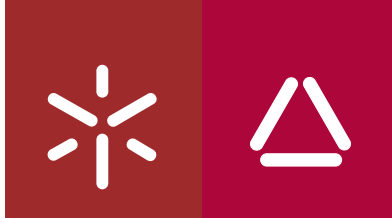




Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Isabel Loureiro Lopes

**Uma visão integrada da sustentabilidade
e responsabilidade social: o caso be true**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Isabel Loureiro Lopes

**Uma visão integrada da sustentabilidade
e responsabilidade social: o caso be true**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Comunicação
Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Teresa Ruão

Declaração

Nome: Ana Isabel Loureiro Lopes

Endereço eletrónico: aisabel.lopes@gmail.com

Telefone: 96244450

Número do Cartão de Cidadão: 13846620

Título do Relatório:

Uma visão integrada da sustentabilidade e responsabilidade social: o caso be true

Orientadora: Professora Doutora Teresa Ruão

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação – Especialização em
Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Há, felizmente, várias pessoas a quem devo endereçar os meus agradecimentos. Em primeiro lugar agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Ruão, que me guiou e ajudou a discernir entre as várias dificuldades que me foram surgindo, contribuindo para que este trabalho chegasse a bom termo.

Para este relatório contribuiu em grande medida a equipa *be true* da *b+* comunicação, composta, para além de mim, pela Doutora Sara Balonas e pela Dra. Benedita Corte-Real, que trabalharam comigo na elaboração dos diferentes trabalhos na área de responsabilidade social e sustentabilidade. À Doutora Sara Balonas devo ainda o agradecimento pelo entusiasmo que sempre me foi inculcando por este tema e pela confiança que deposita no meu trabalho, para além de ter sido uma importante mentora neste processo. Devo também um agradecimento especial à Dra. Vânia Costa, minha orientadora na instituição, que me deu todas as ferramentas para que, um dia, eu assumo, sem medos, a responsabilidade de ser uma profissional de sucesso.

Quero também agradecer a todos os amigos com quem fui partilhando as minhas angústias e preocupações, e de forma especial ao João, que me ajudou a encontrar força de vontade (e livros na biblioteca!).

Last but not least, tenho de agradecer à minha família, aos meus pais, António e Lurdes, que, apesar de ainda hoje não compreenderem muito bem em que trabalho, são um apoio incondicional a todos os níveis, nunca me deixaram desistir e me fizeram ver que o nosso esforço sairá sempre recompensado.

Uma visão integrada da sustentabilidade e responsabilidade social: o caso be true

RESUMO

O propósito deste Relatório de Estágio é refletir sobre a importância de uma visão integradora da organização e dos seus públicos aquando da adoção de um plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

Para cumprir este propósito, vamos refletir sobre o tema em quatro etapas. Em primeiro lugar será abordada a Responsabilidade Social Empresarial do ponto de vista teórico, bem como outros conceitos a si adjacentes, identificando as principais correntes de pensamento associadas ao tema. Estabelecido um enquadramento teórico será feito um balanço da experiência consolidada da agência de comunicação b+ com o programa be true, tendo como perspetiva o crescimento da procura e da relevância do tema da sustentabilidade e da responsabilidade social e o seu enquadramento na realidade empresarial. Em seguida, este relatório procura aprofundar a evolução da relação empresa/colaborador/consumidor/comunidade, responsável pela consciencialização e adesão das empresas em matéria de responsabilidade social. Por fim, procuramos estudar o impacto das atividades na comunidade, sem descuidar o contributo para o bem-estar social e as vantagens para as marcas.

Com o objetivo de melhor explorar estes aspetos serão usados, como metodologia de investigação, a análise documental, a observação direta pela participação no programa e entrevistas à equipa be true, especialistas e clientes.

Com base na experiência da empresa b+ e com especial enfoque no programa be true, o estudo centra-se nas dinâmicas de interação entre as organizações, sondando os benefícios de estratégias orientadas por uma visão integradora e holística.

Espera-se que os resultados da investigação contribuam, de algum modo, para o conhecimento das práticas e estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social e para o balanço do programa be true implementado pela empresa b+.

Palavras-chave: responsabilidade social, sustentabilidade, envolvimento interno, comunidade.

An integrated vision of sustainability and corporate social responsibility: the be true case

ABSTRACT

The purpose of this Report is to think about the importance of an inclusive vision of the organization and its public when adopting a Sustainability and Social Responsibility Plan.

To fulfil this purpose we will split our thoughts on the topic into four stages. First we will approach Social Responsibility and other adjacent concepts from the theoretical point of view, identifying the main trends of thought concerning the topic. After establishing the theoretical frame, we will make a balance of the experience of the b+ communication agency with the be true programme, considering the growth in demand and the relevance of the topic of sustainability and social responsibility and its frame in the corporate sphere. Next, this report seeks to deepen research about the evolution of the company/employee/consumer/community relationship, responsible for the awareness and engagement of companies in terms of social responsibility. Finally, we try to study the impact of social responsibility actions in the community, without ignoring the contribution to the social well-being and the advantages for brands.

In order to better explore these subjects, our research methodology will consist in documental analysis, direct observation of the be true programme and interviews to the be true team, specialists and clients.

Based on the experience of the b+ company and with a special focus on the be true programme, the study is centred on the interaction dynamics between organizations, probing the benefits of strategies oriented by a holistic and integrating vision.

We expect that the results of this research contribute, in some way, to the knowledge of sustainability and social responsibility strategies and for an overall assessment of the be true programme implemented by the b+ company.

Keywords: social responsibility, sustainability, internal commitment, community.

Índice

1. Introdução	1
2. Balanço da experiência consolidada na agência de comunicação b+	3
2.1. A descrição da empresa	3
2.1. O mercado da comunicação	9
2.2. Competências e dificuldades: atravessar um estágio curricular.....	10
2.3. A especialização em sustentabilidade e responsabilidade social	13
2.4. Sustentabilidade e Responsabilidade social: definição adotada pela b+	17
2.5. O programa be true	19
3. Responsabilidade social: o tema a aprofundar	24
3.1. Recolha de informação	25
3.2. Evolução teórica e principais conceitos	27
3.3. Responsabilidade Social Corporativa	30
3.4. Sustentabilidade	33
3.5. Marketing Social	36
3.6. O estreitamento da relação empresa – colaborador – consumidor – comunidade.....	39
3.7. O impacto das atividades na comunidade e para as marcas.....	42
4. Perceções recolhidas	45
4.1. Onde a teoria encontra a prática: perceções dos entrevistados	45
4.2. Avaliação do programa be true	51
5. Conclusões	53
6. Bibliografia	58
7. Anexos	61
Anexo 1: Entrevistas	61
Anexo 2: Alguns briefings elaborados ao longo do estágio.....	70
Anexo 3: Textos criativos elaborados ao longo do estágio.....	73
Anexo 4: Diagnósticos de Responsabilidade Social	74
Anexo 5: Plano de Marketing e Comunicação – Terras de Barroso.....	78
Anexo 6: Enewsletter	79

Índice de Figuras

Imagem 1: Logótipo da agência b+	3
Imagem 2: Diagrama de processos da b+	4
Imagem 3: Serviços oferecidos pela agência.....	5
Imagem 4: Mosaico de clientes da b+	6
Imagem 5: Marca Oportunity criada pela b+	7
Imagem 6: Aplicação da marca no circuito na Boavista	7
Imagem 7: Logomarca do World of Discoveries	8
Imagem 8: Logomarca das Terras de Barroso	8
Imagem 9: Imagem do projeto Salvar Vidas e exemplo de cartaz usado em campanha	14
Imagem 10: Cartazes com algumas das mulheres que participaram na campanha criada pela b+	15
Imagem 11: Campanha "Obrigada" criada pela b+ para a Bagos d'Ouro	15
Imagem 12: Identidade visual do projeto be true	20
Imagem 13: As 3 fases do programa be true.....	21
Imagem 14: A Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll	28
Imagem 15: Os 3 pilares da sustentabilidade	35
Imagem 16: Princípios do marketing social (Esma, 2013)	38
Tabela 1: Os 4 pilares da RSE estabelecidos pela b+	18
Tabela 2: Modelo do desempenho ao nível da responsabilidade social, adaptado de Wood (1991)	31
Tabela 3: 4 orientações do marketing social de Hastings & Domegan (2014).....	37

1. Introdução

O tema da responsabilidade social e da sustentabilidade está presente desde que o nosso percurso se iniciou na b+, a agência de comunicação onde decorreu a experiência de estágio. Sendo uma das suas áreas de especialização, há uma forte aposta no incremento desta área e na sua divulgação entre os atuais e potenciais clientes da agência. Posto isto, este relatório debruçar-se-á sobre a responsabilidade social a sustentabilidade e a implicação das organizações relativamente a este tema.

A responsabilidade social das empresas é um caminho que só se percorre com os olhos postos no desenvolvimento sustentável, quer da organização, quer da comunidade. Com este objetivo em mente procuramos, ao longo do relatório, responder à questão: Qual a importância de uma perspetiva global na definição e aplicação de uma estratégia de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial?

Sendo um conceito que transcende a componente comunicacional, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) reveste-se, no entanto, de uma grande importância sob o ponto de vista da comunicação estratégica. A implementação de uma estratégia de RSE constitui um desafio simultâneo de comunicação interna e externa, para garantir o sucesso do projeto e disseminar e capitalizar os seus resultados. Tendo estes aspetos em consideração, o trabalho desempenhado pelas agências de comunicação assume-se como uma componente central da conceção e implementação dos projetos de RSE e, neste contexto, torna-se também relevante pensar este tema do ponto de vista académico.

A sustentabilidade é o segundo conceito central para este relatório. Embora exista uma relação simbiótica entre a RSE e sustentabilidade, a última distingue-se pela sua abrangência e transversalidade. Frequentemente associada a questões ambientais, a sustentabilidade emergiu não só como um tema-chave para pensar o papel e a atuação das organizações na sociedade, mas também como um conceito central para a comunicação empresarial e institucional. A este conceito subjaz uma visão integrada, abrangente, transversal e precognitiva dos problemas de comunicação que muitas vezes se interlaça com a implementação de projetos de RSE.

Partindo de uma reflexão crítica estimulada pela experiência em contexto de trabalho, há vários aspetos que vão sendo afluídos ao longo do relatório, que começa com uma descrição da

empresa e se refere a alguns dos trabalhos e dos clientes mais icônicos e marcantes dos últimos anos. Não sendo possível abordar todos, por uma questão de tempo e recursos, foram escolhidos alguns casos que representam de forma muito completa as competências da agência. Paralelamente a estes trabalhos é feita uma análise do funcionamento da agência, sendo apresentada a sua história e os serviços que oferece. Entrando nas áreas de especialização da agência, é feita uma reflexão sobre cada uma delas, incidindo, depois, de forma especial, na da sustentabilidade e responsabilidade social. É ainda analisada a visão da empresa sobre estas questões e explorado o programa be true, criado pela b+ para atuação nesta área.

De acordo com a reflexão feita na primeira parte do relatório, segue-se a resposta à questão de investigação. Pensando sobre as vivências das organizações nesta área, é explorado o tema da envolvimento global de cada organização nas estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social, sendo dado especial enfoque ao papel dos colaboradores e à influência da sociedade nas determinações estratégicas na empresa, bem como ao potencial para o desenvolvimento que as organizações trazem para a comunidade envolvente. Posto isto, e de forma a responder a esta questão, foram desenhados alguns instrumentos de recolha de informação primária, nomeadamente a análise documental, a observação direta e as entrevistas.

Trabalhando a informação recolhida, é desenhado um enquadramento teórico que aprofunda os temas da sustentabilidade e da responsabilidade social. Dada a abrangência do programa be true, é também abordado o tema do marketing social e da ética empresarial, subjacentes a estas questões. Ao partir de um breve resumo da história de cada uma destas teorias e da sua implementação, são depois exploradas as obras e artigos de alguns autores, inclusive de alguns trabalhos mais recentes.

Como resultado do trabalho de recolha e tratamento de informação surgem, por fim, as conclusões e reflexões finais das quais se destacam a importância do envolvimento do público interno na responsabilidade social empresarial e a inclusão da consciência social nos modelos de gestão das empresas.

2. Balanço da experiência consolidada na agência de comunicação b+

2.1. A descrição da empresa

A b+ é uma agência de comunicação integrada, sediada no Porto e criada em 2002. Sob a assinatura *Be Positive*, a b+ define-se, no seu *website*, da seguinte forma:

“Criada em 2002, b+ é b positivo, o grupo sanguíneo comum aos seus criadores. b+ é sangue novo na comunicação, veia criativa, fluxo de ideias, transfusão de inovação. É pensamento positivo. Acima de tudo, a b+ é massa cinzenta – mistura colorida de pensamento estratégico, capacidade criativa e bom senso.”¹

Em termos de identidade gráfica, a agência tem um logótipo que dá ênfase ao nome b+, associando-lhe a cor laranja, que transmite a positividade que a agência procura transmitir no seu *statement*, acima transcrito e que reforça na assinatura da marca, também presente no logótipo.



Imagem 1: Logótipo da agência b+

A sua carteira de clientes é bastante diversa e, ao longo dos anos, foi sendo renovada, apesar de uma das marcas da empresa ser a fidelização dos seus clientes, acompanhando alguns deles ao longo de vários anos.

A agência caracteriza-se, também, pelas soluções integradas que apresenta, que permitem oferecer ao cliente trabalhos “chave na mão”, em que há um acompanhamento desde o briefing inicial até à monitorização dos suportes em produção. Podemos ver, no diagrama abaixo apresentado, o fluxo da informação na b+, que traça um percurso desde a reunião inicial com o cliente até à entrega final do trabalho, assim como as a distribuição de tarefas entre as diferentes equipas da agência.

¹ <http://www.bmais.com/pt/home/be-positive>

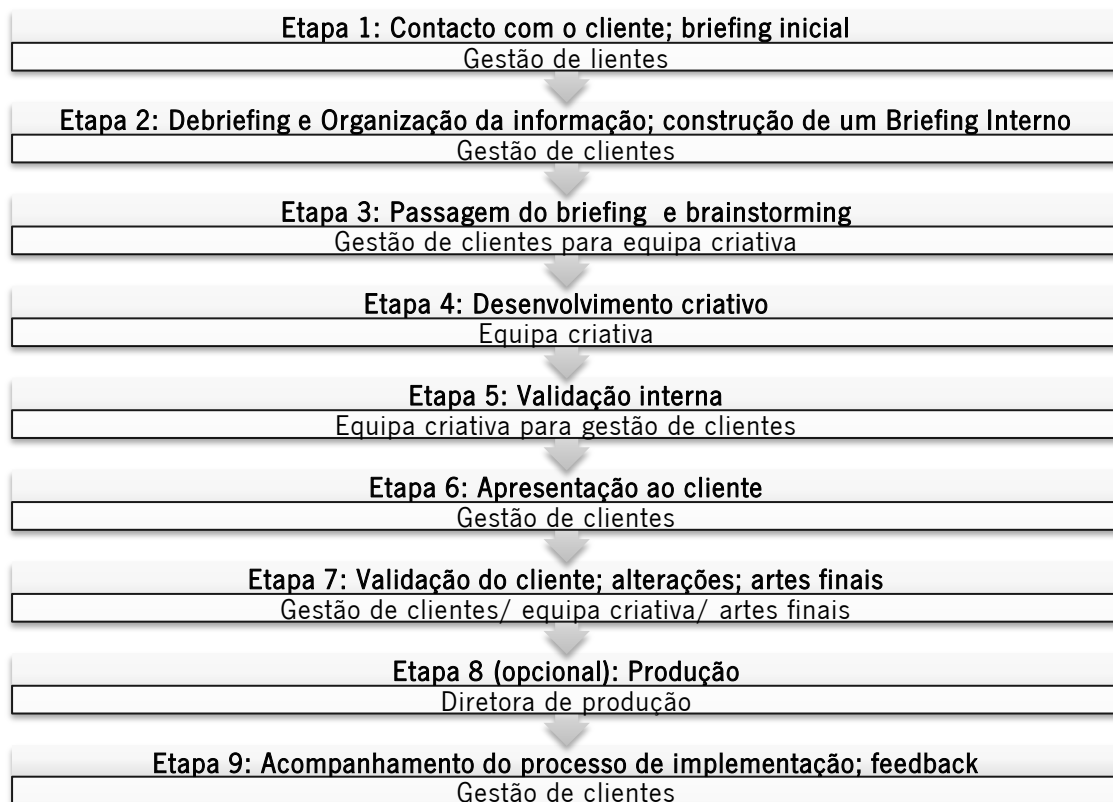


Imagem 2: Diagrama de processos da b+

Em termos de organização interna, a b+ conta com três áreas distintas, para além da direção e da forte atenção ao planeamento estratégico: gestão de clientes, departamento criativo e arte final e produção, cujas tarefas estão sumariamente referidas no diagrama apresentado. No departamento de gestão de clientes são feitos os contactos com o exterior, sendo este departamento responsável por reunir com os clientes, elaborar os briefings, iniciar as pesquisas, esclarecer dúvidas e reunir todas as informações úteis para a equipa criativa trabalhar. No caso da b+, este departamento assume ainda todas as tarefas relacionadas como o trabalho de relações públicas, como é o caso, por exemplo, da assessoria de imprensa ou dos eventos, ou mesmo do planeamento e compra de meios.

O departamento criativo recebe os briefings e trabalha nas propostas gráficas e de *copywriting*, orientadas pelo diretor criativo e com o acompanhamento do *account*, que este último apresenta ao cliente. Em reunião, é frequente que um ou vários dos elementos da equipa criativa acompanhem o *account* para a defesa das propostas. Por fim, no departamento de arte final e produção são feitas as ‘rubricagens’ – trata-se de fazer os desdobramentos do que foi criado pelo *designer* (por exemplo, o *designer* propõe um certo *layout* para os cartões pessoais de uma empresa e o arte finalista adapta esse *layout* a todas as pessoas que irão ter um cartão da

empresa) -, também são preparados os ficheiros para produção (tratamento de imagem, distribuição e alinhamento de texto, recortes, margens, linhas de corte, etc.) e são pedidos orçamentos e é acompanhado todo o processo de produção de materiais, com provas de cor ou testes prévios.

O trabalho de definição estratégica, ângulo da atuação da empresa e um dos seus pontos fortes, não é da responsabilidade de um único departamento, é antes assegurado por uma equipa composta pelo *account* responsável pelo projeto, pelo diretor criativo e, dependendo do trabalho, pelo diretor de arte. Nos projetos de maior escala este acompanhamento é também feito pela diretora da agência e muitas vezes há também a necessidade de recorrer a especialistas. Este trabalho excede a habitual passagem de briefings da gestão de clientes para o departamento criativo, já que nas reuniões estratégicas o pressuposto é discutir a informação e promover o *brainstorming*, alinhando as opções tomadas num único documento que será aprovado pelo cliente. Apenas após a aprovação da estratégia o trabalho é passado para o departamento criativo que colocará em prática as ações previstas no plano estratégico.

Devido à sua pequena dimensão, a b+ trabalha com uma equipa fixa, nuclear e, quando está perante projetos que envolvem conhecimento especializado, recorre a parceiros já testados - por exemplo, especialistas em estratégia digital. É o princípio do *networking*, que permite que a empresa tenha custos fixos mais leves sem prejudicar o resultado para o cliente.

É, assim, uma “agência 360”, com forte aposta na comunicação integrada, mostrando preocupação com as definições estratégicas e com a coerência da comunicação dos seus clientes. Na imagem abaixo podemos ver as diferentes áreas que a b+ identifica como sendo o seu *core business*.



Imagem 3: Serviços oferecidos pela agência

Com a abrangência dos cinco serviços apresentados, podemos considerar que a b+ trabalha em todas as áreas relativas à comunicação e imagem, desde o *branding* ao planeamento estratégico, passando pela comunicação *offline* e *online*, e pelo *web* e digital ou mesmo os eventos.

Em termos de setores, a b+ não se esgota em algumas áreas ou mercados, tendo clientes dos setores da aviação, turismo, moda, vinhos, construção, entre outros.



Imagem 4: Mosaico de clientes da b+

Apesar de a atuação da empresa não se restringir apenas a isto, a promoção do turismo e a responsabilidade social são as duas áreas de especialização da b+, com um largo portefólio de trabalhos em cada uma delas. No que concerne ao turismo, a b+ tem vindo a trabalhar na promoção de cidades (por exemplo, o Porto) ou de regiões (por exemplo, o Barroso), assegurando a elaboração de planos de marketing, eventos, campanhas de divulgação publicitária e outros trabalhos, no âmbito do *design* de comunicação e do planeamento estratégico.

