

Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

XV Congresso Internacional de Casos Docentes em Marketing
Público e Não Lucrativo

Vol 11(2), pp: 37-49

ISSN: 2530-3422 casos-aimpn.org

de Marketing Público e Não Lucrativo

O PAPEL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DA SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA TOMS

Paulo Gonçalves-tutor 1

pjg@iscap.ipp.com

<https://orcid.org/0000-0002-1195-5027>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

Maria Antónia Rodrigues-tutor 2

mar@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0000-0003-0968-7358>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

Ana Maia

2180316@iscap.ipp.pt

Beatriz Pardal

2201819@iscap.ipp.pt

Celina Wang

2211236@iscap.ipp.pt

Resumo:

A crescente preocupação das sociedades com a sustentabilidade e a responsabilidade social conduzem as empresas à valorização e criação de valor nesses domínios, uma vez que aquelas devem ser orientadas para o mercado sustentável. O objetivo deste trabalho visa compreender os projetos desenvolvidos pela empresa TOMS centrada nestes princípios, analisando 1) a sua responsabilidade social, como a saúde mental, os direitos dos seus trabalhadores ou o combate ao racismo e desigualdade; 2) a sustentabilidade, considerando a repercussão que as matérias-primas e a sua produção têm e terão num futuro para o meio ambiente. Em termos do estudo de caso, adotamos uma metodologia narrativa e análise documental. Uma limitação deste estudo é a dificuldade em generalizar os resultados para além do contexto específico da empresa TOMS. Através desta investigação, concluímos que a empresa TOMS alcançou resultados positivos, criando dinâmicas e reputação económica e social, onde o sucesso está intrinsecamente ligado ao bem-estar das pessoas e do planeta.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Sustentabilidade; TOMS

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY IN THE COMPANY TOMS

Abstract:

The growing concern of societies with sustainability and social responsibility leads companies to value and create value in these areas, as they must be oriented towards the sustainable market. The objective of this work aims to understand the projects developed by the company TOMS centered on these principles, analyzing 1) its social responsibility, such as mental health, the rights of its workers or the fight against racism and inequality; 2) sustainability, considering the impact that raw materials and their production have and will have on the environment in the future. In terms of the case study, we adopted a narrative methodology and documentary analysis. A limitation of this study is the difficulty in generalizing the results beyond the specific context of the TOMS company. Through this investigation, we concluded that

the company TOMS achieved positive results, creating economic and social dynamics and reputation, where success is intrinsically linked to the well-being of people and the planet.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Sustainability; TOMS

1. Introdução

A importância dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sustentabilidade são, também, reflexo de um contexto de constantes mudanças no mundo, onde a vida das pessoas é, cada vez mais, diferente e agitada, e como consequência negativa, com a ocorrência de problemas, como a falta de saúde mental, traduzindo-se isso, atualmente, num problema social, para o qual o papel e intervenção das empresas podem minimizar alguns problemas sociais, com base na prática de uma RSC, efetiva e com impacto na melhoria do nível da qualidade de vida das populações. Outro tema, inerente ao bem-estar e qualidade de vida das pessoas, no século XXI, é a sustentabilidade, face às consequências da poluição, contaminação e destruição da natureza, como por exemplo, as mudanças climáticas, perda de biodiversidade, impactos na saúde, entre outros.

Num contexto empresarial diverso, a TOMS Shoes (derivado de “Shoes for a Better Tomorrow”) é uma empresa de calçado fundada em 2006 pelo norte-americano Blake Mycoskie com sede em Playa Del Rey, Califórnia, Estados Unidos da América. TOMS foi criada através de uma viagem realizada pelo seu fundador à Argentina, onde este se deparou com um grupo de voluntários que reunia calçado em bom estado das zonas mais abastadas de Buenos Aires e distribuía na periferia da cidade tendo em conta a informação proveniente dos sites TOMS, Feedough, Promotivate, entre outros. Daí surgiu um desafio que deu origem à empresa TOMS, este foi o rápido crescimento dos pés das crianças, e Mycoskie teve então a inspiração “E se eu vendesse esses sapatos incríveis que só tinha visto na Argentina para os meus amigos na Califórnia, e a cada venda de um par, comprometer-me a doar outro par para uma dessas crianças? Parecia a ideia mais simples do mundo” (Arbor, 2022).

Figura1 - Bandeira da Argentina na marca TOMS



Fonte: Google Imagens (5 novembro de 2023)

O principal intuito desta organização é ajudar as pessoas e o planeta, tendo um propósito garantir que os seus produtos e processos reflitam o seu compromisso de melhorar os direitos dos seus trabalhadores e a sua produção - sendo membro da “Fair Labor Association” (FLA) -, tendo impactado já cerca de 105 milhões de pessoas desde a sua fundação. Além disso, a TOMS tem como propósito conseguir gerar apoios para instituições de saúde mental, contribuir para o fim da violência com armas e acesso a oportunidades, com o acréscimo da sustentabilidade e cuidado do planeta, através da venda de calçado e mais recentemente, óculos de sol, roupa e bolsas (TOMS, 2022).

