas formais para identificar propostas de valor aos atores sociais de interesse. Entretanto, não se pode desconsiderar a gestão estratégica informal que se expressa através da experiência e dedicação total dos gestores e dos envolvidos na comunicação (tanto formal quanto informal) dessa instituição, com amplo *know-how* da dinâmica que se inserem.

### 5.2.3 - Os públicos e o posicionamento do Clube dos Vira-Latas

A diretora da ONG afirmou que as ações do Clube dos Vira-Latas destinam-se a toda a sociedade, da forma mais ampla possível, para sensibilizá-la à causa dos direitos dos animais, visando uma transformação socio-cultural-mercadológica abrangente. De modo mais específico, ações destinam-se à conquista de adotantes, de recursos financeiros, de voluntários, de parceiros empresariais e de formadores de opinião e ao engajamento da equipe interna. Cada um desses públicos tem demandas específicas para a organização, requerendo abordagens diferenciadas para impactar, persuadir, engajar e desenvolver relacionamentos profícuos.

Ainda assim, o Clube dos Vira-Latas não tem segmentos específicos definidos dentro de seus principais públicos, não contando com informações e características de quem integraria cada segmento. Possui, entretanto, *mailings* formados por banco de dados constituídos ao longo dos 13 anos de existência da ONG, com informações de adotantes, doadores, parceiros e voluntários que se relacionaram com a instituição. Além disso, há campanhas de comunicação em que a estratégia de segmentação se aplica, a exemplo de ações com foco em Delegados de Polícia, a famílias de baixa renda e a crianças, por exemplo.

Quanto à definição de públicos e ao planejamento estratégico, Kotler (1978) afirma ser necessário que as organizações relacionem seus públicos de interesse e a relativa importância de cada um no âmbito dos objetivos organizacionais. “As organizações são incapazes de servir eficientemente a todos os mercados e a organização será sábia na escolha de um segmento para servir, ou pelo menos na diferenciação de seus programas de marketing para os diferentes segmentos de mercado a que serve” (KOTLER, 1978, p. 72).

Entretanto essa perspectiva não se explicita formalmente na instituição estudada. Além disso o Clube dos Vira-Latas não lança mão de pesquisas para identificar segmentos e os anseios dos públicos, impossibilitando assim promover-se da forma mais eficaz com relação às expectativas dos atores de interesse. Dessa forma também a gestão não conta com pesquisas que demonstrem fidedignamente a conjuntura em que se inserem. Vale ressaltar que o Clube dos Vira-Latas é a ONG de proteção animal com maior visibilidade no país e uma das mais estruturadas; então podemos inferir que outras ONGs também não apliquem o método de planejamento estratégico de comunicação e muito menos pesquisas formais; situação esta que vai ao encontro do que Kotler (1978, p. 72) afirmou: “muitas organizações que não visam a lucro jamais realizaram uma pesquisa formal quanto ao conhecimento, atitudes ou comportamento de seus mercados; elas dependem de impressões e intuições casuais”.

É necessário ter conhecimento sobre seus públicos, sobre suas preferências e os motivos que lhes fazem agir (comprar, doar, participar) para conseguir elaborar o mais adequado posicionamento e oferecer-lhes o maior valor possível, de modo persuasivamente eficaz, favorecendo as trocas fundamentais, que possibilitarão a conquista de recursos dos quais a organização precisa. Essa situação de falta, faz-se necessário ressaltar, é compreensível quando analisamos o contexto de extremas e urgentes demandas em que a ONG se insere.

Além da definição dos públicos e compreensão de quais as suas relevâncias para os objetivos da organização, deve-se, segundo Kotler (2009), desenvolver um posicionamento da oferta — que também se define como uma proposição de valor da marca — a ser apresentado a cada público. “O posicionamento é a iniciativa de

implantar o(s) mais importante(s) benefício(s) da oferta e a diferenciação na mente dos clientes” (KOTLER, 2009, p. 51).

Quanto ao posicionamento e às propostas de valor, a diretora da ONG, Claudia Demarchi, afirma que o Clube dos Vira-Latas se posiciona como uma entidade sem fins lucrativos que não possui nenhum tipo de ajuda do Estado e que faz um trabalho que é responsabilidade constitucional desse primeiro setor. Portanto é uma organização que arca com muitos gastos, e no fim do mês as contas não fecham. Por ser uma organização da sociedade, precisa do apoio de todos para continuar realizando o trabalho que já é tão reconhecido em nível nacional.

Embora a instituição não apresente um posicionamento formal, percebe-se que posiciona como um lugar de alegria, de superação, de transformação positiva, de bom atendimento, de acessibilidade, de transparência, idoneidade e total responsabilidade pelos cães que resgata e pelos recursos que arrecada. Apresenta-se, então, como instituição eficaz para a sociedade, para os adotantes, para os parceiros e para os públicos internos. Ainda assim, a ONG não conta com uma proposição de valor única para cada público, dificultando a formação de sua imagem institucional e de seus apelos mercadológicos.

#### 4.2.4 - A Comunicação do Clube dos Vira-Latas

Quanto à comunicação, percebe-se, quatro distintos, mas interdependentes, objetivos, que direcionam todas as ações implementadas pela organização:

O primeiro deles é fomentar a adoção de animais, possibilitando que a organização conquiste um giro necessário ao resgate de outros cães. Dessa forma, esclarece-se que os animais curados e prontos para a adoção constituem-se como o principal produto da ONG, que lança mão de técnicas de comunicação de marketing para vendê-los (ainda que gratuitamente) aos adotantes, que se constituem como seu principal público, análogos a consumidores finais.

O segundo objetivo consiste em angariar recursos, sobretudo financeiros, mas também materiais, humanos e de espaço midiático; a intenção é apresentar o trabalho da organização como um produto eficaz, socialmente relevante e transformador, a ser

inserido na lógica das trocas (como um valor ao doador em potencial) para a conquista dos recursos; para tanto, empregam-se esforços de comunicação de marketing, incluindo aí técnicas de comunicação institucional.

O terceiro deles se relaciona ao engajamento das equipes de trabalho, remuneradas e não-remuneradas, conquistando eficácia com a maior eficiência possível nas tarefas realizadas; para tanto, a comunicação informal e técnicas de comunicação organizacional interna são utilizadas pela ONG — que promove, de fato, a cultura da comunicação dentro de sua estrutura humana.

Por fim, o quarto objetivo de comunicação envolve a organização de forma mais externa e indireta, mas que é primordialmente sua razão de existir: conquistar uma mudança de postura social com relação aos animais, e isso envolve adotar ao invés de comprar, envolve a proteção, o apoio à causa e o respeito em sentido mais amplo; nesse objetivo emprega-se a comunicação institucional e a propaganda<sup>36</sup>.

Acredita-se que esses quatro principais objetivos de comunicação: motivação de adoção, conquista de recursos, engajamento interno e mudança social, sejam expansíveis às mais diversas ONGs de proteção animal do país.

Ainda que não estejam integradas em um plano de comunicação e marketing para atingir tais objetivos, as ações empreendidas pelo Clube dos Vira-Latas se desdobram com os enfoques mercadológico, institucional e interno, a partir do desenvolvimento de aplicativos e jogos; postagens em redes sociais; informações e apelos no *site* da ONG; inserções espontâneas em publicações impressas, televisivas e digitais de veículos de grande repercussão; ações de comunicação *no-media* (na rua); eventos e feiras; recebimento de pessoas no abrigo para interações com os animais, com a estrutura física e humana da organização; envio de *e-mails*, com prestação de contas e outras informações; comunicação boca-a-boca; reuniões e treinamentos internos.

As ações, entretanto, não se desdobram especificamente para um ou outro objetivo de comunicação e público, podendo envolver mais de um deles em um mesma campanha ou atividade — sobretudo os objetivos mercadológico e institucional, quando a ONG busca motivar adoções e conquistar recursos através de uma mesma ação de

---

<sup>36</sup> Faz-se necessário ressaltar que o termo propaganda aqui empregado tem sentido ideológico, diferenciando-se de publicidade, que, por sua vez, detém os apelos essencialmente comerciais.

comunicação. São apresentadas, a seguir, algumas dessas ações desenvolvidas pela organização a partir das ferramentas e dos objetivos comentados anteriormente.

