

## CAUSA MAIOR - um Modelo a seguir? Marketing e Responsabilidade Social



Aluno1 Adelina Correia  
Aluno2 Eva Cardoso  
Aluno3 Sara Garrido

Tutor: Marisa Ferreira

Instituto Politécnico do Porto IPP-ESTGF  
Universidade do Porto UP-FEP (Portugal)

### RESUMO:

O presente artigo debruça-se sobre os conceitos de responsabilidade social e marketing, dando especial enfoque ao marketing relacionado a causas, servindo o sector lucrativo e não lucrativo. Focaliza-se a análise na campanha e projecto CAUSA MAIOR uma iniciativa do Modelo e Cruz Vermelha Portuguesa, com três anos de existência, dirigido a diversas franjas da população. Este é um projecto socialmente responsável por visar combater o isolamento e a exclusão social numa categoria demográfica especialmente frágil - os seniores, materializando-se em cirurgias, equipamentos ortopédicos de apoio, entre outros. O CAUSA MAIOR teve acções de marketing fortíssimas com vista à promoção do seu produto solidário, para isso recorreu à associação a figuras públicas, parceria com uma estação televisiva, surgimento em programas televisivos, de tal forma que o projecto *per si* garantiu a continuidade do mesmo e *inputs* muito importantes para a Cruz Vermelha Portuguesa.

### ABSTRACT:

This article focus is on the concepts of social responsibility and marketing, giving special attention to cause related marketing, serving profit and nonprofit industries. Its focus is on the analysis and design of CAUSA MAIOR campaign, an initiative of Modelo and Cruz Vermelha Portuguesa, with three years of existence, designed to different segments of the population. This is a social responsible project oriented to battle isolation and social exclusion in a particular demographic category - seniors, materialized through surgeries, acquisition of orthopaedic equipment, just to mention some examples. CAUSA MAIOR project had very strong marketing campaigns to promote its solidarity product, using well known public figures, a partnership with a television channel, appearance in television programs, in such a way that the project itself guaranteed its maintenance and the inputs for Cruz Vermelha Portuguesa were very important.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo centra-se na discussão do papel que o marketing e a responsabilidade social têm nos universos lucrativo e não lucrativo, apresentando o caso da CAUSA MAIOR, projecto lançado pelo Modelo em colaboração com a RTP e a Cruz Vermelha Portuguesa cuja missão é combater o isolamento e a exclusão social dos seniores. Inicia-se com uma breve descrição das organizações envolvidas no projecto, mobiliza-se depois uma reflexão teórica sobre a responsabilidade social, sendo esta complementada pela descrição do projecto CAUSA MAIOR. Continua-se com uma descrição teórica sobre Marketing relacionado com Causas, aplicado às acções levadas a cabo pelo Modelo. Termina-se com uma reflexão teórico-prática do objecto em estudo questionando-se o papel que a responsabilidade social tem para as entidades lucrativas e para as entidades não lucrativas.

Os hipermercados Modelo, inseridos no grupo Sonae, encontram-se em Portugal desde 1989, totalizando, até à data, 120 lojas. Constituem-se por pólos dinamizadores de estruturas comerciais com ofertas complementares em vestuário, electrodomésticos e electrónica de consumo, saúde e restauração, entre outros serviços. O Modelo mantém a liderança no retalho alimentar nos núcleos urbanos de média dimensão. Defende como valores a proximidade (física e humana na relação com o cliente e com as comunidades, desenvolvendo acções que mobilizam as comunidades e instituições locais, no plano cultural recreativo e solidário), portugalidade (o património das lojas Modelo encontra-se ligado à vida da comunidade local, através de acções que valorizam e respeitam as tradições) e qualidade (desenvolve uma política de apoio à produção nacional, através do Clube de Produtores). Através de uma postura de estreito relacionamento com o consumidor e com a comunidade em que se insere, apostando no dinamismo e inovação, o Modelo apresenta notoriedade e confiança junto dos consumidores, sendo prova disso o ouro conquistado na Gala de Prémios Eficácia da Comunicação Comercial 2007, atribuído pela Associação Portuguesa de Anunciantes, na categoria de responsabilidade social e pela eleição da marca como *Superbrand* em 2005 e 2007. “Promover a melhoria das condições de vida das Comunidades que se encontram nas suas áreas de influência é o grande objectivo do Modelo, seja pelo desenvolvimento e a dinamização económica e social que traz à localidade através da criação de novos postos de trabalho seja através da sua aliciante proposta de valor”<sup>1</sup>.

O Movimento Internacional da Cruz Vermelha é composto pelas 186 Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, pelo Comité Internacional da Cruz Vermelha e pela Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Com sede em Genebra, Suíça, o Movimento tem como missão prevenir e amenizar o sofrimento humano em todas as circunstâncias, proteger a vida e a saúde e fazer respeitar a pessoa humana, em particular em tempos de conflito armado e em outras situações de urgência, trabalhar na prevenção de doenças e na promoção da saúde e do bem-estar social, e, por fim, encorajar a ajuda voluntária e a disponibilidade dos membros do Movimento, além do sentimento universal de solidariedade com todos os que têm necessidade desta protecção. Enquadrando-se na sua missão, o Movimento Internacional da Cruz Vermelha segue-se pelos princípios fundamentais da humanidade, imparcialidade, neutralidade, independência, voluntariado, unidade e universalidade<sup>2</sup>.

