

### A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* E DAS PARCERIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NA SUSTENTABILIDADE DA CAIS

**Alexandra Braga**

**Amélia Carvalho**

*Porto Polytechnic Institute, School of  
Management and Technology (Portugal)*

**Joana Gomes**

**Nasser Zidane**

**Suleni Lopes**

#### **Resumo:**

A CAIS é uma associação sem fins lucrativos, com cariz de solidariedade social que atua na melhoria das condições de vida de pessoas em situação de pobreza e/ou exclusão social. Desenvolve programas em diversas áreas (artes, desporto, etc) que capacitam os seus utentes para uma vida autónoma e facilitam a integração destes no mercado de trabalho. Com este estudo pretende-se analisar de que forma o marketing e o estabelecimento de parcerias com outras entidades, dos vários setores, são uma opção estratégica da CAIS com vista ao alinhamento com a sua missão e à manutenção da sustentabilidade.

#### **Abstract:**

CAIS is a nonprofit social solidarity association that works to improve the living conditions of people in poverty and / or social exclusion. It develops programs in various areas (arts, sports, etc.) that empower their users to live independently and facilitate their integration into the labor market. This study aims to analyze how marketing and the establishment of partnerships with other organizations, contributes to CAIS's strategic management, with the aim of pursuing its mission and maintaining its sustainability.

## 1. Introdução

A Associação CAIS é uma organização do terceiro setor, com estatuto de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS). Foi criada em maio de 1994 e em 1996 adquiriu o estatuto de utilidade pública. Tem como missão contribuir para a melhoria global das condições de vida de pessoas social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco (CAIS, 2018).

A CAIS define três objetivos organizacionais sendo eles (1) promover a integração social de pessoas em situação de pobreza e exclusão social, através de metodologias de capacitação para a aproximação ou regresso ao mercado de trabalho, ajudando-as a recuperar a autoestima, competências e o seu lugar na sociedade; (2) promover parcerias com empresas, outras organizações com e sem fins lucrativos, nacionais e internacionais, fomentando a responsabilidade social através da empregabilidade, criando e participando em redes de partilha de conhecimento, de inovação e de empreendedorismo sociais; (3) promover a reflexão e identificação de soluções sociais adequadas e justas para os mais carenciados, envolvendo as comunidades locais e a sociedade civil. O seu lema é “todos contam” (CAIS, 2018). Paralelamente, a CAIS assume-se como uma organização de relevo a nível nacional e internacional na promoção e reflexão sobre os fenómenos da pobreza e construção de projetos de vida.

O primeiro projeto da associação foi a Revista CAIS, produzida e vendida pelos utentes, funcionando como um meio de reinserção na comunidade pelo trabalho. Este projeto mantém-se até aos dias de hoje. Paralelamente a este projeto, em 2005 abriram os Centros Cais- Porto e Cais-Lisboa que passaram a servir de base à sua atividade. Nestes centros desenvolvem-se atendimentos de serviço social e de apoio à procura de emprego. A CAIS tem também em funcionamento projetos de inovação social vocacionados para a empregabilidade (1), as microempresas sociais nas quais integra profissionalmente alguns dos seus utentes (2) e projetos de inclusão através do desporto e arte (3), resumidos na seguinte tabela:

**Tabela 1.** Síntese dos principais projetos em funcionamento na CAIS

<b>Projeto</b>	<b>Descrição</b>
<b>Capacitar Hoje (1)</b>	Programa de capacitação e autonomização pessoal e social e apoio à empregabilidade
<b>PLAY (1)</b>	Desenvolve percursos de empregabilidade, através da formação profissional, estágios e integração laboral dos utentes
<b>BP 10 300 (1)</b>	Desenvolve percursos de empregabilidade, através da formação profissional, estágios e integração laboral dos utentes
<b>Incorpora (1)</b>	Capacitação de pessoas em situação de vulnerabilidade social com vista a facilitar a sua integração no mercado de trabalho convencional
<b>Revista CAIS (2)</b>	Revista elaborada pela CAIS, com temas socialmente pertinentes. Os utentes, enquanto vendedores da revista, desenvolvem competências laborais que lhes permitirão a integração no mercado de trabalho e auferem rendimento para satisfação de necessidades imediatas
<b>CAIS buy@Work (2)</b>	Serviço de compras de conveniência, disponível para colaboradores de um conjunto de empresas parceiras aderentes e realizadas por um utente da CAIS
<b>CAIS recicla (2)</b>	Criação e venda de peças de ECO-design, criadas em atelier a partir de desperdícios cedidos por empresas, pelos utentes da CAIS, cujo rendimento sustenta o projeto e os próprios artesãos.
<b>Futebol de rua (3)</b>	Projeto de inovação e inclusão social através do desporto. A CAIS é a responsável pela comitiva portuguesa para o Campeonato do Mundo de Futebol de Rua
<b>Reflex (3)</b>	Prémio de fotografia, realizado anualmente numa parceria entre a CAIS e o Novo Banco

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Verifica-se, portanto, que grande parte dos programas tem como objetivos comuns o desenvolvimento das competências dos utentes, a sua integração no mercado de trabalho e a inclusão social.

## 2. Desenvolvimento do caso

A CAIS pertence ao vasto grupo das organizações não lucrativas (NPO1). Estas podem ser definidas como entidades privadas, que existem para fornecer bens, serviços e ideias com o propósito de melhorar a qualidade de vida em sociedade (Carvalho, 2005). Possuem como características comuns estarem formalmente estabelecidas, serem de iniciativa privada, não distribuidoras de lucro, autónomas na sua gestão e com número significativo de mão-de-obra voluntária (Salamon & Anheier, 1998). A CAIS faz, então, parte do terceiro setor, que em Portugal é caracterizado pela existência de um vasto número de organizações de pequenas dimensões e com baixos rendimentos (Carvalho, 2010).