Ainda na área do turismo, o portefólio da b+ revela-se extenso, tendo já trabalhado diferentes clientes neste âmbito. Alguns dos trabalhos da agência foram, inclusive, alvo de estudos e

relatórios², como é o caso do **Oportunity**, uma marca desenvolvida pela b+ para a cidade do Porto em 2009. O objetivo desta marca territorial era dar a conhecer a cidade e levar quem já a conhece a redescobri-la, apresentando-a como um lugar de múltiplas oportunidades. Focada na promoção do turismo, a Oportunity City é uma marca mutante, que se adapta aos eventos e expressões de identidade que a cidade vai revelando, sobretudo dirigida aos públicos que a visitam.

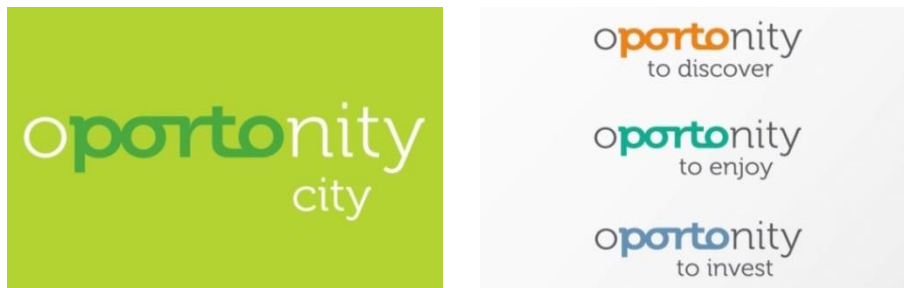


Imagem 5: Marca Oportunity criada pela b+

Tal como podemos ver na imagem acima, esta marca prevê várias possibilidades de desdobramentos, podendo ser adaptada aos diferentes eventos promovidos no Porto, assim como às diferentes mensagens que se tentassem passar. Esta marca continua ainda hoje a ser aplicada e pode ser vista nos grandes eventos da cidade.



Imagem 6: Aplicação da marca no circuito na Boavista

Ainda na área do turismo, a b+ desenvolveu recentemente (no decorrer de 2013 e 2014) dois trabalhos importantes: o *branding* e comunicação do *World of Discoveries* e um plano de Marketing e Comunicação para as *Terras de Barroso*.

O *World of Discoveries* é um museu e parque temático alusivo ao tema dos descobrimentos. É um espaço destinado a diferentes públicos como, por exemplo, escolas ou turistas. A b+ trabalhou na criação da logomarca e em diferentes suportes de comunicação que tinham por

² Estes estudos consistem, por exemplo, num Relatório de Estágio (<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23310/1/S%C3%ADlvia%20Andreia%20De%20Castro%20Gomes.pdf>) ou mesmo em artigos científicos.

base ilustrações criadas exclusivamente para o projeto, como se pode ver no *site*³ do museu. No decorrer do estágio tivemos a oportunidade de acompanhar este projeto tendo participado em algumas reuniões e apoiado a gestão do cliente. Abaixo podemos ver a logomarca criada, que nos transporta para a época quinhentista e nos remete para a epopeia marítima dos descobridores.



Imagem 7: Logomarca do World of Discoveries

Com o objetivo de promover a região do Barroso (Montalegre e Boticas), a b+ desenvolveu um plano de marketing e comunicação que culminou na criação de uma logomarca e na previsão de algumas das suas aplicações, como, por exemplo, rótulos para os produtos típicos. Este trabalho foi iniciado com um estudo preliminar (ver anexo 5) que envolveu os principais agentes da região, ou líderes de opinião, do qual foi possível discernir três pilares fundamentais nos quais se devia basear a nova marca: natureza, património e gastronomia.



Imagem 8: Logomarca das Terras de Barroso

Esta logomarca, composta por elementos alusivos às três áreas, é complementada pela designação Terras de Barroso e pela assinatura *Endless Nature* que nos remete para a sensação que o visitante terá quando visitar a região: uma natureza grandiosa, sem fim.

³ <http://www.worldofdiscoveries.com/>.

No que diz respeito à área da sustentabilidade e responsabilidade social, a outra área de especialização da agência, a b+ tem vindo a trabalhar de forma especial a sua abordagem. Com base no seu portefólio, composto por trabalhos para clientes como o Centro Português de Ressuscitação ou a Minisom, a agência criou uma área especial na empresa, denominada **be true**, que é o alvo deste relatório e que, por isso, será explicada em detalhe no ponto 2.5.

2.1. O mercado da comunicação

O mercado publicitário no qual a b+ se insere é, como muitos outros atualmente, extremamente competitivo, sobretudo com a introdução sistematizada de *freelancers* que conseguem praticar preços abaixo da média de mercado (já que não têm de arcar com uma pesada estrutura como a que têm grande parte das empresas da área). Há, contudo, algumas empresas, sobretudo de maior dimensão, com projetos sérios e robustos na área da comunicação e que procuram nas agências uma visão externa qualificada que nem sempre é possível encontrar internamente. Por outro lado, muitos empresários, por desconhecimento, menosprezam o investimento feito em comunicação, ignorando as reais vantagens inerentes a este tipo de trabalho. Todavia, há algumas empresas que, apesar de procurarem este tipo de ajuda, têm dificuldade em acompanhar as propostas apresentadas pelas agências. Estes desafios constituem o dia-a-dia das agências de comunicação em Portugal.

Tendo em conta esta realidade, a b+ procura diferenciar-se da concorrência por meio da construção de relações duradouras e alicerçadas na confiança com os seus clientes. Muito devido a este esforço, aliado ao facto de, ao longo dos anos, ter construído uma equipa estável e equilibrada, a b+ tem alguns clientes que a acompanham praticamente desde a sua origem. Apesar de muitas vezes haver lugar para a consulta a outras agências, a b+ continua a assegurar grande parte dos trabalhos destas empresas. Esta relação tão particular, que a b+ estimula, prende-se muito com o facto de a agência promover uma relação profícua entre os *accounts* e os clientes que pode servir como incremento a propostas criativas, já que o conhecimento da realidade do cliente é tão aprofundado que os briefings são, por regra, bem interpretados e o *account* acaba por ajudar o seu cliente a resolver os problemas de comunicação e até, por vezes, a identificá-los. Simultaneamente, a equipa criativa acaba por estar familiarizada com a linguagem e os códigos do cliente e as propostas apresentadas têm mais viabilidade.

Este *modus operandi* é a resposta a um mercado que é, como já referido, muito instável. Uma outra razão para que esta instabilidade aconteça é a frequente aposta das empresas nos concursos, cujas propostas foram, em tempos, remuneradas. Atualmente, as agências acabam por ‘oferecer’ a sua criatividade de forma a poderem conquistar um cliente e alargarem o seu portefólio, sendo que, ao longo do tempo, foram sendo eliminados os *fee* de rejeição⁴. Nesta situação, muitas empresas acabam por imputar largas horas de trabalho e recursos que são, por vezes, escassos, e não conseguem atingir o seu objetivo: ganhar o concurso. Perante este cenário, a b+ reafirma a sua aposta no tratamento *premium* aos seus clientes, de forma a garantir a fidelização. Isto não significa que a empresa não aposte em concursos quando há a oportunidade. Contudo, a opção de avançar perante um pedido de propostas é ponderada e vários fatores são postos na balança, como o volume atual do trabalho ou a rentabilidade do projeto.

Por fim, pode considerar-se que a b+ acompanha os valores praticados no mercado, estando posicionada num segmento intermédio, o que faz com que acabe por competir, em certos casos, com grandes agências multinacionais.

2.2. Competências e dificuldades: atravessar um estágio curricular

O estágio curricular na b+ coincidiu com as funções já desempenhadas na empresa ao abrigo de um programa de estágio profissional, iniciado em abril de 2013. De uma forma muito resumida, as funções desempenhadas em estágio podem ser divididas em quatro ramos: gestão de clientes, apoio à gestão interna, promoção da b+ e *copywriting*.

No que concerne à gestão de clientes, que corresponde à maior parte do trabalho realizado, foram assumidas várias funções, como: a participação em reuniões, a elaboração de orçamentos, os briefings, estratégias e as visitas técnicas. Alguns destes trabalhos podem ser encontrados em anexo, como é o caso dos briefings elaborados para os Serviços de Relações Internacionais da Universidade do Minho ou para a Associação Bagos d’Ouro (anexo 2). Elaborar estes documentos dotou-nos de algumas capacidades práticas que tinham sido abordadas, em jeito de exercício, ao longo de toda a licenciatura. Ao fim de algum tempo na empresa passamos a gerir a conta do cliente Bagos d’Ouro, com o qual a b+ tem uma parceria *pro bono*. Para esta

⁴ Valor pago às agências que, em concurso, apresentam propostas que acabam por não ser escolhidas. Este valor pago tinha como objetivo ser uma compensação pelo investimento feito pelas agências.

Associação, que ajuda crianças e jovens carenciados do Douro a ter maior e melhor acesso à educação, a b+ criou várias campanhas, quer de apelo ao donativo, quer de divulgação da própria associação ou mesmo para a angariação de voluntários. O contacto com a realidade empresarial trouxe-nos várias aprendizagens, sobretudo porque o trabalho de gestão de clientes implica uma grande noção do mercado em que cada cliente se insere, para além de exigir estar a par de toda a história e identidade do cliente, quer no seu histórico de comunicação, quer das suas vivências organizacionais. A ida a reuniões ou os vastos *emails* e telefonemas trocados em cada trabalho no qual estivemos envolvidos (apesar de o estágio apenas corresponder a três meses listar todos os intervenientes com os quais contactámos seria um esforço hercúleo) fez com que adquiríssemos a capacidade de trabalhar diretamente com qualquer cliente, contornando constrangimentos e apresentando proativamente soluções.

Ao nível do apoio à gestão da b+, foi dado apoio no trabalho de recursos humanos (marcação e controlo de mapa de férias, manutenção da pasta de cada colaborador) e na gestão da produção interna (por exemplo, elaboração do planeamento semanal), assumindo frequentemente funções de *tráfego*⁵ dentro da empresa. O contacto com esta realidade fez com que conseguíssemos conhecer aprofundadamente todos os departamentos da empresa, o seu modo de funcionamento, as principais dificuldades e as suas virtudes. Ao adquirir esta capacidade, várias tarefas ficaram facilitadas, como a elaboração do planeamento semanal, já que conseguíamos ter a perceção real de qual seria o *timing* de cada projeto.

A promoção da b+ foi outro trabalho desenvolvido, com a elaboração de *press releases*, *mailings* e *emailings* e com a manutenção e atualização do *website* e página de *facebook*. No anexo 6 é possível ver a *enews* enviada à base de dados da b+ (a qual foi alvo de constantes melhorias ao longo do período de estágio) em setembro de 2013, com a designação *Summer News* (ver anexo 6).

Por fim, foram assumidas funções de *copywriting*, com a elaboração de textos criativos para diferentes trabalhos (revistas, brochuras, *websites*, catálogos, entre outros). Apesar de esta ter sido uma atividade complementar em todo o estágio, permitiu despertar um gosto especial pela escrita criativa e, sobretudo, pelas delineações estratégicas que, na b+, são também da

⁵ O *tráfego* é a pessoa que, na agência, controla os prazos dos trabalhos e mantém o departamento de gestão de clientes informado a respeito do andamento de determinado trabalho. Acaba por ser uma figura que faz a ponte entre a gestão de clientes e os departamentos criativo e de produção.

responsabilidade do *copy*. Esta experiência fez com que fosse despertado o desejo de, no futuro, explorar mais esta vertente.

Um dos projetos mais importantes desenvolvidos no decorrer do estágio, que não se encaixa nas quatro funções acima enumeradas, foi a elaboração do plano de marketing e comunicação das Terras de Barroso, atrás descrito. O envolvimento neste plano, que está explorado ao pormenor no anexo 5, constituiu um desafio para o qual nem sempre tivemos as melhores respostas. O facto de ser um plano de marketing e comunicação fez com que sobressaíssem algumas fragilidades, sobretudo no que respeita ao marketing. Posto isto, procuramos formação complementar na área, assim como apoio interno na elaboração do relatório. No decorrer deste trabalho, que teve a duração de largos meses (começou antes do período de estágio curricular e que terminou em novembro de 2013) tivemos a oportunidade de visitar várias vezes a região, já que o acompanhamento do trabalho por parte do cliente foi feito em reuniões na Câmara Municipal de Montalegre.

Ao longo do período de estágio tivemos a oportunidade de acompanhar a campanha do candidato vencedor das autárquicas para a Câmara Municipal do Porto, Rui Moreira. Entre o trabalho desenvolvido pela b+ podemos referir a estratégia de comunicação de arranque da candidatura, assim como a campanha propriamente dita, em todas as suas fases: criação de códigos visuais, *headlines*, símbolos, eventos, a decoração da sede de campanha, veículos, etc. A b+ foi também responsável pela criação do *website* e pela direção criativa do hino de campanha⁶.

Noutra vertente, pode considerar-se que outra das funções mais importantes desempenhadas ao longo do estágio, das quais surgiu a motivação para este relatório, foram as que se enquadraram no âmbito do programa *be true*. Ao integrar a equipa, tivemos a oportunidade de participar ativamente em dois grandes projetos relacionados com a sustentabilidade e a responsabilidade social: o diagnóstico de responsabilidade social e sustentabilidade da Cooperativa Elétrica de Vale d'Este e da Minisom, cujos pormenores podem ser consultados no anexo 4. As funções desempenhadas foram as de criação de um enquadramento para cada organização (com perspetivas teóricas e com uma reflexão sobre cada empresa), o desenvolvimento de modelos de análise adaptados a cada situação, o desenho das amostras e dos instrumentos de recolha de informação, a aplicação destes instrumentos, a análise da informação, as conclusões e as

⁶ O estudo de caso do trabalho "O Nosso Partido É O Porto" pode ser visto em <http://www.bmais.com/pt/home/work>

sugestões. Algumas das competências necessárias para este trabalho vieram de alguns projetos desenvolvidos anteriormente e da formação académica em Ciências da Comunicação. Contudo, a maior parte do trabalho foi sendo delineado ao longo de cada projeto, numa elaboração *custom made* para cada cliente. Este desafio marcou a diferença no resultado final de cada um dos relatórios.

Posto isto, pode considerar-se que o nosso envolvimento da agência acabou por ser transversal a todos os seus setores, o que constituiu uma excelente oportunidade para uma aprendizagem que nos servirá no futuro e que serve, de forma crucial, o presente.

2.3. A especialização em sustentabilidade e responsabilidade social

O portefólio da b+ na área da responsabilidade social e da sustentabilidade é já extenso. O trabalho nesta área, ao longo do estágio, permitiu conhecer de perto a atuação da empresa no que diz respeito à sustentabilidade e responsabilidade social dos clientes da agência. Com projetos muito distintos, a b+ dá especial atenção a este tema, considerando esta uma das suas duas áreas de especialização.

Um dos mais importantes trabalhos na área foi o do Conselho Português de Ressuscitação (CPR), em 2011, que consistiu na conceção de uma estratégia de comunicação cujo objetivo era sensibilizar a população para a intervenção em situações de emergência relacionadas com paragens cardíacas (Balonas e Marques, 2013). Ao longo da campanha, as pessoas iam sendo interpeladas no sentido de participarem em formações de primeiros socorros para que pudessem atuar perante uma situação de paragem cardíaca. A campanha passou em meios *offline* e *online*: TV, Rádio, Imprensa, Cartazes, *site* oficial⁷, redes sociais e um *roadshow*, com monitores aptos a demonstrar como agir em caso de emergência, e ainda ações específicas nas escolas e nas empresas.

⁷ <http://www.salvarvidas.com.pt/>



Imagem 9: Imagem do projeto Salvar Vidas e exemplo de cartaz usado em campanha

A campanha contou com a colaboração, em regime de *pro bono*, de várias empresas e ainda com a participação de várias figuras públicas, como Sónia Araújo, Rosa Mota, Nuno Marques, Chefe Hélio Loureiro, Miguel Guedes, Maria Cerqueira Gomes e Fernando Alvim⁸. Esta campanha de sensibilização, que continua, à data, em vigor, foi um sucesso, provando que é possível implementar uma estratégia de marketing social a partir da colaboração não remunerada de vários agentes (empresas, media, figuras públicas e fornecedores) que contribuíram prontamente para o projeto. Por outro lado, no espaço de um ano o Conselho Português de Ressuscitação conseguiu angariar 320 voluntários que colaboraram em várias ações de sensibilização e formação, como é o caso dos 11 *masstrainings* que tiveram lugar por todo o país. Por fim, a campanha teve um bom *feedback* nos inquéritos de satisfação distribuídos entre os diferentes intervenientes e conseguiu somar à página de *facebook* do Conselho cerca de 8 000 fãs.

No decorrer do período de estágio a b+ assinou a criação de uma campanha da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG). O objetivo do trabalho era a sensibilização para a eliminação de todas as formas de violência sobre as mulheres nos oito países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa - CPLP, numa campanha conjunta dos países que a constituem que, pela primeira vez, se unem no combate à violência contra as mulheres. A campanha teve

⁸ É possível encontrar um artigo sobre este trabalho, da autoria de Sara Balonas e Susana Marques, no livro *Social Marketing: From Tunes to Symphonies* (2013) com o título "Saving Lives – Involving Citizens in the chain of survival: The critical role of placement".

várias fases e começou com o lançamento de um movimento nas redes sociais que condena qualquer forma de violência sobre as mulheres. Para o efeito foi criado um *microsite* onde cada cidadão pode subscrever e dar a cara, fazendo o *upload* da sua foto⁹. A campanha de divulgação, que incluiu *spot* de TV, Rádio, filme para *youtube* e material impresso, conta com a participação de pessoas de todos os países envolvidos: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Timor-Leste.



Imagem 10: Cartazes com algumas das mulheres que participaram na campanha criada pela b+

Ao nível do trabalho em responsabilidade social temos ainda de referir o apoio *pro bono* dado à Associação Bagos d'Ouro (acima referida), para a qual foram criadas várias campanhas. No decorrer do período de estágio acompanhamos de forma muito próxima uma destas campanhas, cuja mensagem era agradecer a todos aqueles que, até à data, contribuíram de alguma forma para a Associação garantindo a continuidade do apoio às crianças e jovens carenciados do Douro.

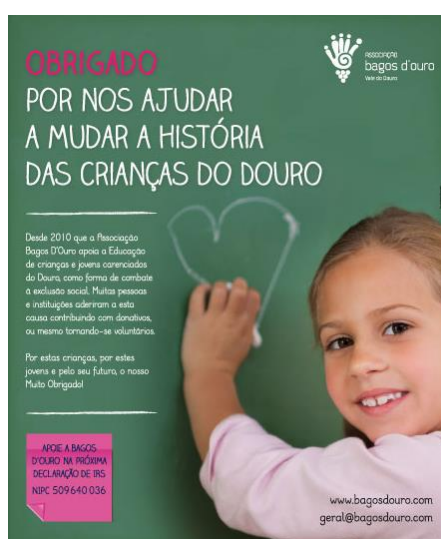


Imagem 11: Campanha "Obrigada" criada pela b+ para a Bagos d'Ouro

⁹ www.naovienciacontramulheres.cplp.org

Esta campanha foi difundida nos *media* (imprensa e rádio) e teve como objetivos agradecer a todos os que contribuem para a Associação, transmitir o âmbito de atuação da associação e apelar ao Donativo Social do IRS. O briefing que antecedeu esta campanha pode ver visto no anexo 2.

Ainda no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social, a b+ desenvolveu, em 2013, dois trabalhos de diagnóstico dentro do **programa be true** (ver ponto 2.5 relativo a este programa).

O primeiro trabalho, realizado para a Cooperativa Elétrica do Vale d'Este (CEVE), consistiu numa análise, interna e externa, dos principais fatores que estavam relacionados com a responsabilidade social da empresa. Já com passado nesta área, a CEVE procurava escrutinar o trabalho desenvolvido até à altura, percebendo se os seus esforços estariam a ter as melhores repercussões para a comunidade na qual investiam e para a cooperativa. Com este pano de fundo, foi desenhado um modelo de diagnóstico (correspondente ao *be true knowing*, abaixo descrito em pormenor) personalizado que foi sendo aplicado ao longo de cerca de dois meses. A informação necessária foi recolhida por meio de consulta documental e, sobretudo, de inquéritos e entrevistas, presenciais e por *email*, aos principais intervenientes na empresa, quer internos, quer externos. Este diagnóstico revelou-se extremamente importante, já que apontou claramente as principais linhas orientadoras que a ação social da empresa deveria seguir, assim como a necessidade de envolver diretamente os colaboradores, muito ligados à comunidade, com os projetos sociais.