Assim, no âmbito da RSC e sustentabilidade organizacional, existe toda a razão de ser e fundamento para a TOMS ser objeto de estudo de estudo, pela relevância das suas ações e práticas responsáveis e sustentáveis. A vantagem competitiva da TOMS reside no modelo de negócio One for One, seguindo o modelo de negócio B1G1 (Buy one, Give one), com impacto na reputação da marca, na conexão emocional com os clientes e stakeholders e no compromisso com o impacto social (FourWeekMBA, 2023). Através desse compromisso inabalável com o impacto social positivo, a TOMS não apenas afirma sua RSC, mas também redefine os limites do que é possível quando se trata na obtenção de lucro e impacto social duradouro.

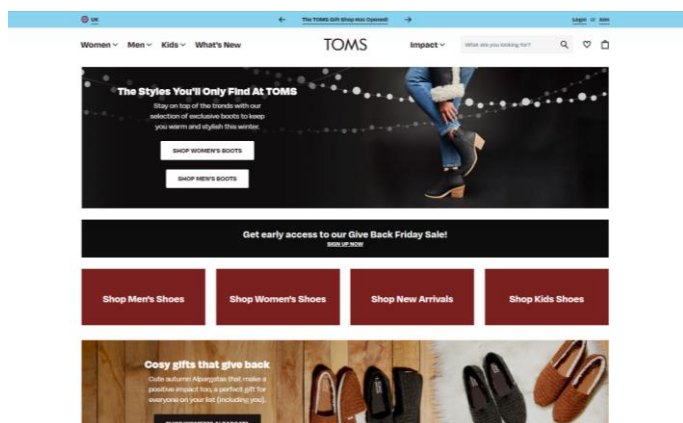
O objetivo principal do trabalho é evidenciar as empresas, como a TOMS podem desempenhar um papel significativo em aspetos relacionados com a RSC e sustentabilidade. Assim, através do estudo de caso da

TOMS, procuramos demonstrar como a empresa pode se envolver ativamente em questões sociais e ambientais, para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável, com impacto futuro no bem-estar das pessoas e da sociedade, no ambiente e mercado onde opera.

O procedimento metodológico adotado, neste trabalho, baseia-se em estudo documental, com base numa metodologia narrativa, através da análise de dados secundários e de uma história de estudo de caso, tendo presente o website da TOMS e os relatórios de impacto sobre o mesmo, com base em notícias “Toms and Save the Children” e “One Day Without Shoes” para a recolha de informações sobre as iniciativas de responsabilidade social e práticas de sustentabilidade da empresa.

Para uma compreensão abrangente das iniciativas (ver figura 2) da TOMS a estrutura deste trabalho, para além desta introdução, passa pela introdução que oferece uma visão geral do tema em discussão, destacando a relevância da TOMS e delineando os objetivos e a justificativa da pesquisa. De seguida, qual a metodologia de pesquisa utilizada, depois o desenvolvimento do caso onde exploramos em detalhes as práticas e iniciativas da TOMS, examinando criticamente seu impacto social e ambiental; noutro tópico apresentamos à discussão e análise das perguntas pedagógicas relativos ao tema em estudo e por fim a conclusão onde apresentamos um resumo dos principais pontos discutidos no estudo de caso e oferecemos recomendações para aprimorar ainda mais as práticas da TOMS.

Figura 2– Site oficial da TOMS



Fonte: Website da TOMS (10 de novembro 2023)

2. Estudo de Caso TOMS

2.1. Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade

Atualmente, uma maior competitividade e singularidade empresarial exige que as organizações desenvolvam ações estruturadas de RSC e de sustentabilidade. Num contexto corporativo, a RSC é a obrigação das empresas serem responsáveis pelas consequências das suas ações e decisões sobre a sociedade e o meio ambiente, considerando o impacto das suas atividades empresariais em todas as partes interessadas da envolvente, como colaboradores, clientes e comunidades locais (Carroll, 1991).

O modelo proposto por Carroll (1991) que delinea as responsabilidades das empresas em relação à sociedade, a Pirâmide da RSC evidencia:

1. **Responsabilidades Económicas:** situa-se na base da pirâmide que se refere ao objetivo principal da organização de gerar lucros e fornecer um retorno sobre o investimento para os seus acionistas. Este aspeto enfatiza a importância de as empresas serem lucrativas e sustentáveis a longo prazo;
2. **Responsabilidades Legais:** a segunda camada da pirâmide representa as obrigações de uma empresa em cumprir as leis e regulamentos da sociedade em que opera;

3. **Responsabilidades Éticas:** subindo na pirâmide, as responsabilidades éticas destacam a importância das empresas se envolverem em práticas moralmente e eticamente aceitáveis. Estas responsabilidades são fundamentais para manter uma reputação positiva e construir confiança com os *stakeholders*;
4. **Responsabilidades Filantrópicas:** situa-se no topo da pirâmide que se referem às ações voluntárias que uma empresa pode tomar para melhorar o bem-estar da sociedade, ou seja, são iniciativas como as doações de caridade, programas de desenvolvimento comunitário e de sustentabilidade. Estas vão além das expectativas básicas de responsabilidades económicas, legais e éticas.