Em Portugal, a Cruz Vermelha foi fundada por José António Marques e iniciou actividade a 11 de Fevereiro de 1865, denominada, na altura, de “Comissão Provisória para Socorros e Feridos e Doentes em Tempo de Guerra”. Actua por si só ou em conjunto com outras delegações em território nacional e internacional, sobretudo em cenários emergentes de conflitos armados e/ou catástrofes naturais, tendo como principal missão a assistência humanitária e social aos grupos mais desfavorecidos<sup>3</sup>. A Cruz Vermelha Portuguesa assume-se como “uma instituição humanitária não governamental, de carácter voluntário e de interesse público, que desenvolve a sua actividade devidamente apoiada pelo Estado, no respeito pelo Direito Internacional Humanitário, pelos Estatutos do Movimento Internacional e pela Constituição da Federação da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Para mais informação consultar [www.modelo.pt](http://www.modelo.pt).

<sup>2</sup> Para mais informação consultar <http://www.icrc.org/web/por/sitepor0.nsf/htmlall/movement>.

<sup>3</sup> Para mais informação consultar [www.cruzvermelha.org.pt](http://www.cruzvermelha.org.pt).

<sup>4</sup> *Idem*.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A CAUSA MAIOR uniu o Modelo e a Cruz Vermelha Portuguesa na luta contra o isolamento e exclusão social dos seniores portugueses através da angariação de fundos para serem distribuídos e aplicados em projectos locais. Este projecto tem como mascote um hipopótamo feminino, a Popota. Esta mascote surge todos os anos na época natalícia, percorre o país apelando à solidariedade dos portugueses que se converterá em donativos e aquisição de *merchandising*, sendo este bastante atractivo.

O Modelo Continente com esta campanha candidatou-se aos prémios Eficácia<sup>5</sup> em 2008 e em 2009 nas categorias Marketing de Causas e Responsabilidade Social respectivamente (tendo obtido o ouro em 2008 e estando entre os finalistas em 2009 - resultados finais ainda a divulgar)<sup>6</sup> pelo reconhecimento dos excepcionais níveis de exposição e recordação da campanha.

### 2.1 Responsabilidade Social

A literatura apresenta a responsabilidade social das empresas como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas”, esta deverá ir além do cumprimento em matéria legal e implica um investimento pensado e articulado noutras dimensões, como sejam o investimento em capital humano e nas comunidades locais (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 7).

A responsabilidade social das empresas determina-se “como uma reacção social aos escândalos corporativos sucessivos, perante as questões suscitadas pela crise do Estado-Providência, ou (...) aumentando a consciencialização da insustentabilidade social e ambiental do actual modelo de produção e consumo” (Martinez e Diego, 2008: 3).

A ISO 26000, recentemente terminada, regulamenta a responsabilidade social das empresas no contexto internacional, em Portugal, até este momento, a responsabilidade social regula-se pela norma 4469-1 de 2008, estando esta definida através dos seus impactos, comportamentos éticos e transparentes que vão de encontro ao desenvolvimento sustentável e bem-estar da sociedade, estando esta prática devidamente integrada na organização. Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001) a responsabilidade social das empresas pode organizar-se em diversas categorias, podendo as mesmas serem intrínsecas ou extrínsecas à organização<sup>7</sup>. No caso da organização analisada, devido às suas opções e grandezas, trabalham-se e prestam-se contas sobre todas as áreas da responsabilidade social (IAPMEI, 2009). O relatório de sustentabilidade do grupo Sonae relata as actividades de todas as empresas do grupo (4 empresas de retalho alimentar e 12 de retalho não alimentar), apresentando os principais marcos, ganhos e indicadores financeiros relativos ao ano anterior. Constata-se que as quatro empresas de retalho alimentar estão associadas a uma causa social distinta, mantendo-se algumas parcerias nomeadamente com a estação televisiva, mas com fins distintos. O relatório foca-se nas áreas ambientais, sociais e económicas, contrapondo os compromissos assumidos com o realizado; no caso do relatório de sustentabilidade de 2008 apresentam os compromissos para o triénio 2009-2012, abordando também a perspectiva dos *stakeholders* acerca da actuação do grupo<sup>8</sup>.

Um estudo realizado por uma consultora de desenvolvimento sustentável (Sair da Casca) indica que as empresas portuguesas efectivamente preocupam-se em assumir um papel social para além das responsabilidades legais, nesse sentido o voluntariado empresarial tem sido um recurso muito mobilizado; grande parte das empresas empenha-se em combater a pobreza e exclusão social havendo o reconhecimento de que os modelos actuais devem ser mais eficientes e eficazes. Constatou-se igualmente que para o terceiro sector, esta parceria é fundamental para a sua sobrevivência. Para as empresas a pressão para se imiscuírem em práticas de responsabilidade social é crescente, muito embora tenham dificuldades em estruturar essas acções e devido a essa dificuldade multiplicam-se as terminologias traduzindo-se isso numa marca de opacidade nada abonatória e numa baixa qualidade dos

<sup>5</sup> Prémios à eficácia em comunicação comercial, promovida pela Associação Portuguesa de Anunciantes.