Desta forma, as NPO portuguesas, da qual a CAIS faz parte, desenvolvem a sua atividade num ambiente cada vez mais competitivo, pautado por uma diminuição dos recursos disponibilizados por parte das entidades estatais e por um número crescente de organizações (Bingham & Walters, 2012; Carvalho, 2010). Por este motivo, uma preocupação central das NPO é assegurar a sua sustentabilidade (Weerawardena, 2010). Esta pode ser definida como o equilíbrio entre o objetivo a longo prazo (manter ou expandir serviços) e a curto-prazo (desenvolver resiliência face a desafios ocasionais, enquanto vai progredindo na busca dos objetivos a longo prazo) (Bowman, 2011). Paralelamente, Pearce & David (1987) defendem que uma organização deve-se na persecução da sua missão, pois é esta decação de identidade e propósito que a faz destacar-se de outras organizações e obter reconhecimento, por parte do seu público-alvo, colaboradores e comunidade. Parece, então, existir um conflito de prioridades entre cumprimento de missão e sustentabilidade. Assim, vários autores consideram essencial a procura de um equilíbrio entre a manutenção da estabilidade financeira e o cumprimento da sua missão (Jesen, 2018; Besel, Williams e Klak, 2011). Também Macedo (et al, 2015) defende que a missão é uma ferramenta com reconhecida eficácia na criação de valor social, sem descuidar a eficiência e sustentabilidade.

Para assegurar este duplo objetivo de sustentabilidade e cumprimento da sua missão as NPO têm que se fazer valer da estratégia, que é uma prática originária do setor lucrativo, mas já largamente difundida no terceiro setor (Kong, 2008). A gestão estratégica é conjunto de posições, decisões e ações que uma organização utiliza com o propósito de fazer cumprir a sua missão, criar valor social (Bryson, 2010), melhorar a sua performance e obter vantagem competitiva (Kong, 2008). Dos benefícios que podem advir da sua aplicação destacam-se a melhoria nas tomadas de decisão, maior eficiência, melhoria da sua resposta e resiliência, maior capacidade para resolução de problemas sociais complexos através da colaboração intersectorial e maiores benefícios para as pessoas envolvidas (Bryson, 2010). Bell (et al, 2010) sintetiza o anteriormente descrito, defendendo que a estratégia deve preocupar-se com o desempenho financeiro e com o impacto social, numa perspetiva integradora.

Com uma breve revisão da literatura disponível, foram identificadas várias estratégias que podem ser adoptadas para o duplo objetivo de sustentabilidade e cumprimento da missão. São elas (1) a diversificação de fontes de rendimento (incluindo negócios lucrativos dentro da atividade da NPO; (2) o estabelecimento de parcerias (3) fortalecimento da relação com stakeholders através do *marketing* e do processo de *accountability*. Estas estratégias e conceitos serão definidos e devidamente fundamentados de seguida.

Assim, as NPO ser capazes de aceder a diferentes fontes de financiamento, públicas, privadas e próprias (Alvaréz & Gonzalez et al., 2017; Ferreira, 2004; Besel, William & Klak, 2011) para cumprirem a sua missão. Anheier (2002) refere que para as NPO Europeias, da qual a CAIS faz parte, um dos maiores desafios na busca pela sustentabilidade é a independência dos apoios estatais. Por outro lado, Carvalho (2010) defende que em Portugal se tem assistido ao decréscimo dos fundos estatais disponibilizados para estas. Ainda assim, Franco (et al, 2005) refere que os apoios estatais continuam a constituir cerca de 40% do total de receitas das NPO Portuguesas, 48% provêm de resultados da sua atividade, sendo que a filantropia constitui apenas 12%. Uma outra forma de diversificar a proveniência dos rendimentos é a adoção de inovações lucrativas, cujo lucro irá reverter para a NPO, de forma a conseguir cumprir a sua missão (Jensen, 2018).

Também o estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas pode ser uma estratégia inovadora de procura da sustentabilidade. Austin (1998, p.3) usa a expressão “*Going in alone is on the endangered strategy list*”, concluindo que apenas a combinação de recursos e

esforços podem dar resposta aos desafios emergentes. As parcerias surgem, então, como uma forma aumentada de criação de valor e de práticas de inovação social (Shier & Handy, 2015), sendo uma estratégia para obtenção de recursos que irão servir o propósito da sua missão (Eweje & Palakshappa, 2009). Seitadini (2009) refere 4 tipologias de parcerias que habitualmente são estabelecidas pelas NPO, sendo elas: (1) NPO e estado; (2) NPO e outra NPO; (3) NPO e setor empresarial; (4) NPO e duas ou mais das anteriormente referidas, pertencentes a setores distintos. Das parcerias advêm benefícios para as NPO como diversificação de fontes de rendimento, (Eweje & Palakshappa, 2009; Bryson, 2010; Shumate, Hsieh, & O'Connor, 2018) o aumento da visibilidade e legitimidade, com consequências no interesse dos cidadãos em colaborar com estas (Bryson, 2010; Rim, Yang & Lee, 2016; Shumate, Hsieh, & O'Connor, 2018); a aprendizagem de competências do setor empresarial, com consequente melhoria da performance (Bryson, 2010; Álvarez-González, et al. 2017; LeRoux & Whright, 2010).

Do lado do setor empresarial também há colheita de benefícios. As empresas necessitam de conciliar as suas práticas lucrativas com a responsabilidade social de forma a obter legitimidade junto dos seus clientes, sendo o estabelecimento de parcerias com NPO uma forma de o colocar em prática (Álvarez-González, et al. 2017; Eweje & Palakshappa, 2009). Através da responsabilidade social as empresas conseguem obter benefícios tangíveis (lucros) e intangíveis (reputação) (Seitadini, 2009). Para além destes, os próprios funcionários aumentam a ligação emocional à empresa, quando esta tem práticas de responsabilidade social (Rim, Yang & Lee, 2016). No que diz respeito às parcerias com o estado Português, as NPO foram identificadas por estes como peças fundamentais na implementação de políticas públicas de âmbito social (Carvalho, 2010).

