Casos de Marketing Público y No Lucrativo

Vol. 7, pp: 369-377

casos-aimpn.org (ISSN: 2530-3422)

DOI: https://www.doi.org/ 10.5281/zenodo.6874667

de Marketing Público e Não Lucrativo

ASSOCIAÇÃO MUTUALISTA MONTEPIO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA, DA ACCOUNTABILITY E DO MARKETING NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Alexandra Braga
Amélia Carvalho
Escola Superior de Tecnologia e Gestão CIICESI
P. Porto (Portugal)

Ana Ribeiro
Andrea Almeida

Resumo:

A Associação Mutualista Montepio, fundada em 1840, é atualmente a maior associação mutualista de Portugal, apresentando-se como uma referência secular. Enquanto instituição da economia social, preocupa-se com a proteção e o bem-estar de todos, colocando o progresso ao serviço não apenas dos seus associados mas também da comunidade. Pretende-se com este estudo perceber de que forma a gestão estratégica influencia as políticas de marketing adotadas e as parcerias existentes no âmbito da economia colaborativa, bem como aferir o seu processo de *accountability* e a transparência da informação prestada aos diversos stakeholders. Para além disso, o objetivo é compreender a estratégia de responsabilidade social utilizada e avaliar de que forma esta estratégia contribui para o desenvolvimento social e sustentável.

Abstract:

Association Mutualist Montepio, founded in 1840, is currently the largest mutualist association in Portugal, presenting itself as a secular reference. As an institution that belongs to the social economy, it is concerned with the protection and well-being of people, putting progress at the service not only of its membres but also of the community. In this way, the aim of this study is to understand how strategic management influences the marketing policies adopted and existing partnerships within the collaborative economy, as well as to assess its accountability and the transparency of the information provided to the several stakeholders. In addition, it is intended to understand the social responsibility strategy that has been used and evaluate how this strategy contributes to the social and sustainable development.

1. Introdução

A Associação Mutualista Montepio, adiante designada por AMM, foi legalmente constituída em 1840, quando Francisco Manuel Álvares Botelho liderava um grupo de funcionários públicos, que tinha como objetivo o apoio mútuo e colmatar a ausência de um quadro público de apoio social a nível nacional (Franco & Henrique, 2015).

Assim sendo, a AMM é hoje, e de acordo com os seus Estatutos, uma instituição particular de solidariedade social, de inscrição facultativa e generalizada, capital variável, duração por tempo indeterminado e número ilimitado de associados, que se rege pelas disposições legais aplicáveis ao setor.

Esta associação, inserida nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), tem a sua sede na Rua Áurea, números 219 a 241, em Lisboa, mas estabelece sucursais ou outras formas de representação social no país e no estrangeiro. Tem no seu universo diversas empresas, procurando com a sua gestão garantir um papel ativo no âmbito da economia social.

A AMM integra hoje, para além da sua elevada dimensão associativa, a saber cerca de 630 mil associados, uma instituição financeira entre os líderes no plano nacional e um conjunto de empresas particularizadas na gestão de fundos de pensões, investimento, planos de proteção, seguros e residências assistidas.

Com mais de 179 anos de história, a AMM assume-se como uma referência notável no setor da economia social e, com o seu processo de consolidação e modernização, procura garantir respostas adequadas às necessidades financeiras e de proteção social dos seus *stakeholders*.

Sendo a AMM uma associação orientada para o futuro, investe na realização de acordos de cooperação com outras associações mutualistas, designadamente para a utilização conciliada de instalações, equipamentos, serviços e obras sociais.

A sua Missão[1] assenta em quatro tópicos, sendo eles: (1) garantir, observando os princípios da solidariedade, benefícios de segurança social e saúde aos associados e familiares; (2) contribuir para a resolução dos problemas habitacionais dos associados; (3) prosseguir outras formas de proteção social e gestão de equipamentos, serviços, obras sociais e outras atividades que visem o desenvolvimento cultural e qualidade de vida dos associados e familiares; (4) gerir regimes complementares de prestações garantidas pela Segurança Social e outras formas coletivas de proteção social.

Com uma Visão[2] clara, pretende permanecer a maior associação nacional, promotora e gestora de regimes complementares de Segurança Social, individuais e coletivos, de serviços e equipamentos sociais, através de uma gestão empreendedora, prudente e ética. Concomitantemente, visa acreditar o respeito pelos valores mutualistas de solidariedade e participação associativa, bem como os elevados padrões de responsabilidade e sustentabilidade social e consolidação da economia social e do terceiro setor em Portugal.