<sup>6</sup> Mais informação em <http://www.premioseficacia.org/>.

<sup>7</sup> Na dimensão interna: gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Na dimensão externa: comunidades locais, parceiros comerciais fornecedores e consumidores, direitos humanos, preocupações ambientais globais.

<sup>8</sup> O relatório de sustentabilidade do grupo Sonae encontra-se disponível em <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>.

*reportings* quando comparados à prestação de contas. Nas categorias da responsabilidade social, o investimento na comunidade local pode ser menos apelativo, pois desenrola-se para além dos critérios de gestão, todavia as empresas reconhecem a importância para o negócio e para isso mobilizam intermediários para assegurarem a eficácia dos investimentos no sentido de os concretizarem. Nesta linha de actuação predominantemente apoiam projectos e não instituições como se constata no projecto em causa, o Modelo não apoia a instituição Cruz Vermelha Portuguesa, mas sim um projecto específico que decorre num período determinado, com propósitos bem definidos (Miguel, Lobos e Ballan, 2010).

As maiores vantagens da responsabilidade social das empresas passam pela diferenciação face à concorrência. Por um lado, pode conduzir a uma maior fidelização dos clientes, ou atrair novos segmentos, sendo este um benefício particularmente explícito quando mobilizado o marketing relacionado a causas. Por outro lado, e decorrente da gestão dos riscos sociais e ambientais, a incorporação da sustentabilidade pode também contribuir para aumentar a atractividade do capital da empresa a novos investidores. Os benefícios centram-se na potencialidade de melhorar o clima organizacional, elevando os níveis de satisfação e motivação dos trabalhadores/as, ou reduzindo o absentismo. A organização poderá ver melhorados os seus níveis de produtividade e tornar-se mais atractiva para potenciais novos trabalhadores/as, para além de deter uma maior capacidade de retenção de talentos profissionais (RSO Matrix, s/d).

De acordo com Arenas, Lozano e Albareda (2009), em diversos países as organizações sem fins lucrativos são reconhecidas como um dos parceiros mais importantes, senão mesmo o único parceiro, na responsabilidade social dedicada à comunidade. Não obstante esta parceria, as empresas reconhecem a pressão destas organizações e a sua afirmação como *stakeholders*. A associação das empresas com estas organizações em muito beneficia as empresas no que diz respeito à imagem que projectam, pois as organizações sem fins lucrativos auferem da chancela da credibilidade perante a sociedade.

“De acordo com outras partes interessadas, a RSE é uma bandeira com um grande potencial para provocar mudanças sociais e económicas mais profundas. Nesse sentido, as ONGs são vistas como tendo apreendido uma oportunidade através da RSE” (Arenas, Lozano e Albareda, 2009: 8). “Mas as ONG adquiriram uma nova função para além da sua missão tradicional: a alteração das condições económicas e políticas que estão na raiz dos problemas sociais e ambientais. Por este motivo, depois de tentarem influenciar os governos, elas perceberam que a sua pressão também deve ser aplicada às empresas, dado o seu papel emergente como actores chave na sociedade global. Ao mesmo tempo, muitas ONGs procuravam diversificar as suas fontes de financiamento” (Arenas, Lozano e Albareda, 2009: 10). Mas as vantagens vão para além das indicadas por diversos autores, “Grande parte da literatura da Ética dos Negócios e as convicções dos responsáveis de muitas das empresas sugerem, pois, que a ética e a RSE podem ser lucrativas” (Swiatkiewicz, 2009: 3). Da mesma forma, reafirma-se que a responsabilidade social e o desempenho económico da empresa estão relacionados positivamente. “A importante relação complementar entre a regulamentação civil e o governo sugere que a definição de uma empresa responsável precisa ser ampliada. A responsabilidade das empresas deve ser mais do que ir “além da conformidade”, deve incluir esforços para elevar os padrões de conformidade. Na verdade, a dimensão mais crítica da responsabilidade corporativa pode muito bem ser o impacto de uma empresa sobre as políticas públicas” (Vogel, 2005: 171).

Nascido em 2007, o CAUSA MAIOR<sup>9</sup> é um projecto de angariação de fundos desenvolvido pelo Modelo para o combate ao isolamento e à exclusão social dos seniores através da venda de livros e de *merchandising* alusivos à mascote Popota, das chamadas de valor acrescentado e outras doações. Esta iniciativa tem como parcerias a RTP e a Cruz Vermelha Portuguesa, sendo esta a organização alvo dos fundos angariados. Em 2007, a nível nacional, o Projecto angariou 330 mil euros, sendo o valor distribuído por 93 localidades por 61 delegações da Cruz Vermelha Portuguesa e o seu âmbito de actuação chegou a 80 mil seniores através de cirurgias, acções de formação, rastreios, ajudas técnicas, entre outros serviços. Em 2008, o valor angariado a nível nacional ascendeu os 400 mil euros, tendo sido distribuídos por mais de 100 localidades e, em 2009, o Projecto ultrapassou, a nível global dos três anos, a meta dos 1.000.000 euros.