Várias NPO têm redirecionado a sua estratégia para o marketing alcançando mais-valias como a melhor adaptação ao ambiente e a obtenção de melhor desempenho (Shoham et al, 2006). Segundo a American Marketing Association (2017) “O marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, disponibilização e troca de ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”. No que se refere às NPO, importa também referir o marketing social cujo objetivo é facilitar a mudança social, através de adoção de comportamentos desejados e a diminuição dos não desejados, beneficiando assim um indivíduo, grupo ou sociedade (Dann, 2010). As estratégias de *marketing* utilizadas devem gerar e manter uma a imagem da organização apelativa para os seus *stakeholders*, axiliando na busca de objetivos como a *sustentabilidade* e o cumprimento da missão. Os *stakeholders* são referidos por Carvalho & Braga (2010, p. 1819) “como grupos, ou indivíduos, que têm direito legitimado sobre a organização, que a influencia ou por ela são influenciados”. Podem incluir um vasto grupo de figuras como clientes, funcionários, parceiros, o Estado, as comunidades e todos os que possam ter interesse na organização (Ebrahim, 2003). Esta relação próxima com os stakeholders é de vital importância para as NPO (Carvalho & Braga 2010) e pode fazer valer-se do advento da web 2.0, uma internet que possibilita e incentiva o envolvimento dos *stakeholders*. Assim, cada vez mais as NPO têm voltado o seu marketing para as redes sociais, procurando melhor a comunicação e a relação com os seus *stakeholders* (Greenberg & MacAulay, 2009). A web 2.0 é, então, um aspeto fundamental da economia colaborativa, caracterizada por formas de agir e consumir, que se centram no bem-estar comum, satisfazendo necessidades, centrando-se em valores como a solidariedade (De La Calle Vaquero & De La Callecalle, 2013), economizando tempo, dinheiro e recursos, priorizando o acesso em relação à posse, a experiência em relação aos bens materiais, focando-se na partilha, para que as necessidades de todos possam ser satisfeitas sem desperdícios (Buczynski, 2013; Juho et al, 2016). O *marketing* social das NPO deve então utilizar estes princípios de forma a alcançar mais stakeholders, envolvê-los de forma mais eficaz na organização e por consequência contribuir para a sustentabilidade e cumprimento da missão

Para finalizar, as NPO que procuram ativamente o suporte dos seus *stakeholders* em busca de recursos para o cumprimento da sua missão tendem a ser mais transparentes. A transparência é então uma ferramenta essencial para melhorar a relação das organizações com os seus *stakeholders* (Carvalho et al, 2017) e pode ser definida como “o processo que envolve recolher e tornar acessível para o escrutínio público, informação relevante acerca da NPO, quer no que diz respeito à sua governance e gestão, satisfazendo as expectativas de stakeholders internos e externos” (Rey-Garcia et al. 2012, p. 78). As NPO devem, assim, estar dispostas a serem escrutinadas por estes, ganhando a sua confiança, de forma a continuar a sua atividade (Ryan & Irvine, 2012) Esta divulgação de informações, mais formalmente denominada de processo de *accountability*, pode ser definida como um processo relacional, que internamente implica a responsabilidade de agir em conformidade com o propósito para o qual a organização foi criada (a sua missão, objetivos, desempenho) e externamente pela forma como dão conhecer ao exterior as suas ações

(Ebrahim, 2003). O *accountability* vai contribuir para transparência das NPO, devendo focar-se não só em partilhar informações financeiras mas também em desmonstrar o impacto das ações realizadas (Keating & Frumkin, 2003). Em Portugal, as informações financeiras são de caráter obrigatório devendo ser apresentadas segundo o normativo contabilístico e de relato financeiro para as entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL) (Decreto de Lei nº36-A/2011). Este Decreto de Lei, vem trazer regras contabilísticas próprias, aplicáveis especificamente às entidades que prosseguem a título principal, atividades sem fins lucrativos e não podem distribuir ganhos económicos e financeiros diretos. De acordo com o Decreto de Lei nº36-A/2011, as ESNL têm desempenhado um papel cada vez mais preponderante na economia e, como tal, torna-se necessário reforçar as regras de transparência relativamente às atividades e recursos que utilizam e os resultados alcançados. Pelo caráter interativo e legitimador da imagem da organização junto dos *stakeholders*, consideramos que o processo de *accountability* pode constituir, também, uma estratégia de *marketing* das NPO e deve ser utilizado como instrumento de aprendizagem organizacional para melhorar a sua performance e alcançar a sua missão (Ruela & Albuquerque, 2016)

Com este estudo, pretende-se analisar de que forma o marketing, no qual incluímos o processo de *accountability* e o estabelecimento de parcerias com outras entidades dos vários setores, com vista à diversificação de fontes de rendimento, são uma opção estratégica da CAIS com vista ao alinhamento com a sua missão e à manutenção da sustentabilidade.

### 3. Perguntas para a discussão

**Pergunta 1.** *Quais são as estratégias utilizadas pela CASI para potenciar a estabilidade financeira e o cumprimento da sua missão?*

As NPO desenvolvem a sua ação num ambiente cada vez mais competitivo (Weerawardena, 2010), sendo que muitas acabam mesmo por não sobreviver (Lee, 2017). Se por um lado as NPO vêm-se obrigadas a direcionar a sua estratégia para a sustentabilidade (Weerawardena, 2010), por outro é imprescindível que mantenham o seu foco no cumprimento da sua missão e na geração de valor social (Lefroy & Tsarenko, 2014). Atendendo à CAIS, vai analisar-se que estratégias e ferramentas esta utiliza para manter a sustentabilidade e se estas contribuem para concretização da sua missão.