O diagnóstico de sustentabilidade e responsabilidade social para a Minisom foi o segundo trabalho realizado no âmbito do be true. Mais vasto do que o relatório elaborado para a CEVE, este trabalho foi também feito à medida para a empresa, que tinha como especificidade um âmbito de atuação nacional, com cerca de 50 lojas espalhadas por todo o país. Estes retalhistas de aparelhos auditivos procuravam desenvolver um plano de atuação estratégica no âmbito da responsabilidade social, mas enfrentavam alguns problemas na identificação do eixo de atuação. Neste sentido, a b+ foi contactada para pôr em prática o ponto 1 do seu programa modular (ver no ponto 2.5 a descrição de cada um dos módulos) para esta área e, nesse âmbito, contactou os diferentes públicos internos (chefias, colaboradores da sede, técnicos de loja e rececionistas) e alguns clientes. Os métodos de recolha usados foram, no primeiro caso, entrevistas abertas a uma seleção de colaboradores e um inquérito fechado a todo o universo de colaboradores (que teve alta taxa de resposta, cerca de 92%) e, no segundo caso, inquérito fechado por telefone a

uma amostra de cerca de 100 clientes. Aplicados estes métodos e analisada a informação, foi identificado o eixo de atuação que a empresa deveria seguir e os principais intervenientes a incluir.

2.4. Sustentabilidade e Responsabilidade social: definição adotada pela b+

Frequentemente encontramos em publicações voltadas para o Marketing e Comunicação artigos sobre responsabilidade social, marketing social, marketing verde, entre outras designações que descrevem as ações das empresas em prol da comunidade¹⁰.

De acordo com esta realidade, a b+ apresenta, no seu *website*, uma visão bastante completa do que entende ser a responsabilidade social:

“A consciência cívica e o grau de acesso à informação por parte das camadas mais esclarecidas da população, entre as quais se encontram os formadores de opinião, ajudam a compreender a premência de uma estratégia sólida e coerente quando falamos de responsabilidade social empresarial. Mais do que atos isolados ou colagem a instituições com mais notoriedade, **as grandes organizações necessitam de uma estratégia estruturada e alinhada com a sua área de atuação.**

Após um período de entusiasmo juvenil na implementação dos conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade nas empresas, em finais dos anos 90 e início deste século, as organizações encaram estes temas com maior profundidade e **maturidade**, compreendendo claramente que a sustentabilidade do seu negócio exige muito mais do que inovação tecnológica ou performance no desenvolvimento do seu *core business*. Exige **compromisso com a comunidade** onde se inserem e com a sociedade em geral. Afinal de contas, estamos todos ligados.

Em Portugal, várias são as entidades que têm contribuído para esta maturação, entre as quais se destaca o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, fundado há 10 anos. Existe ainda uma mão cheia de empresas que se dedica ao tema da responsabilidade social, apoiando organizações ou projetos. É

¹⁰ A Marketeer dedicou recentemente algumas edições a este tema e é possível encontrar online alguns artigos referentes a estes assuntos como, por exemplo, A Responsabilidade social e as Empresas do Futuro (<http://marketeer.pt/2012/03/27/responsabilidade-social-e-as-empresas-do-futuro/>)

crescente o número de iniciativas que interpelam as empresas, o terceiro setor e a sociedade civil. Conferências, fóruns e artigos têm contribuído, em muito, para a formação de massa crítica. Mas como, na prática, ajudar as organizações a implementar ou a consolidar esta sua estratégia, mesmo que já esteja em marcha há uns tempos? Como avaliar o impacto? Que tendências sociais podem ser integradas?”

Desta definição podemos extrair quatro ideias fundamentais da percepção da empresa acerca do tema da responsabilidade social, como se pode ver no quadro abaixo.

Os 4 pilares da RSE	1º - Cidadãos mais esclarecidos e líderes de opinião com mais poder.
	2º - Adoção de uma estratégia única e alinhada com a área de atuação da empresa.
	3º - RSE como forma de sustentabilidade do negócio pelo compromisso que promove com a comunidade.
	4º - Maior maturação do tema, mais adesão por parte das empresas e melhores estruturas de apoio.

Tabela 1: Os 4 pilares da RSE estabelecidos pela b+

A primeira ideia defendida pela b+ como estruturante é a presença, na sociedade, de cidadãos mais esclarecidos e que, por isso, exigem mais das marcas/empresas e estão mais atentos aos seus comportamentos. Nenhuma empresa pode deixar passar em claro este fenómeno que evidencia a necessidade de tornar as práticas empresariais mais claras e transparentes. Este primeiro *item* integra também os líderes de opinião que, pela sua influência no pensamento público, levam a sociedade a discutir as práticas das marcas e a julgá-las, sempre que as suas ações são discutíveis. Exemplo desta influência social são as inúmeras petições criadas contra as marcas de roupa que usam produtos químicos na composição dos seus tecidos e que podem causar sérios problemas de saúde pública¹¹. As ações destes líderes de opinião – associações, ativistas, *bloggers*, personalidades conhecidas, entre outros – são, numa sociedade globalizada pela internet, difundidas por todo o mundo, o que pode causar impacto imediato na imagem e reputação das marcas. Esta ideia da difusão da informação em dois passos foi teorizada na obra

¹¹ Como forma de combater o uso de produtos químicos nas pelias de roupa da marca ZARA, a Greenpeace criou um *website*, muito semelhante ao da Zara, no qual era mostradas imagens muito fortes de censura a esta prática. O *website* é: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/toxics/water/detox/zara/>. O *making-off* de toda a campanha pode ser visto em <http://www.youtube.com/watch?v=EX4Zsp6MzbA>.

de Katz e Lazarsfeld (1955) na qual surge a ideia de “líderes de opinião”. Segundo estes autores, os “líderes de opinião”, tinham maior facilidade de acesso aos *mass media* e veicular mensagens por meio deles seria uma aposta bem-sucedida. Hoje em dia a questão que se coloca não se prende exclusivamente com o acesso aos *media*, mas antes com a capacidade, por meio de diferentes ferramentas (como os *blogs*), de difundir mensagens entre um determinado grupo de pessoas.

Em segundo lugar, a b+ considera que o sucesso das empresas no que concerne à RSE passa pela definição de uma estratégia única nesta área, que congregue todas as ações da empresa e que promova a coerência nos diferentes passos dados. Com este entendimento, serão de evitar o apoio casuístico e as ações dispersas, que contribuem para um aumento do esforço e que não surtem os resultados esperados, quer para a empresa, quer para a comunidade. Esta estratégia orientadora deve ainda ser alinhada com a área de atuação da empresa, para que o envolvimento nos projetos abarque toda a empresa.

Como terceiro pilar apontamos a RSE como forma de sustentabilidade do negócio. Segundo a definição apresentada pela b+ a questão da sustentabilidade prende-se, sobretudo, com o compromisso com a comunidade que é um aspeto fundamental no sucesso das empresas.

Por fim, a b+ considera ter havido um grande amadurecimento do tema nos anos 90, que levou a que um grande número de empresas tivesse preocupações no âmbito da RSE e que fossem sendo criadas várias estruturas de apoio a todo o tipo de iniciativas nesta área. Com este investimento em responsabilidade social, vão sendo lançados diferentes reptos às empresas, que estão cada vez mais motivadas a trabalhar o envolvimento com a sociedade. As razões para este envolvimento serão discutidas em pormenor no ponto 3.6.

2.5. O programa *be true*

Assumidas estas questões e partindo destes pressupostos, a b+ concebeu o programa *be true*, em 2010, desenvolvido para ser capaz de responder às dificuldades das organizações em implementar a responsabilidade social, obstáculo para o qual ainda não há resposta adequada. Este projeto da b+ pode caracterizar-se através de algumas palavras-chave, como sustentabilidade, inovação social, negócios sustentáveis, envolvimento 360° e alinhamento do *core business*.



Imagem 12: Identidade visual do projeto be true

Neste projeto, a b+ resolve atuar num nicho de mercado para poder alargar a sua área de atuação, dando melhores respostas aos atuais e futuros clientes da agência que procurem apoio nesta área. Na génese da criação deste novo campo de atuação está, assim, segundo afirma a b+ no seu *website*, “a convicção de que ainda não existe um programa que faça a análise crítica dos vários fatores” que têm influência nas empresas. Na apresentação do programa, a b+ compromete-se a estudar:

- “1 - Se a estratégia de SER adotada está correta
- 2 - Se opera efetivamente a 360° (prevendo público interno, administração, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade) – todos os *stakeholders*
- 3 - Se os valores ligados à responsabilidade social são coerentes com os valores da marca
- 4 - Se as ações implementadas estão a contribuir efetivamente para os objetivos definidos ao nível da RSE e da sustentabilidade
- 5 - Se está a par dos recursos disponíveis para atuar adequadamente.

Este novo serviço é, na realidade, a agregação de algumas valências já existentes na B+, dada a sua vocação para a inovação e experiência na área da comunicação estratégica e comportamental. E dada a investigação universitária já acumulada no setor da responsabilidade social e da cidadania.”

Recorrendo ao conhecimento gerado no desenvolvimento de trabalho académico, paralelamente ao conhecimento construído desde o início da agência ou à equipa de especialistas, podemos definir o programa be true como:

Um compromisso voluntário e verdadeiro das empresas com a sociedade em que estão inseridas, levando-as a incorporar, na sua atuação, preocupações que

transcendem as meramente económicas, nomeadamente as relacionadas com o benefício das comunidades onde operam e com o bem-estar dos seus colaboradores, entre outras.

A b+ entende, também, que um dos pontos fortes desta área de especialização é a modularidade, que permite a cada cliente ter um plano de trabalho desenhado de acordo com as suas necessidades. Os módulos podem funcionar de forma individual, mas constituem os diferentes passos a dar por cada organização que pretende incorporar no seu âmago a responsabilidade social, adaptando-se aos diferentes estádios em que se encontre cada empresa. Segundo a b+, “o programa é norteado pela capacidade de adaptação às diferentes necessidades das organizações, isto é, é possível optar por um módulo, por dois ou por todos” sendo que “a decisão de passagem ao módulo seguinte pode ser tomada apenas após a conclusão do módulo anterior”, conforme podemos encontrar no *site* da empresa.

Na sua definição do programa be true é possível encontrar a explicação para os três módulos.



Imagem 13: As 3 fases do programa be true

1º módulo: Be true Knowing

Trata-se do módulo de diagnóstico da situação atual e consequente proposta de intervenção: pontos a corrigir, pontos a observar, universos de atuação prioritários, entre outras pistas que o diagnóstico apontar.

Esta fase de consultoria é iniciada após uma primeira reunião de briefing com os responsáveis pela organização ou pela área de responsabilidade social dentro da organização. Poderá ditar necessidades de estudos de mercado, *focus groups* ou *audits* internos, entre outros dados para análise.

Aplica-se aos seguintes casos:

- Organizações que desejam iniciar a sua estratégia de RSE
- Organizações que pretendem validar se as opções tomadas são as mais corretas/coerentes
- Organizações que pretendem alterar a sua estratégia, mas necessitam de orientação.

2º módulo: Be true Planning

Diz respeito à consultoria estratégica na área da responsabilidade social. Tendo como ponto de partida os objetivos da direção e, desejavelmente, o diagnóstico, trata-se da elaboração do plano a seguir na área da responsabilidade social. Terá em conta a organização na sua globalidade (considerando todos os públicos relevantes), o contexto onde se insere e os objetivos estratégicos. A estratégia poderá ser projetada para 1, 2 ou 3 anos.

Da estratégia faz parte a recomendação sobre qual o posicionamento-chave, as instituições ou projetos com os quais se identifica, os públicos a privilegiar, os *timings* e as ações a implementar.

3º módulo: Be true creating

O terceiro e último módulo refere-se à implementação. Permite pôr em prática o plano estratégico no que às ações de *branding* e de comunicação diz respeito. Nesta fase, a equipa criativa da b+ desenvolve as propostas criativas, alinhadas com as decisões emanadas do módulo *be true planning*.

Adicionalmente, este módulo pode contemplar o apoio no contato com as instituições e projetos identificados no módulo estratégico.

Todavia, caso a organização já disponha de uma estratégia e apenas queira contratar a criação, pode optar por escolher apenas o módulo *be true creating*.

O programa be true poderá, ainda, incluir o apoio de uma *network* de especialistas que, de acordo com as diferentes fases do programa, pode completar o trabalho da equipa fixa e que, na b+, se dedica ao programa be true. Esta equipa é definida *a priori* para cada projeto, podendo, ao longo do trabalho, ser considerada a consulta a especialistas que ajudem a tornar mais completa a abordagem. Por norma, o apoio externo prende-se, sobretudo, com a área dos métodos de investigação ou do marketing social.

Por base a b+ tem estabelecida uma 'equipa be true' com três elementos que trabalham em conjunto nos projetos relacionados com a área da sustentabilidade e responsabilidade social.

3. Responsabilidade social: o tema a aprofundar

Tendo por base as vivências acima descritas, decidimos prosseguir com a seguinte questão de investigação, que adveio de uma inquietação resultante do contacto com a realidade de algumas empresas com as quais trabalhamos.

Qual a importância do desenvolvimento de uma perspetiva organizacional global na prossecução de uma estratégia de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial?

Com esta interrogação pretendemos equacionar a relevância da adoção de uma perspetiva holística na gestão da comunicação, que implique uma visão integradora de todos os públicos de uma organização, com vista ao desenvolvimento das estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social. Esta questão emerge da nossa experiência de estágio que nos levou a pensar quais os impactos deste tipo de estratégias para a organização e para a comunidade, tendo em conta a importância que muitas organizações parecem dar aos temas da sustentabilidade e responsabilidade social nos seus planos de comunicação e marketing. Na verdade, fomos nos apercebendo que, neste tipo de estratégias, a perspetiva organizacional global parecia levar a melhores resultados da operacionalização dos planos de comunicação, em particular no que diz respeito ao tema estudado neste relatório.

De forma a poder responder a esta questão de investigação, serão analisados os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, e outros que lhe estão associados, assim como algumas das tendências ao nível deste campo de estudo. Paralelamente, serão tidos em conta os contributos do marketing social para esta área, explorando a sua definição e a sua aplicabilidade.

Analisar as organizações de uma forma aprofundada significa ter uma visão global do seu funcionamento e considerar todo o tipo de públicos - desde os colaboradores, passando pelos clientes, fornecedores ou mesmo a comunidade -, numa tomada de consciência da sua envolvência e na procura de ajustar as suas estratégias ao meio. Para poder responder a esta questão de investigação será usado como objeto de estudo empírico o programa *be true* da *b+*, na procura de um entendimento sobre a sua influência na promoção e aplicação da sustentabilidade e responsabilidade social junto das empresas. Na verdade, a escolha deste programa como objeto empírico prende-se com o facto de que este prevê que as estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social devem ser precedidas de um estudo holístico da

organização, que permita que todos os públicos façam parte das ações pensadas, mas também que possam intervir numa fase mais precoce, na qual é decidido o rumo da organização nestas matérias. Assim, será necessário traçar os principais aspetos diferenciadores do programa, que poderão ser uma mais-valia na implementação estratégica e global de um plano de sustentabilidade e responsabilidade social.

3.1. Recolha de informação

Como método de análise da questão reflexiva emergida no processo de estágio, foi desenhado um modelo de análise que serviu de base ao estudo e se sustenta num conjunto de instrumentos de recolha de informação. Como podemos ver na síntese apresentada de seguida, a análise do tema proposto partiu de um aprofundamento teórico dos conceitos centrais à equação e que nos levantaram inúmeras questões. Referimo-nos aos fenómenos de responsabilidade social, sustentabilidade e marketing social.

- Responsabilidade Social
 - Como é percebida
 - Como é aplicada
 - Para que serve
 - Qual a importância para as empresas
 - Será obrigação ou estratégia
 - O que fazer para a implementar
 - Quais as diferentes etapas da sua aplicação
 - Qual a relevância do diagnóstico preliminar
 - Qual o envolvimento dos colaboradores
 - Como comunicar a responsabilidade social das empresas

- Sustentabilidade
 - Como é percebida
 - Quais os seus diferentes significados
 - Como é aplicada
 - Para que serve

- Qual a importância para as empresas
- Qual a relação com a responsabilidade social

- Marketing Social
 - Como é percebido
 - Qual a amplitude do conceito
 - Como é aplicado
 - Para que serve
 - Qual a importância para as empresas
 - Qual a relação com a responsabilidade social

De forma a dar resposta às questões acima levantadas, foram adotadas três metodologias: (1) análise documental, que implicou um estudo dos documentos relativos ao be true, tanto ao nível da definição do programa, como da sua promoção ou até aos trabalhos elaborados para os clientes; (2) observação direta, já que ao integrar a equipa be true tive oportunidade de acompanhar diretamente vários processos de apoio à sustentabilidade e à responsabilidade social; (3) entrevistas, na medida em que levamos a cabo entrevistas aos principais intervenientes do programa para poder aprofundar os dados recolhidos através da observação direta e completar a informação dada pela análise documental.

A escolha dos entrevistados teve em conta dois critérios: a sua relação com o tema em estudo e facilidade de acesso. Assim, selecionamos para entrevista dois elementos da equipa be true – Benedita Corte-Real e Sara Balonas – um cliente do programa – Raquel Lages, da CEVE – e um especialista em Marketing Social – Jeff French. Estas entrevistas constituem, para nós, um elemento fundamental de recolha e validação de informação, já que cada um dos entrevistados nos apresenta diferentes visões da questão. Por um lado, temos a equipa be true, o nosso objeto de análise, que conhece em profundidade o programa e nos pode levar até à base das suas motivações; por outro temos um cliente que foi alvo da fase de diagnóstico e que, por isso, está também muito por dentro do processo; e, por fim, temos um especialista em marketing social que nos pode dar uma visão mais especializada de uma área que não é o núcleo da formação académica que frequentamos.

O guião para condução das entrevistas foi personalizado para cada entrevistado, de acordo com a informação que se tentava apurar. A aplicação do guião foi feita por correio eletrónico. A transcrição destas entrevistas, bem como o guião aplicado em cada uma delas, podem ser encontrados no anexo 1.

3.2. Evolução teórica e principais conceitos

A responsabilidade social já não é uma preocupação recente da Comunicação Organizacional e no mundo académico têm surgido muitas as obras e debates sobre o tema (Arruda & Pereira, 2009). Segundo Froemming e Souza (2009, p. 1), o conceito de responsabilidade social nasce nos Estados Unidos e na Europa com a preocupação da “excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades”, tendo, depois, sucessivamente, passado por várias abordagens e designações. Pode, contudo, considerar-se que já nos séculos XVIII e XIX “era possível encontrar ações coletivas de carácter caritativo que envolviam o estado e o empresariado e que visavam sobretudo reduzir situações de pobreza” (Costa, Santos, Seabra, & Jorge, 2011, p. 15), mas só em 1953 surge o primeiro livro sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Nesta obra de Bowen propõe-se o entendimento da RSE como a obrigação das organizações de adotar políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis de acordo com os objetivos e valores de cada sociedade. Para o autor, aliás, o objetivo primordial das empresas é servir a sociedade, atuando como agentes morais.

Desde a publicação de Bowen (1953), considerado o ‘pai da responsabilidade social corporativa’, a responsabilidade social tem vindo a ser definida de diferentes formas sobretudo com o objetivo de completar o entendimento estratégico, ou seja, das suas motivações, deste tipo de definições (Carroll, 1999). Na verdade, ao longo dos anos 60 foram feitos diversos esforços no sentido de concretizar e formalizar a definição de responsabilidade social, com autores como Davis (1960, 1967), McGuire (1963) ou Walton (1967), na procura de apurar as diferentes dimensões sociais, económicas, legais e políticas inerentes ao conceito. Healds (1970) também contribui para a discussão do tema, tendo o autor sustentando a mesma definição de RSE de Bowen (1950) e defendido que as empresas deveriam estar mais focadas na filantropia e nas relações com a comunidade. Nos anos seguintes foram ocorrendo vários estudos e debates, sendo de realçar o trabalho feito pelo *Committee for Economic Development*

(CED), em 1971, cujos resultados permitiram constatar que os negócios e a sociedade tinham mudado de forma substancial, tendo as empresas cada vez mais responsabilidades e de diferentes níveis para com a comunidade. No decorrer dos anos 70, vários autores – como Steiner (1971), Davis (1973), Eells e Walton (1974), Sethi (1975) ou Abbot e Monsen (1979) – foram trabalhando na evolução da definição de RSE, tendo Carrol, em 1979 concluído que a viabilidade económica das empresas é algo que também favorece a sociedade, apesar de esta perspectiva raramente ser a dominante (Carroll, 1999).