<sup>9</sup> As informações respeitantes ao projecto foram disponibilizadas pela Cruz Vermelha Portuguesa e pelo gabinete de marketing e responsabilidade social do Modelo.

Tabela 1: Benefícios criados com as verbas da CAUSA MAIOR (Valores em unidades, os indicadores a azul representam já valores tendo em conta a CAUSA MAIOR 09)

Benefícios da CAUSA MAIOR	
Cirurgia às Cataratas	99
Consultas Oftalmológicas	120
Aparelhos de Medição	16.515
Materiais Médicos para diversos Rastreios	8.000
Rastreios	1.763
Equipamentos Técnicos	2.506
Pacotes de Tele-Assistência	304
Materiais Geriátricos	390
Ações de Melhoria ao nível das infra-estruturas	13
Recursos humanos (enfermeiros, formadores, socorristas)	3.774
Diversos Jogos didácticos, instrumentos musicais	-
Diversos géneros alimentares, material informático e áudio-visual, artigos de limpeza e higiene pessoal, mobiliário e electrodomésticos	-

Fonte: Informações cedidas pela Direcção de Marketing SONAE MC.

Este projecto inicia-se em meados de Novembro com a angariação de fundos realizada pela cadeia de lojas Modelo, com a ajuda da RTP, através de uma campanha exaustiva da mascote Popota e do seu *merchandising* à venda nas lojas Modelo e acompanhada da Gala CAUSA MAIOR. Ao mesmo tempo, a cadeia Modelo e a sede da Cruz Vermelha Portuguesa realizam um evento de apresentação do projecto, convidando as delegações da Cruz Vermelha Portuguesa a estarem presentes.

Após a fase de angariação de fundos, o Projecto CAUSA MAIOR inicia-se pelo envio do seu procedimento às delegações com a informação sobre o valor angariado que lhe atribuído. A cada loja da cadeia Modelo é atribuída uma delegação (uma delegação pode ser alvo de várias lojas Modelo, sendo o critério estabelecido a localidade), devendo estas apresentar um projecto ligado à missão da CAUSA MAIOR, sendo posteriormente analisado pela Cruz Vermelha Portuguesa e pelo Modelo. A proposta de projecto compreende uma descrição, âmbito e calendarização do projecto, o número de beneficiários, a área geográfica de intervenção (uma estimativa dos benefícios que o projecto produzirá) e as entidades, caso envolvam, que apoiam o projecto. Após este processo, os projectos serão avaliados pelas entidades responsáveis e as delegações receberão, em caso afirmativo, uma comunicação escrita da aprovação pela Companhia do Texto (consultora de comunicação especializada em responsabilidade social) e, em caso negativo, as instituições poderão efectuar as alterações necessárias de acordo com as regras apresentadas. O passo seguinte é a orçamentação do projecto, a enviar à Companhia do Texto, as delegações deverão inventariar todos os produtos e/ou serviços necessários para a concretização do projecto aprovado e estabelecer um contacto com os fornecedores de forma a obter orçamentos. Aqui é exigido às delegações que considerem sempre a melhor relação qualidade/quantidade/preço. Uma condição exigida neste Projecto é que todos os bens ou serviços sejam adquiridos a entidades externas à Cruz Vermelha Portuguesa, as excepções a esta regra devem ser apresentadas atempadamente com o objectivo de ser analisada a sua viabilidade. O orçamento entregue à Companhia do Texto tem de apresentar as informações sobre a delegação da Cruz Vermelha Portuguesa, o projecto por loja Modelo, a descrição do produto e/ou serviço, o valor unitário e total com IVA e a identificação do fornecedor. Os materiais adquiridos são identificados com autocolantes alusivos ao Projecto CAUSA MAIOR.

## 2.2 Marketing Relacionado a Causas

O marketing pode ser uma ferramenta muito útil para o sector social e para a mudança de atitude e comportamentos que ele representa, se for bem mobilizado, sendo que até este momento tem servido diversos fins, (observando-se a crescente importância de dar a conhecer e vender um produto/serviço). As suas potencialidades são enormes, pois o que está na sua génese, problemas sociais, atinge milhões de indivíduos directa e indirectamente. O marketing é um meio bastante poderoso de trazer os assuntos sociais para conhecimento do grande público; para se iniciarem as discussões e reflexões; para se assumirem posições e definirem estratégias e para se reivindicar, junto das autoridades competentes, as mudanças necessárias, nomeadamente legislativas (Lee, Kotler e Roberto, 2002).

Varadarajan e Menon (1988: 60) definem marketing relacionado a causas<sup>10</sup> como sendo “(...) *the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specific amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives*”. Marketing de causas sociais (CRM) é uma actividade comercial pela qual as empresas e instituições sem fins lucrativos formam uma parceria para promover uma imagem, produto, serviço ou benefício mútuo (Adler, 2006). As partes interessadas adoptam o marketing de causas sociais para cumprir os seus objectivos e para receber um retorno sobre o investimento que pode ser em dinheiro, tempo ou outros recursos (Adler, 2006). Se bem executado pode proporcionar importantes vantagens comerciais para todos os interessados. De notar que o marketing de causas sociais tem sofrido desenvolvimentos crescentes, particularmente nos últimos 5 anos, nas áreas sociais, legais, económicas e políticas.