Besel, Williams e Klak (2011) referem que um dos pontos fundamentais da sustentabilidade das NPO é a capacidade de obter fundos provenientes de fontes diversificadas. Através da análise do Relatório de Atividades e Contas de 2018 (RAC 2018), podemos verificar que a CAIS adopta esta estratégia, como sistematizado na tabela 2.

**Tabela 2.** Rendimentos da CAIS no ano 2018

Proveniência de rendimentos no ano 2018		
Fonte	Valor	Percentagem
Vendas e prestações de serviços	41 883,00 €	5,60%
Subsídios	463 746,00 €	62,04%
Outros rendimentos e ganhos	241 885,00 €	32,35%
-Rendimentos Suplementares	29 169,00 €	3,90 %
-Correções relativas a períodos anteriores	24,00 €	0,00%
-Imputação Subsídios p/ Investimentos	5 975,00 €	0,80%
-Donativos – Empresas	138 621,00 €	18,54%
-Donativos – Particulares	33 758,00 €	4,52%
-Donativos – Instituições (Revista)	34 338,00 €	4,60%
Juros e rendimentos similares	16,00 €	0,00%
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>747 530,00 €</b>	<b>100%</b>

Fonte:elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Os mesmos autores alertam, ainda, para o perigo da dependência a longo prazo de subsídios estatais, podendo levar à deturpação da missão, perda de autonomia e aumento da burocracia (Besel, Williams e Klak, 2011). Isto pode verificar-se na resposta “Cantina Social”, financiada pelo Instituto da Segurança Social (ISS) e que, segundo a CAIS foi diminuindo o número de refeições protocoladas, tornando inviável esta resposta. À data da elaboração do RAC 2018 a instituição ainda não tinha conseguido resolver a situação com o ISS, denotando a burocracia e morosidade nos processos com o Estado. Desta forma a

instituição teve de reagir, adaptando-se às alterações do ambiente externo (Lee, 2017) procurando outras fontes de receita que assegurem esta resposta.

Como referido anteriormente, a CAIS tem em funcionamento o que denominam por “micronegócios sociais”. Os negócios sociais devem aliar o propósito de criar riqueza social, como é característico nas NPO, à autosustentabilidade exigida a qualquer empresa (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Existe uma preocupação com a sustentabilidade de cada um destes projetos que contribuem para a dupla função auxiliar na manutenção da estabilidade financeira da CAIS e de ir ao encontro da sua missão e objetivos. Iremos de seguida analisar os 3 micronegócios sociais referidos pela CAIS:

**Revista CAIS.** No ano de 2018, o rendimento total auferido pelos vendedores foi de 83.230,00€, o que corresponde a um rendimento médio mensal por vendedor de 226,82€. Para a CAIS este micronegócio gerou a receita de 35.225,30€. Este projeto conta com um apoio financeiro (38.027,00€) do ISS, obtido através da realização de um acordo atípico. No entanto, devido à redução do número de vendedores este projeto encontra-se em risco de sustentabilidade financeira, uma vez que os custos associados à produção da revista contabilizaram um total anual de 72.314,00€, face aos 73.252,30€ de rendimento. A CAIS definiu uma estratégia de sustentabilidade que passa por protocolar com outras NPO parecidas “centros de distribuição”, conseguindo aumentar o número de vendedores e fazer chegar esta resposta a utentes de outras instituições que dela necessitem.

**CAIS BUY@work.** No ano de 2018 este micronegócio prestou 1993 serviços, numa média de 166 serviços/mês (abaixo do objetivo de 200). O rendimento anual do prestador do serviço foi de 7.113,90€ e de 1.949,10 € para a instituição.

**CAIS REICICLA.** No ano 2018 produziram-se 4559 peças de ECO-design, a partir de material reciclável cedido por empresas, resultando numa receita de 6.306.00€, não estando discriminada a percentagem que se destinou à CAIS e aos artesãos.

Pode-se constatar que existem, ainda, duas outras estratégias que a CAIS utiliza de forma a garantir a sustentabilidade. O estabelecimento de parcerias com entidades dos vários setores e uma aposta forte no marketing. Estes temas serão convenientemente desenvolvidos mais à frente.

Através de uma análise longitudinal dos RAC (sintetizados na tabela 3), pode verificar-se que nem em todos os anos a CAIS obteve um resultado operacional positivo e várias vezes é referida a necessidade de encontrar fontes de receita extraordinária. Também a dificuldade em obter um acordo de cooperação com o ISS tem sido um foco de instabilidade no Centro CAIS -Porto, tendo sido encontrada uma solução de financiamento provisório do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE).

**Tabela 3:** análise longitudinal de resultados da CAIS

Análise longitudinal de resultados					
	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Total de receitas</b>	747 490,15 €	663 161,34 €	632 396,00€	721 294,00€	776 096,00€
<b>Total de despesas</b>	725 575,50 €	649 361,37 €	635 570,00€	689 442,00€	745 718, 00€
<b>Resultado operacional</b>	4 905,26 €	-5 541,04 €	-3 174,00€	31 852,00€	30 378, 00€

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Apesar destas dificuldades descritas é importante referir o exercício de reflexão minuciosa que a CAIS faz às suas contas, identificando os resultados financeiros menos bons e a sua causa, definindo e aplicando estratégias para os corrigir. Esta capacidade de adaptação ao ambiente é um bom indicador de sustentabilidade (Lee, 2017).

Do ponto de vista da sua atividade no ano de 2018, de uma forma breve, pode-se referir alguns indicadores como o trabalho realizado com 592 utentes e agregados familiares, 60 utentes que atingiram a fase de autonomia plena (+18% que no ano anterior) e 76 que integraram o mercado de trabalho (+20% que em 2017).