Em síntese, Carroll refere que “*The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen*” (Carroll, 1991, p. 43). Ou seja, a empresa de RSC deve esforçar-se por obter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa.

Já para Hopkins (2007) a RSC é a obrigação que uma organização assume para maximizar os impactos positivos na sociedade e minimizar os impactos negativos. Para a *European Commission* (2001, p.7), a responsabilidade social é “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.

Para a Organização das Nações Unidas (2015), a sustentabilidade é baseada no que define na Agenda 2030, ou seja, objetivos de sustentabilidade que visa direcionar esforços para resolver desafios sociais, económicos e ambientais e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes.

Sustentabilidade é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de satisfação das gerações futuras, garantindo um equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais (Relatório Brundtland, 1987). Segundo Capra (2006, citado em Rosa, 2007), a sustentabilidade surge como resultado de um complexo padrão de organização que abrange cinco características fundamentais: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade.

Para a TOMS (2022), “Sustainability is a Journey, Not a Destination. We’ve always been in business to improve lives, which means taking good care of the place we call home.”

2.2. Apresentação e estudo do caso da TOMS

A TOMS tem como principal intuito ajudar as pessoas e o planeta. Desta forma a análise dos estudo de caso TOMS será bastante baseada nas responsabilidades filantrópicas que se situa no topo da pirâmide da responsabilidade social de Carroll (1999) que se traduzem em ações voluntárias que uma empresa pode tomar para melhorar o bem-estar da sociedade, como também baseada na sustentabilidade que para TOMS (2022) é uma jornada e não um destino, que sempre estiveram presentes em melhorar vidas e cuidar bem do lugar que chamam de lar.

Como já sabemos, a TOMS Shoes foi fundada em 2006 por Blake Mycoskie, em Playa Del Rey, Califórnia, originada de uma viagem à Argentina, onde Mycoskie percebeu a necessidade de sapatos para as crianças carentes; assim apareceu a ideia de vender sapatos incríveis para amigos na Califórnia e doar um par para essas crianças a cada venda. Essa ideia simples tornou-se a missão central da TOMS.

Blake Mycoskie, fundador de TOMS shoes, decidiu que o modelo de negócio One for One que iremos abordar num tópico mais abaixo seria um ponto de partida para a criação de um negócio que não dependeria das doações e que continuaria a gerar o movimento desta causa, autossustentando-se. Começou por desenvolver um tipo de sapato específico, conhecido na Argentina, onde, posteriormente o trouxe para o mercado norte-americano. O objetivo disto foi começar a fornecer sapatos e outros bens essenciais de forma gratuita, maximizando uma RSC da organização.

A partir daqui a TOMS começou a criar movimentos criativos sempre ligados ao mesmo tópico que originou a empresa. Um dos movimentos mais impactantes foi a introdução de um evento anual denominado como “Um dia sem sapatos” com o objetivo de incentivar os participantes a ficarem descalços por um dia com o objetivo de consciencializar as pessoas sobre o impacto que um par de sapatos pode ter na vida de uma criança, neste caso, Argentina (National Today, s.f.).

Para além dos sapatos, outros bens foram fornecidos. Os óculos foi uns dos bens em que a empresa se quis focar depois do êxito que teve com os sapatos, lançando, desta forma, uma linha de óculos. Acrescentando, a água potável foi outro bem essencial que foi tido em conta. A TOMS lançou a TOMS

Roasting em que, em cada compra de cafés desta marca, a empresa ajudaria a fornecer mais de 140 litros de água potável para uma família carente que viva numa região produtora de café em conjunto com outras organizações (Cosumerist, 2014).

Se “a empresa de Responsabilidade Social Corporativa deve esforçar-se por obter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa” (Carroll, 1991, p. 43), a TOMS como boa cidadã corporativa conseguiu impactar positivamente na sociedade através de umas das suas práticas “Um dia Sem Sapatos”. Esta foi uma campanha criada em 2007 pela empresa a fim de desafiar as pessoas a passar um dia sem sapatos de modo a espalhar a consciencialização para os milhares de crianças de todo o mundo que não outra opção a não ser passar o dia todo descalças. As crianças nestas condições acabam por ficar mais vulneráveis a infeções, o que acaba por comprometer por vezes o seu futuro uma vez que os cuidados hospitalares, por vezes, também não são os mais eficientes. A campanha acabou por estender-se por diversos países onde se realizaram eventos em mais de 50 empresas, como Canadá, Japão, EUA, Grécia, entre outros tendo em conta a informação proveniente dos sites NiT & psu.edu.