Assim sendo, toda a atividade desenvolvida pela AMM é orientada para a proteção social e alinhada por alguns Valores[3] que orientam a sua ação, nomeadamente Liberdade, Igualdade, Solidariedade, Responsabilidade e Autonomia.

O desafio mais importante para AMM tem sido a preservação do grau de satisfação e a confiança dos seus associados. Com o foco nos associados, a AMM desenvolve diversas iniciativas, com o intuito de corresponder, cada vez mais, às suas necessidades nos domínios da oferta mutualista, que contribuam para o desenvolvimento pessoal, bem-estar e qualidade de vida.

Com enfoque no supra exposto, o presente estudo tem como objetivo compreender as estratégias utilizadas pela AMM no âmbito do marketing, da economia colaborativa e da responsabilidade social, com vista ao cumprimento da sua missão. Por outro lado, pretende-se verificar a transparência da sua prestação de contas e a forma de prestação de informação aos seus stakeholders.

[1] Fonte: https://www.montepio.org/institucional/missao-visao-e-valores/
[2] Fonte: https://www.montepio.org/institucional/missao-visao-e-valores/
[3] Fonte: https://www.montepio.org/institucional/missao-visao-e-valores/

Figura 5: Página Oficial da Associação Mutualista Montepio



2. Desenvolvimento do caso

Com vista à compreensão do objetivo do presente relatório, torna-se necessário um enquadramento teórico e uma explicação de um conjunto de conceitos pertinentes, por forma a facilitar a sua leitura e interpretação.

Assim sendo, começa-se por perceber o que é o terceiro setor. Segundo os autores Salamon e Anheier (1992), a essência desta definição é um conjunto de cinco características que distinguem as organizações que compõem o setor sem fins lucrativos. Desta forma, classificam o terceiro setor como um conjunto de organizações que são formalmente constituídas, autónomas, com uma estrutura não-governamental, voluntárias até um determinado ponto e que não distribuem os lucros obtidos na sua atividade.

Uma vez que a organização em estudo neste relatório é uma associação mutualista, torna-se igualmente pertinente perceber o que caracteriza este tipo de associações, bem como o significado de mutualismo. Assim sendo, uma associação mutualista, também designada por mutualidade, é um agente económico-social que comporta uma dupla dimensão, nomeadamente uma dimensão económica (componente empresarial), como produtora de bens e serviços e uma dimensão socio-política (componente associativa), como associações de pessoas, promotoras de atividades formativas, culturais e cívicas, cujo funcionamento assenta na participação democrática dos seus membros (Pitacas, 2009). Por sua vez, o mutualismo é uma doutrina económica e social, constituindo uma forma coletiva de organização social para conseguir, em comum, objetivos, como a cobertura de riscos sociais e a satisfação de necessidades sociais, que não se conseguiriam alcançar individualmente, mas sim através do esforço e recursos de um conjunto de indivíduos, através dum processo cooperativo de ajuda e benefício mútuo (Pitacas, 2009). Assim sendo, é percetível que as associações mutualistas são instituições sem fins lucrativos, sendo que a sua preocupação é maximizar o bem-estar dos seus associados.

Para além disso, é também importante compreender o que é a gestão estratégica e a importância deste conceito no âmbito das organizações sem fins lucrativos. Desta forma, a gestão estratégica pode ser definida como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, visando assegurar uma contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos com a máxima eficiência e eficácia (Santos, 2008). No contexto do terceiro setor, gerir estrategicamente significa que a organização tem de conhecer o seu ambiente interno e o ambiente externo em que está inserida e tem de apresentar uma missão bem definida, tendo-a sempre como referência nas atividades a desenvolver. Para além disso, há a necessidade de fixar objetivos a vários níveis e definir as estratégias que conduzem à concretização desses mesmos objetivos. Após a implementação dessas estratégias, devem existir medidas de avaliação de desempenho para medir o seu resultado no curto prazo e o impacto a médio e longo prazo (Azevedo et al., 2010).