Em suma, pode-se concluir que a CAIS utiliza estratégias como a diversificação de fontes de financiamento, as microempresas sociais, o *marketing* e o estabelecimento de parceiras de forma a viabilizar-se financeiramente sem deixar de cumprir o que é o seu propósito, que é a capacitação e inclusão laboral e social dos seus utentes.

**Pergunta 2.** *O estabelecimento de parcerias é uma opção estratégica da CAIS com vista a contribuir para o sucesso da organização?*

A gestão estratégica deve permitir às organizações manter a sua independência, a capacidade de persecução da sua missão e simultaneamente a eficiência económica (Kong, 2008). No entanto, devido ao contexto socio-económico, ao aumento do número de NPO's e às crescentes exigências da sociedade, cumprir a sua missão e manter a sustentabilidade pode constituir um desafio cada vez maior (Bingham & Walters, 2012). Álvarez-González (et al, 2017) refere, por isso, que a capacidade de uma NPO cumprir a sua missão, depende da capacidade que tenha de desenvolver alianças bem-sucedidas com outras organizações ou empresas, sendo vital para a sua sobrevivência a longo prazo.

A gestão estratégica dever ser utilizada também na procura de parcerias, devendo as NPO ser seletivas e guiadas pelo propósito de construir uma reputação e de aprender com a experiência das empresas (benchmarking) e não apenas para obtenção de financiamento (AL-Tabbaa, Leach, & March, 2014). As parcerias devem ser estabelecidas apenas com entidades que partilhem os mesmos valores (Alexander & Nank, 2009; Austin & Seitanidi, 2012), para que se desenvolvam relações caracterizadas pela confiança e boa comunicação (Atouba, 2016). Todas as instituições/empresas parceiras da CAIS partilham valores com esta. Os próprios referem que “a responsabilidade social faz parte do código genético destas empresas” (CAIS, 2018).

A CAIS dedica uma secção inteira no RAC 2018 à questão das parcerias. No mesmo pode-se ler “O trabalho em rede e a complementaridade de esforços para a melhoria das condições de vida das cidadãs e dos cidadãos mais vulneráveis é uma estratégia que integra a génese da própria associação e que, por conseguinte, assumimos diariamente no desenvolvimento de todos os projetos e atividades. De facto, na CAIS todos contam e nós contamos com todos” (CAIS, 2018, p.52.). É possível, ainda, observar que um dos seus 3 objetivos institucionais é “Promover parcerias com empresas, outras organizações com e sem fins lucrativos, nacionais e internacionais, fomentar a responsabilidade social através da empregabilidade, criando e participando em redes de partilha de conhecimento, de inovação e de empreendedorismo sociais” (CAIS, 2018).

A CAIS tem estabelecidos os 4 tipos de parcerias definidas na literatura (NPO- setor empresarial, NPO- setor público, NPO – NPO e ainda NPO – setor público – setor empresarial) (Seitadini, 2009). No seu site estão referidos os seus 34 parceiros, sendo 14 destes mecenas empresariais e 20 relações institucionais formalmente protocoladas, englobando parcerias com instituições do terceiro setor, organismos públicos e redes de parcerias. O elevado número de parcerias vai de encontro ao referido por Shumate, Hsieh & O'Connor (2018), que considera pouco frequente que as NPO optem por parcerias de exclusividade.

Os mecenas empresariais da CAIS fazem parte do Projeto Abrigo, que consiste num protocolo formal de colaboração, com duração de 2 anos e objetivos e obrigações definidas para ambos os parceiros. As empresas parceiras têm na sua génese o conceito de responsabilidade social, aliando o seu sucesso económico ao desenvolvimento social. Esta necessidade de estabelecer formalmente as parcerias vai de encontro ao referido por Shier & Handy (2015) que defende que deve existir clareza dos objetivos traçados, devendo estes ser significativos e alcançáveis, com compromisso de parte a parte, com transparência e disponibilidade dos recursos acordados. Lefroyn & Tsarenko (2013) referem, ainda, que o estabelecimento de objetivos sociais e o seu alcance vai ser um bom indicador do sucesso da parceria. Não podemos, no entanto, deixar de notar que estes protocolos não são disponibilizados publicamente no seu site, não sendo por isso possível analisar os mesmos

A CAIS refere que as parcerias permitem suporte financeiro mas, também, bens, serviços, projetos, experiências e saberes que possibilitam encontrar em conjunto novas soluções e respostas para os seus utentes, numa perspetiva de empoderamento, tornando os cidadãos ativos na comunidade. Esta postura da CAIS demonstra o uso de estratégias inovadoras. Tradicionalmente o setor empresarial tinha um papel exclusivo de doador de recursos monetários, não se envolvendo no trabalho desenvolvido pela organização (Sanzo et al, 2015). No entanto, para que aconteçam inovação e mudança social, é necessário um envolvimento de ambas as partes, usando as competências que as distinguem, conjuntamente (Sanzo et al, 2015). Assim, ambos serão agentes ativos na co-criação de valor social (Shier & Handy, 2015; Austin & Seitadini, 2012). Destas parcerias empresariais podemos destacar:

**Tabela 4.** Parcerias e principais resultados

Projeto	Entidade parceira	Resultado
Play	BPI	8 Pessoas integraram o mercado de trabalho
Bp 10 300	BP	12 Pessoas integraram o mercado de trabalho
Incorpora	Fundação La Caixa, IEFP	11 Pessoas integraram o mercado de trabalho

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Para além destas que têm um impacto óbvio na persecução da missão, existem outras parcerias com objetivos e características diferentes. Segundo Atouba (2016) as parcerias permitem uma abordagem mais holística e individualizada das necessidades dos clientes a que, isoladamente, cada organização não conseguiria dar resposta. Uma boa prática neste sentido é o facto de a CAIS ter parcerias com ópticas e empresas de advogados, conseguindo encaminhar e dar resposta aos seus clientes nestas áreas, a custo zero.