Ações de comunicação em parceria com outras empresas são bastante desenvolvidas pela ONG, sobretudo por minimizar os investimentos financeiros a serem realizados, exemplo disso são os aplicativos e jogos no Facebook durante os anos de 2012 e 2013 com o Laboratório Merial e o Guaraná Antártica, que tiveram como objetivo tanto fomentar a interação do público para motivar adoções quanto o senso de participação para angariar fundos — cada clique dava à instituição algum recurso, como medicamento ou ração. O Merial fez uma ação em aplicativo em que 10 *clicks* em determinado cão da ONG lhe concediam uma pipeta anti-pulga<sup>37</sup>; o Guaraná Antártica, por sua vez, executou uma ação<sup>38</sup> em aplicativo no Facebook em que cães disponíveis à adoção eram compartilhados. Em parceria com a Indústria Gráfica Pancrom, uma das maiores do país, a ONG desenvolveu o calendário Clube dos Vira-Latas 2014, com custos de R\$ 20,00 a unidade acrescido de frete, a ser comprado pelo *site* da gráfica<sup>39</sup> ou pela “lojinha” virtual no *site* da ONG<sup>40</sup>, destinando toda a renda arrecadada com as vendas do material diretamente à instituição.

---

<sup>37</sup> Segundo entrevista de um diretor da empresa a uma revista do segmento veterinário, o medicamento em questão é o Frontline, o antipulgas mais vendido do país; com essa ação do Laboratório com o Clube dos Vira-Lata foram conquistados 230 mil fãs no Facebook da empresa em apenas dois meses, o que explicita o interesse de empresas com fins lucrativos nas parcerias com a ONG. Além da parceria com o Clube dos Vira-Latas, o Merial fez, no mesmo ano, 2012, parceria com a WSPA (Sociedade Mundial de Proteção Animal), em uma campanha denominada “CinamoseAquiNão”, que atingiu 100 mil *likes* no Facebook — nessa ação um número de 5% de todas as vacinas do medicamento Recombitek vendidas pelo laboratório durante o período da campanha foi destinada a ONGs parceiras da WSPA. Ver mais em: [mflip.com.br/pub/curuca/index2/index.jsp?ipg=75892](http://mflip.com.br/pub/curuca/index2/index.jsp?ipg=75892)

<sup>38</sup> Através de um aplicativo no facebook, o Guaraná Antártica em parceria com a ONG Clube dos Vira-Latas, em 2012, incentivou encontros de cães disponíveis à adoção com possíveis donos. No aplicativo era possível conhecer os cães e a história de cada um, e então o usuário poderia tanto adotar efetivamente como apadrinhar. O padrinho divulgava em seu perfil pessoal fotos e informações de um cachorro de sua escolha para seus amigos, além disso, a cada 10 padrinhos, 1kg de ração para cães era doado para a organização, ao todo foram destinadas 10 toneladas de ração destinadas à organização. A campanha e o aplicativo só acabaram quando os 100 cães participantes da ação foram adotados. Ver mais em: [publicitariosssc.com/2012/12/aplicativo-adocao-caes-abandonados/](http://publicitariosssc.com/2012/12/aplicativo-adocao-caes-abandonados/)

<sup>39</sup> Disponível em: <[pancrom.com.br/clube-dos-viralatas](http://pancrom.com.br/clube-dos-viralatas)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

<sup>40</sup> Disponível em: <[clubedoviralatas.org.br/lojinha](http://clubedoviralatas.org.br/lojinha)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

Em entrevista concedida a este estudo, a diretora Cláudia Demarchi demonstrou satisfação com os resultados de conquista de recursos e engajamento social que essas campanhas digitais promovem. Entretanto, em relação à definição das parcerias com empresas, a diretora da ONG evidenciou bastante cautela, afirmando que grandes empresas vêm a visibilidade do Clube dos Vira-Latas, sobretudo seus mais de 600 mil seguidores no Facebook, como moeda de troca — e uma troca que nem sempre é tão válida aos objetivos da organização e da sociedade. Por esse motivo, as parcerias são estudadas e analisadas rigorosamente, para que seus públicos não sejam negativamente impactados com ações muito comerciais com enfoque na empresa parceira a despeito da ONG. A venda de *mailing*, por exemplo, é destacada pela diretora entrevistada como uma tentativa ilegal e antiética que não faz parte da dinâmica e dos valores da ONG. Assim, apesar das alegadas diversas tentativas de compra de *mailing* por parte de empresas, a diretora do Clube dos Vira-Latas se posicionou argumentando que seu público não é moeda de troca e que pretende, acima de tudo, transparecer dignidade e idoneidade em todas as ações que promove. Com isso percebe-se uma aplicação estratégica na definição da comunicação, que ainda que não esteja formulada como os teóricos estudados supunham, acontece seguindo uma lógica informal que respeita os valores e objetivos de longo prazo da instituição — conforme apontado por Oliveira (2007) e Kunsch (2006).

Além das parcerias para campanhas, algumas empresas prestam serviços de comunicação gratuitos à ONG, possibilitando a consecução de importantes resultados, como as agências de publicidade Click Isobar e Mude!, que desenvolveram, hospedam e atualizam o *site* da instituição voluntariamente. A ONG conta também com o trabalho voluntário de dois analistas de tecnologia, que auxiliam na consecução dos projetos digitais.

Explicita-se, dessa forma, que o Clube dos Vira-Latas tem bastante percepção e lança mão dos recursos em comunicação digital através de seu *site*<sup>41</sup> e suas redes sociais, presente no Facebook<sup>42</sup>, com 615 mil seguidores em junho de 2014, contando

---

<sup>41</sup> Disponível em: <[clubedosviralatas.org.br](http://clubedosviralatas.org.br)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

<sup>42</sup> Disponível em: <[facebook.com/ClubeDosViraLatas](https://facebook.com/ClubeDosViraLatas)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

com postagens regulares com grande repercussão, comentários e interação; no Instagram<sup>43</sup>, com mais de 4 mil seguidores — é interessante ressaltar que o material postado nessa rede social geralmente é o mesmo postado no Facebook, inclusive trabalhando com textos longos, o que não é tão característico dessa rede social com enfoque na imagem; a ONG promove *hashtags* como #clubedosviralatas, #torcidaviralata<sup>44</sup>, #adoteumpeludinho, #adotaréumatodeamor, #adotenomorumbishopping<sup>45</sup> no Twitter<sup>46</sup>, com 5 mil seguidores, bastante focado à divulgação de campanhas e eventos promovidos e geralmente disponibilizando ao leitor *link* para o Facebook, onde detalhes são explicados, dadas as limitações de caracteres impostas pelo Twitter; e no Youtube<sup>47</sup>, contando apenas com um vídeo com fotografias e mensagens de final de ano para 2013-2014; além do e-mail<sup>48</sup> para contato com a ONG que é constantemente respondido com muita cordialidade, atenção e prontidão, embora mais de 200 solicitações diárias aconteçam.

Para o atendimento ao público através desses meios digitais, a Maria Cristina, uma das sete voluntárias que está inserida na estrutura da gestão da ONG, se dedica exclusivamente ao Facebook, fomentando a interação, respondendo comentários, contatos etc e ao *e-mail*. Com isso, evidencia-se a importância conferida à gestão de relacionamentos com a sociedade e os públicos de interesse, ao conceito de bom atendimento com agilidade e também à comunicação na internet, aproximando-se das perspectivas Kotler (2009), Bueno (2009) e Oliveira (2007).

---

<sup>43</sup> Disponível em: <instagram.com/clubedosviralatas>. Acesso em: 23 jun. 2014.

<sup>44</sup> Torcida Vira-Lata é a campanha promovida pela ONG juntamente com a plataforma Get2Gether para conquistar recursos durante a Copa do Mundo de 2014, e será abordada na página 55 deste texto.

<sup>45</sup> A ONG realiza quincenalmente eventos de feiras de adoção na cidade de São Paulo, e o MorumbiShopping às vezes é parceiro da instituição e disponibiliza espaço para a realização das feiras.

<sup>46</sup> Disponível em: <twitter.com/clubeviralatas; @clubeviralatas>. Acesso em: 23 jun. 2014.

<sup>47</sup> Disponível em: <youtube.com/channel/UCNoYAAB6RQt\_TyRVTOhkSRw>. Acesso em: 23 jun. 2014.

<sup>48</sup> Disponível em: <contato@clubedosviralatas.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2014.