Esta variante de marketing mobiliza técnicas do marketing dito “empresarial” para promover organizações ou causas e caracteriza-se pela doação de dinheiro através das transacções efectuadas entre a empresa e os consumidores, designadamente através de produtos solidários (Correia, 2009). Estes são produtos comercializados e desenvolvidos por empresas com fins lucrativos em conjunto com organizações sem fins lucrativos, em que parte das vendas ou dos lucros obtidos reverte a favor da(s) organização(ões) sem fins lucrativos(s) envolvida(s) (Correia, 2009). Os programas de marketing relacionado a causas procuram beneficiar uma organização e envolvem a partilha dos públicos-alvo e dos resultados. Se o programa de marketing relacionado a causas for bem sucedido todos ganham: a organização usufrui dos donativos, notoriedade e reconhecimento da sua missão por parte do público e a empresa beneficia porque as suas vendas aumentam e a sua imagem melhora.

O CAUSA MAIOR, em 2007, apresentou a Popota, através do livro *Sabores de Natal da Popota*, em 2008, através do Cd *Popota, a Estrela do Natal*, que incluiu uma parceria com Tony Carreira, e, em 2009, através do livro *Receitas do Mundo da Popota*.

Figura 1: Colecção Popota.



Fonte: [http://www.google.pt/images?hl=pt-pt&source=imghp&biw=994&bih=593&q=Popota&gbv=2&aq=f&aqi=g10&aql=&oq=&gs\\_rfai=](http://www.google.pt/images?hl=pt-pt&source=imghp&biw=994&bih=593&q=Popota&gbv=2&aq=f&aqi=g10&aql=&oq=&gs_rfai=)

De forma a promover este Projecto, o Modelo recorreu a um conjunto de acções de marketing, envolvendo uma vasta cobertura promocional (spots publicitários para televisão e rádio, publicidade na imprensa, *outdoors*, aparecimento em programas de televisão e associação de figuras públicas) e à Gala CAUSA MAIOR, um espectáculo de solidariedade social realizado pela RTP. Esta Gala<sup>11</sup> tem como objectivo o incentivo dos telespectadores para telefonar para um número de valor acrescentado, de

<sup>10</sup> Podem ser encontradas diversas designações em português que correspondem a Cause-Related Marketing (CRM). A designação utilizada pelas investigadoras é marketing relacionado a causas definido como “uma parceria comercial entre empresas e organizações da sociedade civil que utiliza o poder das suas marcas em benefício mútuo” (IDIS - Instituto para o Desenvolvimento e Investimento Social) in Proença 2008.

<sup>11</sup> A Gala é composta por entrevistas, momentos de humor, actuações de artistas de grande notoriedade, realizando-se o ponto de situação relativamente à verba de donativos acumulada.

cujo valor sai um donativo automático, e para um número especial onde várias celebridades se encontram a atender as chamadas para registar outro tipo de donativo. Atendendo a que este é um projecto que conta já com três anos, constata-se pela figura 1 que houve um forte investimento na imagem e versatilidade da mascote da campanha, a primeira era uma imagem menos brilhante e trabalhada, as imagens seguintes têm mais brilho, estão mais apetrechadas com acessórios, roupas, músicas e danças que facilmente ficam na memória do público, sendo que reflectem também os pontos mediáticos, as modas e tendências, do ano que está a terminar. Aliada a esta iniciativa, o Modelo lança também uma campanha de brinquedos, à venda nos hipermercados desta cadeia.

“A reacção dos nossos Clientes à Popota tem sido espectacular. O nível de reconhecimento é enorme e é fantástica a ligação criada com as famílias, que ao adquirirem o livro “Receitas do Mundo da Popota” podem ainda contribuir para ajudar a Causa Maior. Acreditamos que, desta forma, divertimos as crianças numa época tão especial como o Natal, mas simultaneamente lhes transmitimos valores como a solidariedade e a importância de cimentar as relações intergeracionais”, enaltece Miguel Osório, Director de Marketing do Modelo e do Continente<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Informação disponível em <http://www.mktonline.net/index.php?cat=1&item=14045&hrq=&PHPSESSID=6bbf1e52b3aaea72f4>.



### 3. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

**Questão 1.** “Em 2007 sentimos necessidade de actuar ao nível da Responsabilidade Social também na marca Modelo (faz parte do ADN da Empresa)” fonte: Direcção de Marketing SONAE MC. Atendendo a esta afirmação, em que medida a Responsabilidade Social é um fim em si mesmo ou apenas um meio para a obtenção de outros fins?

A política de responsabilidade social da empresa Modelo surge sustentada e na sequência de um histórico de outras empresas do grupo SONAE.

Nesta questão pondera-se se informações sobre a responsabilidade social da empresa podem levar a um efeito de halo<sup>13</sup> por parte dos consumidores, na medida em que estes generalizam a partir do conhecimento de uma iniciativa específica e com isso acarretam consequências para todo o negócio da empresa. Isto é crítico para a empresa tanto em termos gerais como nas formas específicas em que tal comportamento se manifesta, pois tem implicações importantes para a estratégia da empresa.