Em relação às parcerias NPO – Estado, podemos verificar que foi através desta que a CAIS obteve a maior fonte de financiamento no ano 2018 (463 746,00 €; 62,04%), acima da média de 40% referida por Franco (et al, 2005) para o mesmo tipo de organizações em Portugal. A literatura refere que as NPO's atuam como uma ponte entre o setor público e as comunidades, atuando onde este não consegue chegar e estão numa posição privilegiada para gerar soluções em íntima ligação com a comunidade (Alexander, 2009). Sobre as relações NPO – Estado, Gazley (2007) identifica os benefícios pretendidos por cada parceiro; o Estado procura capacidade e expertise e as NPO's financiamento. No entanto, o mesmo autor refere ainda que habitualmente estas parcerias são vistas com algum negativismo pelos gestores das NPO's, o que considera-se verificar-se também no caso da CAIS. Devido aos desequilíbrios de poder nas parcerias NPO's-governo, as relações podem ir oscilando na escala suporte-conflito ao longo do tempo (Shier & Handy, 2015) sendo referido por esta associação dificuldades na obtenção de financiamentos e respostas, no respeitante ao estabelecimento de um acordo atípico com o ISS para a resposta “Cantina Social” como já anteriormente referido, e como vem descrito nos 3 últimos RAC. Apesar das dificuldades que podem surgir no relacionamento com parceiros (estabelecimento de objetivos, as diferenças culturais e outras assimetrias) (Eweje & Palakshappa, 2009), é possível que estas sejam bem-sucedidas, desde que assegurados três pontos: assegurar os próprios interesses na parceria, recombinar recursos e capacidades para criar valor para os parceiros, a sociedade e o ambiente, e gerir as diferenças entre organizações de forma empática (Watson, Wilson & Macdonald, 2018).

Como conclusão, servimo-nos das palavras de Atouba (2016) que refere que as colaborações estabelecidas entre NPO e as outras entidades podem melhorar significativamente os serviços prestados bem como a eficiência das organizações, tendo a Associação CAIS uma clara opção estratégia pelo estabelecimento de parcerias.

**Pergunta 3.** *De que forma as estratégias de marketing usadas pela CAIS podem contribuir para a imagem da associação, conferindo-lhe legitimidade junto dos seus stakeholders?*

Segundo Kotler & Keller (2013) o Marketing Social é um processo que aplica princípios e técnicas para criar, comunicar e entregar valor de forma a influenciar comportamentos do público-alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades). As NPO que implementam a orientação de *marketing* estão focadas nos seus principais stakeholders, o que, consequentemente, leva a uma melhor compreensão das partes interessadas das necessidades e desempenho das organizações (Modi, 2012). A CASI desenvolve uma política de marketing que contribui para a obtenção de fundos e parceiros que lhe permitem prosseguir com as diversas atividades que desenvolve.

Analisando o RAC 2018, percebemos que existe uma secção inteiramente dedicada ao marketing, denotando desta forma a importância deste para a estratégia da organização. O marketing e a comunicação da CAIS em 2018 tiveram como principal foco o trabalho de divulgação das atividades centrada na “Capacitação e Empregabilidade”. Pode ainda verificar-se que a internet tem sido um importante meio de divulgação dos projetos da CAIS, permitindo alcançar um número abrangente de *stakeholders*. As diversas iniciativas implementadas resultaram em diversas interações com os *stakeholders* nas redes sociais, nomeadamente o *Facebook* e divulgação da atividade em diversos momentos na comunicação social, descritos de seguida:

**Tabela 5.** Destaques na comunicação social e redes sociais

<b>Destaques na Comunicação social</b>	<b>Destaques nas redes sociais</b>
254 Notícias publicadas pela imprensa (Projeto Futebol de Rua com 187 referências);	Facebook CAIS tem 15.417 likes
201 Imprensa escrita e online 28 TV	Instagram CAIS foi criado em abril de 2018 e conta com 374 seguidores;
25 Rádio	Facebook FUTEBOL DE RUA tem 5.405 likes
10 Participações em programas televisivos; 6 Reportagens de informação TV;	Facebook CAIS RECICLA tem 2.475 likes
3 Participações em programas de entretenimentos;	
<b>5 Participações em programas de rádio</b>	

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

De notar que o projeto “Futebol de Rua” foi aquele que teve maior cobertura mediática, obtendo inclusive um Louvor do Senhor Presidente da República Portuguesa a propósito da participação da Seleção Portuguesa de Futebol de Rua, gerida pela CAIS, na edição 2018 do Campeonato do Mundo de Futebol de Rua (HWC), que decorreu na Cidade do México, tendo conquistado o 4º lugar. Sendo este um dos principais projetos da associação, um dos que envolve o maior número de participantes (1221 jogadores, 87 voluntários, 308 técnicos e 155 equipas oriundas de todo o país) parece-nos que esta distinção, para além dos benefícios que traz para a imagem da instituição, pode também contribuir para a continuidade do projeto.

No ano de 2018 a Associação CAIS foi eleita a Superbrand Solidária - Marca de Excelência 2018. Sendo este prémio atribuído de forma idónea, independente e transparente pelo Conselho de Superbrands, através de um estudo junto dos consumidores, a CAIS considera este “um reconhecimento do percurso dos seus 25 anos, onde a preocupação com a gestão da sua imagem e a criação de uma marca socialmente relevante que lhe permite ir de encontro à sua missão” (CAIS, 2018).