A empresa, conhecida por seu modelo de negócios “compre um, doe um” ou “TOMS one for one”, um termo que veio da origem da marca registada Myscoskie LLC, incentiva os consumidores a participarem da campanha descalçando-se e compartilhando suas experiências nas redes sociais, especialmente no Instagram, usando a hashtag #withoutshoes. As celebridades de todo o mundo juntaram-se à TOMS, promovendo a marca e a sua causa, até que em 2015 a campanha ganhou uma nova precursora. Nesta campanha, a TOMS prometeu doar um par de sapatos novos para uma criança necessitada por cada foto descalça no Instagram com a hashtag #withoutshoes de acordo com o site Causemarketing.com. Nesse mesmo ano, a campanha estabeleceu que a doação seria feita por cada foto que fosse publicada entre 5 e 21 de Maio com um limite de doação de um milhão de pares. Em resultado desta campanha, foram doados aproximadamente 10000 pares de calçado a comunidades carentes divididas por 10 países tendo em conta a informação dos sites NiT & psu.edu.

Além de doar sapatos, a campanha também teve um impacto significativo na construção da comunidade da marca e na co-criação de valor, especialmente por meio das redes sociais como o Instagram. A iniciativa demonstrou como o processo de criação de valor pode envolver todos os stakeholders, melhorando a eficácia da campanha de comunicação da marca.

Essas informações destacam como a campanha “One Day Without Shoes” não apenas beneficia crianças necessitadas, mas também fortalece a marca TOMS, envolvendo a comunidade em uma causa social significativa.

2.2.1. Modelo de Negócio One for One e a RSC

O modelo de negócio que a TOMS utiliza é o Buy One, Give One, ou seja, trabalha a parte das responsabilidades filantrópicas, em termos da sua RSC, quando por cada par de sapato comprado pelo cliente, TOMS compromete-se em oferecer um par de sapato a uma criança carente. Atuando em países como a Argentina, Etiópia, México, Ruanda entre muitos mais (Wikipedia, 2023). Este modelo permite à empresa rendibilizar através do word of mouth dos consumidores e através das campanhas sociais, com um esforço mínimo em termos de vendas e especialistas em Marketing (FourWeekMBA, 2023).

Como proposta de valor, TOMS oferece não apenas produtos elegantes e confortáveis, mas também a oportunidade de causar um impacto positivo a cada compra, promovendo um melhor bem-estar e oportunidades para os destinatários dos bens doados. Segundo FourWeekMBA (2023), “TOMS Shoes combina estilo e RSC, permitindo que os clientes contribuam para uma causa beneficente com suas compras.”

As organizações também têm responsabilidades económicas, como refere Carroll (1999) na sua pirâmide da RSC, ou seja, gerar lucros para que a empresa persista no mercado a longo prazo. Então de onde provêm as receitas da empresa TOMS? Estas chegam através das vendas de produtos, de colaborações com outras marcas e designers e dos contratos de licenciamento para produtos da marca TOMS (FourWeekMBA, 2023).

Exemplos de ações praticadas pela TOMS, ao nível da sua RSC, tendo como tema a saúde mental, em 2023 a TOMS apresentou o “When you buy TOMS, you help fund access to mental health resources.” (TOMS, 2023), já a nível das práticas de sustentabilidade, estas têm acontecido pela utilização de materiais reciclados e ecológicos nos seus produtos e uso de embalagens verdes (TOMS, 2022).

Casos

2.2.2. Impacto das ações da TOMS nas Pessoas

“Quando compras TOMS, ajudas a financiar o acesso a recursos de saúde mental” (TOMS, 2023). Para a TOMS, a saúde mental é essencial ao exercício de uma vida estável e digna nos indivíduos e nas comunidades e, por essa razão, esta tem um forte compromisso com iniciativas de saúde mental integrando esta causa no seu modelo de negócios e ações de impacto social. Nesse contexto, a TOMS leva um longo historial na preocupação com a saúde mental de acordo com os termos de políticas de RSC. Essa responsabilidade é observada pelas ajudas que a TOMS tem vindo a realizar desde 2015 (Tabela 1) e que as continua a fazer até aos dias de hoje.

Aqui trata da “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (European Commission, 2001, p.7) onde as preocupações sociais são levadas em conta.

Tabela 1- Historial do impacto da TOMS na saúde mental

2015	Começou a apoiar a saúde emocional de jovens que sofriam bullying.
2016	A Missão Measurement, onde 87% dos parceiros afirmaram que o calçado TOMS afetou positivamente o bem-estar emocional dos participantes.
2018/2019	Começou a apoiar a saúde mental de pessoas e comunidades impactadas por conflitos armados.
2020	Financiamento da saúde mental causada pela pandemia COVID-19.