Outra voluntária pertencente ao corpo diretor, a Silvia, se responsabiliza pela fotografia dos cães, que será inserida nas redes sociais, no *site*, entregue à imprensa etc. Demonstra-se, assim, a importância que a organização confere à imagem de seu produto a ser propagada, compreendendo que fotos atraentes despertam desejo no público, sendo mais um fator motivador de adoções.

Para promover adoções em ambiente virtual em suas redes sociais, a ONG lança mão, para além das imagens, da técnica de *storytelling*, narrando a história de vida de cães de forma emocional em primeira pessoa, como se ditadas por eles próprios. O animal é apresentado em imagens degradantes, em momentos anteriores ou logo após o resgate, ou em imagens atraentes do cão cuidado pela organização. Essa técnica é utilizada por diversas ONGs em postagens no Facebook, Instagram etc.

Figura 1: Exemplo de *posts* com *storytelling*



**Clube dos Vira-Latas**  
11 de junho

É duro quando aos olhos do outro você se torna "imprestável", "descartável", simplesmente uma "coisa". Que culpa tenho eu do que aconteceu? Meu nome é Lorena e sou uma bebezinha ainda! Vou contar um pouquinho de mim.

Nasci com uma particularidade, tenho um olho azul e o outro castanho e sem falsa modéstia, me deixa ainda mais linda! Sou uma menina muito brincalhona e esperta. Eu tinha uma casa, porém, por descuido da minha "tutora", caí de uma laje. Minha coluna foi afetada e não consigo mais mover as minhas perninhas. Como um "saco lixo" fui descartada. Minha ex dona, sem coração, arrumou uma pessoa, igualmente insensível, para dar um fim a minha vida, pelo simples fato de não conseguir andar mais, em troca do pagamento de R\$ 20,00. Minha vida, que não passa de 45 dias, foi reduzida a míseros vinte reais!

As seguintes instruções foram dadas ao meu "carrasco". "Dê-lhe uma paulada na cabeça e se não conseguir, solte-a na Rodovia Anchieta, algum caminhão passará por cima dela". Quando essa pessoa passava a pé em uma rua, comigo dentro de uma caixa de papelão para fazer o "serviço", uma moça, com nome de uma linda flor, o parou. Perguntou para onde me levava. O moço contou toda a história e ela então, desesperada, tentou convence-lo a me entregar a ela. Ele, com uma "fidelidade" incompreensível, se negava a me entregar, alegando que não poderia fazê-lo pois havia recebido pagamento para me executar.

Depois de um tempo, convencido, ele me entregou a ela, a minha flor salvadora. Ela entrou em contato com o pessoal do Clube dos Vira-Latas e cá estou. Cheia de cuidados e mimos, ainda realizando exames e encantando a todos com meu charme. Muito provavelmente precisarei de fisioterapia e claro, uma família que me aceite e me ame do jeitinho que sou! Se você se apaixonou, escreva para [adocao@clubedosviralatas.org.br](mailto:adocao@clubedosviralatas.org.br). Em algum lugar do mundo alguém está esperando por mim, tenho certeza disso!

#clubedosviralatas #fordosviralata #adoteumpeludinho #adotaráumatadeamor

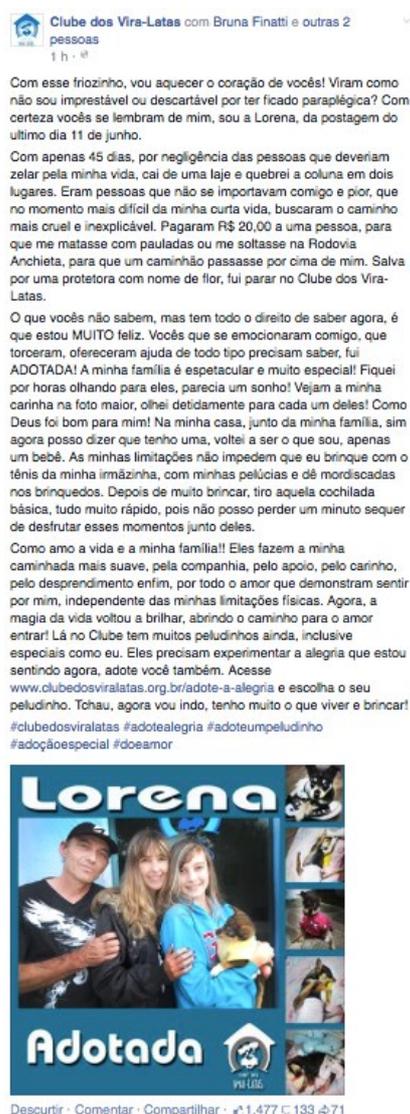
# Lorena

Curtir · Comentar · Compartilhar

2.122 compartilhamentos

6.216 pessoas curtiram isso.

Principais comentários



**Clube dos Vira-Latas** com Bruna Finatti e outras 2 pessoas  
1 h · 🌐

Com esse friozinho, vou aquecer o coração de vocês! Viram como não sou imprestável ou descartável por ter ficado paraplégica? Com certeza vocês se lembram de mim, sou a Lorena, da postagem do último dia 11 de junho.

Com apenas 45 dias, por negligência das pessoas que deveriam zelar pela minha vida, caí de uma laje e quebrei a coluna em dois lugares. Eram pessoas que não se importavam comigo e pior, que no momento mais difícil da minha curta vida, buscaram o caminho mais cruel e inexplicável. Pagaram R\$ 20,00 a uma pessoa, para que me matasse com pauladas ou me soltasse na Rodovia Anchieta, para que um caminhão passasse por cima de mim. Salva por uma protetora com nome de flor, fui parar no Clube dos Vira-Latas.

O que vocês não sabem, mas tem todo o direito de saber agora, é que estou MUITO feliz. Vocês que se emocionaram comigo, que torceram, ofereceram ajuda de todo tipo precisam saber, fui ADOTADA! A minha família é espetacular e muito especial! Fiquei por horas olhando para eles, parecia um sonho! Vejam a minha carinha na foto maior, olhei dedicadamente para cada um deles! Como Deus foi bom para mim! Na minha casa, junto da minha família, sim agora posso dizer que tenho uma, voltei a ser o que sou, apenas um bebê. As minhas limitações não impedem que eu brinque com o tênis da minha irmãzinha, com minhas pelúcias e dê mordiscadas nos brinquedos. Depois de muito brincar, tiro aquela cochilada básica, tudo muito rápido, pois não posso perder um minuto sequer de desfrutar esses momentos junto deles.

Como amo a vida e a minha família!! Eles fazem a minha caminhada mais suave, pela companhia, pelo apoio, pelo carinho, pelo desprendimento enfim, por todo o amor que demonstram sentir por mim, independente das minhas limitações físicas. Agora, a magia da vida voltou a brilhar, abrindo o caminho para o amor entrar! Lá no Clube tem muitos peludinhos ainda, inclusive especiais como eu. Eles precisam experimentar a alegria que estou sentindo agora, adote você também. Acesse [www.clubedosviralatas.org.br/adote-a-alegria](http://www.clubedosviralatas.org.br/adote-a-alegria) e escolha o seu peludinho. Tchau, agora vou indo, tenho muito o que viver e brincar!

#clubedosviralatas #adotealegria #adoteumpeludinho #adoçãoespecial #doeamor

# Lorena

Adotada

Descurtir · Comentar · Compartilhar · 1.477 · 133 · 71

Fonte: Página do Facebook do Clube dos Vira-Latas<sup>49</sup>

A técnica do antes-e-depois através de imagens também é bastante utilizada para apresentar os cães, exibindo comparativamente fotografias do animal no ato do resgate e depois de protegido, apresentando os resultados do trabalho realizado pela ONG nas redes sociais; evidencia-se que essa técnica coaduna bastante com objetivos institucionais.

Figura 2: Exemplo de *post* com técnica antes-e-depois



Fonte: Página do Instagram do Clube dos Vira-Latas<sup>50</sup>

Retornando ao *site*, é relevante ressaltar que todas as redes sociais direcionam o público a esta página, sendo, portanto, o canal oficial da ONG. Quanto à interface do *site*, afirma-se que é bem estruturada, esteticamente agradável, ágil e intuitiva, trazendo informações relevantes de forma fácil. Quanto ao conteúdo, além de apresentar a instituição, informar como uma pessoa pode ajudar no trabalho da ONG, com disponibilização de formas de contribuição, contas bancárias etc e apresentar peças de mídia que citam a instituição, destaca-se que expõe com transparência e de modo bastante acessível as contas dos meses anteriores. Sobretudo, o *site* tem como foco o

<sup>49</sup> Disponível em: <[facebook.com/ClubeDosViraLatas](https://facebook.com/ClubeDosViraLatas)>. Acesso em 23 jun. 2014.