De facto, a estratégia pode ser vista como uma força mediadora entre a organização e o ambiente que a envolve (Mitzberg, 1979) e é na estratégia que as organizações encontram o caminho que as deverá conduzir ao êxito pretendido, traduzido na consecução dos seus objetivos e no cumprimento da missão que deu origem à sua constituição (Santos, 2008). Por outro lado, nas organizações sem fins lucrativos quando se menciona a palavra estratégia estão implícitos recursos, competências, sistemas e relações que levam à

criação de valor social (Azevedo *et al*., 2010). Neste sentido, a gestão estratégica é uma ferramenta com impacto significativo no sucesso de qualquer organização (Laurett & Ferreira, 2018).

Por outro lado, a gestão estratégica está inevitavelmente ligada ao marketing, uma vez que esta vai ter um papel preponderante na definição das estratégias e das políticas a adotar. Neste sentido, a gestão de marketing é o processo de planeamento e execução de programas desenhados para criar, construir e manter relações de troca benéficas com o público-alvo, com o propósito de alcançar objetivos individuais e organizacionais (Kotler & Andreasen, 1996). Nas organizações sem fins lucrativos faz sentido falar em marketing social, sendo que este se caracteriza por ser aplicado à resolução de problemas sociais (Kotler & Zaltman, 1971) e tem como principal objetivo promover causas que influenciem o comportamento das pessoas, trazendo resultados socialmente benéficos (Basil, 2012). Desta forma, o marketing social assume uma importância crescente na sociedade, sendo que as suas campanhas são lançadas nos mais diversos setores, com o objetivo de provocar alterações de comportamento ou consciencializar os cidadãos.

Associada à gestão estratégica está também a economia colaborativa, no sentido em que a cooperação e as parcerias estabelecidas entre as organizações contribuem para uma partilha de experiências e *know-how*, dando origem a um benefício mútuo e à criação de valor social. Optar por uma estratégia colaborativa e de cooperação com outras organizações com ou sem fins lucrativos é de facto uma vantagem para qualquer organização. Do ponto de vista estratégico, a cooperação interorganizacional pode ajudar as organizações a sobreviver, melhorar o seu desempenho, adquirir e transferir recursos mutuamente, aumentando assim a capacidade de resposta face às mudanças do meio envolvente e impulsionando a inovação (Chang *et al*., 2016).

Paralelamente temos o conceito de accountability, cuja importância tem vindo a ser crescente, uma vez que a prestação de contas é um dos princípios fundamentais da responsabilidade social, devendo ser o mais transparente possível, para potenciar o sucesso da organização e o seu envolvimento com a sociedade (LeRoux, 2009). Para além disso, a informação prestada ao público pelas organizações sem fins lucrativos deverá satisfazer os diversos stakeholders (LeRoux, 2009), permitindo uma aproximação e transparência junto dos mesmos, sendo esta uma condição essencial para a manutenção da confiança pública no terceiro setor (Lee, 2004).

Importa ainda salientar a importância da responsabilidade social no terceiro setor. Este conceito acaba por ser o que move qualquer instituição sem fins lucrativos, sendo um princípio presente nas atividades desenvolvidas. No desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, as organizações devem ter sempre em conta o impacto das suas ações, a nível económico, social e ambiental.

Tendo em consideração o exposto anteriormente, optou-se por analisar a Associação Mutualista Montepio neste estudo de caso, uma vez que se trata da maior associação mutualista em Portugal e, para além disso, esta organização apresenta-se como um exemplo concreto de como a economia social pode ser colocada ao serviço da sociedade. Apresenta ainda uma missão clara, pondo em prática diversas atividades que levam ao cumprimento dessa mesma missão, com vista à criação de valor social.

3. Perguntas para discussão

Pergunta 1. *Quais os projetos desenvolvidos no âmbito da responsabilidade social?*

A responsabilidade social apresenta-se como uma resposta voluntária das organizações às diversas exigências de cariz social, ambiental e económico. Desta forma, as organizações assumem um compromisso voluntário que deverá superar os requisitos e normativos legais impostos, elevando assim o seu grau de exigência e extravasando o que lhes é solicitado pelas normas reguladoras (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

As organizações sem fins lucrativos devem ter por base a responsabilidade social, não apenas através do apoio a causas dignas, mas também a desenvolver essas causas de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis (Pope et al., 2018).

A AMM defende uma Responsabilidade Social ativa e um futuro sustentado, com valores direcionados para a proteção social complementar solidária e voluntária – o Mutualismo – e assente em princípios humanistas.