Também em 1979, Carrol propôs um avanço na teorização do campo e defendeu que a Responsabilidade Social corresponde a uma estrutura piramidal, que se representa da seguinte forma:

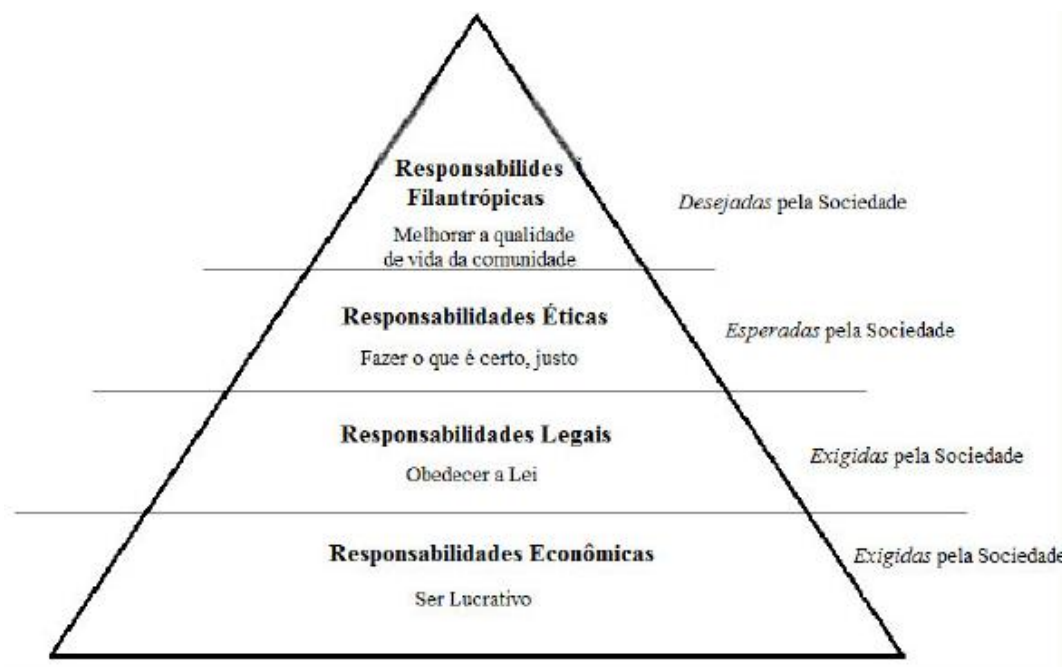


Imagem 14: A Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll

Fonte: (Carroll, 1979, p. 499)

Para este autor, as responsabilidades das empresas começam no lucro, já que sem este primeiro aspeto nenhuma empresa é viável. Atingido este primeiro patamar, é obrigação das organizações cumprirem todos os parâmetros legais exigidos, para que a atuação das empresas possa ser normalizada. A Responsabilidade Ética surge em consequência da Responsabilidade Legal, indicando às empresas que devem agir de forma moralmente correta, evitando danos e agindo de forma inócua. E o último *item* desta pirâmide indica o estado ideal da Responsabilidade Social, a Responsabilidade Discricionária, que representa a situação em que a empresa assume um envolvimento direto em todas as melhorias sociais da comunidade. Refira-

se que, hoje em dia, muitas empresas, ao desenvolverem estratégias de responsabilidade social, procuram ocupar este último patamar, gerando uma relação de confiança com os diferentes *stakeholders*. Esta teoria foi ainda trabalhada por Appuerle, Carroll e Hatfield (1995) que procuraram, mais tarde, afinar os diferentes patamares da pirâmide de Carroll, aproximando-a da realidade empresarial: no estudo que fizeram com alguns executivos, os autores concluíram que a responsabilidade social económica (a base da pirâmide de Carroll) não é algo que as empresas façam pela sociedade, mas antes o fazem por si mesmas (Carroll, 1999, p. 20).

No que concerne aos anos 80, estes ficaram marcados pela apresentação de menos definições (o que indica um maior consenso em torno do tema) e por um aumento da pesquisa empírica na área da RSE, na busca de temas alternativos que permitissem aprofundar o conhecimento da área e que aproximassem os investigadores da realidade empresarial. Nesta época a RSE foi entendida de diferentes formas: Jones (1980) viu-a como um processo, Strand (1983) procurou relacioná-la com outros conceitos que a aproximavam de diferentes aspetos do ambiente organizacional, Drucker (1984) equacionou-a como uma oportunidade de negócio, Wartick e Cochran (1985) criam um novo modelo e Epstein (1987) reforçou a ideia defendida por Jones de que a RSE é, essencialmente, um processo (Carroll, 1999).

Ainda segundo Carroll (1999), na década que antecedeu o novo milénio, a definição de responsabilidade social corporativa¹² ganhou força, assim como ética empresarial e a teoria dos *stakeholders*. No final dos anos 90, o tema que parece dominar é o de cidadania corporativa, que exprime a importância das organizações assumirem todas as responsabilidades que têm ao estarem inseridas em sociedade. Um dos principais contributos para o tema da RSE foi dado por Wood (1991), que trabalhou e fez evoluir os modelos traçados por Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), introduzindo temas que, apesar de congruentes com estes modelos, não tinham ainda sido explicitamente abordados.

Já no século XXI, o trabalho dos investigadores evolui para uma pesquisa empírica intensiva do tema, em detrimento de uma nova contribuição para a definição teórica do conceito. Neste contexto, procuraram antes outros tópicos subjacentes à ideia de responsabilidade social, dando orientações sobre a atuação das empresas e listando as ‘melhores práticas’. Assim, a partir do ano 2000, o interesse pelo tema manteve-se (Smissen, 2012, p. 11), quer da parte dos académicos, quer pela parte das empresas. Para Thomas e Nowak (2006, p. 10) “o debate

¹² Usaremos neste trabalho as expressões RSE e RSC como sinónimos. A primeira é da preferência dos autores das Ciências da Comunicação e da Sociologia, enquanto a segunda é mais usada pelos investigadores da Gestão e do marketing.

sobre o lugar da RSE na economia global continua” e no século XXI a discussão sobre responsabilidade social rompe definitivamente as suas fronteiras e alastra-se como um fenómeno global.

Numa leitura histórica, e como Marrewijk (2003) sugere, parece-nos que fomos assistindo à mudança na perceção do conceito de responsabilidade social empresarial. Tradicionalmente, esta RSE era vista como uma obrigação das empresas em restituírem à sociedade os danos eventualmente causados, assim como devolver os benefícios obtidos. A esta visão da RSE seguiu-se a perceção estratégica no campo da responsabilidade social, a partir da qual a empresa procura trabalhar em prol da comunidade, de forma a obter proveitos e a maximizar o seu impacto na sociedade. Por fim, já na década de 90, manifestou-se uma visão diferente da RSE, que prevalece até hoje no âmago das decisões estratégicas nesta área, e que defende o alinhamento das ações com os objetivos da empresa, podendo significar, por exemplo, uma maior ponderação na escolha das causas a apoiar.

3.3. Responsabilidade Social Corporativa

Não obstante o que foi dito anteriormente, a responsabilidade social empresarial não é, ainda hoje, uma definição fechada – é entendida por muitos como um conjunto de áreas de atuação que se conjugam para um bem comum (para a sociedade e para a empresa): “Parece haver um número infinito de definições de RSE, desde as mais simplistas às mais complexas e um leque de ideias e termos associados” (Thomas e Nowak, 2006, p. 3). Segundo Kotler e Lee (2005, p. 3), a responsabilidade social empresarial não se encerra em “(...) atividades empresariais que são obrigatórias por lei ou que são por natureza éticas ou morais (...)”. Por outro lado, os autores entendem que se referem “a um compromisso voluntário que uma empresa faz ao adotar e implementar estas práticas e dando estes contributos”. No entanto, como refere Marrewijk (2003), adotar uma definição pode ser uma opção castradora, já que a preocupação em encerrar numa definição a amplitude da responsabilidade social empresarial faz com que aspetos importantes fiquem de fora e conduzam a debates desnecessários ou mesmo a falhas na implementação prática. Por isso, segundo este autor, cada empresa deve escolher, de entre todas as existentes, que conceito ou definição melhor se encaixa nas suas definições estratégicas.

Prosseguindo esta ideia de evitar um fechamento conceptual, Donna Wood (1991) sintetizou vários conceitos de responsabilidade social, através da criação de uma tabela que retrata um modelo do desempenho ao nível da responsabilidade social empresarial, composto por princípios, processos e resultados. Na tabela a seguir apresentada podemos ver um resumo do modelo de Wood.

Princípios de responsabilidade social empresarial
Princípio institucional: legitimidade
Princípio organizacional: responsabilidade pública
Princípio individual: discricção ao nível da gestão
Capacidade de resposta social empresarial
Avaliação ambiental
Gestão dos <i>stakeholders</i> (e das suas demandas)
Gestão de questões (problemas da comunidade)
Resultados do comportamento empresarial
Impactos sociais
Programas sociais
Políticas sociais

Tabela 2: Modelo do desempenho ao nível da responsabilidade social, adaptado de Wood (1991)

Para Wood (1991), esta perspetiva integrada da responsabilidade social empresarial contribui para a sua conceptualização, já que a autora considera que estes princípios são os que devem servir como motivação ao comportamento organizacional. Por outro lado, a capacidade de resposta empresarial mostra a que níveis devem as empresas estabelecer relações com as comunidades, de forma a respeitar o ambiente, respondendo às demandas dos *stakeholders* e gerindo as necessidades da comunidade. Em terceiro lugar, a autora considera pertinente refletir sobre os resultados que a ação empresarial trará para a sociedade que, sendo baseados nos princípios e processos indicados, levarão a um maior desenvolvimento. Por fim, a autora considera que a ligação entre os três elementos deste modelo permite um maior conhecimento da relação negócio – sociedade e que levará os investigadores a novas pesquisas. Como afirma, “este modelo dá aos investigadores uma estrutura, ou modelo, para organização da sua pesquisa ou teoria sobre a responsabilidade social corporativa” (Wood, 1991, p. 713)

Nesta linha de pensamento, Kotler e Lee (2005) defendem que as iniciativas de RSE podem ser resumidas em “**six options for doing good**”. Em primeiro lugar, os autores afirmam que a **promoção de causas** faz parte da RSE, enquanto atividade de apoio à divulgação e incentivo à participação numa determinada causa. Em segundo lugar, os autores apontam o **marketing relacionado com uma causa** como outra forma de exercer RSE, consistindo este na atribuição de

uma parte do lucro das vendas de um ou mais produtos a determinado projeto (de salientar, neste caso, que é óbvio o interesse do retorno financeiro do aumento das vendas). Outra das seis formas de *fazer o bem* é o **marketing social**, cujo o intuito é levar à alteração de comportamentos. O **voluntariado** é também uma das formas de trabalhar a RSE e é descrito como o envolvimento dos diferentes *stakeholders* da empresa em determinada causa, dando para isso algum do seu tempo (neste caso a empresa pode ser interventiva na organização ou mesmo na remuneração das horas dispensadas). Por fim, a **filantropia** é descrita como a entrega direta de um donativo ou de serviços em prol de uma causa ou projeto. Para além destas, e como opção número seis, os autores apresentam a incorporação da responsabilidade social nas **práticas empresariais** e decisões de gestão.

Em suma, podemos concluir que a responsabilidade social não se trata apenas de uma questão de caridade, mas antes de uma filosofia de gestão, como sugere Leandro (2009, p. 10): “a Responsabilidade Social não pode nunca ser encarada como mera filantropia ou conjunto de ações concretas de caridade, isoladas no tempo e de carácter tático”. Nessa medida e dada a complexidade do conceito, prosseguiremos com a análise de fenómenos relacionados com a expressão da RSE.

Nos tópicos abaixo apresentados (3.4 e 3.5) é feita uma abordagem de dois conceitos intrinsecamente ligados à responsabilidade social e que se encaixam na atuação da b+ no que concerne ao *be true*: sustentabilidade (que inclusive intitula o próprio projeto) e o marketing social, patente em muitas das campanhas criadas pela b+. Estes três conceitos – responsabilidade social, sustentabilidade e marketing social, formam, assim, uma tríade que abarca o portefólio da b+ na área da atuação social das empresas. Outros conceitos poderiam ser explorados, especialmente o de ética, mas resolvemos selecionar para este relatório os que maior destaque tiveram no processo de estágio. De qualquer modo, consideramos ainda que o conceito de ética empresarial, muito aliançado ao de responsabilidade social, está presente de forma transversal neste relatório, “sendo certo que a Ética pertence ao *core* da Responsabilidade Social, não a esgota” (Leandro, 2009, p. 11). A ética é, assim, indissociável da atuação das empresas em prol dos seus *stakeholders*, ou seja, uma empresa que não opere com uma visão ética não só não é uma empresa socialmente responsável como também é uma empresa incumpridora dos preceitos que a sociedade (e as leis em concreto) a obriga.

3.4. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade tem vindo a evoluir ao longo de décadas, desde que começou a ser usado nos anos 1970. Atualmente, assume um papel fundamental sempre que se fala em desenvolvimento. Para além das componentes economia, sociedade e ambiente, podemos subdividir sistematicamente as raízes da sustentabilidade por conceitos como cultura, pobreza, crescimento ou desigualdade. Por outro lado, podemos associar este conceito a outras áreas de estudo, como, por exemplo, a responsabilidade social (acima abordada em detalhe), filantropia, ativismo ou até marketing social, já que todos estes conceitos representam, de forma complementar, a latitude dos negócios, que excede as simples previsões do lucro e das cadeias de valor, remetendo as organizações para o contexto da sociedade em que se inserem (Evangelista & Ruão, 2011). Este é, de resto, um conceito bastante amplo e que se intercepta com conceitos como responsabilidade social corporativa, cidadania empresarial, filantropia, marketing social ou ativismo social e empresarial: “Diversos e inúmeros termos que se referem de forma genérica ao conjunto de ações promovidas pelas organizações relativamente à sociedade e que ultrapassam a esfera imediata de sua atividade econômica ou o fim para o qual a entidade foi criada” (Evangelista, 2013, p. 32).

A par da multiplicidade de conceitos há também um conjunto muito alargado de teorias e modelos de aplicação do conceito de sustentabilidade. Na página *online* da Comissão Europeia, podemos encontrar a seguinte definição de sustentabilidade:

“Desenvolvimento Sustentável implica ir ao encontro das necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade de futuras gerações suprirem as suas próprias necessidades – por outras palavras, melhor qualidade de vida para todos, para as gerações presentes e para as futuras. Oferece uma visão de progresso que integra objetivos imediatos e de longo prazo, ação local e global e contempla questões sociais, económicas e ambientais como componentes inseparáveis e interdependentes do progresso humano.

O Desenvolvimento Sustentável não será atingido apenas com políticas: deve ser adotado pela sociedade em geral como um princípio que orienta as várias escolhas que cada cidadão faz todos os dias, tal como orienta como as grandes decisões políticas e económicas. Isto requer alterações profundas no pensamento, nas estruturas económicas e sociais e nos padrões de consumo e produção.” (2014, s.d.)

Tendo por base esta definição, será premente afirmar a importância do conceito de sustentabilidade no âmbito deste relatório, uma vez que este se baseia em duas premissas estruturantes para qualquer organização: o futuro e o progresso. Se, por um lado, apresentamos uma definição de responsabilidade social que assenta, sobretudo, na integração das organizações no seu contexto, esta visão da sustentabilidade reporta-nos para outro tipo de preocupações, de espectro mais lato e focadas nas gerações futuras, que poderão ser determinantes para o sucesso de qualquer empresa e, de igual forma, para o desenvolvimento social.

À sua maneira, as empresas vão entronizando práticas sustentáveis que começam a ser pensadas ao mais alto nível da gestão. Esta visão representa, por si só, uma evolução, já que, até meados do século XX, “os economistas estavam pouco preocupados com um desenvolvimento que pudesse ser considerado sustentável, pois, se esperava que a humanidade entrasse no século dourado através do progresso tecnológico” (Evangelista, 2013, p. 31). Contudo, as consequências do desenvolvimento faziam-se já notar numa diminuição da qualidade ambiental, o que levou a que se as empresas fossem ficando mais conscientes da sua pegada e passassem a ter preocupações a longo prazo com as questões da sustentabilidade. Prova disto é a introdução de normas e certificações que garantam o funcionamento sustentável da organizações tendo em vista uma minoração dos prejuízos para o ambiente.

Em 1987, as Nações Unidas dedicam especial atenção à questão da sustentabilidade e lançam um documento intitulado “Towards Sustainable Development”, que é uma parte de um trabalho mais extenso dedicado ao tema do desenvolvimento sustentável: *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, também conhecido como Relatório de Brundtland. Neste relatório é abordado de forma especial o tema da sustentabilidade, cuja finalidade é equilibrar a balança entre as necessidades do presente e os desafios do futuro, reiterando, assim, a definição de sustentabilidade apresentada pela Comissão Europeia.

Este documento centra-se, sobretudo, em três questões fundamentais, que são o ambiente, a economia e a sociedade. O aumento da população mundial e o agravamento das discrepâncias entre as diferentes regiões do globo alertam as Nações Unidas para a necessidade de criar um equilíbrio global assente na responsabilidade. O conceito de sustentabilidade encerra, assim, três fatores chave que se interrelacionam: ambiente, economia e sociedade; também conhecidos

como *triple bottom line*. Apenas quando estes três elementos se intercetam podemos afirmar que foi atingida a sustentabilidade.

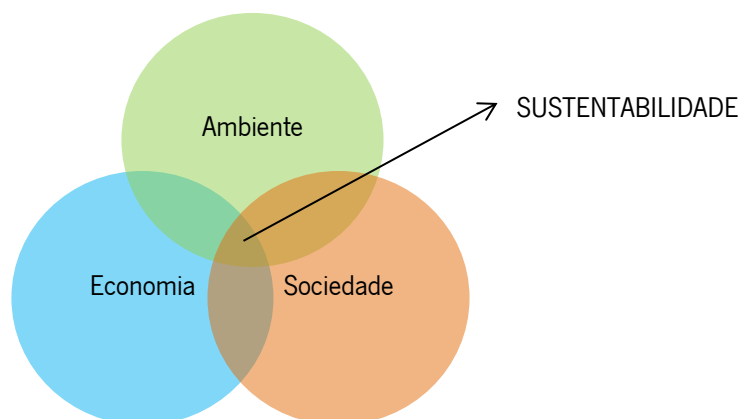


Imagem 15: Os 3 pilares da sustentabilidade

A comunicação da sustentabilidade é, também, um desafio para as organizações. Dada a importância estratégica que este tema tem para as organizações, a comunicação não pode deixar de relevar esta vertente. Conscientes disto, vemos hoje várias organizações com a preocupação de comunicar de forma clara e inequívoca as suas intenções para com o ambiente e as futuras gerações. Deverá ser, assim, um tema em destaque nos planos de comunicação estratégica para que seja potenciada a prática da sustentabilidade nas organizações, passando pela valorização e preservação e promovendo a consciência sobre a sociedade e o meio ambiente. Segundo Evangelista e Ruão (2011, p. 8) “a sustentabilidade deve ser o guia para qualquer organização e deve tornar-se o caminho para uma atuação ética, consistente, eficiente e justa”, mostrando que comunicar as práticas sustentáveis de uma organização não deve ser apenas uma ‘obrigação’ oriunda das demandas de consumidores mais esclarecidos e exigentes. Comunicar a sustentabilidade deve ser antes uma forma de reforçar a imagem e reputação das organizações: “ao fazerem isso, as organizações podem potencializar as suas relações e ter ganhos de imagem e reputação” (Evangelista e Ruão, 2011, p. 8). Esta comunicação assume-se ainda como um desafio na medida em que deve ser personalizada de acordo com os diferentes *stakeholders*, já que cada um deverá ser trabalhado de forma individualizada para que seja potenciada a imagem de uma organização sustentável. A este respeito, Claro *et al.* (2008, p. 290) afirmam que “o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às

Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais [e] (...) buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa”.

Posto isto, podemos concluir que o conceito de sustentabilidade é indissociável da realidade empresarial.

3.5. Marketing Social

Usado pela primeira vez num documento académico por Kotler e Zaltman em 1971, o conceito de *social marketing* foi sofrendo alterações até ao dia de hoje, sendo atualmente um campo de estudos amplo, que se demarca pelas alterações que é capaz de promover na sociedade (Balonas, 2011). Analisando diferentes definições, French *et. al.* (2011) identificam três ideias centrais do conceito de marketing social:

1. “O primeiro propósito do marketing social é conquistar um bem social específico (mais do que um ganho comercial) e o seu foco primário é conquistar objetivos comportamentais específicos.
2. Consiste num conjunto finito e coerente de conceitos e princípios que podem ser usados na política, no desenvolvimento estratégico e na implementação de programas de mudanças social.
3. É um processo sistemático que é definido pela aprendizagem e avaliação.”

Partindo destes três pressupostos, French *et al.* concluem que mais importante que falar sobre a aplicação deste tipo de marketing é, efetivamente, a sua operacionalização e as mudanças benéficas que este marketing social pode trazer para a sociedade. Por isso, para estes autores, o trabalho do marketing social assenta em dois pilares fundamentais que são a definição estratégica para a atuação e a implementação prática.