<sup>50</sup> Disponível em: <[instagram.com/clubedosviralatas](https://instagram.com/clubedosviralatas)>. Acesso em 23 jun. 2014.

principal produto da organização — os cães a serem adotados. Dessa forma, compreendendo que o próprio *site* de uma organização pode ser ponto-de-venda de seu produto, indo ao encontro do que foi postulado por Kotler (2009), o Clube-dos-Vira-Latas dispõe de uma plataforma virtual denominada “Encontre seu Amigo”, com cães disponíveis à adoção, contando com imagens atrativas de cada um, definições de busca de acordo com preferências, caracterização por tamanho, sexo, idade e texto descritivo etc, com apelo nitidamente persuasivo e mercadológico.

Figura 3: Plataforma de venda no *site*.

A MAIOR ONG DE CUIDADO ANIMAL DO BRASIL

ADOPTAR A ALEGRIA

COMO ADOPTAR

EVENTOS

CLUBE DAS VIRA-LATAS

AJUDANDO NOSSOS AMIGOS FELIZES DESDE 2001

LATA

O CLUBE

FALE CONOSCO

## ADOPTAR A ALEGRIA

ENCONTRE SEU AMIGO.

**AQUI MESMO**  
Conheça os cães do Clube e encontre aquele que vai alegrar a sua vida.  
Busca por tamanho:

PP P M G GG

BUSCAR

VER LISTA COMPLETA

**EM Nossos Eventos**

"O Clube dos Vira-Latas, em parceria com pet shops, supermercados, shopping centers, dentre outros locais da capital paulista e cidades da grande São Paulo, realiza periodicamente eventos de adoção. Ótima oportunidade para você conhecer os vivos nossos cãeszinho."

- TOSADOS E DE BANHO TOMADO
- CASTRADOS
- VACINADOS
- VERMIFUGADOS

Se retrar amor à primeira vista, é só levar pra casa e cuidar do novo amigo com muito carinho.

VER EVENTOS

CLUBE DAS VIRA-LATAS  
A MAIOR ONG DE CUIDADO ANIMAL DO BRASIL

f t i y

DESENVOLVIDO POR: **agênciaclickisobar**  
ATUALIZADO POR: MILEZ

Fonte: *Site* da ONG <sup>51</sup>

Questionada quanto à eficácia dessa plataforma para a conquista de adotantes, a diretora da ONG afirmou surtir muito resultado, dado que pessoas veem as fotos dos cães e ficam encantadas. A partir desse interesse, são convidadas a conhecer o abrigo, visitar os cães e manter contato com a equipe, “o contato pessoal é muito importante aqui, o telefone, a internet e as mídias são relevantes, mas o contato pessoal é ainda mais importante”, afirmou a entrevistada.

Os eventos são ações importantes para a ONG devido a esse contato direto e pessoal com o público. As feiras de adoção, comuns entre a maioria das organizações congêneres, merecem destaque. Nessas ocasiões determinado número de cães é deslocado a um local específico com fluxo de pessoas, como *shoppings centers*, praças, feiras de convenções etc, para que as pessoas os adotem e os levem para casa naquele momento. Essas feiras são promovidas quinzenalmente pelo Clube dos Vira-Latas, geralmente nos fins de semana e na cidade de São Paulo. Para isso são necessários recursos humanos e materiais, entre banhos nos cães, deslocamento dos animais, organização dos cercados e da estrutura de comunicação do ponto-de-venda e do evento. Os resultados das feiras de adoção, entretanto, são irregulares, dependem da data, do local etc e a instituição não tem, segundo a diretora entrevistada, pleno controle sobre esses fatores. Explicita-se que em alguns eventos poucos animais são entregues, enquanto em outros, muitos, podendo chegar à totalidade dos cães levados ao evento.

---

<sup>51</sup> Disponível em: <[clubedosviralatas.org.br/adote-a-alegria](http://clubedosviralatas.org.br/adote-a-alegria)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

Figura 4: Exemplo de material de comunicação em ponto-de-venda utilizado em feira de adoção



Fonte: *Site do Clube dos Vira-Latas* <sup>52</sup>

Segundo a diretora da ONG, em torno de 500 a 600 animais são adotados por ano, entre feiras de adoção e visitantes que os buscam no abrigo; entretanto essas adoções são bastante sazonais e irregulares, sendo que o perfil do animal influencia bastante na decisão do adotante. Desse modo, não há uma média de permanência no abrigo animal, dado que alguns, sobretudo os idosos e os portadores de necessidades especiais — fora dos padrões de consumo —, já estão lá há mais de 8 anos, enquanto os filhotes ou cães de raça são mais rapidamente adotados.

Há também, segundo a diretora da ONG, a promoção de eventos emergenciais de fim de mês, quando as despesas não fecham, incluindo aí bazares, bingos e esforços de arrecadação de fundos. Ainda assim, como já apresentado no texto, em alguns meses as voluntárias da gestão da ONG precisam desembolsar dinheiro para conseguir pagar as contas, mesmo com a visibilidade que a ONG possui e com todos os esforços para conquista de recursos. Entre estes, atualmente, a ONG está inserida em projetos de levantamento de fundos que entregam recursos importantes e essenciais à organização, conforme afirma a entrevistada: o Encontros do Bem e a Torcida Vira-Lata, ambos em

---

<sup>52</sup> Disponível em: <[clubedoviralatas.org.br/adote-a-alegria](http://clubedoviralatas.org.br/adote-a-alegria)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

plataformas digitais — promovendo o engajamento de um grande número de pessoas de diversas regiões do país.

O projeto “Encontros do Bem”<sup>53</sup>, organizado pelo sistema Paypal, tem como finalidade que pessoas promovam eventos (casamentos, aniversário, jantares etc) e enviem a seus convidados o apelo para fazer doações a uma determinada causa, ao invés de receber presentes; apenas ONGs estruturadas e reconhecidas estão inseridas no projeto como AACD, WWF, APAE, GreenPeace etc.

A campanha “Torcida Vira-Lata”, por sua vez, é realizada durante a Copa do Mundo 2014, pela plataforma Get2gether<sup>54</sup>, que objetiva arrecadar fundos para projetos sociais. Com essa campanha, a ONG pretende engajar um grande número de pessoas a doar R\$ 2,00 ou mais para a consecução de objetivos escalados em 5 etapas e explicitados na plataforma: as quatro primeiras etapas demandam doações do público para a saúde, alimentação, moradia e lazer dos cães, a última, entretanto, demanda um esforço de adoção de 100 animais. Dessa forma, o Clube dos Vira-Latas inclui diversos esforços de arrecadação e de conquista de adotantes em uma ação digital compartilhável.

Ainda sobre as ações que envolvem contato direto dos cães com o público promovidas pela ONG, há o exemplo de uma ação de propaganda desenvolvida no ambiente urbano, com balões amarrados nos cães para chamar a atenção para sua existência, descaracterizando a invisibilidade e indiferença a que estão submetidos os animais abandonados<sup>55</sup>. Conquistaram, com a implementação deste projeto, além da intensa sensibilização do público participante no ato da ação, por meio do persuasivo discurso simbólico promovido, visibilidade em mídias como a inserção em um

---

<sup>53</sup> Ver mais em: [paypal-brasil.com.br/encontrosdobem](http://paypal-brasil.com.br/encontrosdobem)

<sup>54</sup> Ver mais em: <http://get2gether.com.br>.