O tributo para a proteção e o bem-estar de todos, através do apoio a diversas causas e comunidades, é um dos pilares da estratégia de responsabilidade social da associação.

Constantemente associada a causas e projetos relacionados com o apoio social, os direitos humanos, a saúde, a cultura e o ambiente, e consciente da importância do dia de amanhã, a AMM pensa no presente e prepara o futuro alinhado pelos valores da transparência, segurança e mútua confiança nos seus parceiros, labutando em benefício da proteção e bem-estar de todos, apoiando diversas causas e iniciativas que contribuem para apoiar a comunidade de diversas formas (informação disponibilizada na página oficial):

- Corrida Montepio, uma iniciativa desportiva de referência nacional, distinguida com 5 estrelas pela European Athletics, que tem a singularidade de ter uma missão solidária que permitiu, ao longo dos anos, angariar cerca de 300 mil euros a favor de instituições de solidariedade social;
- Corrida Pelicas de cariz social, cujas receitas revertem para a APSI (Associação para a Promoção da Segurança Infantil) e Associação Sol;
- Geofundos, uma plataforma agregadora de oportunidades de financiamento à economia social, lançada em maio de 2016;
- Atmosfera m, um espaço aberto a todos, independentemente da idade e profissão, onde as crianças podem participar em aulas de teatro, oficinas de música, expressão plástica e sessões de ioga; e os adultos integrar uma formação, visitar uma exposição, ou simplesmente aproveitar uma pausa para fazer uma refeição ligeira ou tomar um café.

Relativamente a estas iniciativas enquadradas no âmbito da responsabilidade social, surge uma questão relativamente à plataforma Geofundos: será esta plataforma um meio para agregar um maior número de clientes para a área bancária que faz parte do grupo de empresas da AMM? De facto, esta plataforma é apresentada como um meio de apoio às organizações, de modo a que possam filtrar as oportunidades de financiamento de acordo com as suas necessidades de financiamento. Contudo, pode ser confundida como uma estratégia de marketing para o banco que faz parte da AMM.

Ciente da relevância da definição e implementação de uma estratégia de responsabilidade social, a AMM gerou o Comité de Responsabilidade Social[4], que abarca a Associação Mutualista Montepio, a Caixa Económica do Montepio Geral (CEMG), a Fundação Montepio e a Lusitânia – Companhia de Seguros, cujo objetivo primário comporta na promoção da sustentabilidade como motor do progresso global.

Por forma a dar seguimento ao supra citado, a AMM circunscreveu áreas de atuação e metas de responsabilidade social, que permitissem atestar o aperfeiçoamento contínuo e acompanhar o seu desempenho a partir da monitorização regular de indicadores-chave. Presentemente, o Comité de Responsabilidade Social, incorpora responsáveis de áreas da Associação Mutualista e da CEMG: Comunicação e Marketing, Responsabilidade Social, Economia Social, Centro Corporativo, Planeamento, Marketing de Retalho, Empresas, Estratégico e Inovação, Desenvolvimento Organizacional, Central de Compras, Secretariado Geral, Compliance, Provedoria do Cliente, Serviços Partilhados, Risco e Recursos Humanos[5].

Finaliza-se citando que os pilares da estratégia de responsabilidade social, bem como a procura permanente pelo bem comum, permite à AMM desenvolver as suas atividades de uma forma socialmente responsável.

Pergunta 2. *O processo de accountability é apresentado nos relatórios anuais de forma clara e expressiva para os stakeholders?*

O processo de accountability assume um papel preponderante no sucesso de qualquer organização sem fins lucrativos. Nesse sentido, a prestação de contas deve fazer parte da estratégia organizacional, uma vez que com um sistema contabilístico sólido e através da transparência para as partes internas e externas interessadas, a organização pode atingir uma reputação credível, mesmo em períodos económicos difíceis (Hansen-Turton & Torres, 2014).

Tomando como enceto o Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, a criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis às ESNL justifica-se pela "disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do

[4] Fonte: https://www.montepio.org/institucional/sustentabilidade/modelo-de-sustentabilidade/
[5] Fonte: https://www.montepio.org/institucional/sustentabilidade/modelo-de-sustentabilidade/

importante papel e peso que desempenham na economia, que justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades".