Por seu lado, a ESMA (European Social Marketing Association) define o conceito da seguinte forma: “O marketing social procura desenvolver e integrar conceitos de marketing e outras abordagens para influenciar comportamentos que tragam benefícios para os indivíduos e as comunidades com o objetivo de conseguir o melhor bem social” (2013, s.d.). Esta definição é bastante ampla e resume-se à atuação do marketing com o objetivo de intervir de forma positiva na sociedade. Tendo por base esta referência, a ESMA fala-nos ainda do objetivo primordial do social marketing, dizendo que “[as] práticas do marketing social são guiadas por princípios éticos. Procura integrar a pesquisa, as melhores práticas, teoria, ideias dos públicos e dos

parceiros para informar da entrega de programas de mudança social sensíveis à competição que sejam eficientes, eficazes, equitativos e sustentáveis”. O tópico da mudança social introduzida pelo Marketing é ainda discutido por (Zenone) que afirma que o marketing social é uma “ferramenta estratégica cujo foco é a transformação social através da realização responsável de ações sociais por parte das empresas” (2006, p.24).

A definição apontada por Hastings e Domegan centra-se, por outro lado, no conceito de marketing comercial, retirando dele aprendizagens para uma aplicação social. Para estes autores, o marketing social tem um olhar crítico sobre o marketing comercial e dele aprende os sucessos e dedica-se a controlar e minimizar os excessos (2014). Ou seja, o marketing social parece ir buscar ao marketing comercial as suas eficientes técnicas, ao mesmo tempo que procura corrigir os erros causados pela agressividade comercial, muito patente em mercados mais competitivos. A propósito disso, Hastings e Domegan (2014) indicaram quatro orientações pelas quais se rege o marketing social, conforme podemos ver no quadro abaixo apresentado.

Orientação para o cliente	Identifica as necessidades, aspirações, valores e prioridades das pessoas
Orientação criativa	Encontrar formas criativas de as cativar
Orientação coletiva	Reconhecer que o contexto social é importante
Orientação competitiva	Reduzir o preço, lidar criticamente com a concorrência

Tabela 3: 4 orientações do marketing social de Hastings & Domegan (2014)

À semelhança do que acontece no marketing orientado para o mercado, a orientação para o cliente é um dos princípios do marketing social. Para provocar mudança, o marketing social tem de saber chegar às pessoas e para isso é preciso conhecer o *target* ao pormenor, as suas necessidades e prioridades, os seus desejos e os seus valores. Apenas depois de respondidas a estas e outras dúvidas é que estamos em condições de criar uma ligação com o *target*. Chegados a este ponto, estamos na designada *orientação criativa*, que nos confronta com a necessidade de encontrar a melhor forma de chegar aos públicos previamente estudados para conseguirmos criar uma relação com eles. Em terceiro lugar, é importante considerar o contexto em que o nosso *target* se move. Hastings e Domegan (2014) dão como exemplo o hábito de fumar nos jovens, que, para ser analisado, é preciso equacionar o ambiente próximo (se têm facilidade de acesso ao tabaco ou se os amigos fumam) e as normas sociais mais alargadas (as leis sobre o consumo de tabaco em locais públicos). Contudo, há uma quarta orientação que

deve ser ainda equacionada: a capacidade de escolha de cada um dos indivíduos do nosso *target*. Todos eles estão livres, perante uma mesma situação, de tomar diferentes escolhas, mesmo que isso implique o mesmo resultado final. Ao desenvolver um trabalho de marketing social devemos tentar prever estas possibilidades e esquematizá-las, de forma a tornarmos mais aprofundado o nosso conhecimento sobre o *target*. Estas quatro orientações, quando trabalhadas em conjunto de forma estratégica, podem potenciar o estreitamento do relacionamento com o nosso público-alvo.

Há, contudo, que considerar outras perspetivas no que diz respeito às principais orientações do marketing social. Na imagem abaixo podemos ver um resumo de um estudo da ESMA acerca dos princípios mais importantes do marketing voltado para as causas sociais, retirados de um inquérito promovido por vários investigadores ligados a associações de marketing social.

KP ID	Description	Essential + Important (% total responses)	Rank
KP 2	Set and measure behavioural objectives	83	1
KP 3	Uses audience insight and research	81	2
KP 1	Focus on the production of social good	79	3
KP 5	Use audience segmentation to understand and target interventions	76	4
KP 13	Apply data, research, evidence and behavioural theory in developing programmes	73	5
KP 22	Rigorous evaluation and reporting of short-term impacts, ROI and longer-term outcomes	73	6
KP 6	Use systematic planning and marketing management methodology	68	7
KP 4	Undertake competition analysis and develop competitor intervention strategies	67	8
KP 20	Apply and be guided by an ethical analysis and standards	66	9
KP 21	Apply commercial marketing theory and practice to social challenges	61	10
KP 7	Focus on up-stream, mid-stream and down-stream audiences	58	11
KP 17	Analyse communication channels & other forms of influence	57	12
KP 8	Inform and shape the total social policy intervention mix	54	13
KP 11	Focus on creating value for citizens and civil society through valued negative exchanges	51	14
KP 10	Focus on creating value for citizens and civil society through valued voluntary exchange	50	15
KP 12	Undertake stakeholder analysis and apply relationship management strategies	49	16
KP 16	Consider applying the 4Cs tool box (Lauterborne)	43	17
KP 9	Understand and use forms of influences that draw on rational choice & rapid cognition	42	18
KP 14	Design programmes that aim to increase social equity	42	19
KP 19	Analyse the potential costs and benefits of supporting and/or partnering with private sector organisations	42	20
KP 15	Consider applying the 4P's tool box (McCarthy) in the intervention	41	21
KP 18	Understand and make known the social consequences of commercial sector marketing	37	22

Imagem 16: Princípios do marketing social (Esma, 2013)

Em primeiro lugar, os profissionais de marketing social definiram como prioritário estabelecer e medir objetivos comportamentais, uma vez que o papel do marketing social se relaciona, como já vimos, com a introdução da mudança. De seguida, é importante pesquisar sobre a

'audiência', de forma a conhecer melhor o *target* e a poder direcionar as mensagens de forma mais eficaz. A fechar o 'top 3' é indicado o foco na produção de bem-estar social. Outros aspetos são também avaliados como muito relevantes, como o conhecimento de cada segmento ou a aplicação do conhecimento acerca do target.

3.6. O estreitamento da relação empresa – colaborador – consumidor – comunidade

Como defendemos no artigo *O papel do diagnóstico na definição de uma estratégia de Responsabilidade Social* (Lopes, 2014): “a performance social da empresa deve estender-se a todos os públicos com que esta interage, incluindo os internos, dado que estes são parte integrante da organização”. Estes públicos, por serem parte indispensável de cada organização, devem ser um dos primeiros *stakeholders* a considerar em qualquer definição estratégica. Uma ideia reforçada por Stahnke, num artigo dedicado ao tema da responsabilidade social publicado na Revista Forbes, ao afirmar que “(...) o envolvimento dos colaboradores tornou-se a próxima fronteira cultural da responsabilidade social empresarial, não apenas como uma sensação de bem-estar (...), mas como retrato do valor total de uma empresa e dos seus valores. Envolvidos os colaboradores, pode haver um alinhamento estratégico com os esforços feitos pela empresa, de modo a tornar-se mais responsável na comunidade global” (2011).

No que diz respeito ao compromisso interno para o apoio a questões sociais, muitas são já as organizações que desenvolvem planos de RSE visando os seus colaboradores. Este envolvimento pode registar-se a dois níveis: no apoio efetivo aos colaboradores com algum tipo de dificuldade, ou no alinhamento interno para a participação nas ações externas da empresa (por exemplo banco de voluntários ou recolha de materiais entre os colaboradores para distribuição aos mais necessitados). Kotler e Lee (2005, p. 31) dão exemplo da *Washington Mutual* (WaMu) na qual este envolvimento dos colaboradores acabou por representar uma mais-valia para a comunidade e a empresa. Para além de um conjunto de outras ações, por exemplo ao nível da filantropia ou do marketing social, a WaMu permite aos seus colaboradores que usem 4 horas por mês do seu horário de trabalho para poderem dar formação em escolas sobre diferentes temas ligadas às finanças e à gestão do dinheiro. Ao remunerar estas 4 horas mensais de trabalho voluntário dos seus colaboradores, a empresa está a criar condições para um maior desenvolvimento social (na área ligada ao seu *core business*), ao mesmo tempo que permite aos seus colaboradores uma maior envolvimento com a comunidade.

Ainda em relação ao público interno, um estudo feito por Duarte e Neves (2011, p. 140) (no qual participaram 674 trabalhadores, dos quais 126 eram chefias), concluiu que “a posição hierárquica não altera a atitude geral face à RS, mas influencia a visão que os trabalhadores têm da RS da entidade empregadora”. Neste estudo constatou-se ainda que “os participantes são bastante favoráveis ao envolvimento da generalidade das organizações em práticas desta natureza” (2011, p. 145), o que revela uma predisposição geral para o tema. Contudo, os trabalhadores em posições hierárquicas superiores diferem dos trabalhadores que não pertencem à chefia, na medida em que a perceção da responsabilidade social da empresa que integram não é coincidente. No caso das chefias, é reportado um maior “investimento percebido” que no caso das *não chefias*. Estas diferenças podem assentar no nível de acesso a informações financeiras, que será maior no caso das chefias (Duarte & Neves, 2011).

Esta lacuna coincide, aliás, com o que é apontado no relatório da agência de responsabilidade social *Sair da Casca* que aponta que “à semelhança do que acontece um pouco por toda a Europa, em Portugal, cerca de 95% das empresas analisadas não comunicam uma medição do impacto dos projetos na comunidade que apoiam ou nos quais investem” (2011, p.4). Desta forma, apesar de haver um investimento por parte das empresas, este não é divulgado, nem internamente, nem externamente. Por outras palavras, apenas os *stakeholders* com acesso privilegiado a informações têm conhecimento deste trabalho, o que faz com que o retorno efetivo para as empresas que investem nesta área possa ser potenciado.

Esta perspetiva estratégica de comunicação das políticas e ações de RSE, apontada pelo relatório da *Sair da Casca* (2011:10), tem vindo a crescer nos últimos anos já que se defende que “as empresas devem começar a olhar para a filantropia empresarial de uma forma mais estratégica passando de uma atuação baseada no donativo (...) para uma atuação mais estratégica de investimento social”.

Contrapondo esta teoria, Moreira e Alves (2011, p. 540) afirmam que “os relatórios de RSE são uma iniciativa louvável, mas não demonstram o grau de responsabilidade real das empresas nem se estas cumprem as suas obrigações. Contribuem para a transparência e possibilitam a auditoria externa, algo não pouco importante, mas não vão muito além disso”. Para estes autores, a RSE não pode ser vista apenas no âmbito do reconhecimento do desempenho da empresa (pela atribuição de prémios ou posicionamento em *rankings*), devendo, na realidade, existir uma preocupação com a causa apoiada. De acordo com estes autores, deve haver lugar à

discussão sobre a RSE, sobre a sua inserção na sociedade e sobre o seu papel perante o Estado, considerando que as responsabilidades das empresas no âmbito da ação social “não são diferentes das que têm todos os cidadãos” (Moreira & Alves, 2011, p. 555).

A ponderação entre as estratégias de responsabilidade social empresarial e as necessidades da comunidade pode, assim, considerar-se que está dependente do desempenho do Estado social: “Apesar de todos os mercados consistirem necessariamente em indivíduos e empresas, procuram atingir os seus objetivos económicos no contexto específico de um certo ambiente social e político” (Moon & Vogel, 2008, p. 305). Por outras palavras, numa sociedade em que o Estado providencie aos seus cidadãos a satisfação de todas as necessidades (como a saúde ou a educação gratuitas), o papel da RSE é menos importante do que naquelas em que não são asseguradas estas condições. Esta visão torna relevante o conhecimento aprofundado de toda a envolvência das empresas, exigindo um tratamento diferenciado em cada caso, não devendo as empresas, em nenhum caso, abandonar o seu sentido de responsabilidade social. Nesta perspetiva, as normas internacionais estabelecidas servirão apenas como orientação geral a partir das quais cada empresa deverá construir o seu modelo de RSE.

Por outro lado, no ambiente externo, os consumidores são cada vez mais exigentes com as marcas. A este propósito, Smissen (2012, p. 1) diz-nos que várias pesquisas já efetuadas mostram que os consumidores “estão preocupados e, hoje em dia, esperam que as companhias tenham grandes níveis de RSE”. Para este autor, a responsabilidade social não é hoje apenas uma deliberação das empresas, é antes uma imposição que os consumidores fazem às marcas e que resulta de um maior grau de formação individual. Os consumidores, hoje mais do que nunca, parecem exigir das empresas um compromisso com a sociedade. A este respeito Ihlen *et al.* dizem-nos que “as atividades corporativas são cada vez mais escrutinadas pelo seu efeito na sociedade e no ambiente. É impensável que uma empresa declare hoje publicamente que o seu único objetivo é fazer dinheiro para os seus acionistas. Em vez disso, as empresas tipicamente afirmam equilibrar as necessidades da sociedade e do ambiente com a necessidade de gerar lucros” (2014, p. 3). Neste sentido, é de considerar que a perceção dos consumidores no que respeita às ações sociais da empresa está muito influenciada pela imagem que estes têm dela: “o potencial florescer de associações positivas a partir de uma iniciativa social depende da avaliação que o consumidor faz dessa iniciativa em relação à firma, e não do ato em si” (Becker-Olsen e Hill, 2005, p. 4).

Estes contributos levam-nos até ao conceito de *fit*: “*Fit* é definido no contexto do marketing social como a ligação percebida entre a causa e o negócio das empresas, a sua imagem de marca, o posicionamento e o público-alvo” (Becker-Olsen e Hill, 2005, p. 4). Este conceito remete-nos para a ideia de que deve existir uma ligação entre a atuação social das empresas e o seu *core business* ou mesmo a sua imagem e reputação. Posto isto, as empresas devem sempre fazer partir a responsabilidade social do seu âmago e esta deve ser uma atividade intrínseca ao próprio funcionamento das empresas, sob pena de não ser bem interpretada pelos consumidores, conforme já referimos: “iniciativas *fit* são uma função da consistência percebida com expectativas anteriores e ações entre as empresas e as causas, reforçando a sua posição no mercado” (Becker-Olsen e Hill, 2005, p. 9).

3.7. O impacto das atividades na comunidade e para as marcas

A respeito do impacto das ações de RSE para as marcas, Kotler e Lee (2005, p. 10) fazem um paralelismo entre estas ações e a prática de exercício físico:

“A maioria dos profissionais de saúde advertem para que se nos empenharmos numa atividade física regular vamos parecer melhor, fazer melhor, sentir melhor e viver mais tempo. Há muitos que dizem que a participação em iniciativas de responsabilidade social tem potenciais efeitos muito similares. Parece que tal participação *parece melhor* aos potenciais consumidores, investidores, analistas financeiros, parceiros de negócio, nos relatórios anuais, nas notícias e talvez até aos governos e tribunais.

Há relatos de que parece bem aos funcionários, atuais clientes, *stockholders* e membros da administração. É uma evidência crescente que *faz bem* à marca e à comunidade. E há ainda alguns que afirmam que as empresas com uma reputação reforçada pela responsabilidade social têm, na verdade, mais longevidade.”

Partindo deste paralelismo, é possível constatar que as ações de RSE acarretam um benefício para as empresas ao promoverem boas impressões nos seus diferentes *stakeholders*, podendo, um dia, vir a usufruir do bom impacto alcançado. Esta construção leva, assim, à criação de uma imagem positiva e de uma reputação duradoura. Para definir esta relação de confiança entre as marcas e a comunidade, Ruão *et al.* (2010) usam o conceito de *Safety Nets*, que consiste na

criação de uma relação positiva entre a comunidade e a empresa que permite que perante uma situação de crise, ou em qualquer momento em que a empresa seja retratada de forma negativa, a notoriedade, imagem e reputação positiva associadas à marca possam levar a que os diferentes *stakeholders* assumam uma posição de defesa para com a empresa e assim serão minorados os possíveis prejuízos.

Nessa linha de pensamento, Kotler e Lee (2005, p. 137) recomendam algumas chaves para o sucesso na criação e implementação de estratégias de RSE. A primeira recomendação dos autores é que deve haver um alinhamento entre as causas e o *core business* da empresa, promovendo alguma coerência na atuação, já que esta é a melhor forma de otimizar os recursos existentes. A segunda recomendação é que se escolha uma iniciativa que deve ser a alavanca de todo o trabalho da empresa na área social, diminuindo assim a dispersão e garantindo os melhores resultados. Os autores recomendam ainda que se criem parcerias com outras organizações com objetivos e ambições coincidentes, já que a junção dos esforços pode representar maior impacto. Por fim, são distribuídos papéis e tarefas entre todos os participantes, assim como a formação apropriada para que possam integrar de forma conveniente do trabalho.

Partindo da definição da fase de diagnóstico do *be true*, que salienta a importância de se conhecer previamente todos os *stakeholders*, todas estas questões e outras que possam surgir deverão ser respondidas dando *inputs* para a estratégia, com que causa trabalhar, com que parceiros, com que objetivos, que iniciativas e quem envolver em cada uma das fases. Sem este conhecimento prévio será muito difícil, e poderá mesmo ser errado, definir uma estratégia que tenha impacto na comunidade e nas organizações que se lancem na RSE.

Para Maria João Santos (2011, p. 565), as ações de responsabilidade social adotadas pelas empresas em Portugal são o reflexo de um trabalho “micro-organizacional”, baseado na “lógica individual” e no “business case” e com resultados que, apesar de positivos para as marcas e comunidade, têm impactos reduzidos no meio envolvente (o que comprova as recomendações indicadas por Kotler e Lee quanto à atuação social). Para esta autora, uma forma de combater este apoio casuístico e de diminuta dimensão é a criação de “networks” entre empresas no âmbito da responsabilidade social que podem potenciar o impacto das ações e conseqüentemente o desenvolvimento social. Nestes “clusters” de empresas são de ponderar todos os *stakeholders* (a autora refere-se a esta pluralidade de intervenientes categorizando-os

em dimensão económica, dimensão social interna, dimensão social externa e dimensão ambiental) que, envolvidos nas estratégias de RSE, podem contribuir para melhores resultados para as empresas, mas, sobretudo, para a sociedade.

4. Perceções recolhidas

Conhecendo as premissas já apresentadas relativamente à b+ e ao be true e tendo abordado os aspetos teóricos mais relevantes relativos à sustentabilidade e responsabilidade social, podemos partir para a vertente empírica do nosso trabalho. Em primeiro lugar, importa refletir sobre a designação “programa de sustentabilidade e responsabilidade social” que é adotada pela b+ para o be true e que foi já enunciada neste relatório. Segundo referiu Sara Balonas, em entrevista, esta designação agrega os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social uma vez que é desejável que todas as ações de cariz social desenvolvidas pelas empresas tenham por base a sustentabilidade na medida em que “devem ir para além do seu objetivo e contribuir para a preservação de algo no futuro”. Mas avancemos agora com a análise dos dados recolhidos.

4.1. Onde a teoria encontra a prática: perceções dos entrevistados

Uma das primeiras constatações do nosso trabalho, no que diz respeito ao enquadramento teórico, é que **diferentes atores enquadram a responsabilidade social de diversas formas e associam-na a vertentes distintas**. Enquanto alguns falam na vertente mais **ética** das questões ligadas à responsabilidade social, outros preocupam-se mais com as questões de **imagem e reputação**.

Estes enquadramentos, apesar de distintos, não são necessariamente divergentes. Podemos afirmar que **as várias facetas e funções da responsabilidade social se articulam** para criar uma estratégia que responda às expectativas de todos os *stakeholders*: empresa, comunidade e colaboradores.

Em entrevista com Benedita Corte Real (entrevista: 04/06/14), percebemos que esta área ainda é encarada como um **mercado emergente** em Portugal. Se, por um lado, um novo serviço transporta uma indefinição que permite explorar a criatividade das agências, por outro, agudiza o problema mais abrangente da área da comunicação em que se tende a desvalorizar a importância de uma perspetiva profissional. De facto, **a ideia de que é necessário pensar uma estratégia de responsabilidade social ainda é adversa ao senso comum**. No entanto, algumas empresas já notaram a inevitabilidade da responsabilidade social, como explica Benedita Corte Real: “[a responsabilidade social é] um compromisso voluntário e verdadeiro das empresas com

a sociedade em que estão inseridas, levando-as a incorporar (...) preocupações que transcendem as meramente económicas” (entrevista: Corte Real, 04/06/14). Esta constatação leva-nos, no entanto, a levantar uma nova questão: **qual a mudança de paradigma que levou as empresas a preocupar-se com a dimensão da responsabilidade social?** Para responder a esta questão, será talvez relevante **recuperar o conceito de sustentabilidade**. Como Jeff French nos revela em entrevista: “Este é um conceito ecológico, assim como de saúde e bem-estar, focado no uso justo de recursos para as atuais e futuras gerações” (entrevista: French, 27/05/14). A percepção de que os **recursos são limitados e mal distribuídos**, que pode ser atribuída em grande parte às preocupações ambientalistas, leva a que os consumidores criem um conjunto de necessidades que não estão apenas relacionadas com o produto, mas que se esquivam do domínio da economia para mergulhar nos campos da ecologia e solidariedade. **As empresas já não são percebidas apenas como produtoras, mas como entidades que têm um potencial latente para acrescentar valor social ao ambiente e à comunidade em que se inserem.**

Seguindo esta linha de pensamento na definição da responsabilidade social, Sara Balonas afirma em entrevista que “atualmente, **as empresas não são avaliadas apenas pela sua performance financeira**” (entrevista: Balonas, 09/06/14). **A empresa deve ainda considerar nas suas estratégias de responsabilidade social os colaboradores e a sociedade:** “além de responsáveis pelo bem-estar dos seus colaboradores, têm de responder perante a sociedade em que se inserem”. Por outro lado, Raquel Lages (entrevista: 02/06/14) da CEVE entende a responsabilidade não apenas uma preocupação com a sociedade, mas também com o ambiente.