Na nossa opinião o Modelo não é alheio ao efeito halo, nem ao impacto que a responsabilidade social tem sobre a percepção global da empresa, tendo conhecimento dos efeitos positivos que daí advêm para o seu “*core business*”, sendo esse também um dos motivos que incentivarão a empresa à prática sistemática de campanhas de causas sociais fortemente publicitadas. As duas candidaturas aos prémios eficácia e os resultados neles alcançados demonstram a consciência, intencionalidade e eficácia da comunicação feita pela empresa, mostrando que não é por si só um fim mas um meio para potenciar toda a imagem da empresa e daí retirar benefícios. É adoptado o mesmo profissionalismo e empenho que em qualquer outro ramo de negócio utilizando-se técnicas de marketing eficazes, designadamente a variante marketing relacionado a causas, que neste caso concreto se consubstancia em produtos solidários. Estes são comercializados e desenvolvidos pela empresa e parte das vendas reverte a favor da Cruz Vermelha Portuguesa. Da aplicação desta técnica decorre a partilha dos públicos-alvo e dos resultados. Com o sucesso do projecto todos ganham: a Cruz Vermelha Portuguesa ganha os donativos, notoriedade e reconhecimento da sua missão por parte do público e o Modelo beneficia porque as suas vendas aumentam e a sua imagem melhora, em consequência do efeito halo (Smith e Palazzo, sem data).

**Questão 2.** Até que ponto a Responsabilidade Social das empresas não pode ser um meio para a sustentabilidade financeira das Organizações Sem Fins Lucrativos?

As organizações sem fins lucrativos necessitam de recursos financeiros para a prossecução da sua missão e valores, estando a sua sustentabilidade e sobrevivência dependente destes recursos. “Uma Organização Sem Fim Lucrativo sustentável do ponto de vista económico é aquela que for capaz de ser, simultaneamente, eficiente e eficaz no cumprimento da sua missão” (Azevedo *et al*, 2010: 373). Segundo Franco *et al* (2005), o cenário das entidades sem fins lucrativas portuguesas é comprometedor: o peso relativo das receitas próprias (quotas, prestação de serviços e vendas) é de 48%, o peso relativo do apoio público é de 40% e da filantropia é de 12%. Existe “pouca autonomia na definição dos modelos de gestão e dos serviços a prestar, assim como uma fraca activação de outros recursos como a filantropia e a responsabilidade social empresarial” (Azevedo *et al*, 2010:388).

A Responsabilidade social empresarial pode surgir como uma resposta às necessidades de financiamento das organizações sem fins lucrativos: esta via não deve ser considerada uma ajuda do sector lucrativo ao não lucrativo, mas sim uma estrada com duas vias. Os promotores detêm vantagens; por um lado, a associação de uma empresa a uma causa permite a diferenciação face à concorrência, a fidelização ou a atracção de novos cliente, assim como o aumento da atractividade do capital da empresa; às organizações sem fins lucrativos as vantagens podem estar relacionadas com a obtenção de mais recursos financeiros e divulgação da sua imagem para a prossecução da sua missão.

O fim anunciado do Estado Providência, e com ele o fim da sublocação quase automática das actividades para cumprimento das responsabilidades sociais, a redução das verbas atribuídas por este organismo ao sector, a crise mundial vivida e que agrava os problemas sociais e penaliza os recursos financeiros das

<sup>13</sup> O efeito halo é a tendência para desenhar a impressão de uma pessoa ou objecto a partir de alguns factos positivos ou negativos, e em seguida, usar essa impressão para inferir outros factos sobre a pessoa ou objecto. (Smith e Palazzo, sem data).



empresas, resulta num escalar da procura dos serviços prestados pelo terceiro sector. Neste cenário, às organizações sem fins lucrativos é pedido uma atitude agressiva, dinamizadora, pró-activa e abrangente. Segundo Azevedo *et al* (2010: 8), “o sector não lucrativo não pode estruturar-se nem desenvolver-se apenas com base em boas vontades (...) é necessário promover o desenvolvimento da capacidade da organização como um todo, promover a disseminação das boas práticas e dos instrumentos de gestão entre todas as organizações do sector, bem como favorecer condições para um diálogo mais eficaz” entre os três sectores. Assim, desenvolver acções, dinamizar actividades, enfrentar os problemas com pro-actividade sem depender de vias de financiamento de terceiros, apostando na diversificação é a atitude a ser adoptada pelo sector sem fim lucrativo português. Cada vez mais, o que diferencia o sector sem fim lucrativo do lucrativo é a não distribuição dos lucros, afirmando-se, nas palavras de Azevedo *et al* (2010: 380), que “excedente não é pecado se não for sinónimo de desperdício”.