<sup>55</sup> A ação *Estoy Aqui* é inspirada em uma campanha de marketing de guerrilha já realizada no Chile, no México e em outros países, e foi realizada no Brasil em 2013 pela ONG Clube dos Vira-Latas em parceria e com a cobertura da TV Gazeta, consistindo-se de uma ação de comunicação *no media* realizada na Avenida Paulista em São Paulo, onde foram amarrados balões com mensagens de apelo emocional em cães de rua. Ver mais em: [portaldodog.com.br/cachorros/noticias/ong-clube-dos-vira-latas-faz-versao-video-cachorros-invisiveis/](http://portaldodog.com.br/cachorros/noticias/ong-clube-dos-vira-latas-faz-versao-video-cachorros-invisiveis/) e [exame.abril.com.br/marketing/noticias/caes-abandonados-deixam-de-ser-invisiveis-em-acao-criativa](http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/caes-abandonados-deixam-de-ser-invisiveis-em-acao-criativa)

programa da TV Gazeta e em diversos portais na internet. Segundo a diretora da ONG, o objetivo dessa, assim como de todas as outras ações realizadas, é conscientizar as pessoas de que os animais estão aí, à margem das cidades, vulneráveis à violência, e sem amparo do Estado, sendo vítimas das faltas de políticas públicas e de planejamento social, além de submetidos à irresponsabilidade e à crueldade dos seres humanos. Por isso, precisam de ajuda, para que se minimize esse sofrimento todo, e essa ajuda só se concretiza com a pessoa adotando um animal, apoiando a causa ou diretamente a ONG.

Quanto às relações com outras instituições, o Clube dos Vira-Latas mantém parceria com um asilo municipal da cidade de Ribeirão Pires, ao qual destina doações e materiais excedentes. Há também projetos com instituições de saúde que levam à ONG seus usuários, sobretudo pessoas submetidas à quimioterapia, para que se envolvam com os cães (limpos e esterilizados pelo Clube dos Vira-Latas). Além disso, com a AACD<sup>56</sup> a ONG mantém um projeto com foco nos portadores de necessidades especiais, pois, como o Clube dos Vira-Latas dá preferência ao resgate dos animais mais necessitados, doentes e mau-tratados, diversos cães do abrigo possuem necessidades especiais e na AACD encontram-se crianças em situação análoga.

Figura 5: Ação em parceria com a AACD



<sup>56</sup> Associação de Assistência à Criança Deficiente é uma entidade privada, que trabalha há 60 anos pelo bem-estar de pessoas com deficiência física. Ver mais em: [www.aacd.org.br](http://www.aacd.org.br)

Fonte: *Site* do Clube dos Vira-Latas <sup>57</sup>

Segundo a diretora da ONG, é emocionante o encontro de uma criança e um cão estando ambos em cadeiras de rodas. Esses relacionamentos com organizações que já possuem visibilidade e credibilidade na sociedade se constituem de uma importante vitrine para a organização em estudo, que se mostra também engajada em outras causas sociais e parceira dessas instituições bastante consolidadas, conquistando comunicação boca-a-boca, apoio da comunidade local, inserções midiáticas e desenvolvendo relacionamentos interinstitucionais.

Outro aspecto importante na comunicação do Clube dos Vira-Latas é sua repercussão midiática, que conquista visibilidade e credibilidade, através de reportagens em que o trabalho realizado pela ONG é abordado. Grandes veículos como Globo, SBT, Record, TV Gazeta, Revista Veja, Folha de S.Paulo e Portal Terra já inseriram a organização em publicações televisivas, impressas e digitais<sup>58</sup>. Embora não desenvolvam *releases*, *press-kits*, coletivas de imprensa, etc os projetos acima descritos são desenvolvidos considerando o interesse público; além disso *e-mails* são prontamente respondidos assim como os contatos pelas redes sociais, o *site* da ONG possui dados relevantes ao trabalho dos pesquisadores e jornalistas e disponibiliza mais formas de contato com a organização. O atendimento a quem requer informações faz parte dos valores intrínsecos à essa ONG, o que se confirmou no tratamento dado pela instituição aos contatos necessários ao desenvolvimento deste estudo, tanto por *e-mail* quanto por telefone, sempre com muita cordialidade e presteza.

Quanto à importância da gestão dos relacionamentos para a organização, ressaltada por Bueno (2009), Oliveira (2007) e Kunsch (2006) como essencial à concepção estratégica da comunicação, a diretora da ONG denota atenção e consciência, considerando a comunicação como um todo e, especialmente, a comunicação informal<sup>59</sup>, ao afirmar que muitas “boas conversas” são necessárias;

---

<sup>57</sup> Disponível em: <[clubedoviralatas.org.br/adote-a-alegria](http://clubedoviralatas.org.br/adote-a-alegria)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

<sup>58</sup> Ver mais em [clubedoviralatas.org.br/o-clube](http://clubedoviralatas.org.br/o-clube), acessando a opção “Clube na Mídia”.

<sup>59</sup> Coadunando com Grunig (2009) e Kunsch (2006); ver mais na nota 21 na página 34 deste trabalho.

especialmente com quem trabalha na ONG, pois o estado psicológico de diversos colaboradores remunerados e não remunerados é abalado ao lidarem com as recorrentes situações de extremo sofrimento dos animais resgatados. Segundo a diretora, toda a equipe é envolvida no trabalho realizado, o que se percebe no carinho recebido pelos animais por parte dos trabalhadores remunerados, e isso é reflexo também da eficácia da comunicação interna e informal da ONG que consegue envolver a equipe interna para conquistar a eficácia que lhe cabe na consecução de suas tarefas.

Entretanto, a comunicação interna da ONG não demonstra resultados tão positivos com relação ao engajamento de pessoas voluntárias suficiente para se comprometerem e se responsabilizarem com o trabalho diário da organização, o que gera uma demanda pela contratação de funcionários remunerados, tendo a organização que pagar pela maioria dos serviços que o abrigo requer. Dessa forma, a comunicação interna constitui um processo essencial que, embora esteja sendo aplicado, através de reuniões, conversas pessoais com os gestores, treinamentos internos e boletins informativos, falha por não conquistar engajamento suficiente para que mais pessoas dediquem-se com responsabilidade aos serviços necessários e essenciais ao cotidiano da organização. Talvez o problema esteja no lapso de pesquisas quanto às expectativas dos voluntários, quanto à identificação de onde estão os problemas e proposição de alternativas, ou no lapso de segmentação de um público que poderia atuar de forma periódica, sendo direcionada a eles uma proposta de valor mais pertinente ao voluntariado. Enquanto isso, a ONG focaliza o trabalho voluntário para os eventos que realiza, deixando as tarefas de resgate e cuidado animal aos remunerados.

## 6. Considerações Finais

Explicita-se que há dimensões estratégicas sendo contempladas na gestão do Clube dos Vira-Latas. Estas manifestam-se especialmente na importância conferida à comunicação e aos relacionamentos, que permeiam toda a estrutura de contato humano da ONG, partindo de definições que envolvem ativamente a equipe de gestão e que consideram, ainda que não formalmente, objetivos de longo prazo e valores institucionais.

Os esforços de toda a gestão, de duas agências de publicidade, de voluntários externos que atuam como assessores e dos diversos parceiros na projeção de ações de comunicação com repercussão nacional, fazem da ONG uma disseminadora de conteúdo e apelos que engrandecem sua atuação e aumentam seus recursos. Esses empreendimentos conquistam resultados essenciais à subsistência da organização, chegando esta a se tornar uma das mais visíveis instituições sem fins lucrativos do país.

Os resultados das ações realizadas em ambientes digitais ou dos eventos de feiras de adoção são mais mensuráveis por serem quantificáveis em dinheiro arrecadado, número de seguidores e participantes ou número de adoções realizadas. Além desses, esforços de comunicação institucional também trazem resultados mensuráveis a partir do *clipping* de mídia espontânea conquistada pela organização. Enquanto como resultados intangíveis tem-se a sensibilização de pessoas e o engajamento das equipes de trabalho como resultados da eficácia da comunicação empreendida. Segundo a diretora, esses resultados, tão importantes, são responsáveis por reforçar e motivar ainda mais o fazer da comunicação na ONG.

Ainda assim, apesar de todos os resultados conquistados, que, como já citado, são essenciais para a sobrevivência da instituição em questão, percebe-se uma carência em relação ao atingimento dos principais objetivos organizacionais. O número de adoções, de forma ideal, deveria ser maior do que o número de resgates; a conquista de recursos, deveria também ser maior do que os gastos operacionais da organização; o engajamento das equipes, deveria ser suficiente para validar o serviço voluntário em demandas que hoje são remuneradas; e a transformação social, embora esteja ocorrendo, ainda não é suficiente para conquistar a validação dos direitos mínimos dos animais.

Nesse contexto, reitera-se a importância do processo estratégico de gestão, marketing e comunicação, que se evidenciou não se efetivar, dada à não convicção acerca das formulações e procedimentos de caráter estrategista. O trabalho da ONG, se analisado diacronicamente, se inicia na concepção tática e logo após se destina à implementação, sem alinhar-se a estratégias de modo planejado.