A questão do ambiente remete-nos novamente para o conceito de sustentabilidade, também estudado neste relatório e já referido por Jeff French (entrevista: 27/05/14). Esta inquietação com o futuro deve ser uma preocupação das empresas, já que o desenvolvimento da sociedade está intrinsecamente ligado ao seu sucesso, quer pelo que representam para a **estabilidade da economia**, quer para o **impacto** que têm em **questões sociais como o emprego**, fulcral nos dias de hoje. **A preocupação com um futuro sustentável é transversal a todos os dados recolhidos.** A necessidade de criar um mundo empresarial capaz de reconhecer e aplicar princípios sustentáveis não é uma questão recente mas torna-se, a cada dia, urgente. Neste sentido, **o conceito de sustentabilidade está muito relacionado com a questão dos recursos**, como refere Sara Balonas: “o crescimento desenfreado (...) trouxe novos problemas” (entrevista: Balonas, 09/06/14). Para Benedita Corte-Real, a sustentabilidade consegue-se tendo em conta “o

equilíbrio dos vetores ambiental, económico e social, sempre numa perspetiva de futuro” (entrevista: Corte Real, 04/06/14), reafirmando a preocupação com o desempenho social a médio e longo prazo. Para Raquel Lages este conceito ganha ainda novas dimensões, já que considera que as **empresas sustentáveis conseguem alcançar “altos níveis de performance”** (entrevista: Lages, 02/06/14).

Continuando a **confirmar os aspetos teóricos trabalhados neste relatório**, procuramos enquadrar o conceito de **marketing social** de acordo com a perspetiva dos entrevistados. Jeff French, especialista nesta área de estudos, remete-nos para a definição da ESMA já apresentada, que dá especial importância à questão do **bem social** e dos **princípios éticos**. Para este investigador, o **papel do marketing social é contribuir para a mudança social por meio de programas eficientes e sustentáveis**.

Definindo marketing social, Sara Balonas considera que “é uma área de conhecimento que **adapta os princípios do marketing comercial a questões sociais, visando o retorno social (...)** em vez do retorno financeiro” (entrevista: Balonas, 09/06/14). A questão comportamental também é considerada pela diretora da b+ que afirma que esta é “uma área que procura **influenciar o comportamento**” usando para isso as ferramentas do marketing tradicional como “a análise, o planeamento, a segmentação, a definição do *mix*, a execução e a avaliação de programas” (entrevista: Balonas, 09/06/14).

No que concerne à definição teórica, os entrevistados consideram importante refletir sobre o conceito de **ética**, pela sua pertinente relação com a realidade empresarial e pela forma como se relaciona e estrutura os conceitos de sustentabilidade, marketing social e responsabilidade social.

Para Jeff French (entrevista: 27/05/14) é ainda importante considerar o conceito de ***shared value*** proposto por Porter e Kramer (2011) que assenta no princípio de que o progresso económico e social deve ser visto de acordo com a criação de valor, sendo que este valor não assenta somente no lucro mas antes no benefício. Por outras palavras, ***shared value*** pode ser definido como **as políticas e práticas que promovem a competitividade das empresas enquanto, simultaneamente, melhoram as condições económicas e sociais das comunidades**. Os autores defendem, assim, a ideia de que as empresas devem ter uma atuação justa em todo o seu processo, colocando esta teoria como uma das respostas possíveis aos problemas resultantes do capitalismo. Por exemplo, uma cadeia de supermercados deve retribuir ao agricultor um valor

justo pelo seu produto, ajudá-lo a ter formação na área ou mesmo tornando possível a compra de um fertilizante especial que o fará ter melhores colheitas. Isto faz com que o negócio do agricultor seja sustentável e que, por outro lado, ele possa ter qualidade de vida. Este processo não irá beneficiar apenas este agricultor, mas também a empresa que colaborou com ele, na medida em que acabará por ter à sua disposição melhores produtos. Desta forma os *stakeholders*, ou o agricultor, se quisermos voltar ao exemplo, vão também sentir-se motivados a participar na criação de valor para a grande empresa que, no final de contas, também lucrárá com o incremento. Isto não se trata de caridade, segundo os autores, mas antes de alargar o espectro de atuação da empresa para uma dimensão na qual todos saem a ganhar.

Esta perspetiva introduz-nos também a ideia de que **as empresas que terão sucesso no futuro não serão aquelas que apenas se preocupam com a venda dos seus produtos, mas antes aquelas que procuram um compromisso com a comunidade e com as suas necessidades**. Desta forma, as empresas devem focar-se na sua cadeia de valor e perceber em que momento é que ela toca um problema social e atuar sobre ele. Porter e Kramer (2011) consideram, assim, fundamental que haja uma ligação entre a causa e o *core business* da empresa, acreditando que desta forma os resultados da atuação das empresas serão mais profícuos, para a própria empresa e também para a comunidade. Por fim, os autores propostos por Jeff French (entrevista: 27/05/14) destacam a importância da incorporação deste conceito de *shared value* no pensamento estratégico das empresas, para que seja promovido um futuro mais sustentável e que assentará na constante procura de mudanças estruturais que aumentem a qualidade das ações das empresas em prol da comunidade.

Retomando o conceito de responsabilidade social, procuramos apurar os pilares nos quais se enraíza. Questionados sobre se a responsabilidade social era uma obrigação, uma estratégia das empresas ou um valor cultural, os entrevistados concordam que esta **é uma estratégia das empresas**, mas que apenas faz sentido se corresponder genuinamente aos seus **valores culturais e sociais**, sob pena de não surtir o efeito desejado. Para Jeff French, a responsabilidade social empresarial é de tal forma imprescindível que sem esta as empresas não sobrevivem: “é uma responsabilidade social e uma responsabilidade para com os acionistas: **sem a responsabilidade social empresarial a maior parte das empresas não sobreviveria a longo prazo**” (entrevista: French, 27/05/14). Para Sara Balonas, estes três pilares são justificações válidas para a existência de responsabilidade social nas organizações:

1. “uma **obrigação**, pois as empresas estão hoje pressionadas por uma série de normas e requisitos de ordem ambiental mas também social que as obriga a pôr o tema na sua agenda. Mas também uma obrigação social, no sentido em que os cidadãos esperam, cada vez mais, que as empresas tenham uma atitude ativa em prol da sociedade e das comunidades onde se inserem. São vistas até como o motor da esperança, em contextos de retração económica;
2. um **valor cultural**, pois, se bem pensada e implementada numa organização, passa a fazer parte do modo de sentir, de ser e de interagir da organização;
3. uma **estratégia das empresas**, pois a perceção de que o cidadão premeia as empresas socialmente responsáveis faz com que haja um investimento estratégico para além das causas – trata-se de ganhos de reputação de marca, de valorização dos serviços e produtos, de diferenciação no segmento e de atração de talentos (entrevista: Balonas, 09/06/14).”

Posto isto, **são várias e inegáveis as razões pelas quais uma empresa deve adotar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis**, encetando ações de marketing social ou programas de atuação social, sempre de acordo com as características únicas de cada organização e de cada comunidade de que faz parte. Assim, é imprescindível que as empresas iniciem ou deem continuidade às suas estratégias de responsabilidade social.

No caso das empresas que ainda não se iniciaram nesta área, **é reconhecida a vantagem de iniciar o processo elaborando um diagnóstico preliminar que apure questões de identidade e valores organizacionais no que diz respeito à área social**, determinando o potencial para a ação (quer da estrutura organizacional, quer da vontade de participar dos diferentes *stakeholders*) e as principais áreas em que a organização deve atuar. Neste sentido, **é importante conhecer aprofundadamente a organização e a sociedade**, para que seja garantido que o trabalho encetado tenha como resultado o melhor impacto para a empresa e para a sociedade, incluindo os públicos internos. Para Jeff French o primeiro passo a dar resume-se a: “Clarificar especificamente os objetivos sociais e o valor que queremos que seja criado” (entrevista: French, 27/05/14).

A **importância do alinhamento estratégico** não passa, igualmente, ao lado de nenhum dos entrevistados, já que todos consideram que deve haver uma harmonização interna para que a atuação da organização esteja em sintonia com a sua verdadeira cultura e identidade, sob pena de ser acusada de operar tendo em vista apenas benefícios económicos, dissimulando esta sua pretensão com programas de apoio social. Este alinhamento deve, obviamente, existir no topo das empresas, mas não pode ignorar toda a massa interna que acaba por ser uma das mais importantes forças vivas de cada organização. Este envolvimento dos colaboradores é considerado “fundamental” e “essencial” pelos quatro entrevistados.

Dado este primeiro passo de reconhecimento das potencialidades, podemos resumir as **fases seguintes para a implementação da responsabilidade social** apontadas pelos entrevistados como: (1º) definição estratégica (que irá orientar o trabalho a desenvolver), (2º) criação de um plano de ação (no qual são identificados parceiros a contactar, elaborados mapas de custos e calendarizações), (3º) implementação (que deve começar com a comunicação interna e seguir-se da comunicação externa), (4º) realização de *follow up* (recolha e tratamento da avaliação das ações programadas) e, por fim, (5º)–introdução de melhorias com vista a ações futuras. Esta cadeia de funcionamento, muito familiar ao marketing tradicional, acaba por resumir os pontos mais fundamentais no que diz respeito à implementação estratégica de ações de sustentabilidade e responsabilidade social.

É interessante observar que os passos indicados pelos entrevistados correspondem aos três módulos propostos no *be true*, colocando ênfase na primeira parte do trabalho, que corresponde à fase de diagnóstico. Contudo, não podemos ignorar que dois dos quatro entrevistados são elementos da equipa *be true*. Apesar disto, e dada a nossa experiência pelo contacto com diferentes empresas e instituições ao longo do período de estágio, acreditamos que o programa sumariza o trabalho de definição estratégica da responsabilidade social de forma a dar a melhor resposta às necessidades do mercado, que ainda operam sem orientações bem definidas, contrariamente ao que seria de desejar. A avaliação do programa *be true* será completada no ponto 4.2.

Muitas questões se colocam sobre as verdadeiras motivações das empresas para a prática da responsabilidade social. A este respeito, Sara Balonas diz-nos que **as intenções da empresa nem sempre são claras**: “Nem sempre o objetivo é a efetiva melhoria, mas antes o domínio do território, o aumento de influência” (entrevista: 09/06/14). Apesar disto, “há muitos casos de

empresas que, de forma genuína, apoiam as comunidades e a sociedade também porque acreditam que a sua sobrevivência depende da vitalidade da rede onde se desenvolvem” (entrevista: Balonas, 09/06/14), levando-nos assim ao conceito de sustentabilidade, acima explorado.

A **situação portuguesa**, no que concerne à responsabilidade social, está numa fase de crescimento na qual começa a despertar o interesse das empresas. “Para muitos ainda é apenas um tema ‘politicamente correto’ mas já se nota o interesse e a vontade em fazer algo nesta área”, afirma Benedita Corte Real (entrevista: 04/06/14). Neste sentido, Sara Balonas aponta ainda que este “é um tema na agenda das empresas” (entrevista: 09/06/14).

Para os entrevistados, a EDP e o Continente são, em Portugal, duas empresas de referência no que respeita à sustentabilidade e responsabilidade social.

Por fim, é reconhecida a **importância de comunicar as ações de responsabilidade social**, no sentido de manter os diferentes *stakeholders* a par do desempenho da empresa, podendo usufruir dos ganhos em imagem e reputação que uma estratégia de responsabilidade social pode acarretar. Contudo, para Jeff French (entrevista: 27/05/2014), o que é verdadeiramente importante é que as empresas sejam sustentáveis e socialmente responsáveis e que promovam as suas causas com o objetivo de encorajar outros a que sigam os seus passos.

4.2. Avaliação do programa be true

O be true foi criado para “responder a uma lacuna de mercado numa área ainda pouco desenvolvida e trabalhada em Portugal”, afirma Benedita Corte Real (entrevista: 04/06/14). Para Sara Balonas, responsável pelo projeto, este é “um programa que ajuda as empresas e instituições a fazer uma análise crítica da sua atuação na esfera social, quer já a tenham em curso, quer a pretendam desenvolver” (entrevista: 09/06/14). Esta ajuda dada às empresas surge da constatação de que “as organizações querem atuar em prol da comunidade onde estão inseridas ou na sociedade mas, muitas vezes, desenvolvem ações de comunicação ou programas episódicos que não conduzem a uma efetiva alteração social” (entrevista: Balonas, 09/06/14), defende a diretora da b+.

Estas constatações advêm da experiência adquirida ao longo de vários anos e após vários trabalhos na área da comunicação comportamental. Para Sara Balonas, é possível notar “um

genuíno empenho e vontade por parte dos decisores, contudo, uma vez lançada a ação, não existia um fio condutor, uma avaliação e um progresso no tema para uma alteração efetiva” (entrevista: 09/06/14), justificando assim a necessidade do programa. Pronto a colmatar estas questões, o *be true* impõe-se como uma resposta à demanda do mercado, que, com cada vez mais interesse no tema, não atua, por vezes, da melhor forma. Prova de que esta não é, muitas vezes, uma questão bem conduzida pela direção das empresas é o testemunho de Raquel Lages, cliente do primeiro módulo do programa *be true*. No caso da CEVE, “os responsáveis não souberam interpretar as conclusões e dada a falta de tempo que despendem e aplicam com a responsabilidade social acabou por não correr conforme esperado” (entrevista: 02/06/14). Isto demonstra que, apesar de o programa ter dado uma resposta efetiva a um problema de empresa, sobrepôs-se a incapacidade da empresa em dar continuidade ao projeto: “parece-me um excelente programa embora não tenha sido bem interpretado aqui na CEVE”, afirma Raquel Lages (entrevista: 02/06/14).

Paralelamente a esta avaliação, o *feedback* por parte dos clientes tem sido positivo. “Os clientes reconhecem que não encontram nenhuma solução similar no mercado quando a procuraram no passado”, relembra Sara Balonas (entrevista: 09/06/14), dando importância à inovação adjacente ao *be true*. Neste sentido, Benedita Corte Real diz que há “um bom feedback dos clientes para quem já desenvolvemos projetos e a noção clara que é um programa que verdadeiramente serve as empresas e instituições, e que, portanto, reúne todas as condições para ser bem sucedido!” (entrevista: 04/06/14). A vantagem competitiva deste serviço é clara para Sara Balonas: “a perceção com que ficamos quando saímos de uma reunião é que a modularidade que o Programa apresenta permite que cada interlocutor reconheça a proposta de valor do *be true* para o seu caso particular” (entrevista: 09/06/14).

Esta ideia nascida em 2010 começa agora a ser divulgada em força a várias empresas, entre as quais alguns dos atuais clientes da agência. Está previsto que o programa vá ganhando escala no decorrer de 2015 podendo, no futuro, vir a ser apresentado fora de Portugal.

5. Conclusões

Analisada a informação recolhida ao longo da elaboração do relatório podemos constatar que há diversas vertentes pelas quais podemos analisar o tema da sustentabilidade e responsabilidade social. Há várias teorias válidas no que concerne ao entendimento do conceito, assim como também existe um vasto conjunto de práticas orientadoras para as empresas aplicarem a responsabilidade social, sendo que é indispensável que as empresas integrem nos princípios de gestão preocupações com o presente e o futuro da sociedade.

Avaliando o programa *be true* aos olhos da informação trabalhada neste relatório podemos concluir que a definição de responsabilidade social adotada pela *b+* é consistente com a realidade empresarial com a qual a agência trabalha. É notada a influência de algumas das tendências estruturantes do tema da sustentabilidade e responsabilidade social no trabalho da *b+*, como demonstram os quatro pilares da definição *b+* e cujos princípios transversais são apresentados neste relatório, como: a existência de cidadãos cada vez mais esclarecidos, a necessidade de adotar uma estratégia única e alinhada com a área de atuação da empresa, a incorporação destes princípios na própria filosofia de gestão como forma de garantir o sucesso das empresas ou mesmo a crescente preocupação e maturação do tema no âmago das empresas. Contudo, não podemos ignorar o *feedback* dado quanto à eficácia do programa, já que nos dois casos em que o primeiro módulo foi aplicado (CEVE e Minisom), a *b+* não deu continuidade ao programa, avançando com os módulos seguintes. Posto isto, acreditamos que, uma vez que o programa é adequado às necessidades das empresas, nos casos estudados não havia o amadurecimento necessário por parte das empresas para reconhecer o potencial de pôr em prática as pistas apontadas pelo relatório. Por outro lado, acreditamos que o facto de os relatórios serem documentos extensos e muito completos fazem com que os clientes possam não compreender a necessidade de um segundo módulo no qual é definida a estratégia.

Partindo desta perspetiva, podemos depreender que o modelo de trabalho proposto pela *b+* tem como principal ponto forte a aposta na visão global de cada organização, já que assenta, numa fase prévia, num trabalho de diagnóstico que contribuiu para um conhecimento aprofundado dos *stakeholders*, o que permite desenvolver definições estratégicas que se relacionem com todos os públicos de interesse.

Na verdade, podemos ainda considerar que os temas da sustentabilidade e da responsabilidade social são fenómenos de comunicação relevantes para as organizações e que devem ser levados em consideração pelos respetivos departamentos como vertentes importantes para o negócio já que, por meio delas, podem ser encontrados caminhos que levem as organizações até aos seus públicos, promovendo a sua aproximação e crescimento mútuo. Não só a publicidade comercial trará rentabilidade para as organizações nem as relações públicas, por si, bastarão para promover as organizações a importantes *stakeholders*. Todo o trabalho feito na área da sustentabilidade e da responsabilidade social aproximará as organizações dos seus públicos: juntos poderão encontrar formas de ultrapassar obstáculos e estimular melhorias futuras. Pela sua importância, podemos encontrar, em agências como a b+, propostas para a criação de planos específicos vocacionados para estas áreas da comunicação organizacional que, por si só, exigem um esforço de comunicação.

Um aspeto muito importante referido nas leituras efetuadas, assim como nas entrevistas, é o da importância da ética, que é reconhecida como um aspeto indissociável da atuação das empresas, já que é o pilar da sustentabilidade. Neste sentido, a sustentabilidade assume-se como um compromisso que as empresas adotam para o futuro, refletindo a preocupação com os tempos vindouros e a qualidade de vida das populações. Este princípio é referido no Relatório de Brundtland, um importante documento das Nações Unidas já referido neste relatório, que apela às empresas que respondam às necessidades do presente sem comprometer o futuro.

Uma outra conclusão que podemos retirar deste trabalho é que a construção de um futuro mais sustentável passará também pela mudança passível de ser introduzida pelo marketing social. Esta é, assim, uma constatação importante, na medida em que o futuro poderá estar nas mãos de agentes públicos e privados e a atuação ética e transparente das empresas neste âmbito é ainda mais fundamental.

Posto isto, chegamos também à conclusão de que cada empresa deve procurar criar o seu próprio modelo estratégico para a aplicação da responsabilidade social, uma vez que esta deve partir do seu âmago, dos seus valores, da sua cultura e da sua predisposição para a ação. Caso as empresas não tenham esta capacidade de fazer partir da sua identidade para as ações com o exterior o seu trabalho pode ser até mal interpretado pelos diferentes *stakeholders*. Tendo por base também as normas sociais ou mesmo as leis instituídas, as empresas deverão procurar, assim, o melhor para si próprias e para a sociedade, num crescimento que deve ser conjunto,

sob pena de se aniquilarem mutuamente – uma empresa forte numa sociedade atrasada e destruída dificilmente terá sucesso a longo prazo e uma sociedade robusta que anule as suas empresas tem o seu futuro crescimento fortemente condicionado. Nesta situação, podemos relembrar o paralelismo entre a responsabilidade social e o exercício físico, proposto por Kotler e Lee (2005), no qual as empresas que a pratiquem sairão, certamente, favorecidas.