Fonte: TOMS (s.f.).

Para além do impacto causado, a TOMS também conta com a participação em vários projetos de outras organizações, o que denota a sua RSC:

- *Didi Hirsch, Mental Health Services*: Lar do primeiro centro de prevenção ao suicídio das nações, que providencia suporte multilingue 24 horas, 7 dias por semana;
- *Letters to Strangers*: A maior organização sem fins lucrativos administrada por jovens, que desenvolveu o primeiro guia de saúde mental para jovens;
- *Venice Family Clinic*: O programa AFFIRM da organização para jovens LGBTQ+ que oferece intervenções de terapia cognitivo-comportamental baseadas em grupos para melhorar a saúde e o bem-estar delas;
- *The Mix*: Uma organização sem fins lucrativos, com sede no Reino Unido, que fornece suporte gratuito e confidencial para jovens com menos de 25 anos, por meio de plataformas online, sociais e móveis.

Além disso, TOMS fornece um calendário com tips de ajuda (Figura 5) para o apoio dos vulneráveis, onde essas pessoas podem animar-se todos os dias com as mais diversas atividades para realizar.

Figura 5 - Calendário com tips de ajuda



Fonte: Website da TOMS (5 de novembro de 2023)

Acrescentando a isto, há uma inclusão de pessoas de várias nacionalidades que se tornam colaboradores da TOMS, o que é crucial no desenvolvimento das suas propostas de valor. Consequentemente, a responsabilidade social é conduzida por indivíduos de origens diversas que atuam de forma poderosa e levam ao enriquecimento de ideias e sinergias. Esse compromisso não só fortalece o orgulho associada à marca, como também para o progresso da humanidade. Os próprios são a prova de antirracismo, uma das ações em que a empresa atua ativamente (TOMS, 2023).

No caso das parcerias que a TOMS detém, no âmbito das pessoas, destaca-se a “Save the Children”, na qual há um trabalho, desde 2011, para melhorar a saúde e a educação crianças nos Estados Unidos e em todo o mundo conforme mencionado no site de TOMS & Save the Children, 2023. Há um foco na conscientização desta causa para um aumento da sua visibilidade através da promoção nas suas lojas ou de promoção cruzada de campanhas da “Save the Children” por meio digital.

2.2.3. Ações da TOMS no Planeta e a sustentabilidade

A sustentabilidade é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de satisfação das gerações futuras, garantindo um equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais (Relatório Brundtland, 1987). Segundo a Comissão Europeia (2001, p.11) “no domínio ambiental, investimentos desta natureza são conhecidos por oportunidades “win-win” - vantajosas para as empresas e vantajosas para o ambiente”. Desta forma, a sustentabilidade trabalhada pela TOMS reflete-se mais recentemente, no relatório de 2022 da TOMS, onde apresenta a Certificação B-Corp, a qual, é obtida por empresas que respeitam os mais altos padrões de desempenho social e ambiental, transparência e responsabilidade legal, ou seja, criam benefícios para todas as partes interessadas, stakeholders conforme mencionado no site Toms. Planet, 2023.

A incorporação de materiais e processos amigos do ambiente, recicláveis, orgânicos, ecológicos e bio é um dos fatores de sucesso da empresa. Ainda, TOMS fornece produtos que utilizam menos água na sua produção, e a marca contribui com causas e projetos na defesa dos animais conforme mencionado no site Insider, 2023.

Como Capra (2006, citado em Rosa, 2007) refere, a parceria é uma característica essencial das comunidades sustentáveis. Logo TOMS trabalha em parceria com a threUP para estender o ciclo de vida dos seus produtos, o que abre caminho para revender os produtos usados, refletindo-se na carteira e no planeta (Toms, 2023).

“Wear TOMS. WEAR GOOD.” (Toms, 2023), é a assinatura de TOMS, calça-se não só o sapato, mas também o valor que a marca traz, toda a proposta de valor de TOMS.

Casos

3. Perguntas para Discussão

Pergunta 1: *Como a TOMS está envolvida em ações sociais e de filantropia, em termos da sua RSC e quais são os principais programas ou iniciativas sociais apoiados pela empresa?*

A TOMS está fortemente envolvida em ações sociais e de filantropia, no âmbito da sua RS, em especial, para as Pessoas, contribuindo de forma significativa para as comunidades em que esta opera. A empresa destaca-se em grande parte nos seguintes aspetos:

- Distribuição de lucros para o bem social: a TOMS destina 1/3 de seus lucros para apoiar recursos de saúde mental para milhões de pessoas que necessitam desse tipo de apoios.
- Reconhecimento e compromisso com a comunidade: a TOMS foi reconhecida como uma das melhores organizações B Corp do mundo, na área comunitária, estando entre as 5% melhores organizações de B Corp. Eles também são membros da Fair Labor Association (FLA), onde reforçam o seu compromisso com o propósito, o planeta, as pessoas e os direitos dos trabalhadores.
- Parcerias com organizações locais: a TOMS colabora com várias organizações para impactar positivamente as comunidades locais, incluindo:
 - Treinamento, mentoria e financiamento para jovens que criam soluções para injustiças nas suas comunidades (Peace First);
 - Apoio a jovens LGBTQ+ através de cortes de cabelo afirmativos de género e autoempoderamento (ProjectQ);
 - Suporte e recursos de saúde mental culturalmente relevantes (Que Paso Latinx);
 - Acesso a espaço, treinamento e capital para artistas Latinx (Self Help Graphics & Art);
 - Restauração da visão para aqueles sem acesso a cuidados oculares, abrindo portas para oportunidades económicas (Seva);
 - Suporte para jovens em luto (The Dinner Party);
 - Suporte de saúde mental gratuito e confidencial para menores de 25 anos no Reino Unido (The Mix);
 - Treinamento e apoio aos trabalhadores que intervêm em comunidades carentes de Los Angeles (Urban Peace Institute);
 - Recursos de saúde mental de acesso rápido para populações vulneráveis em Los Angeles (Venice Family Clinic);
 - Treinamento de liderança e educação, para prevenir a violência e ajudar na cura do trauma deixado pela violência armada em Oakland (Youth ALIVE!)

Essas iniciativas mostram o compromisso da TOMS em apoiar e melhorar as comunidades locais através de uma variedade de programas sociais e filantrópicos (TOMS, 2023).

Pergunta 2: *Qual é a abordagem da TOMS em relação à sustentabilidade e práticas ambientalmente responsáveis na sua produção a longo prazo?*

Até 2025 a TOMS tem como principal objetivo melhorar e aprimorar seis pontos principais que levarão a uma maior sustentabilidade dos seus produtos e práticas, sendo eles:

- (1) Investimento em Earthwise™: para haver uma maior escolha de produtos que ajudam o planeta;
- (2) Aumento da pontuação B Corp: apesar de ter havido quase uma duplicação deste valor na sua última avaliação, a TOMS pretende ser um exemplo nesta métrica;
- (3) Expansão de algodão sustentável: o objetivo é conseguir obter algodão 100% sustentável até 2025;

- (4) Embalagens mais verdes: as embalagens são fabricas com pelo menos 80% de materiais reciclados e 100% das suas embalagens provêm de florestas com gestão sustentável;
- (5) Pegada de Carbono: têm o objetivo de a medir e de a reduzir até 2025;
- (6) Relatórios de progresso: a cada ano a empresa disponibiliza no seu website o impacto e a sua gestão neste âmbito.

Esta organização ainda apresenta uma parceria com a thredUP, com o intuito de prolongar a vida útil de calçado ou roupa, permitindo aos seus consumidores trocar os seus itens por créditos na TOMS (TOMS, 2023).

Pergunta 3: *Que práticas a TOMS incorpora de maneira a manter a igualdade e inclusão na sua organização?*

Para Hopkins (2007), a RSC é a obrigação que uma organização assume para maximizar os impactos positivos na sociedade e minimizar os impactos negativos. Já para a Organização das Nações Unidas (2015), a sustentabilidade é direcionar esforços para resolver desafios sociais, económicos e ambientais e promover a paz, a justiça e instituições eficazes. Assim, a inclusão de pessoas é uma das soluções que impactam positivamente a sociedade e resolvem certos desafios sociais.

A promoção da diversidade e inclusão interna são temáticas com importância para a empresa e consequentemente, a TOMS detém um comité de Cultura e Experiência e um comité DEIA (Diversidade, Equidade, Inclusão e Antirracismo), que trabalham para garantir o combate ativo contra o racismo sistemático e as políticas de desigualdade (TOMS, 2023).

Alguns dos exemplos de tarefas destes comités passam por:

- **Treinamento e sensibilização:** onde oferecem treinamentos regulares que conscientizam os funcionários sobre a importância da inclusão;
- **Políticas antidiscriminação:** implementam-se políticas claras e rigorosas contra a discriminação no local de trabalho, garantindo que todos os seus funcionários se sintam seguros e respeitados;
- **Oportunidades de desenvolvimento:** garantias de todos os funcionários tenham os mesmos acessos a oportunidades de treinamento, a desenvolvimento e promoções, independentemente das suas características;
- **Comunicação aberta:** onde haja um à-vontade, por parte dos funcionários, para partilhar as suas experiências e preocupações, sem medo de retaliações.

Uma vez por ano, TOMS realiza o “Giving Tuesday”, isto é, fecha os seus escritórios globais e dedicam-se em atividades de voluntariado com as organizações sem fins lucrativos locais.