A ONG, então, não conta com o planejamento estratégico formal defendido pelos autores, carecendo de definições específicas quanto ao cenário em que se insere e aos públicos de interesse e suas expectativas, também sem contar com pesquisas para definir as táticas de atuação — embora hajam dados coletados ao longo da trajetória da ONG como banco de doadores, adotantes, voluntários etc. Sem esse planejamento estratégico de marketing e comunicação, que defina táticas convergentes e complementares para conquistar objetivos bem delimitados considerando prazos, recursos e integração, por mais que as ações tenham grande repercussão e conquistem resultados, se restringirão a fazê-lo de modo pontual, possivelmente menos eficiente e com eficácia limitada.

Compreende-se, a partir dos objetivos identificados nos esforços de comunicação da ONG, que um caminho para incrementar os resultados obtidos por meio desses esforços seria uma integração com estratégias sinérgicas e específicas, alinhadas a um único objetivo central: mudar a percepção social (e atitudes humanas) acerca de determinada temática, mas considerando as especificidades de cada público, com base em dados relevantes, oferecendo a cada ator social de interesse um valor suficientemente motivador em troca da ação objetivada.

Nesse sentido, Kotler e Drucker (2006) questionam se as organizações sem fins lucrativos estão voltadas para seus públicos-consumidores e se estão preparadas para satisfazer as necessidades desses consumidores (adotantes, contribuintes, voluntários, parceiros empresariais, formadores de opinião, políticos, comunidade local etc). Uma vez que as organizações reconhecem-as e satisfazem-as, o relacionamento tende a se estreitar e a doação a tornar-se natural (caso a organização providencie uma plataforma eficaz para tanto), dado que a troca será positiva para ambos os atores sociais.

O que se percebe, entretanto, é que são tantas demandas operacionais e uma sobrecarga tão intensa recai sobre os gestores que um trabalho estratégico de gestão e

comunicação, com planejamento, parece não ter espaço. São muitas mãos atuando em busca de visibilidade e recursos, mesmo sem uma diretriz estratégica centralizada, embora todos com objetivos convergentes — conquistar apoio à causa e à instituição. O que falta, conforme teorias abordadas nesse estudo, repete-se, para a ONG Clube dos Vira-Latas, assim como para diversas outras em mesma situação, é uma constituição estratégica, com as ferramentas que lhe cabem, tanto de gestão quanto de marketing e comunicação.

Não se pode ignorar, desse modo, as questões cotidianas que tanto dificultam o planejamento e implementação de políticas estratégicas de gestão: ONGs já com pouco (ou nenhum) apoio estatal, empresarial e social, dívidas enormes, complicações externas, pressões sociais e serviço final cheio de pendências e demandas. Dessa forma, pode parecer ríspido exigir planejamento e gestão estratégica de uma instituição com recursos extremamente insuficientes e demandas enormes, como é o caso das ONGs que resgatam animais de rua. O dia a dia e a tarefa final ocupam até o mais hierárquico gestor da organização, que não pode “se dar ao luxo” de planejar um trabalho teórico que pressuponha análises, pesquisa, discussões, treinamentos, mudanças organizacionais, avaliações constantes e toda uma série de trabalhos que exigirão tempo, investimento e capacidades, enquanto poderia estar resgatando ou encontrando um lar a um animal ferido, doente e faminto.

Todo esse contexto se explica quando se retoma a perspectiva de Salamon (2008), apresentada no primeiro capítulo, onde o autor afirma que organizações da sociedade civil com baixo ou nenhum apoio governamental tem muito mais dificuldades em se estruturarem, pois as demandas são diversas e todas imediatas, às vezes sufocando o desenvolvimento organizacional, devido à falta de recursos que não permite um trabalho com certo distanciamento das solicitações urgentes. É nesse contexto que percebemos a situação da ONG Clube dos Vira-Latas, que mesmo conquistando grandes resultados e realizando um trabalho relevantíssimo, reprime-se em sua ineficiência organizacional devido às faltas de recursos, sobretudo os financeiros.

Em relação ao objetivo geral deste trabalho: como a comunicação contribui para que as ONGs de proteção animal atinjam seus objetivos organizacionais; percebeu-se que, na instituição estudada, a comunicação é tida como protagonista no processo de

tomada de decisão e conquista importantes resultados; entretanto, devido ao lapso da prática de gestão estratégica e de todo ferramental de planejamento, assim como as urgências nas demandas do trabalho operacional e o baixo apoio governamental, identifica-se um impedimento para que as ações de comunicação aconteçam de forma realmente integrada e o mais eficiente possível. Deixa-se, assim, de conquistar a necessária eficácia organizacional — permanecendo as inúmeras carências da instituição a despeito dos resultados advindos pelas ações de comunicação.

Quanto aos objetivos específicos, atingidos através do levantamento de ações de comunicação e da elucidação de seus resultados conforme a percepção da diretora da ONG estudada e conforme as carências da instituição, salienta-se que são empregados diversos esforços, com táticas eficazes e de forma profissionalizada com resultados relevantes, embora não suficientes. Essa insuficiência está relacionada à não existência de um planejamento dessas ações de comunicação considerando diretamente o cenário da organização, seus objetivos e necessidades e as expectativas dos públicos.

Coaduna-se com as perspectivas de Drucker (2006), Kotler (1978; 2009), Tenório (1997), Salamon (2008), e mais indiretamente de Kunsch (2006), Bueno (2009) e Oliveira (2007), concluindo-se que é conferir características estratégicas ao processo de planejamento e tomada de decisões, especificamente no que compete ao uso das ferramentas de marketing e comunicação, nas organizações sem fins lucrativos brasileiras, para que conquistem as trocas de que precisam para efetivar sua missão social.

Com o desenvolvimento e aplicação de um trabalho de comunicação estratégica, as ONGs de proteção animal conseguirão se apresentar aos seus públicos e à sociedade como um todo de modo mais eficiente, desenvolvendo relacionamentos necessários à instituição, conquistando e gerindo os recursos. Para tanto, precisam transparecer credibilidade e enfrentar um desafio importante para a sua sustentação, que é desmistificar o caráter assistencialista, demasiadamente pessoal e informal.

Atualmente, essas instituições intervêm na sociedade de modo estrutural, através de políticas públicas, buscando e conquistando mudanças que alavancam questões de

justiça e direitos, afastando-se do paradigma assistencialista<sup>60</sup> ao qual são diversas vezes relacionadas no imaginário vigente. Isso significa que ONGs como o Clube dos Vira-Latas, que defendem os animais, não se limitam a resgatá-los, mantê-los vivos e encontrar a eles um lar, mas ainda (e sobretudo) fomentam a discussão na agenda pública acerca dos direitos desses seres, através de campanhas de comunicação com repercussão, para conquistar mudanças sociais, legais e culturais com relação ao problema dos animais de modo efetivo. Somente assim a instituição cumpre, de fato, seu papel social e supera a perspectiva assistencialista.

Quanto às necessárias continuidades de estudos da temática abordada, reitera-se que, como as organizações da sociedade civil se estruturam voluntariamente, demandando sobremaneira o trabalho não-remunerado, é ainda mais relevante estudar esse assunto neste ambiente, considerando sua relevância para a gestão organizacional. Deixa-se, então, como sugestão (e necessidade) para estudos, a comunicação interpessoal no ambiente organizacional e de gestão de pessoas no engajamento voluntário com comprometimento nas instituições sem fins lucrativos e não governamentais. Kunsch, Perez e Barbosa (2007, p. 372) chamam a atenção para a necessidade de valorizar a comunicação interpessoal nas organizações. Segundo as autoras, este é um segmento pouco explorado no ambiente organizacional assim como no acadêmico, carecendo de estudos.