Em consonância com estas ideias está a teoria do *shared value* de Porter e Kramer (2011), já enunciada, que acredita que o crescimento das empresas se faz pelo investimento na sociedade. Para isso, os autores propõem que as empresas procurem na sua cadeia de valor formas de contribuir com melhorias na comunidade e que passam vir a ser revertidas também em crescimento da própria empresa. Nesta teoria, os autores postulam que as empresas são, de facto, capazes de introduzir valor social na comunidade. Esta ideia está igualmente patente nos contributos dados pelos entrevistados, que não ignoram a importância das empresas olharem para o seu contexto e procurarem atuar sobre ele.

Desta forma, constatamos que não é basilar o termo usado – seja sustentabilidade, responsabilidade social, ética, marketing social ou outra – é fundamental que as empresas operem com consciência social, elevando os seus objetivos para além da obtenção do lucro. Esta perspetiva parece entroncar na obra de Marx (1974) que critica o capitalismo por este se centrar apenas no dinheiro e no lucro monetário, considerando que esta visão do mundo acabará por destruir a sociedade. O trabalho de Porter parece, assim, responder a esta acusação. Aliás, se retomarmos o conceito de responsabilidade social ou mesmo de sustentabilidade podemos avançar com a ideia de que a sua prática pode ser uma resposta possível às acusações que alguns autores, à semelhança de Marx, fazem ao capitalismo. Apesar de tudo, esta visão merece algumas reservas, dado que, hoje em dia, podemos encontrar empresas que ignoram as questões da sustentabilidade e da responsabilidade social e agem tendo em vista apenas os proveitos económicos e financeiros. Em alguns casos, esta postura pode ser identificada em grandes empresas de expressão mundial, às quais vão sendo apontadas críticas. Posto isto, haverá um longo caminho por percorrer no que concerne a estas questões.

Retomando o tema da responsabilidade social, podemos ainda debruçar-nos sobre o tema da comunicação da responsabilidade social. Se, por um lado, algumas perspetivas a consideram fundamental, na medida em que apenas dando a conhecer a sua performance as empresas

poderão usufruir dos ganhos em imagem e reputação que o investimento na sociedade lhes pode trazer; por outro, há alguns pontos de vista que apontam esta comunicação como acessória, na medida em que se considera que o essencial é que as empresas sejam sustentáveis e socialmente responsáveis e que isso bastará para deixar transparecer a sua atuação. Contudo, os dois pontos de vista confluem numa ideia comum: ser reconhecido como socialmente responsável é um passo importante para motivar outros a agir de forma semelhante.

Por fim, a última conclusão que podemos retirar desta proposta reflexiva prende-se com a questão que procuramos aprofundar: *Qual a importância de uma perspetiva global na definição e aplicação de uma estratégia de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial?* Olhando para a informação recolhida não podemos negar, em primeiro lugar, que o envolvimento global é crucial para o sucesso da responsabilidade social. Por outro lado, também já constatamos que há ganhos concretos em envolver todos os *stakeholders* nas questões inerentes à responsabilidade social, especialmente o público interno. Para este público, o seu envolvimento é quase uma demanda: os colaboradores querem fazer parte da responsabilidade social das empresas e estas têm ganhos de imagem e reputação, para além de fomentarem a sua relação, ao integrá-los. Posto isto, consideramos ainda relevante um aspeto que está assegurado pelo *be true*, que é a necessidade de estudar e escutar todos os públicos, especialmente os internos, garantindo assim que as ações tomadas no âmbito social estão alinhadas com os valores e a cultura da empresa.

Desenvolvimentos futuros

Concluimos este relatório com a certeza de haver ainda um conjunto de questões que poderiam ser trabalhadas. Dada a dimensão do relatório e o tempo e recursos que estudar essas questões exigia, tivemos de optar por não as explorar. Contudo, numa perspetiva futura, será interessante retomar este tema para maiores aprofundamentos. Em primeiro lugar, será pertinente dar continuidade ao trabalho já começado por alguns autores que se lançam no envolvimento dos colaboradores nas estratégias de responsabilidade social, explorando o tema sob o enquadramento dos Recursos Humanos e da forma como o assunto pode ser explorado com o objetivo de aumentar a motivação ou mesmo o alinhamento estratégico. Acreditamos, pelo trabalho desenvolvido no decorrer do estágio no que concerne aos dois diagnósticos de

responsabilidade social trabalhados, que um trabalho conjunto do departamento de marketing/comunicação com os Recursos Humanos pode levar mais longe esta envolvimento e potenciar os frutos dos empreendimentos sociais. Em segundo lugar, retomando a ideia de levar mais longe os ganhos do investimento em responsabilidade social empresarial, parece-nos relevante ressaltar uma perspectiva referida neste relatório mas que, pelas razões já indicados, não nos foi possível aprofundar: a agremiação de pequenas empresas em torno de um projeto social comum. Ao juntar um grupo de pequenas e médias empresas em torno de um projeto será possível levar mais longe o desenvolvimento social, já que há um incremento do investimento de recursos que acaba por se transformar num maior valor social. Por fim, em terceiro lugar, parece-nos pertinente estudar a importância e o comportamento da responsabilidade social nos diferentes sistemas políticos. Este trabalho, que se conjura muito extenso e complexo, pode ser um importante passo no entendimento global da responsabilidade social, especialmente se tiver em vista os diferentes estádios de desenvolvimento social no mundo, já que pode significar uma importante melhoria das condições de vida das populações.

6. Bibliografia

- Arruda, G., & Pereira, B. (2009). *Estado da Arte dos Estudos sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil*. Paper apresentado nos IV Encontros de Estudos em Estratégica, Recife.
- B+. (2012). Be True, retirado de <http://www.bmais.com/home/be-true>
- Balonas, S. (2011). *Publicidade sem código de barras*. Braga: Edições Húmus.
- Balonas, S., & Marques, S. (2013). Saving Lives – Involving Citizens in the chain of survival: The critical role of placement *Social Marketing: From Tunes to Symphonies*. Abingdon: Routledge.
- Becker-Olsen, K., & Hill, R. (2005). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior. *Center for Responsible Business*, 31. Retirado de <http://escholarship.org/uc/item/98f4n4fr>
- Berman, S. G., & Farge, P. L. (1993). *Promising practices in teaching social responsibility*. New York: State University of New York Press.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Carroll, A. (1979). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Defitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Claro, P., Claro, D., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, 43(4), 289-300.
- Consensus Definition of Social Marketing*. (2013): iSMA, ESMA, AASM.
- Costa, M., Santos, M., Seabra, F., & Jorge, F. (2011). Repensar o papel da empresa na sociedade: nota introdutória. In CES (Ed.), *Responsabilidade social: uma visão ibero-americana* (pp. 15-21). Coimbra: Almedia.
- Duarte, A., & Neves, J. (2011). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica. In CES (Ed.), *Responsabilidade social: um visão ibero-americana* (pp. 137 - 150). Coimbra: Almedina.
- Evangelista, R. L. (2013). *Comunicação organizacional e Sustentabilidade: Uma relação de mutualismo*. Doutorado, Universidade do Minho, Braga.

- Evangelista, R. L., & Ruão, T. (2011). Organizational Communication and Sustainability, studying European public campaigns *Observatorio (OBS*) Journal*, 5(3), 265-288.
- French, J., Marrit, R., & Reynolds, L. (2011). *Social Marketing Casebook*. Londres: Sage.
- Froemming, L., & Souza, N. (2009). A Responsabilidade Social Corporativa e a importância do Marketing Social. *Revista de Administração*, 9(15), 70-84.
- Hastings, G., & Domegan, C. (2014). *Social Marketing: From tunes to symphonies*. Reino Unido: Routledge.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J., & May, S. (2014). *The handbook of social responsibility and communication*. Blackwell Publishing.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence*. Glencoe: Free Press.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Leandro, A. (2009). *A relação entre Responsabilidade Social das Empresas e Cultura Organizacional - um estudo de caso*. Mestrado, Universidade do Porto, Porto.
- Lopes, A. (2014). *O papel do diagnóstico na definição de uma estratégia de Responsabilidade Social*. Paper apresentado no Confibercom 2014, Braga.
- Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communication. *Journal of Business Ethics*, 95-105.
- Marx, K. (1974). *O capital*. Coimbra.
- Moon, J., & Vogel, D. (2008). Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society *Corporate Social Responsibility* (pp. 303-323). Oxford: Oxford University Press.
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2011). Responsabilidade social da empresa, ética e governação: equívocos, tensões e desafios. In CES (Ed.), *Responsabilidade Social: uma visão ibero-americana* (pp. 538-562). Coimbra: Almedina.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value retirado a 26 Julho, 2014, de <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Projeto de reflexão, investigação e debate: O investimento das empresas na comunidade*. (2011) (pp. 10): Sair da Casca.
- Ruão, T., Salgado, P., & Machado, S. (2010). *Managing reputational risk: creating safety nets through corporate communication programs*. Paper apresentado no Congresso IAMCR 2010, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- Santos, M. J. (2011). Repensar a Responsabilidade social: da lógica individual à lógica de rede. In CES (Ed.), *Responsabilidade Social: uma visão ibero-americana* (pp. 565-580). Coimbra: Almedina.
- Smissen, L. V. D. (2012). *The value of Corporate Social Responsibility for consumers*. Master of Science in Business Administration, Hogeschool-Universiteit Brussel, Bruxelas. Retirado de http://www.positive-awards.be/IMG/pdf/Liesbet_Van_der_Smissen_-_Master_Thesis.pdf
- Stahnke. (2011). Employee Engagement and Corporate Social Responsibility for Generation Twitter. *Forbes*.
- Thomas, G., & Nowak, M. (2006). Corporate Social Responsibility: A definition. *GSB Working Paper*, 20.
- Unidas, N. (1987). Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development *UN Documents: Gathering a Body of Global Agreements* Nações Unidas.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited *Academy of Management Review* (Vol. 14, pp. 691-718).
- Zenone, L. (2006). *Marketing Social*. São Paulo: Thomson Learning.

7. Anexos

Anexo 1: Entrevistas

Jeff French

What do you understand by Sustainability?

This is an ecological as well as a health and welling concept focused on the judicious use of resources for current and future generations.

What do you understand by Social Marketing?

The following definition has been endorsed by the Boards of iSMA, ESMA and AASM in 2013: Social Marketing seeks to develop and integrate marketing concepts with other approaches to influence behaviours that benefit individuals and communities for the greater social good. Social Marketing practice is guided by ethical principles. It seeks to integrate research, best practice, theory, audience and partnership insight, to inform the delivery of competition sensitive and segmented social change programmes that are effective, efficient, equitable and sustainable.

What do you understand by Corporate Social Responsibility (CSR)?

This is the concept related to the responsibility of companies to pursue for their own benefit and the benefit of society the triple bottom line of profitability, environmental and social value creation.

Is there any other concept that you consider essential to speak about the actions of companies in society?

Yes the creation of social value see Michel Porters work on this concept.

Social Responsibility: obligation or corporate strategy? Is it a cultural value?

It is both a social responsibility and a responsibility with shareholders without CSR work most companies will not survive in the long term.

What is the first step to start a social responsibility programme?

Clarify specifically your social objectives and the value you want to create.

Do you consider relevant to do a previous study before starting a programme in CSR?

Yes

What do you think about employee involvement in CSR strategies?

It's essential and part of the resource companies can offer i.e. their staffs expertise to help with community challenges.

Social Responsibility should be communicated (advertised)? Why?

It is more important that it is done, but by promoting action it can encourage others.

Benedita Corte-Real

O que entende por Sustentabilidade?

Uma visão e um modo de atuação das empresas que tem em conta o equilíbrio dos vetores ambiental, económico e social, sempre numa perspetiva de futuro.

O que entende por Marketing Social?

A aplicação dos conceitos e ferramentas de marketing à esfera social, partindo do princípio que as variáveis base a trabalhar são as mesmas, não deixando de ter em conta as especificidades do tema. Por exemplo, acho de particular importância em marketing social trabalhar as parcerias, numa lógica win-win.

O que entende por Responsabilidade Social Empresarial?

Um compromisso voluntário e verdadeiro das empresas com a sociedade em que estão inseridas, levando-as a incorporar, na sua atuação, preocupações que transcendem as meramente económicas, nomeadamente as relacionadas com o benefício das comunidades onde estão inseridas, com o bem-estar dos seus colaboradores, entre outras.

Há algum outro conceito que lhe pareça imprescindível para falar da atuação das empresas na sociedade?

Sim, o de Ética.

Responsabilidade Social: obrigação, valor cultural ou estratégia das empresas?

Para muitas empresas ainda uma obrigação, mas acho que caminha para já estar incorporada genuinamente na estratégia das empresas.

Qual é o primeiro passo para iniciar um programa de responsabilidade social?

Olhar para dentro para perceber se é genuíno e se tem fundamento para ser desenvolvido.

Que etapas devem ser cumpridas desde que se decide que se quer encetar ações de RSE até à avaliação final?

Um diagnóstico, interno e externo; um plano estratégico orientador do trabalho a desenvolver; a comunicação interna e externa; a avaliação.

Considera conveniente a elaboração de um estudo prévio antes de iniciar um trabalho na área da RSE?

Sim, sem dúvida. Dá certamente boas pistas para o trabalho a desenvolver.

O que pensa do envolvimento dos colaboradores nas estratégias de RSE?

É fundamental para o sucesso dessas mesmas estratégias.

Conhece algum caso de referência no âmbito da atuação social das organizações?

Em Portugal temos algumas empresas com uma atuação exemplar nestas matérias. Destacaria a EDP.

Qual a atual situação da RSE em Portugal? Há uma grande envolvência das organizações neste tema?

Julgo que começa a haver um envolvimento forte, sobretudo em grandes empresas. Para muitos ainda é apenas um tema “politicamente correto” mas já se nota o interesse e a vontade em fazer algo nesta área, embora muitas vezes não se saiba como...

Com que objetivos foi criado o be true?

Responder a uma lacuna de mercado numa área ainda pouco desenvolvida e trabalhada em Portugal.

Que resultados já obteve até agora?

Um bom feedback dos clientes para quem já desenvolvemos projetos e a noção clara que é um programa que verdadeiramente serve as empresas e instituições, e que portanto reúne todas as condições para ser bem sucedido!

Raquel Lages

1. O que entende por Sustentabilidade?

Empresas responsáveis e eficientes em todas as áreas: financeira; operacional; RH. É um objetivo que permite às empresas manterem altos níveis de performance.

2. O que entende por Marketing Social?

Ações direcionadas para o bem estar do público interno e externo das organizações

3. O que entende por Responsabilidade Social Empresarial?

Preocupação com o ambiente, a sociedade onde as organizações estão inseridas.

4. Há algum outro conceito que lhe pareça imprescindível para falar da atuação das empresas na sociedade?

Parceria, cooperação.

5. Responsabilidade Social: obrigação ou estratégia das empresas? Será um valor cultural?

É uma estratégia das empresas, mas que só vence se houver valores culturais e sociais intrínsecos

6. Qual é o primeiro passo para iniciar um programa de responsabilidade social?

Harmonização de objetivos e ideias internas, ou seja, como é uma área onde a atuação é muito diversificada, todos na empresa deverão caminhar para o mesmo objetivo

7. Que etapas devem ser cumpridas desde que se decide que se quer encetar ações de RSE até à avaliação final?

Não sei bem quais, mas...investigação, procura de parceiros, maturação das ideias levantadas, avaliação dos custos envolvidos, previsão das ações a desenvolver.

8. Considera conveniente a elaboração de um estudo prévio antes de iniciar um trabalho na área da RSE?

Sim.

9. O que pensa do envolvimento dos colaboradores nas estratégias de RSE?

Devem estar sempre envolvidos.

10. A responsabilidade social deve ser comunicada? Porquê?

Sim porque transmite ao exterior a preocupação da empresa com o meio onde está inserida, ou seja, não interessa apenas o lucro mas sim as restantes aplicações

11. Conhece algum caso de referência no âmbito da atuação social das organizações?

Continente.

12. Qual a atual situação da RSE em Portugal? Há uma grande envolvência das organizações neste tema?

Não já mas começa a crescer.

13. Conhece o programa Be True? O que pensa sobre ele?

Sim, parece-me um excelente programa embora não tenha sido bem interpretado aqui na CEVE

14. Na CEVE, qual o papel da responsabilidade social - antes e depois do programa Be True?

Infelizmente igual...nada mudou. Os responsáveis não souberam interpretar as conclusões e dada a falta de tempo que despendem e aplicam com a responsabilidade social acabou por não correr conforme esperado.

Sara Balonas

1. O que entende por Sustentabilidade?

O conceito de Sustentabilidade está ancorado na noção de que os recursos são escassos. Num sentido amplo, isto significa que hoje temos como evidente nada ser garantido. O crescimento desenfreado decorrente da industrialização, do crescimento das cidades e das grandes metrópoles bem como o aumento exponencial do consumo dos recursos naturais, a produção de resíduos e a poluição trouxeram novos problemas. O que tomávamos como certo – a água, as plantas, os continentes, as estações do ano, mas também os empregos, os modelos económicos, as estruturas sociais, os regimes, enfim, tantos outros temas – parecem estar sempre agora em perigo eminente, em processo de alteração profunda ou desequilíbrio. Por conseguinte, o conceito de sustentabilidade – que se aplica à esfera ambiental, social e económica – está hoje subentendido no discurso da sociedade, embora seja um conceito demasiado holístico. Isto significa que há um certo exagero na aplicação do termo. Numa versão muito sintética, sustentabilidade traduz-se numa linha de pensamento: “cada decisão tomada hoje deve equacionar as consequências ou impacto nas gerações futuras”. O que é realmente determinante nesta equação é existir uma “visão” de futuro sustentável na base das nossas decisões.

2. O que entende por Marketing Social?

É uma área de conhecimento que adapta os princípios do marketing comercial a questões sociais, visando o retorno social (entenda-se capacitação das comunidades, redução de epidemia, controlo sanitário, diminuição da fome, etc) em vez do retorno financeiro. Das boas práticas do marketing tradicional, esta área adopta: a análise, o planeamento, a segmentação, a definição do mix, a execução e a avaliação de programas. Contudo, um programa de marketing social é concebido para influenciar o comportamento com vista a melhorar o bem-estar de públicos mais fragilizados e o das sociedades. Sendo uma área que procura influenciar o comportamento pelo que a componente da comunicação é relevante mas não resolve tudo: há que prever o mix de marketing considerando as boas práticas já mencionadas e ainda o valor de troca, isto é, o benefício que o alvo irá receber por adoptar determinado comportamento.

3. O que entende por Responsabilidade Social Empresarial?

Atualmente, as empresas não são avaliadas apenas pela sua performance financeira. Além de responsáveis pelo bem-estar dos seus colaboradores, têm que responder perante a sociedade em que se inserem. Responsabilidade social é um conceito “multidimensional” que vai para além de respeitar as pessoas e as comunidades, reconhecendo e valorizando a “interdependência e ligação com os outros e

com o meio envolvente” (Berman & Farge, 1993, p. 7) - um conceito em linha com um outro: desenvolvimento sustentável.

4. Há algum outro conceito que lhe pareça imprescindível para falar da atuação das empresas na sociedade?

Claramente, a ética, por ser um conceito que estrutura todos os outros. E o bom senso, que ajuda os decisores (todos nós, entenda-se) a construir soluções ajustadas e a evitar contextos desequilibrados, que se tornam insustentáveis a longo prazo.

5. Responsabilidade Social: obrigação, valor cultural ou estratégia das empresas?

As três opções são válidas:

4. uma obrigação, pois as empresas estão hoje pressionadas por uma série de normas e requisitos de ordem ambiental mas também social que as obriga a pôr o tema na sua agenda. Mas também uma obrigação social, no sentido em que os cidadãos esperam, cada vez mais, que as empresas tenham uma atitude ativa em prol da sociedade e das comunidades onde se inserem. São vistas até como o motor da esperança, em contextos de retração económica;
5. um valor cultural, pois, se bem pensada e implementada numa organização, passa a fazer parte do modo de sentir, de ser e de interagir da organização;
6. uma estratégia das empresas, pois a percepção de que o cidadão premeia as empresas socialmente responsáveis faz com que haja um investimento estratégico para além das causas – trata-se de ganhos de reputação de marca, de valorização dos serviços e produtos, de diferenciação no segmento e de atração de talentos.

6. Qual é o primeiro passo para iniciar um programa de responsabilidade social?

Em rigor, qualquer programa deve ter início com um audit interno e, em seguida, com um programa de responsabilidade social interna, envolvendo chefias e colaboradores. Isto porque uma organização que pretende ser o que não é em todas as suas vertentes, torna-se frágil na sua proposta à sociedade. Torna-se pouco credível, com o tempo.

7. Que etapas devem ser cumpridas desde que se decide que se quer encetar ações de RSE até à avaliação final?

Diagnóstico – estratégica – plano de ação - calendarização – implementação – follow up e introdução de melhorias.

8. Considera conveniente a elaboração de um estudo prévio antes de iniciar um trabalho na área da RSE?

O mais possível.