Uma das práticas de inclusão realizada por TOMS foi quando este mudou para a nova sede em Culver City, e convidou artistas locais para partilhar as suas interpretações de equidade nas suas paredes com o objetivo de dar vida ao novo espaço. “The result? A beautiful, diverse, inspiring place for all.” (Toms, 2023).

4. Conclusões

Com uma visão geral das iniciativas e práticas das pessoas e do planeta, a TOMS não apenas transcende os limites da tradição corporativa, mas também se configura como um modelo inspirador de RSC.

Ao adotar uma abordagem inovadora que combina a missão “One for One”, a TOMS não só muda vidas em todo o mundo, mas também mostra um compromisso inabalável com a sustentabilidade ambiental. Através de programas que abrangem a distribuição de calçado, água potável e cuidados com os olhos, a TOMS apresenta um modelo de negócios que pode ser sustentável e ao mesmo tempo beneficiar a sociedade e o meio ambiente.

No entanto, é importante compreender que os desafios persistirão e a empresa deve continuar a evoluir as suas estratégias para garantir um impacto duradouro e positivo. Como tal, uma proposta futura de gestão

Casos

seria o melhoramento, face à estratégia desta organização, passaria por averiguar e alterar a imagem da marca que aparece nos motores de pesquisa, uma vez que nas suas redes sociais de LinkedIn, Instagram e Facebook a imagem da marca aparece com fundo azul e as letras em maiúsculas, no entanto, aquando a pesquisa da marca a imagem demonstrada em nada tem a ver com a sua representação, recomendando-se a utilização da mesma imagem ou então a presença do seu logótipo em todas as suas redes de comunicação, o que aparenta ser o mais indicado. Todas as seguintes propostas são sugeridas num contexto de RSC, mas da mesma forma podem ser usadas para questões de sustentabilidade, estas são práticas que impactam a sociedade, tornando-os conscientes de problemas da sociedade:

- **Campanhas de storytelling socialmente conscientes:** desenvolver campanhas que contem histórias reais de pessoas beneficiadas pelas doações da TOMS.. Essas histórias podem ser compartilhadas através de vídeos, posts em mídias sociais, e até mesmo em eventos físicos. Outras formas de compartilhar este tipo de histórias poderiam ser na forma de podcasts focando-se em contar histórias inspiradoras de indivíduos que superaram adversidades, com o apoio de projetos sociais da TOMS;
- **Série documental de viagens:** produzir uma série documental com o objetivo de mostrar viagens a diferentes partes do mundo onde a TOMS tem impacto como o país onde tudo começou, a Argentina. Cada episódio poderia focar em histórias específicas de indivíduos ou comunidades beneficiadas, destacando o impacto real das ações da marca;
- **Reforço em eventos e experiências de marca:** apesar da TOMS já realizar este tipo de experiências é sempre bom reforçá-los. A organização destes eventos permite que, o consumidor vivencie a missão da TOMS, com experiências em workshops sobre sustentabilidade, ou eventos de voluntariado onde os participantes podem se envolver diretamente em atividades de impacto social;
- **Colaborações com ONGs e empresas com missões similares:** este é mais um tópico que a TOMS atualmente tem em atenção, no entanto, é algo também a reforçar devido a ser um tópico importante. Atualmente a TOMS tem colaborações com algumas ONGs como a “Save the Children”, “Charity: Water” e, embora não seja uma parceria com uma ONG específica, a TOMS iniciou a campanha “One Day Without Shoes” para aumentar a conscientização sobre a importância do calçado para a saúde e educação das crianças. Esta campanha incentiva a participação de várias organizações e indivíduos em todo o mundo. É importante estabelecer este tipo de parcerias com organizações e empresas que partilhem missões semelhantes para que, no futuro, seja rentável e benéfico em campanhas conjuntas ou produtos colaborativos;
- **Impacto social através da realidade virtual:** desenvolver experiências imersivas em realidade virtual para que os utilizadores tenham a possibilidade de fazer uma “visita” virtual às campanhas beneficiárias pela assistência da TOMS. Esta forma de envolvimento pode intensificar a consciência e fortalecer o vínculo emocional com as causas endossadas pela empresa;
- **Montagem de exposições artísticas interativas:** estabelecer exposições artísticas nas principais cidades, ilustrando de forma visual o impacto social exercido pela TOMS. Estas exposições artísticas podem incorporar componentes interativos, como painéis touchscreen ou elementos de realidade aumentada, com o objetivo de informar e educar os visitantes.

A análise deste caso faz-nos pensar no papel central das empresas na construção de um futuro sustentável e socialmente responsável. Assim, em termos de gestão estratégica, a TOMS emergirá não apenas como uma marca de sucesso, mas também como um agente de mudança, moldando uma história onde as empresas terão sucesso não apenas financeiramente, mas também através de um compromisso genuíno com o bem-estar dos outros e do planeta. Finalmente, este estudo enfatiza a importância de uma abordagem holística para o sucesso empresarial, integrando valores éticos e sustentáveis como parte integrante da visão da empresa.