Aquando do projecto CAUSA MAIOR, questionou-se a responsabilidade social do Modelo, a escolha da causa social ligada à exclusão e isolamento dos seniores e da Cruz Vermelha Portuguesa enquanto organização promotora do projecto. “Em 2007 (...) verificamos que havia uma lacuna no que diz respeito ao apoio que se dá aos seniores no nosso país. Então percebemos de imediato que a CVP, por ser uma instituição tão credível, poderia certamente ajudar o Modelo a levar esse apoio aos seniores, através da Causa Maior. Foi o Modelo que fez a proposta à CVP”. Esta resposta aponta para uma procura do sector lucrativo pelo sector não lucrativo, evidenciando que a atitude, como já referido, deve ser invertida: as respostas sociais deverão partir das organizações sem fins lucrativos, adoptando comportamentos pró-activos e dinamizadores, apresentando projectos, sublinhando os impactos sociais, procurando apoios no sector empresarial para sustentarem as suas actividades, sendo parceiros activos nestas causas comuns.

### **Questão 3.** Qual é a responsabilidade social das organizações sem fins lucrativos?

Até ao momento a literatura invoca a responsabilidade social das empresas e são poucos os autores/trabalhos científicos que invocam a responsabilidade social das organizações como um todo, não havendo distinção se elas são empresas ou entidades sem fins lucrativos, por exemplo. No movimento da responsabilidade social das empresas, que de moda vai passando à prática, percebe-se que as organizações sem fins lucrativos são o actor privilegiado através do qual as empresas actuam nas comunidades, contudo deve-se reflectir se estas organizações, independentemente das suas áreas de actuação e dimensões procuram agir e desenvolver a sua responsabilidade social nos diversos domínios que a mesma pode decorrer, ou estar-se-á a confundir o domínio de actuação destas organizações com a responsabilidade social?

A responsabilidade social das organizações ao abrigo da sua cidadania corporativa promove uma igualdade de direitos, deveres e responsabilidades entre organizações e cidadãos em tudo o que se relaciona com a sustentabilidade da sociedade e da organização (McIntoshin, 2007). “Cidadania corporativa exige que as empresas entendam a sua situação política, incluindo o uso responsável do seu poder e influência” (McIntoshin, 2007: 99) assim como o seu impacto económico, social e ambiental.

Vidal e Torres (2007) reconhecem que as organizações sem fins lucrativos passaram por diversas mudanças nos últimos anos, sendo a mais importante de todas o reconhecimento como um agente social relevante que promove a transformação social. Os mesmos autores advogam que uma organização sem fins lucrativos que seja incoerente e não credível perde o apoio da sociedade e comunidade local, da mesma forma que perde a sua legitimidade de actuação e o apoio de quem trabalha nela e com ela. Consegue-se assim um processo de exclusão da tomada de decisão.

Como é que uma organização sem fins lucrativos pode ser socialmente responsável mantendo a sua estrutura e valores? Um estudo realizado por Vidal e Torres (2007), em Espanha, indica que acima de tudo tem que existir coerência entre os valores da organização e a sua proposta social, para tal podem enunciar-se sete áreas-chave sobre as quais as organizações devem reflectir e organizar um plano de acção estruturado e integrado com um impacto directo na razão de ser da organização; pessoas na organização, *stakeholders*, missão e valores, transparência, gestão ambiental, comunicação e participação social.

No caso das organizações sem fins lucrativos quer-se um modelo de responsabilidade social que “ajude a identificar, analisar e estruturar informações para a gestão responsável” (Vidal e Torres, 2007: 4). Para isso é necessário trabalhar em rede para se alcançar um elevado grau de coordenação e

complementaridade entre as acções e assumir compromissos que estejam alinhados com os valores da organização e com o papel que a mesma representa.

A responsabilidade social das organizações já se pratica, mas de forma parcial e desconexa, não obstante a predisposição das organizações sem fins lucrativos para estas práticas (Vidal e Torres, 2007).

No estudo de caso apresentado verifica-se que a Cruz Vermelha Portuguesa enquanto receptora dos bens doados teve liberdade na sua afectação e distribuição. Todavia é legítimo que o doador comum se pergunte onde efectivamente o dinheiro foi aplicado, com base em que critérios é que fizeram essa distribuição? E os beneficiários finais tiveram oportunidade de manifestarem as suas opiniões relativamente àquilo que lhes faziam mais falta? A Cruz Vermelha Portuguesa, por ser uma organização descentralizada e muito presente nas comunidades locais, tem conhecimento das necessidades dos cidadãos seniores sendo um excelente interlocutor na operacionalização da CAUSA MAIOR. A campanha publicitária teve um grande impacto nos meios de comunicação social e na população em geral, sendo a mesma reforçada pela entidade doadora que divulgou na imprensa a afectação real dos bens doados. Com estas questões colocam-se em causa importantes valores integrados na responsabilidade social das organizações, o envolvimento dos *stakeholders*, a transparência e a comunicação.

#### 4. CONCLUSÕES

O presente artigo pretende lançar um olhar crítico acerca da responsabilidade das empresas *versus* as estratégias de marketing, identificando os prós e contras das mesmas sobretudo quando umas alimentam as outras, mobilizando entidades intermediárias de que são exemplo as organizações sem fins lucrativos.

A responsabilidade social das empresas está a tornar-se uma prática corrente de acordo com as pressões internacionais traduzidas em normas e recomendações, estando, sobretudo, associada ao marketing relacionado a causas. Os programas de marketing relacionado a causas beneficiam uma organização e envolvem a partilha dos públicos-alvo e dos resultados. Se o programa de marketing relacionado a causas for bem sucedido todos ganham: a organização usufrui dos donativos, notoriedade e reconhecimento da sua missão por parte do público e a empresa beneficia porque as suas vendas aumentam e a sua imagem melhora.