De referir, ainda, que uma das iniciativas de marketing do ano de 2018 foi a campanha de IRS, com o mote “quanto mais apostarem neste número mais as pessoas ganham”, com a utilização de cautelas com o NIF da CAIS que foram distribuídas numa campanha em Lisboa, resultando na obtenção de 24.602,00€, doados pelos seus stakeholders.

Para a comemoração dos seus 25 anos a associação criou a iniciativa “CAIS Urbana”, uma plataforma de intervenção artística que envolveu 25 artistas, referências nacionais em Arte Urbana. Esta aliança com figuras públicas e de reconhecido valor na sua área é também uma forma de cativar a atenção dos stakeholders, aumentando a legitimidade da associação e possibilitando a continuidade do seu trabalho.

O marketing desenvolvido pela CAIS tem acompanhado os valores da economia colaborativa, dando cada vez mais espaço a plataformas da WEB 2.0 como as redes sociais, através das quais há uma maior participação e envolvimento (Carroll & Romano, 2011; Chakravorti, 2010) dos seus stakeholders. Esta utilização das redes sociais são uma oportunidade de contactar com diversos stakeholders, possibilitando aprendizagem, comunicação e influência no seu comportamento (Chakravorti, 2010). A CAIS tem-se, também, focando na premissa que de ter acesso é uma forma de possuir, possibilitando a partilha de recursos (humanos e materiais) e co-criação de valor (Belk, 2014) através das suas parcerias. Para que entidades estejam disponíveis a esta partilha, a imagem da associação tem de ser robusta e inspiradora de confiança. Apesar do Comité Económico e Social Europeu (2016) excluir as NPO daquilo que é considerado a economia colaborativa, a verdade é que os seus stakeholders estão cada vez mais envolvidos neste tipo de economia de partilha e revêm-se nos seus valores. Para continuar a ser eficaz, o marketing da CAIS, tendo como alvo os stakeholders, deve ter cada vez mais presentes estes pressupostos subjacentes à economia colaborativa.

Em suma, as estratégias de marketing desenvolvidas fortalecem a imagem da CAIS junto dos seus stakeholders, conferindo-lhe legitimidade.

**Pergunta 4.** *É o processo de accountability uma estratégia de marketing utilizada pela CAIS para gerar fontes de rendimento e fortalecer a relação com os stakeholders?*

Existe uma perceção generalizada nas organizações do terceiro setor, aceite em vários países e contextos, de que o processo de accountability é um assunto fundamental para as NPO (Gugerty, 2009). De facto as

NPO têm um impacto cada vez maior nas comunidades e sociedades, tanto no plano social, económico e cultural o que torna a abordagem à problemática do processo de accountability por parte destas organizações como fulcral (Jones & Mucha, 2014). O processo de accountability e a transparência são cada vez mais exigidos pelos stakeholders, conferindo uma maior legitimidade à NPO (Sanzo-Pérez, Rey-Garcia & Alvaréz-Gonzalez, 2017).

Seguindo esta tendência, a CAIS disponibiliza anualmente um vasto leque de informação aos seus stakeholders, no que concerne às atividades que desenvolve e à prestação de contas através dos seus RAC. Estes constituem uma forma de accountability de performance, demonstrando os serviços prestados e os resultados alcançados (Saxton & Guo, 2011). Segundo Costa (et al, 2011), as NPO devem prestar contas em três dimensões distintas, sendo estas (1) a sustentabilidade económica, (2) a responsabilidade social e a (3) criação de valor social indo de encontro à sua missão e objetivos. Tal é perfeitamente perceptível através da leitura atenta deste relatório estando os principais programas da CAIS, pormenorizadamente descritos, sendo esta informação acompanhada de gráficos e tabelas que permitem uma compreensão fácil da atividade desenvolvida. A CAIS inclui informação quantitativa e qualitativa, sendo bastante pormenorizada em informação passada em termos de atividades e contas, no entanto é omissa em relação a desempenhos futuros. Não tem disponível no seu site informação como o plano estratégico, o orçamento para o ano seguinte e objetivos operacionais e respetivos indicadores.

Segundo (Sanzo-Pérez, Rey-Garcia & Alvaréz-Gonzalez, 2017) o processo de accountability implica duas necessidades correlacionadas, por um lado a necessidade de ação e por outro a necessidade de prestar contas sobre essa ação. Desta forma, conjuntamente com o relatório de atividades é apresentado o relatório de contas e a demonstração financeira. Isto vai de encontro ao referido por (Saxton & Guo, 2011; Trussel & Parson, 2007) que as organizações, fruto das suas obrigações legais, devem demonstrar aos seus stakeholders de que forma os recursos foram alocados, distribuídos e utilizados, através de ferramentas contabilísticas, sendo este um accountability financeiro.

A CAIS não está dispensada da apresentação da NCRF-ESNL nos termos do Decreto de Lei nº36-A/2011 no seu artigo 10º nº1, uma vez que em 2018 apresentou um valor de 41 882 € em vendas e 463 746,43€ em subsídios. A aplicação do normativo permite o controlo da sua atividade e é uma forma de tornar explícito aos stakeholders, principalmente aos doadores e possíveis doadores a forma como a missão é cumprida e como são cumpridos os objetivos propostos.

O accountability é uma opção estratégica das NPO's, sendo que o accountability online, nas suas formas expressiva (missão, atividades, beneficiários) e instrumental (relatório de contas) é uma ferramenta para aumentar a transparência, alcançando diversos e distintos stakeholders, conseguindo alcançar para além de parceiros dos vários setores, os seus clientes, voluntários e cidadãos de uma forma geral. Não sendo o único, o processo de accountability é um fator importante a considerar, para melhorar a perceção da organização por parte do público e eventualmente aumentar o número de doações (Becker, 2018).