Bibliografia

- Arbor (24 de março de 2022). *Blake Mycoskie e o propósito que transforma vida e negócios*. Arbor. Consultado no dia 16 de 2023 em <https://blog.arborgestao.com/blake-mycoskie-e-o-proposito-que-transforma-vida-e-negocios/>
- Bharath Sivakumar. (2023). *Toms Shoes Business Model | One-For-One Model Explained*. Feedough. <https://www.feedough.com/one-for-one-forerunner-toms-shoes-business-model/>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4):39-48. https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3):268-295. https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct
- European Union. (16 de abril de 2002). *LIVRO VERDE Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (p.7). European Union. Consultado no dia 16 de novembro de 2023 em https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Gennaro Cuofano. (4 de outubro de 2023). *Como os sapatos TOMS ganham dinheiro? O Modelo de Negócios Um Por Um Explicado*. Consultado no dia 8 de novembro de 2023 em <https://fourweekmba.com/pt/toms-um-por-um-modelo-de-neg%C3%B3cios/>
- Insider. (30 de janeiro de 2021). *Como a Toms Shoes se tornou um sucesso de empreendedorismo social*. Consultado em 16 de novembro de 2023 em <https://blog.insiderstore.com.br/como-a-toms-shoes-se-tornou-um-sucesso-de-empreendedorismo-social/>
- Liam Matthews. (30 de julho de 2015). Estudo de caso da TOMS: Mais do que uma empresa de calçados | Site de Liam Matthews. Consultado em 9 de novembro de 2023 em <https://sites.psu.edu/liammatthews/2015/07/30/toms-case-study-more-than-just-a-shoe-company/>
- Mycoskie, B. (2012). *Start Something That Matters* (pp.78-105). Random House.
- NiT. (5 de setembro de 2016). *#WithoutShoes: o dia em que se tiram os sapatos para ajudar quem não os tem*. NiT. Consultado em 9 de novembro de 2023 em <https://www.nit.pt/compras/05-09-2016-withoutshoes-o-dia-em-que-se-tiram-os-sapatos-para-ajudar-quem-nao-os-tem>
- One Day Without Shoes (2015). *This year, TOMS' One Day Without Shoes Campaign Allows You to Donate Shoes for Free*. Sustainable Brands. <https://sustainablebrands.com/read/product-service-design-innovation/this-year-toms-one-day-without-shoes-campaign-allows-you-to-donate-shoes-for-free>
- One Day Without Shoes (2015). *TOMS 'One Day Without Shoes' Campaign*. Causemarketing.com. <https://causemarketing.com/commercial-gallery/toms-one-day-without-shoes-campaign/>
- Promotivate (s.f.). Blake Mycoskie TOMS, fundador e chefe de sapatos da Promotivate. Promotivate. <https://pro-motivate.com/pt/alto-falante/Mycoskie-blake/>
- Relatório de Brundtland. (1987). *Relatório de Brundtland intitulado "Nosso Futuro Comum", em 1987*. Library. Consultado em 10 de novembro de 2023 em <https://1library.org/article/relat%C3%B3rio-brundtland-intitulado-nosso-futuro-comum-our-common.zg8k256y>
- Revistaea.org (14 de dezembro de 2010). *O que é Sustentabilidade*. Fritjof Capra. Revistaea.org. Consultado em 8 de novembro de 2023 em <https://www.revistaea.org/artigo.php?idartigo=929>
- Save the Children. (2023). Corporate Partnerships Toms. Consultado em 9 de novembro de 2023 em <https://www.savethechildren.org/us/about-us/become-a-partner/corporations/toms>
- TOMS. (2023). Página web corporativa. *The TOMS 2022 Impact Report*. Consultado em 5 de novembro de 2023 em <https://www.toms.com/us/impact/report.html>
- TOMS. (2023). Página web corporativa. *The TOMS 2023 Impact People*. Consultado em 5 de novembro de 2023 em <https://www.toms.com/us/impact/people.html>

Casos

- TOMS. (2023). Página web corporativa. *The TOMS 2023 Impact Planet*. Consultado em 5 de novembro de 2023 em <https://www.toms.com/us/impact/planet.html>
- TOMS. (2023). Página web corporativa. *The TOMS 2023 Impact Purpose*. Consultado em 5 de novembro de 2023 em <https://www.toms.com/us/impact/purpose.html>
- TOMS. (s.f.). Página web corporativa. *Biografia de Blake Mycoskie*. Consultado em 7 de novembro de 2023 em <https://www.toms.com/us/corporate/blakes-bio.html>
- Wikipédia. (s.f.). *Toms Shoes* – Wikipédia, a enciclopédia livre. Wikipédia. Consultado em 7 de novembro de 2023 em https://en.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes#%22One_for_one%22