9. O que pensa do envolvimento dos colaboradores nas estratégias de RSE?

Fundamental, como referi no ponto 6.

10. Pode considerar-se que com a RSE as empresas procuram melhorar a sociedade ou a comunidade em que se inserem?

Esta é a visão ideal, por vezes, utópica. Nem sempre o objetivo é a efetiva melhoria mas antes o domínio do território, o aumento de influência. Contudo, há muitos casos de empresas que, de forma genuína, apoiam as comunidades e a sociedade também porque acreditam que a sua sobrevivência também depende da vitalidade da rede onde se desenvolvem. Diria que esta é uma visão que toca o conceito de sustentabilidade. Por outro lado, admito que os empresários e gestores também são cidadãos preocupados.

11. Conhece algum caso de referência no âmbito da atuação social das organizações?

Talvez apontasse a Fundação EDP, ao nível internacional, pois apresenta evidências de um programa de marketing social de capacitação das comunidades, pela criação de soluções energéticas que permitem interromper o ciclo de pobreza. É o caso de Kakuma, um campo de refugiados no norte do Quênia, onde a EDP atuou em parceria com as Nações Unidas conseguindo com que a população se tornasse mais autónoma ao nível dos recursos básicos, como o cultivo e a cozedura de alimentos e, ainda, que os jovens pudessem estudar com luz.

12. Qual a atual situação da RSE em Portugal? Há uma grande envolvência das organizações neste tema?

Sem dúvida, é um tema na agenda das empresas.

Perguntas específicas sobre o programa Be True:

1. Como descreveria o programa Be True?

Um programa que ajuda as empresas e instituições a fazer uma análise crítica da sua atuação na esfera social, quer já a tenham em curso, quer a pretendam desenvolver. Composto por 3 módulos, adequa-se à realidade específica de cada organização.

2. Com que objetivos foi criado?

É o resultado da constatação de que as organizações querem atuar em prol das comunidades onde estão inseridas ou na sociedade mas, muitas vezes, desenvolvem ações de comunicação ou programas episódios que não conduzem a uma efetiva alteração social. Ao trabalhar durante duas décadas em campanhas de comunicação comportamental, constatei que havia um genuíno empenho e vontade por parte dos decisores, contudo, uma vez lançada a ação, não existia um fio condutor, uma avaliação e um progresso no tema para uma alteração efetiva.

3. Por que razão designou o be true como um "programa de sustentabilidade e responsabilidade social"?

Considera-os áreas inseparáveis? Porquê?

Não os poderei considerar inseparáveis mas, desejavelmente todas as ações devem ser sustentáveis, isto é, devem ir para além do seu objetivo e contribuir para a preservação de algo no futuro. Um exemplo, uma ação de combate à fome pode ter grande sucesso no determinado período e cumprir o seu objetivo

de emergência social. Mas será mais consequente se, a par deste auxílio, promover práticas permitam aos grupos de risco tornarem-se menos dependentes dessa ajuda.

4. Que feedback recebeu dos clientes?

O programa Be True tem vindo a ser apresentado a clientes da B+ e a potenciais clientes, sobretudo a grandes empresas. Num e noutro caso, a reação ao modelo não poderia ser mais positiva – é reconhecido como um programa inovador e que preenche uma lacuna. Os clientes reconhecem que não encontram nenhuma solução similar no mercado quando a procuraram no passado. Noutros casos, referem que o programa surge no momento certo uma vez que a organização considerou estratégico desenvolver a área da responsabilidade social. A perceção com que ficamos quando saímos de uma reunião é que a modularidade que o Programa apresenta permite que cada interlocutor reconheça a proposta de valor do Be True para o seu caso particular.

7. Qual o futuro do programa?

É um Programa que começa a ser divulgado com mais intensidade em 2014, correspondendo à fase em que foi considerado acabado, quando ao modelo teórico. Na verdade, a ideia nasceu em 2010 e, desde então, tem vindo a ser testada e melhorada. Neste momento o Be True está em condições de ganhar escala e, num futuro próximo, ser apresentado a nível internacional.

8. Pode considerar-se que o be true serve um nicho de mercado?

Se considerarmos como nicho o segmento de decisores capacitados para a atuação social – do setor público, do privado e do terceiro setor, sim. Isto porque um programa deste tipo só tem condições de ser implementado quando o topo da organização está envolvido. Também é um programa que se destina a organizações com alguma dimensão, diria que, acima dos 50 colaboradores.

De resto, não podia ser um programa mais abrangente dado que toca os três motores da sociedade.

9. Quando ao caso do CPR, considera que foi um sucesso? Porquê?

Desde logo porque demonstra que é possível levantar um programa de marketing social através de uma Cadeia *pro bona*: empresas privadas, figuras públicas, media, fornecedores especializados aderiram contribuindo com a sua especialização. Em seguida, os números - num ano, o CPR conseguiu:

- 320 voluntários
- 11 masstrainings
- Bom feedback em inquéritos de satisfação
- 8.000 fãs no facebook

Finalmente, as evidências que validam o reconhecimento do programa: foi integrado como *case study* num livro europeu de marketing social e o ministério da Educação incluiu o tema no programa escolar de 2013/14.

Anexo 2: Alguns briefings elaborados ao longo do estágio

Briefing Serviços de Relações Internacionais

Enquadramento

Os Serviços de Relações Internacionais da Universidade do Minho pretendem mudar a sua imagem de promoção do programa Erasmus, em vigor há cerca de 4 anos.

A anterior campanha esteve em vigor durante 7 anos. Neste momento há vontade de renovar a imagem deste programa de mobilidade de forma a quebrar a “rotina” instalada, chamando a atenção. As anteriores campanhas criadas tinham por base a ilustração, dando um aspeto “infantil” ao programa. Pretende-se inovar esta imagem para algo menos pesado, mais simples.

É suposto que esta campanha possa ser versátil de forma a ser usada durante alguns anos.

O cliente

Os Serviços de Relações Internacionais (SRI) da Universidade do Minho (UM) são a estrutura responsável pela coordenação, acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento de todas as iniciativas de internacionalização do ensino, nomeadamente programas/iniciativas (comunitários e outros) de cooperação e mobilidade académica, respetivas linhas de financiamento e procedimentos de candidatura. Os programas de mobilidade internacional permitem que os estudantes possam efetuar parte dos estudos e/ou um estágio numa outra universidade/empresa, através de Programas Comunitários como o Programa LLP/ERASMUS, entre outras iniciativas.

Target (s)

Estudantes. Público interno da universidade do Minho, em especial alunos de todos os graus de formação (licenciatura, mestrado e até doutoramento).

Objetivos da marca

Transmitir aos públicos da universidade o que é a Experiência de Mobilidade Internacional Académica. Incentivar a adesão dos estudantes.

Valores da marca/Palavra-chave

Internacionalização, experiências, crescimento, mudança, enriquecimento, aprendizagem e mobilidade. Pretende-se incentivar os alunos a agarrar esta oportunidade única, que representará certamente um valor acrescentado, não só a nível académico-científico, como também a nível pessoal.

Objetivos da comunicação

Dar a conhecer o projeto Erasmus dos SRI.

Informar acerca dos prazos de candidatura.

Motivar à participação no projeto.

Benefício/Promessa básica

Fazer Erasmus é uma oportunidade para investir no futuro.

Tom e estilo da comunicação

Apesar de se dirigir a alunos, o tom deve ser mais formal e estilizado.

Elementos mandatórios

Logótipos Erasmus + e Universidade do Minho.

Peças a apresentar

Imagem de Campanha

Desdobramentos: cartaz, banner, flyer, assinatura de email (mais tarde também roll-up, anúncio e spot de rádio, etc.)

Forma de apresentação

Dossier/apresentação

Elementos a consultar

As duas campanhas já desenvolvidas neste âmbito (a mais antiga e a atual) estão em elementos do cliente.

Objetivo da agência

Conquistar o cliente apresentando uma campanha com traços diferenciadores, ou seja, mostrar uma alternativa diferente do que até agora foi feito, rompendo com a identidade visual desenvolvida até ao momento.

Resultado final



Briefing Bagos d'Ouro

Enquadramento

A Bagos d'Ouro irá lançar uma campanha de imprensa, online e rádio na qual procurará dar a conhecer a associação e agradecer a todos os que, ao longo dos anos, foram ajudando a associação a dar um melhor futuro às crianças carenciadas do Douro.

Target (s)

- . Público em geral
- . Empresas e particulares que ao longo dos anos têm apoiado a Bagos D'Ouro

Objetivos da marca

- Agradecer a todos os que contribuem para a Associação
- Transmitir o âmbito de atuação da associação
- Apelar ao Donativo Social do IRS

Valores da marca/Palavra-chave

- Paixão pela Causa
- Respeito pelas Crianças
- Inconformismo
- Sustentabilidade e Rigor

Objetivos da comunicação

- Dar visibilidade e notoriedade à Bagos D'Ouro

Benefício/Promessa básica

A Bagos D'Ouro agradece a todos os que a ajudaram a conseguir atingir os objetivos traçados. Explorar a vertente das "conquistas": X crianças apoiadas.

Peças a apresentar

Anúncio de imprensa (página)

Banner (M-rec)

Spot de rádio (até 30'')

Elementos a consultar

Em elementos do cliente está uma apresentação da Bagos D'Ouro onde há várias informações sobre a associação, como a área de atuação ou n° de pessoas ajudadas até agora.

No que diz respeito à consignação do IRS ver exemplo em elementos do cliente.

Objetivo da agência

Aproveitar da melhor forma a disponibilidade dos meios, criando uma campanha impactante.

Anexo 3: Textos criativos elaborados ao longo do estágio

Banner Website World of Discoveries

“Conheça a loja Sphera Mundi e vai ver que é outra história!

Visite-nos à saída do museu.”

Spot de rádio Bagos d'Ouro

Spot RD 30”

Loc. Masculina e fundo musical institucional

Há sempre uma primeira vez para ajudar sem dar mais por isso!

Este é o primeiro ano em que pode doar 0,5% do seu IRS à Bagos d'Ouro, uma Associação que apoia crianças e jovens carenciados do Douro, como forma de combate à exclusão social.

509640036 é o número com que deve preencher o quadro 9 do Anexo H, da sua declaração de IRS.

Saiba mais em bagosdouro.com e ajude uma causa diferente.

Anexo 4: Diagnósticos de Responsabilidade Social

Abaixo podemos encontrar uma breve descrição do trabalho feito em cada um dos relatórios. Por se tratar de documentos muito extensos (têm mais de 50 páginas) e por serem definições estratégicas determinantes para ambas as empresas não temos forma de colocar em anexo o documento.

CEVE

Enquadramento

Este diagnóstico de responsabilidade social, traçado para apurar questões de identidade e cultura corporativa associadas ao desempenho social da CEVE, é um estudo qualitativo, no qual participaram diferentes líderes de opinião locais e se identificaram possíveis trajetórias.

O trabalho desenvolvido permite conhecer a visão, missão e valores da CEVE, relacionando esta informação com o perfil da empresa. Neste aspeto, é importante referir a amplitude do relatório, uma vez que este permitiu diagnosticar a predisposição interna para a ação, articulando-a com as necessidades e expectativas da comunidade. Por fim, foram definidas quais as linhas corretas para ação da marca para que possa haver retorno em termos de imagem e reputação, identificando possíveis áreas de trabalho.

Foco: interno

Objetivo: apurar questões de identidade e cultura corporativa

Questões a investigar:

- visão, missão e valores CEVE
- opinião da Direção sobre o papel social da CEVE
- opinião dos colaboradores sobre o papel social da CEVE e a sua intervenção na comunidade local, em geral
- predisposição dos colaboradores para participar em ações concretas
- conhecimento dos colaboradores acerca da realidade local e dos problemas que afetam a população
- expectativas de retorno para a marca

Para medir:

- potencial interno para a ação (goodwill responsabilidade social)
- valores chave da organização

- recursos internos disponíveis

Metodologia:

Entrevistas presenciais e questionários fechados via email.

Amostra:

- Público interno (amostra selecionada previamente): Entrevistas presenciais a 15 colaboradores e reuniões com elementos da Direção.
- Câmaras Municipais da área de concessão da CEVE: Entrevistas presenciais vereadores e assistentes sociais.
- Juntas de freguesia da área de concessão da CEVE: Inquérito aberto, feito por email, às Juntas de Freguesia da área de concessão (14 contactos, 7 respostas).
- Instituições apoiadas pela CEVE: Entrevistas presenciais a 13 instituições apoiadas pela CEVE (13 contactos, 13 respostas).
- Outras instituições de solidariedade social da região: Inquérito aberto, feito por email, a outras instituições de solidariedade social da área de concessão (3 contactos, 0 respostas).

Outputs

- Apresentação da informação fundamental recolhida no estudo, permitindo uma visão 360°.
- Avaliação da coerência entre os valores corporativos e as causas a apoiar.
- Identificação da predisposição interna para o apoio a ações de responsabilidades social, assim como pessoas-chave.
- Avaliação da perceção e expectativas da comunidade acerca da ação da CEVE.

Minisom – Diagnóstico de Responsabilidade Social

Enquadramento

O estudo desenvolvido pela b+ para a Minisom enquadra-se no programa be true. Foi feito um diagnóstico no qual se apuraram os pressupostos que devem estar na base de uma estratégia de responsabilidade social, quer a nível interno, quer a nível externo, assim como foram fornecidas pistas para reflexão.

Após a fase de diagnóstico, a Minisom ficou apta para criar planos estratégicos a nível interno e externo que permitam o efetivo envolvimento dos colaboradores e dos clientes e, em última instância, da comunidade com a marca.

Objetivos do Estudo

1. Identificar o nível de apetência da organização para programas de responsabilidade social da MiniSom.
2. Identificar a expectativa da comunidade em relação à atuação social da MiniSom.
3. Apontar linhas de orientação futuras.

Método de Recolha e Tratamento

Diagnóstico Interno

1. Entrevistas exploratórias feitas no momento das visitas às lojas selecionadas (Porto, Lisboa, Barcelos, Beja), o que permitiu descortinar alguns aspetos importantes que complementem o modelo de análise e a recolha de informação.
2. Entrevistas à direção da Minisom:
 - CEO (1 pessoa)
 - MKT & Sales Director (1 pessoa)
3. Entrevistas às chefias da empresa:
 - Marketing (2 pessoas);
 - Qualidade (1 pessoa);
 - Recursos Humanos (1 pessoa);
 - Regional Sales Manager (6 pessoas);
 - Técnico Audiologista (1 pessoa).
4. Inquéritos abertos aos colaboradores selecionados: key people
 - Colaboradores selecionados pela MiniSom (28 pessoas).
5. Inquéritos fechados a todos os colaboradores, num total de 170.

Diagnóstico Externo

1. Inquéritos fechados aos clientes da base de dados (120 inquéritos). As variáveis de estratificação da amostra são: género, região, antiguidade e frequência de visita:

Amostra: 20 clientes por região X 6 regiões = 120 inquéritos

Crítérios:

- 10 clientes há mais de 5 anos, 10 clientes há menos de 5 anos
 - 2 ou mais visitas
2. Inquéritos abertos aos colaboradores selecionados: key people
 - Colaboradores selecionados pela MiniSom (28 pessoas).

Resumo do plano de recolha de dados:

INTERNO	MÉTODO	EXTERNO	MÉTODO
Direção e Chefias	Entrevistas (13)		
Rececionistas Técnicos de Loja	Inquéritos abertos (28)	Rececionistas, Técnicos de Loja	Inquéritos abertos (28)
Colaboradores em geral	Inquéritos Fechados (170)		
		Clientes	Inquéritos fechados (120)

Outputs

- Apresentação da informação fundamental recolhida no estudo, permitindo uma visão 360°.
- Avaliação da coerência entre os valores corporativos e as causas a apoiar.
- Identificação da predisposição interna para o apoio a ações de responsabilidades social, assim como pessoas-chave.
- Avaliação da perceção e expectativas da comunidade acerca da ação da Minisom.

Anexo 5: Plano de Marketing e Comunicação – Terras de Barroso

Abaixo podemos encontrar uma breve descrição do extenso Plano de Marketing e Comunicação para a região do Barroso. Por se tratar de um documento muito extenso (com mais de 100 páginas) e por se tratar de definições estratégicas determinantes que estão atualmente a ser postas em prática, não temos forma de colocar em anexo o documento.

O Plano de marketing e comunicação das Terras de Barroso resulta da recolha e tratamento de informação especializada sobre a região de Barroso, tais como: dados caracterizadores, documentos estratégicos emanados pelo Ecomuseu do Barroso (estrutura central que iria coordenar a aplicação do plano), pesquisas de *benchmarking* e o estudo de mercado realizado especificamente para o efeito.

O caminho trilhado permitiu decidir com segurança quanto à definição da marca destino da região de Barroso, que quisemos diferenciadora e potenciadora de atratividade.

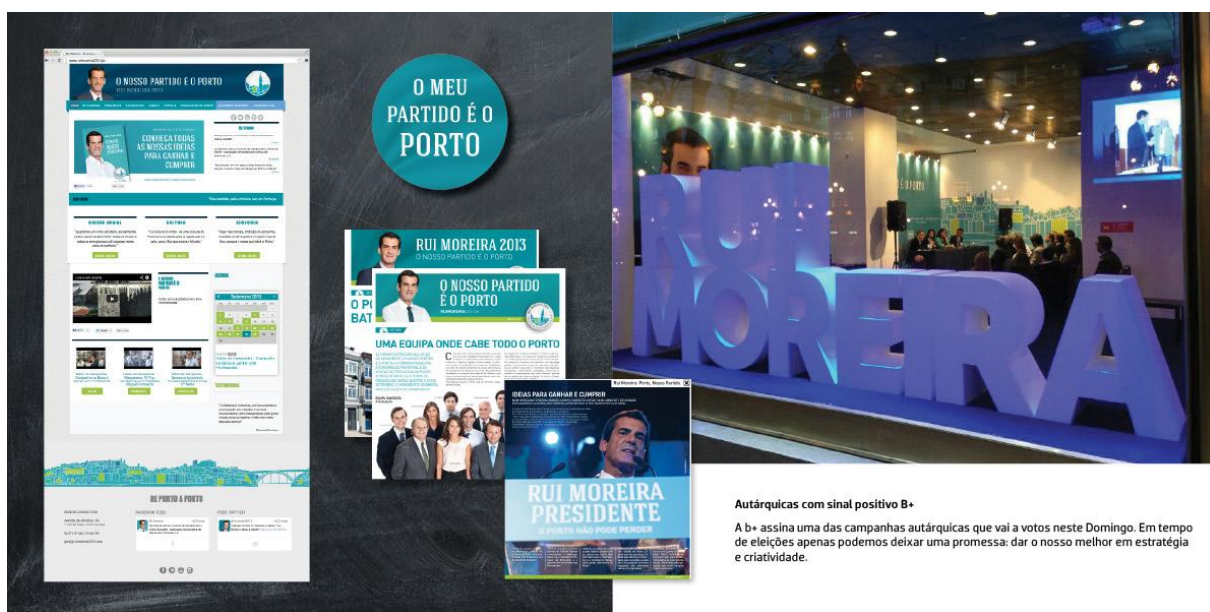
Para desenvolvimento do plano foram dados os seguintes passos:

- Uma auditoria que envolveu uma recolha exaustiva das suas condições (infraestruturas, demografia, educação, ambiente, património histórico, características culturais e grau de atratividade) que foi completada com dados estatísticos dos Diagnósticos Sociais dos Concelhos de Montalegre e de Boticas bem como com a consulta do estudo conducente à Estratégia de Marketing e Definição da Identidade da Marca para o Turismo do Porto e Norte de Portugal 2007-2015 e Programa Estratégico Nacional do Turismo, entre outros documentos estratégicos;
- Um estudo de mercado sobre a imagem da região (na ótica dos habitantes, dos empresários e investidores, das forças vivas e dos visitantes);
- Uma série de reuniões e entrevistas com os principais agentes da região (presidentes de câmaras e responsáveis por associações e instituições locais).

O plano desenvolvido não se limitava a promover o Barroso. Procura lançar reflexões para melhorar a sua atratividade. Temos pois, dois níveis de atuação: promover o que de único, diferente e genuíno já existe e melhorar as condições de atração do investimento e visitabilidade. Era preciso potenciar os seus pontos fortes, neutralizar os seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades e prevenir as ameaças.

Já no que concerne ao Plano de Comunicação, existem duas missões primordiais e que orientam a sua construção: a definição dos suportes de divulgação de uma imagem para a região e o apoio à execução do plano de marketing.

Anexo 6: Enewsletter



Autárquicas com sinal positivo B+

A b+ assina uma das campanhas autárquicas que vai a votos neste Domingo. Em tempo de eleições apenas podemos deixar uma promessa: dar o nosso melhor em estratégia e criatividade.

A *newsletter*, enviada em setembro, pode ser consultada na sua totalidade em:

http://issuu.com/bmaiscomunicacao/docs/bmais_setembronews2013