Por fim, a visibilidade da questão dos direitos dos animais no mundo contemporâneo vem aumentando, talvez não tanto quanto o aumento dos níveis de crueldade a que estes seres estão submetidos. Entretanto, essa confluência de fatores, que envolve percepção social, agravamento da problemática e mobilização pública, inicia um processo de engajamento social que se materializa na atuação das ONGs e no aumento do interesse da sociedade com relação a seu trabalho. Desse modo, gerir os fluxos informacionais a seu respeito, aproveitando-os para maximizar o apoio e a conquista de recursos, é tarefa imperativa às instituições voluntárias de apoio aos animais. Estrategiar a gestão, o marketing e a comunicação é, mais do que pré-requisito para sua expansão neste momento, necessária para conquistar as trocas que geram os

---

<sup>60</sup> Conforme já abordado, essa perspectiva – assistencialista – se limita a doações, ajudas irregulares e paliativas, que não preveem uma transformação do cenário problemático e não oferecem ao assistido uma real garantia de seus direitos.

recursos mínimos demandados, considerando a negentropia e a retroalimentação para evitar a ineficiência dessas organizações que exercem uma função essencial para a conquista da democracia, da cidadania, da solidariedade, da justiça e da ética na sociedade contemporânea. A atuação em ritmo desacelerado ou mesmo estaque devido à falta de recursos é inadmissível dada a irrisoriedade desses custos frente à relevância e ao valor do trabalho realizado pelo Clube dos Vira-latas e por instituições similares, sobretudo pelas transformações sociais que a atuação dessas instituições estão promovendo, realizando e efetivando, no âmbito da conquista de um mundo melhor e menos desumano com relação às pessoas e aos animais.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e relações públicas. XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. A mídia impressa, o livro e o desafio das novas tecnologias. **Anais**. Campo Grande: Intercom, 2001. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0148.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2014.

CAMARGO, M. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão Social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CAZZOLATO, Nara. As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais. **REFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php>>. Acesso em 10 mai. 2014.

CEATS-USP Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.ceats.org.br>> Acesso em: 24 mai. 2014.

CETS-FGV, Centro de Estudos do Terceiro Setor. Fundação Getúlio Vargas. Principais atividades. Disponível em: <[www.eaesp.fgvsp.br](http://www.eaesp.fgvsp.br)>. Acesso em: 22 mar. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. 3. ed. 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Cengage Learning. 2006.

ESCORSIM, Silvana Maria. A filantropia no Brasil: entre a caridade e a política de assistência social. **Revista Espaço Acadêmico**. 2008. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/086/86escorsim.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

FASFIL. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>> Acesso em: 16 mar. 2014.

GERHARDT, Tatiana. SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 10 de maio de 2014.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GOMES, Rosângela; CHALFUN, Mery. Direito dos Animais — um novo e fundamental direito. XVII Encontro Preparatório para o Congresso Nacional do CONPEDI. 2008, Salvador. **Anais**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008. Disponível em: <[http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/mery\\_chalfun.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/mery_chalfun.pdf)> Acesso em: 14 mar. 2014.

HIATH, Marcos. A insustentabilidade ecológica da produção mundial de carne. Disponível em: [http://www.abolicionismoanimal.org.br/artigos/ainsustentabilidadeecologicadaprodu\\_omundialdecarne.pdf](http://www.abolicionismoanimal.org.br/artigos/ainsustentabilidadeecologicadaprodu_omundialdecarne.pdf). Acesso em: 15 mar. 2014.

JORDAN, David Alberto Beker. **A carreira do administrador em organizações do terceiro setor**. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano11/10/cadernos.htm>>. Acesso em: 05 maio 2014.

KELLEY, Daniel Q. **Dinheiro para sua causa**: como obter fundos de particulares, empresas e instituições filantrópicas para o seu projeto beneficente, cultural ou ecológico. São Paulo: Textonovo, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas. 1978.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o séc XXI**. São Paulo: Ediouro, 2009.

\_\_\_\_\_; ROBERTO, Eduardo. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira. 3. ed. 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, Potyara. **Assistencia Social na Perspectiva dos Direitos:** crítica aos padrões dominantes de proteção aos pobres no Brasil. Brasília: Tresaurus, 1996.

PEREZ, C.; BARBOSA, I. S. (org.). **Hiperpublicidade 1:** fundamentos e interfaces. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing social** - marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Editora Makron Books, 2000.

SALAMON, Lester. De Solitários a Solidários. In: DREYER, L.; JOHANNPETER, M.E.P. (org). **O quinto poder:** consciência de uma nação. Porto Alegre: L&PM, 2008.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6. nov./dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000600003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600003)>. Acesso em: 16 mai. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor:** criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002

TAVARES, Patrícia da Cunha. **Terceiro setor:** estrutura organizacional: classificações (in)adequadas? Disponível em: <<http://www.abrad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-36.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2014.

TENÓRIO, F. G. (org). **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2002.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/84708933/Livro-Introducao-a-pesquisa-em-Ciencias-Sociais-Trivinos>> Acesso em: 15 jun. 2014.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Declaração Universal dos Direitos dos Animais

Unesco – ONU (Bruxelas – Bélgica, 27 de janeiro de 1978)

#### Preâmbulo:

Considerando que todo o animal possui direitos;

Considerando que o desconhecimento e o desprezo desses direitos têm levado e continuam a levar o homem a cometer crimes contra os animais e contra a natureza;

Considerando que o reconhecimento pela espécie humana do direito à existência das outras espécies animais constitui o fundamento da coexistência das outras espécies no mundo;

Considerando que os genocídios são perpetrados pelo homem e há o perigo de continuar a perpetrar outros;

Considerando que o respeito dos homens pelos animais está ligado ao respeito dos homens pelo seu semelhante;

Considerando que a educação deve ensinar desde a infância a observar, a compreender, a respeitar e a amar os animais,

Proclama-se o seguinte:

#### ARTIGO 1:

Todos os animais nascem iguais diante da vida, e têm o mesmo direito à existência.

#### ARTIGO 2:

- a) Cada animal tem direito ao respeito.
- b) O homem, enquanto espécie animal, não pode atribuir-se ao direito de exterminar os outros animais, ou explorá-los, violando esse direito. Ele tem o dever de colocar a sua consciência a serviço dos outros animais.
- c) Cada animal tem direito à consideração, à cura e à proteção do homem.

#### ARTIGO 3:

- a) Nenhum animal será submetido a maus-tratos e a atos cruéis.
- b) Se a morte de um animal é necessária, deve ser instantânea, sem dor ou angústia.

## ARTIGO 4:

- a) Cada animal que pertence a uma espécie selvagem tem o direito de viver livre no seu ambiente natural terrestre, aéreo e aquático, e tem o direito de reproduzir-se.
- b) A privação da liberdade, ainda que para fins educativos, é contrária a este direito.

## ARTIGO 5:

- a) Cada animal pertencente a uma espécie, que vive habitualmente no ambiente do homem, tem o direito de viver e crescer segundo o ritmo e as condições de vida e de liberdade que são próprias de sua espécie.
- b) Toda a modificação imposta pelo homem para fins mercantis é contrária a esse direito.

## ARTIGO 6:

- a) Cada animal que o homem escolher para companheiro tem o direito a uma duração de vida conforme sua longevidade natural
- b) O abandono de um animal é um ato cruel e degradante.

## ARTIGO 7:

Cada animal que trabalha tem o direito a uma razoável limitação do tempo e intensidade do trabalho, e a uma alimentação adequada e ao repouso.

## ARTIGO 8:

1. A experimentação animal, que implica em sofrimento físico, é incompatível com os direitos do animal, quer seja uma experiência médica, científica, comercial ou qualquer outra.
- b) As técnicas substitutivas devem ser utilizadas e desenvolvidas

## ARTIGO 9:

Se um animal for criado para servir de alimentação, deve ser nutrido, alojado, transportado e abatido sem que sofra ansiedade ou dor.

## ARTIGO 10:

- a) Nenhum animal deve ser usado para divertimento do homem.
- b) A exibição dos animais e os espetáculos que utilizem animais são incompatíveis com a dignidade do animal.

## ARTIGO 11:

O ato que leva à morte de um animal sem necessidade é um biocídio, ou seja, um crime contra a vida.

ARTIGO 12:

- a) Cada ato que leve à morte um grande número de animais selvagens é um genocídio, ou seja, um delito contra a espécie.
- b) O aniquilamento e a destruição do meio ambiente natural levam ao genocídio.

ARTIGO 13:

- a) O animal morto deve ser tratado com respeito.
- b) As cenas de violência de que os animais são vítimas, devem ser proibidas no cinema e na televisão, a menos que tenham como fim mostrar um atentado aos direitos dos animais.

ARTIGO 14:

- a) As associações de proteção e de salvaguarda dos animais devem ser representadas a nível de governo.
- b) Os direitos dos animais devem ser defendidos por leis, como os direitos dos homens.

## ANEXO B

A dura vida de ser uma ONG de proteção animal.