Desta forma, a transparência adota um papel fulcral no que diz respeito à credibilidade pública depositada no terceiro setor (Lee, 2004), podendo também ser uma estratégia de crescimento, em virtude da exposição clara dos objetivos institucionais aos seus *stakeholders*.

A AMM revela duas formas de blasonar a informação, sendo a primeira caracterizada pelo Relatório de Sustentabilidade, onde pretende divulgar a estratégia, políticas, princípios e iniciativas desenvolvidas pela associação. Este relatório é estruturado de acordo com os temas significativos para a associação, incluindo todos os temas de materialidade elevada ou média, ao nível global ou de alguma das organizações, bem como temas que, embora não materiais, foram considerados pertinentes pela sua gestão de topo. Desta forma, esta publicação visa declarar, a todos os *stakeholders*, a performance em matéria de sustentabilidade.

A segunda forma é evidenciada pelo Relatório e Contas, disponibilizado no site anualmente, no qual constam as respetivas demonstrações financeiras e uma análise qualitativa às atividades desenvolvidas e estratégias adotadas, dando especial destaque à responsabilidade social e à cooperação.

Verifica-se neste relatório que a AMM aplica de facto o Decreto-Lei nº 36-A/2011 e, uma vez que faz parte de um grupo consolidado, apresenta as suas demonstrações financeiras de acordo com os IFRS adotados pela União Europeia.

Efetuando uma análise mais detalhada ao relatório, verifica-se que, a 31 de dezembro de 2018, a AMM apresenta no seu Balanço (cujos valores estão expressos em milhares de euros) um total do Ativo no valor de 3 776 547€, um Passivo de 3 023 499€ e Fundo Patrimonial no valor de 753 048€. Por estes valores facilmente se conclui que a associação apresenta uma situação líquida positiva, uma vez que o seu Ativo é superior ao Passivo. Constata-se ainda a existência de um resultado líquido positivo, no valor de 1 634€, o que significa que a associação tem uma estrutura de rendimentos superior aos gastos.

Assim sendo, constata-se que a AMM apresenta de forma credível, clara e expressiva a sua informação contabilística, cumprindo com as disposições legais do normativo. Paralelamente são explicadas, no decorrer do relatório, as ocorrências que fundamentam alguns dos resultados obtidos, o que possibilita aos seus *stakeholders* uma perceção concisa das políticas contabilísticas adotadas.

Finda-se face ao exposto, que a AMM pompeia um cuidado por disponibilizar aos seus *stakeholders* uma pluralidade de informações e demonstrações financeiras. Desta forma, é possível o envolvimento dos *stakeholders*, ao mesmo tempo que estes denotam o empenho da associação no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos, garantindo respostas adequadas às necessidades financeiras e de proteção social dos mesmos.

Pergunta 3. *De que forma a estratégia de marketing utilizada pela Associação Mutualista Montepio contribui para o cumprimento da sua missão?*

O *marketing* deve ser entendido como uma orientação com grande utilidade e de elevada importância para a gestão das organizações sem fins lucrativos. No terceiro setor, o marketing acaba por desafiar as organizações a ganhar visibilidade e a procurar uma crescente autonomia e parceiros que partilhem os mesmos valores, numa procura incessante pelo cumprimento da missão (Azevedo *et al*., 2010).

Tal como foi referido anteriormente no desenvolvimento do caso, o *marketing* social assume um papel preponderante no desenvolvimento de campanhas que tenham impacto na sociedade e que cumpram os princípios da responsabilidade social.

Por sua vez, associada ao *marketing*, a missão pode constituir uma eficaz ferramenta de comunicação que atraia vários stakeholders que acabam por sentir empatia pela razão de ser da organização. A missão serve como um referencial para ações que a organização deve tomar, quer a um nível estratégico, quer a um nível mais operacional (Azevedo et al., 2010), podendo atuar como um caminho que leva ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (Macedo *et al*., 2016).

As expectativas de todos os *stakeholders* devem ser integradas, articulando respostas possíveis para as mesmas. Assim sendo, o *marketing* desempenha um papel fundamental neste processo de identificação de

expectativas e planeamento de respostas, sendo as necessidades dos stakeholders o ponto de partida para a estratégia de marketing (Azevedo *et al*., 2010).

No caso da AMM, e analisando a sua missão, percebe-se a sua preocupação com a proteção e o bem-estar dos seus associados e da comunidade. Com vista ao cumprimento desta missão, a AMM desenvolve diversas estratégias de comunicação e de *marketing*, que levam a uma aproximação à sua comunidade associativa e demais partes interessadas na sua atividade.