De facto a transparência e o accountability junto dos stakeholders, são fulcrais para qualquer organização do terceiro setor (Carvalho & Blanco, 2007) e a CAIS é prova disso mesmo, sendo uma organização que é reconhecida a nível nacional, tendo uma longa história e uma implementação sólida em Portugal, sendo prova disso as parcerias que tem conseguido estabelecer ao longo do tempo com empresas e entidades reconhecidas pelo público, fazendo um trabalho meritório, junto da população marginalizada e com impacto significativo na sociedade. Esta transparência e abundância de informação funciona favoravelmente em termos de marketing e promoção da imagem da organização, como disso são prova o Louvor atribuído pelo Exmo. Sr. Presidente da República e o prémio SuperBrand Solidária obtido em 2018.

Muito embora a informação disponibilizada e a transparência façam parte da gestão estratégica da CAIS e a perceção que a sociedade tem desta instituição seja positiva, será necessário um esforço adicional para transformar a confiança no público em doações. A principal fonte de rendimento da CAIS continuam a ser os subsídios do estado e os donativos particulares constituem apenas 4,52% (33 758,00 €) dos seus rendimentos. No entanto, as estratégias utilizadas parecem-nos estar a surtir efeito nas empresas parceiras já que representam um aporte de 138 621,00 €, 18,54% do rendimento total.

#### 4. Conclusões

A sustentabilidade e o cumprimento da missão são indissociáveis no que diz respeito ao sucesso de uma NPO. De forma a alcançar estes objetivos, a CAIS assenta a sua estratégia em 4 estratégias distintas. A primeira é diversificação de fontes de rendimento através fundos estatais, parcerias, e de 3 micronegócios sociais. De notar que 62,04% do total das suas receitas provêm de subsídios estatais, denotando o grau de dependência que a organização tem deste stakeholder. Apesar de nos últimos anos nem sempre ter apresentado resultados operacionais positivos, a sua capacidade de adaptação ao ambiente permite-lhe continuar na persecução da sua missão, sendo prova disso os números crescentes de utentes atendidos e pessoas integradas no mercado de trabalho. A segunda estratégia é o estabelecimento de 32 parcerias com os vários setores de atividade, possibilitando a obtenção de fundos essenciais para o desempenho da sua atividade e respostas inovadoras para as necessidades dos seus utentes. Esta estratégia possibilitou a integração laboral direta de 31 utentes como funcionários nas empresas parceiras dos respetivos projetos. A terceira estratégia passa pelo marketing social que tem trabalhado no sentido de uma imagem positiva junto da sociedade portuguesa, estando a CAIS consolidada como uma instituição de referência no terceiro setor. Prova disso é a distinção “Superbrand solidária 2018.” Tem procurado também envolver cada vez mais os stakeholders na organização através das redes sociais. As estratégias de marketing para uma imagem positiva da organização são reforçadas pela quarta estratégia, a transparência da organização, que permite obter legitimidade para a sua atividade e suporte financeiro. Esta transparência ganha forma através do processo de accountability. O RAC 2018 exprime o grau de realização dos projetos da CAIS carecendo, no entanto, de alguma complementaridade ao nível das linhas estratégicas que não são divulgadas. Demonstra transparência nas suas ações e prestações de contas, o que funciona a favor da imagem da CAIS e da sua relação com os stakeholders. Apesar disto será necessário um esforço adicional para transformar o reconhecimento dos stakeholders em doações, uma vez que os fundos provenientes de doadores particulares são ainda uma minoria. Estas estratégias parecem no entanto já estar a surtir efeito nas doações de empresas. Concluindo, a CAIS tem-se focado no cumprimento da sua missão, sem descuidar a sustentabilidade, denotando-se uma preocupação com a melhoria contínua na prestação de serviços aos seus utentes.

#### Bibliografia

- Alexander, J. & Nank, R. (2009). Public–Nonprofit Partnership. Realizing the New Public Service. *Administration & Society*, 41 ( 3), 364-386.
- Álvarez-González et al. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *Business Research Quarterly*. 20, 112-123.
- AL-Tabbaa , O., Leach, D. & March, J. (2014) Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors:A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas* 25, 657–678.
- American Marketing Association (2017) disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anheier, H. K. (2002). The third sector in Europe: Five theses. *Civil Society Working Paper 12, Centre for Civil Society. London: London School of Economics.*
- Associação Cais disponível em <http://www.cais.pt> acessado em 29/11/2019
- Atouba, Y. (2016). Let’s Start From the Beginning: Examining the Connections Between Partner Selection, Trust, and Communicative Effectiveness in Voluntary Partnerships Among Human Services Nonprofits. *Communication Research*. 1– 29.
- Austin J. (1998). *Partnering for progress*. Harvard Business School Working Papers, Social Enterprise Series 5, 99-051.
- Austin, J. & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes Nonprofit and Voluntary. *Sector Quarterly*, 41(6) 929– 968.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability. *John Wiley & Sons.*
- Besel, K., Williams, C. & Klak, J. (2011). Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty. *Nonprofit Management & Leadership*. 22(1), 53-65.

- Bingham, T. & Walters, G. (2012). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (3).
- Bryson, J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. The Past as Prelude: Were the Predictions of Classic Scholars Correct? *PAR Public administration review, Part VI*
- Becker, A. (2018). An Experimental Study of voluntary Non Profit Accountability and Effects on Public Trust Reputation, Perceived Quality and Behaviour. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1 -2.
- Belk, R. (2014) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research* 67, 1595–1600
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit management & leadership*. 22(1).
- Buczynski, B. (2013). Sharing is good: How to save money, time and resources through collaborative consumption. *New society publishers, Gabriola Island*.
- CAIS (2018) Relatório de atividade e contas 2018 acedido em <http://www.cais.pt/relatorios-e-atividades/> a 1/11/2019
- Carroll, E., & Romano, J. (2011). Your digital afterlife: When Facebook, Flickr and Twitter are your estate, what's your legacy? *Berkeley, CA: New Riders*.