Fonte: caosemdono.com.br

Em artigo publicado no portal Aprendiz, o colunista Fernando Rossetti fez recentemente um comentário sobre as dificuldades por que passam as ONG's em todo o mundo, e diz que o problema maior está no "boom" de novas entidades que surgem no mercado – até mesmo pela inércia do poder público (grifo nosso) – e que passam a disputar ferozmente os doadores. Talvez aí a explicação de parte (e repetimos: parte) dos inúmeros problemas que ocorrem na proteção animal: tudo não passa de uma disputa pela fatia do mercado de doadores. E chega a ser até compreensível. Não só nós, mas todos passam por enormes dificuldades.

Larry Cox, um dos principais diretores da Fundação Ford, apresentou um retrato assustador, porém realista, durante um simpósio na Universidade de Columbia (EUA).

Disse ele: “o financiamento dos direitos humanos não está bom, nunca foi bom e provavelmente ficará pior antes de melhorar”. Cox falou sobre direitos humanos porque este era o assunto do simpósio, mas certamente ele se referia ao conjunto de entidades que atuam na área social.

Segundo ele, há um crescimento no número de organizações não-governamentais e, ao mesmo tempo, uma diminuição nos recursos. A própria Fundação Ford perdeu US\$ 6 bilhões de seus fundos (que caíram de US\$ 15 bilhões para US\$ 9 bilhões) nos últimos três anos.

A estratégia apontada por Cox para decidir quem recebe recursos mostra que o problema não é apenas de concorrência entre ONGs. A ideia é, segundo ele, como fazer com que poucos recursos provoquem uma alteração profunda em todo o campo em questão, e é isso que ainda, pelo menos nós da ONG Cão Sem dono, não descobrimos, já que os custos para tratamento de animais são altos, principalmente com remédios, exames, veterinários, funcionários, impostos, feiras de adoção e assim por diante, pois fazemos de tudo para que os nossos animais vivam com dignidade.

Também, para nos manter em Itapeverica da Serra, SP, por exemplo, fomos obrigados a tirar dezenas de certificados e alvarás e nos adaptar como se fossemos uma empresa privada, e isso custa caro manter.

Além disso tudo, pisamos em ovos todos os dias e isso cansa. Se de 240 cães que abrigamos um sofre um acidente qualquer ou fica doente, outro morre em uma provável briga ou até mesmo aparecem com pulgas ou carrapatos (que surgem de um dia para o outro), logo vem alguém dizer que não prestamos e que somos relapsos, descuidados, etc., iniciando-se campanhas e mais campanhas desmoralizantes, esquecendo-se de todos os outros animais que estão bem de saúde. Se não resgatamos por falta de condições financeiras – e sim, um resgate tem um custo alto muitas vezes - é porque não fazemos nada e, portanto, não precisamos de ajuda. Isso apenas para citar dois momentos que vivenciamos todos os dias, fora os ataques gratuitos de pessoas que nada fazem de útil em suas vidas, não gostam da forma como trabalhamos ou não gostam de nada e nem de ninguém.

Há ainda a questão da visibilidade, pois segundo Rossetti as ONGs que crescem e aparecem acabam tendo dificuldade de captar recursos, ou porque a imagem de quem

financia será diluída ou porque os financiadores acham que essas ONGs já têm o bastante. Na verdade, uma baita de uma encruzilhada, pois se não aparecemos ou pedimos não recebemos doações e se aparecemos demais também não, porque acham que já estamos bem.

De nossa parte, aceitamos todas as sugestões possíveis, porque não estamos mesmo conseguindo levar adiante nosso trabalho com a tranquilidade das contas pagas. O sonho de um grupo de amigos que começou ha muitos anos - de tirar o maior número de animais abandonados ou em sofrimento das ruas, encontrar-lhes lares e brigar por seus direitos - está virando pesadelo. Soma-se a isso o número de adoções que está cada dia menor, pois a oferta de animais é enorme em função da falta de castração e pouco caso por parte do ser humano para com a vida animal.

A única coisa que sabemos é que nossos fornecedores e funcionários também precisam receber por seus serviços e que sem eles não há cães resgatados e bem cuidados, e como não estamos conseguindo honrar com esses compromissos, tal situação está acabando com o nosso dia-a-dia.

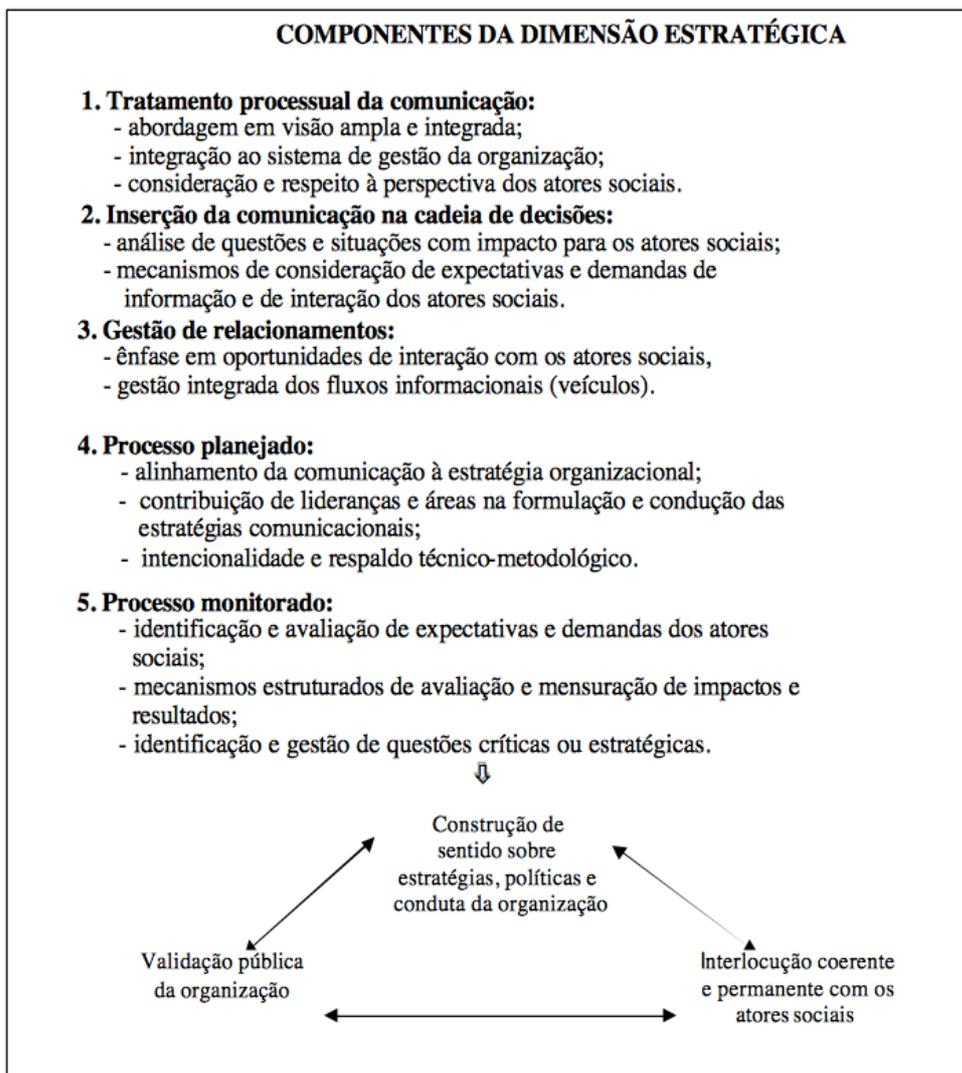
Quantos aos nossos cães abrigados, informamos que estão todos bem e precisando de lares. Nosso sítio está todos os dias aberto a visitação, bastando encaminhar e-mail para: faleconosco@caosemdono.com.br

ET: Nossa dívida hoje é superior a 42 mil reais, fora as despesas normais mensais. Agradecemos de coração todos aqueles que estão nos ajudando de alguma forma, com doações, compartilhamentos, campanhas particulares, oferta de mão de obra e ração. Sintam-se abraçados.

## ANEXO C

## Componentes da Dimensão Estratégica da Comunicação

Fonte: (OLIVEIRA, 2007, p. 68)



## ANEXO D

Organograma da ONG Clube dos Vira-Latas

Fonte: [clubedosviralatas.org.br](http://clubedosviralatas.org.br)