Tal como é visível no Relatório e Contas, o ano de 2018 ficou marcado por uma aposta em novas funcionalidades e serviços, por via das plataformas digitais, nomeadamente o site a assegurar uma atividade nunca antes registada e a app com um número crescente de instalações. Torna-se percetível que de facto a internet é um meio eficaz para alcançar as partes interessadas.

A Revista Montepio assume-se também como uma estratégia adotada pela AMM, sendo a publicação de maior tiragem em Portugal com um número superior a 470 mil exemplares em 2018 e tendo sido vencedora dos Prémios Fundacom na categoria de "Publicação Externa". A Revista constitui, assim, um suporte de comunicação incontornável com os associados, sendo distribuída trimestralmente e de forma gratuita. Através dela, os associados podem aceder a entrevistas, reportagens e artigos de opinião que abordam os temas mais atuais da sociedade.

Relativamente às campanhas publicitárias, o ano de 2018 foi rico em campanhas que permitiram reforçar e veicular a inovação e a diversidade de soluções da AMM para satisfazer as necessidades dos seus associados. No Relatório e Contas são apresentadas diversas campanhas, entre as quais se destacam duas, nomeadamente "Juntos fazemos o NOS Primavera Sound" e "O que fazemos pelos outros diz muito sobre nós". A primeira foi divulgada no *site*, na *app* e no *Facebook* e deu continuidade à estratégia de comunicação de iniciativas orientadas para o segmento de jovens adultos, reforçando a dinâmica da AMM com este público-alvo. Por outro lado, a segunda campanha institucional teve como objetivos afirmar o valor da associação e aproximar a sociedade da importância do mutualismo e da economia social. Para isso, a mensagem assentou em quatro eixos de intervenção (economia social, música, teatro e desporto) e para inovar reuniu 31 figuras públicas das diversas áreas-chave.

Uma das figuras públicas presentes nesta campanha é o Encenador Filipe La Féria que diz ser "louvável que a Associação Mutualista ajude o teatro"[6], afirmando ainda que várias peças de teatro só foram possíveis graças ao apoio da AMM. Por outro lado, Eugénio Fonseca, Presidente da Cáritas Portuguesa, afirma que "cada instituição destes setores ganha uma nova visibilidade"[7] com a ajuda da AMM, sendo uma mais-valia muito relevante. Desta forma, é evidente o apoio contínuo e permanente que a associação presta a estes setores.

Para além das campanhas de marketing, foram celebradas 36 novas parcerias ao longo do ano de 2018, que abrangem diversas áreas, tais como, saúde, educação, cultura, lazer e turismo. Estas parcerias fomentam a importância da cooperação e da economia colaborativa no âmbito das organizações sem fins lucrativos. Através delas, há um processo de aprendizagem e benefício mútuo, promovendo causas e eventos em conjunto com outras organizações.

É possível então concluir que as ações da AMM e as suas estratégias de *marketing* contribuem para o cumprimento da missão organizacional, culminando no envolvimento de todos os *stakeholders*.

4. Conclusões

As organizações sem fins lucrativos têm um papel cada vez mais relevante na sociedade, sobretudo devido às suas preocupações com problemas de cariz social, tendo sempre em consideração as necessidades dos diversos *stakeholders*. A gestão destas instituições deve centrar-se em estratégias que permitam a sua subsistência e o cumprimento dos seus objetivos e da missão que deu origem à sua constituição.

Devido à relevância crescente deste setor, as organizações acabam por ter de se preocupar cada vez mais com a gestão estratégica e com o marketing, conscientes de que a aplicação destes conceitos no seu modo de atuação vai permitir-lhes alcançar um maior sucesso organizacional e um melhor envolvimento com as

[6] Fonte: https://www.montepio.org/o-que-fazemos-pelos-outros/
[7] Fonte: https://www.montepio.org/o-que-fazemos-pelos-outros/

partes interessadas. Deste modo, a sua atuação será reconhecida como inovadora e capaz de contribuir para a melhoria permanente da qualidade dos serviços prestados.

A responsabilidade social e a economia colaborativa assumem-se também como princípios fundamentais para a estabilidade das organizações, ao mesmo tempo que as tornam competitivas e aptas para satisfazer as preocupações dos *stakeholders*.