O CAUSA MAIOR tem conseguido resultados memoráveis, seja pelos valores conseguidos e pela distribuição capilar dos mesmos, seja pelo modo como a mensagem é passada e trabalhada junto da opinião pública. Num projecto bem sucedido mobilizam-se os melhores recursos das entidades lucrativas, a capacidade de venda e marketing, com os melhores recursos das entidades não lucrativas, a credibilidade junto da opinião pública e o conhecimento da realidade social. A união destes esforços permite apoiar o vértice central desta equação, os seniores. O Modelo e a Cruz Vermelha Portuguesa por si só não conseguiriam estes resultados, mas trabalhando em parceria quem mais beneficia são as comunidades locais, concretamente os seniores portugueses com mais carências.

As organizações sem fins lucrativos têm granjeado um papel influente no que diz respeito à transformação social e à mudança de paradigma económico, mas face aos constrangimentos do financiamento e sustentabilidade a responsabilidade social das empresas pode ser um meio, não necessariamente o único, para garantir a sustentabilidade das suas actividades e missão. Contudo, para isso acontecer estas organizações terão que adoptar outra postura que se quer mais proactiva, indo ao encontro das parcerias, promovendo-as, provocando-as e não estando à espera de serem contactadas para tal.

A responsabilidade social deve ser uma prática e uma preocupação das organizações, independentemente de serem empresas ou organizações sem fins lucrativos. Até este momento, verificou-se que as organizações sem fins lucrativos são os parceiros e veículos da responsabilidade social das empresas, mas a responsabilidade social tem que ser uma prática intrínseca e autónoma em todas as organizações.

## BIBLIOGRAFIA:

- Adler SM (2006) Cause for Concern. Thomson Higher Education (Ohio)
- Arenas D, Lozano J, Albareda L (2009) The Role of NGO in CRS: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics* 88(1): 175-197
- Azevedo C, Franco R C, Meneses J W (2010) Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O Desafio da Inovação Social. *Vida Económica*
- Comissão das Comunidades Europeias (2001) Livro Verde Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas Bruxelas Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF>
- Correia I (2009) Marketing Relacionado a Causas - Factores que influenciam a compra de Produtos Solidários. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Franco R C, Sokolowski S W, Hariel E M H, Salamon L M (2005) O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins. Uniarte Gráfica
- IPAMEI (2009) Estratégias de Benchmarking e Boas Práticas Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=3&subtemaid=21>
- Lee N, Kotler P, Roberto N (2002) *Social Marketing Improving the Quality of Life*. Sage
- Martinez C, Diego A (2008) La Relación Pública entre Empresas Y ONG. Análisis de su Impacto en la Elaboración de Políticas Públicas en el Marco de la RSE. *CIREC-España* n.º 63/2008
- McIntosh M (2007) *Corporate Citizenship in the A to Z of Corporate Social Responsibility a Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*, John Wiley & Sons Ltd (West Sussex)
- Miguel A, Lobos e Ballan N (2010) Projecto de Reflexão Investigação e Debate O Papel das Empresas na Sociedade. Disponível em [http://www.sairdacasca.com/pdfs/Papel\\_das\\_Empresas\\_na\\_Sociedade.pdf](http://www.sairdacasca.com/pdfs/Papel_das_Empresas_na_Sociedade.pdf)
- Pronça J F (2008) *Marketing de Serviços Públicos - Casos de Estudo Portugueses*, Escolar Editora (Lisboa)
- RSO Matrix. Disponível em [http://www.institutovirtual.pt/id/projectos/0017\\_RSO%20Matrix/guia/RSOMatrix\\_FINAL.pdf](http://www.institutovirtual.pt/id/projectos/0017_RSO%20Matrix/guia/RSOMatrix_FINAL.pdf)
- Smith N C, Palazzo G (sem data) Marketing's Consequences. *Stakeholder Marketing and Supply Chain CSR Issues*. Insead Working Paper Series
- Swiatkiewicz O (2009) Limites da Utilização da Ética e da RSE como Estratégia Empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 8(4):2-9
- Varadarajan, P e Menon, A (1988) Cause-related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *Journal of Marketing* 52 (July): 58-74
- Vidal P, Torres D (2007) *La Responsabilidad Social de las Organizaciones No Lucrativas*. Observatorio del Tercer Sector (Barcelona)
- Vogel D (2005) *The Market for Virtue: the Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution (Virginia)

## WEBGRAFIA:

- CICV (2010): página web da organização. <http://www.icrc.org/web/por/sitepor0.nsf/htmlall/movement>. Consultada a 20/11/2010.
- Cruz Vermelha Portuguesa (2010): página web da organização. <http://www.cruzvermelha.pt/index.php>. Consultada a 19/11/2010.
- Modelo (2010): página web da empresa. <http://www.modelo.pt/>. Consultada a 18/11/2010.
- Prémios Eficácia (2010): página web. <http://www.premioseficacia.org/>. Consultada a 25/11/2010.
- Sonae (2010): página web da empresa. <http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>. Consultada a 25/11/2010.