Tendo em conta as exigências, os desafios e as constantes alterações no panorama social, consideramos fundamental que as organizações implementem serviços de qualidade e estratégias que acompanhem a evolução das necessidades dos stakeholders, para poderem enfrentar as mudanças que ocorrem diária e continuamente.

A AMM revela ser uma associação preocupada em desenvolver projetos e campanhas publicitárias que põem em prática estratégias de marketing social e também em desenvolver parcerias no âmbito da economia colaborativa, que têm como objetivo o crescimento e desenvolvimento mútuo.

As ações desenvolvidas assentam, de um modo geral, em princípios de responsabilidade social, o que realça a procura incessante pelo bem-comum e por uma sociedade melhor. Contudo, consideramos que a plataforma Geofundos, apresentada como uma iniciativa que apoia a comunidade, pode ser confundida como uma manobra para atrair clientes para o setor bancário, a Caixa Económica do Montepio Geral, que faz parte do grupo consolidado de empresas da AMM.

Concomitantemente, compromete-se a relatar de forma coerente e clara o seu desempenho e o processo de *accountability*, tendo sempre em atenção as disposições legais e as necessidades das partes interessadas. O modo como disponibiliza os seus relatórios é percetível e bem fundamentado, o que permite esclarecer com clareza as dúvidas que possam surgir.

Tendo presente o supra exposto, torna-se evidente que a história institucional desta associação, alinhada por valores e princípios humanistas, que coloca o progresso económico ao serviço da comunidade, é indissociável da história da economia social em Portugal.

Bibliografia

Associação Mutualista Montepio – Disponível em: https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2017/01/Estatutos_Associacao_Mutualista_Montepio.pdf. Consultado entre em 15 de novembro de 2019.

Associação Mutualista Montepio – Disponível em: https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/DIGITAL_RC_AMM_2018_spread.pdf. Consultado entre os días 15 e 28 de novembro de 2019.

Associação Mutualista Montepio – Disponível em: https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/AMM_RelatorioSustentabilidade2017.pdf. Consultado entre os dias 20 e 28 de novembro de 2019.

Azevedo, C., Franco, R.. & Meneses, J. (2010). Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social. Porto: ImoEdições.

Basil, M. (2012). Coverage of social marketing efforts mainstream media. International Journal of Nonprofit and Voluntary sector Marketing, 17(4), 295–302. https://doi.org/10.1002/nvsm.1431

Chang, J. N., Seetoo, D. H., Yu, C. M., & Cheng, C. Y. (2016). Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. Voluntas, 27(5), 2458–2489. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9557-3

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Disponível em: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf. Consultado entre os dias 7 e 8 de dezembro de 2019.

Decreto-Lei n.º 36-A/2011 -Normas de Contabilidade e de Relato Financeiro das entidades do Setor Não Lucrativo. Disponível em: https://dre.pt/pesquisa/-/search/647296/details/maximized. Consultado a 26 de novembro de 2019.

Franco, J. E. & Henriques, A. C. (2015). Sob o Signo do Pelicano: História do Montepio Geral – 1840-2015. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Hansen-Turton, T. & Torres, N. D. (2014). Social Innovation and Impact in Nonprofit Leadership. New York: Springer Publishing Company.

Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1996). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. New Jersey, Prentice Hall.

Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, 35 (3). https://doi.org/10.1177/002224297103500302

Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. Voluntas, 29 (5), 881–897. https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2

Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. Nonprofit Management and Leadership, 15 (2), 169-185. https://doi.org/10.1002/nml.60

LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands – Balancing Responsiveness To Clients And Funding Agents, In Nonprofit Social Service Organizations. Administration & Society. Sage Publications, 41 (2), 158- 184. https://doi.org/10.1177/0095399709332298

Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. European Management Journal, 34 (1), 36-46. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Pitacas, J.A.P. (2009). Utilidade Social e Eficiência do Mutualismo. Dissertação Mestrado em Economia e Política Social. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pope, S., Bromley, P., Lim, A. & Meyer, J. W. (2018). The Pyramid of Nonprofit Responsibility: The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors. Voluntas, 29 (6), 1300-1314. https://doi.org/10.1007/s11266-018-0038-3

Salamon, L. e Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions. Voluntas, 3 (2): 125-151. https://doi.org/10.1007/BF01397770

Santos, A. J. R. (2008), Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.